

intrínseca

O EFEITO facebook

Os bastidores da história da empresa que conecta o mundo

DAVID KIRKPATRICK

Copyright

Esta obra foi postada pela equipe **Le Livros** para proporcionar, de maneira totalmente gratuita, o benefício de sua leitura a àqueles que não podem comprá-la. Dessa forma, a venda desse eBook ou até mesmo a sua troca por qualquer contraprestação **é totalmente condenável** em qualquer circunstância.
A generosidade e a humildade são marcas da distribuição, portanto distribua este livro livremente. Após sua leitura considere seriamente a possibilidade de adquirir o original, pois assim você estará incentivando o autor e à publicação de novas obras. Se gostou do nosso trabalho e quer encontrar outros títulos visite nosso site:

Le Livros

http://LeLivros.com



o efeito facebook

Os bastidores da história da empresa que está conectando o mundo

David Kirkpatrick

Tradução de Maria Lúcia de Oliveira

Copyright © 2010 David Kirkpatrick

Título original
The Facebook Effect: The Inside Story of the Company That Is Connecting the World

Preparação
Marina Vargas
Luis Henrique Valdetaro

Revisão técnica
Fernando Ewerton

Revisão
Anna Távora
Clarissa Peixoto

Revisão de epub
Ilcimar Soares dos Santos

Geração de epub
Geográfica

E-isbn
978-85-8057-035-9

Edição digital: 2011

Todos os direitos desta edição reservados à

Editora Intrínseca Ltda.
Rua Marquês de São Vicente, 99, 3º andar
22451-041 — Gávea
Rio de Janeiro — RJ
Tel./Fax: (21) 3206-7400
www.intrinseca.com.br


You
Tube

» » » »


intrínseca

»

Para Elena e Clara

Prólogo: O Efeito Facebook
1 O começo
2 Palo Alto
3 As redes sociais e a internet
4 Outono de 2004
5 Investidores
6 Tornando-se uma empresa
7 Outono de 2005
8 O CEO
9 2006
10 Privacidade
11 A plataforma
12 15 bilhões de dólares
13 Fazendo dinheiro
14 O Facebook e o mundo
15 Mudando nossas instituições
16 A evolução do Facebook
17 O futuro
Pós-escrito
Agradecimentos
Uma nota sobre a apuração de informações para

este livro

Notas

Leitura adicional

Oscar Morales estava farto de tudo aquilo. Era feriado na Colômbia, logo depois das festas de fim de ano de 2007. O engenheiro civil de 32 anos, de temperamento cordial e com um pendor especial para computadores, passava alguns dias nas bucólicas praias vizinhas a Barranquilla, sua cidade natal, com toda a família. Mas, apesar das férias, seus pensamentos eram sombrios, assim como os da maior parte dos colombianos: todos estavam voltados para o sofrimento de um garotinho chamado Emmanuel.

Emmanuel era o filho de 4 anos de Clara Rojas, que estava sendo mantida refém nas selvas da Colômbia havia seis anos. Seu filho nascera enquanto ela estava em poder dos guerrilheiros das Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia, conhecidas como FARC. As FARC mantinham um total de 700 reféns, incluindo a candidata à presidência Ingrid Betancourt, sequestrada com Clara Rojas durante a campanha de 2002.

Solidariedade e tristeza diante da situação dos reféns das FARC eram sentimentos permanentes na Colômbia contemporânea, assim como o medo do que o poderoso e homicida exército revolucionário poderia fazer em seguida para tumultuar o país. Mas o caso de Emmanuel recentemente adquirira um destaque incomum na imprensa popular. Havia algum tempo, o presidente Hugo Chávez, da vizinha Venezuela, vinha tentando negociar com as FARC a libertação de Ingrid Betancourt e de outros reféns. Em seguida, no final de dezembro, os guerrilheiros abruptamente anunciaram que em breve entregariam Clara Rojas, seu filho Emmanuel e outro refém a Chávez.[1] Em uma nação exaurida por décadas de batalha contra a violenta guerrilha, essa era uma rara boa notícia. "As pessoas ansiavam por um presente, por um milagre", diz Morales. "E Emmanuel era um símbolo. O país inteiro estava vivendo a promessa: 'Por favor, libertem Emmanuel. Queremos esse presente de Natal das FARC.'"

Mas quando chegou o ano-novo, Emmanuel ainda não havia sido libertado. Então, nos primeiros dias de janeiro, o presidente colombiano Álvaro Uribe foi à televisão para dar a chocante notícia de que, aparentemente, Emmanuel não estava em poder das FARC! Ficou-se sabendo que o menino havia adoecido gravemente algum tempo antes, e as FARC o haviam separado de sua mãe e o entregado a uma família de camponeses. Agora, inesperadamente, ele estava nas

mãos do governo.

Ainda era feriado no país e havia tempo de sobra para assistir aos noticiários, todos sobre o desafortunado, doente e abandonado Emmanuel. A família Morales, politicamente engajada, passava os dias na praia debatendo sobre o que poderia acontecer a seguir. "As pessoas ficaram felizes porque o garoto estava em segurança, mas sentíamos uma puta raiva", diz Morales. "Perdoe-me por usar essa palavra, mas nos sentíamos agredidos pelas FARC. Como eles ousavam negociar a vida de uma criança que nem sequer estava em seu poder? As pessoas achavam que isso já era demais. Durante quanto tempo mais as FARC iriam brincar conosco e mentir para nós?"

Morales queria desesperadamente fazer algo. Então foi para o Facebook. Embora o serviço ainda nem estivesse traduzido para o espanhol, Morales falava inglês fluentemente, como muitos dos colombianos cultos, e fazia mais de um ano que mantinha um perfil no site, onde postava suas próprias informações em espanhol e mantinha contato com antigos colegas do colégio e da faculdade. Passar algum tempo no Facebook já era um ritual diário para ele.

Na caixa de busca do Facebook, ele digitou as quatro letras "FARC" e teclou enter. Não foram encontrados resultados. Nenhum grupo. Nenhuma postagem. Nenhuma indignação. Grupos dedicados a quase todo tipo de assunto eram comuns no Facebook, mas quando se tratava das FARC, os cidadãos da Colômbia haviam se acostumado a sentir raiva e se acovardar. Na verdade, todo o país havia sido tomado como refém, e havia décadas que isso vinha acontecendo.

Morales passou um dia inteiro se perguntando se estava disposto a se expor abertamente no Facebook. Então decidiu mergulhar fundo e no dia 4 de janeiro criou um grupo contra as FARC. "Foi como uma terapia", diz. "Eu precisava expressar a minha raiva." Ele escreveu uma breve descrição do propósito simples do grupo – lutar contra as FARC. "Viciado em computador" assumido, Morales tinha um ótimo domínio de ferramentas gráficas; assim, desenhou um logotipo com uma versão vertical da bandeira colombiana e cobriu-o com quatro apelos simples em maiúsculas, cada um em uma linha e com letras gradativamente maiores: CHEGA DE SEQUESTROS, CHEGA DE MENTIRAS, CHEGA DE MORTES, CHEGA DE FARC. "Eu estava tentando gritar como se estivesse no meio de uma multidão", explica ele. "Tinha chegado a hora de

combater as FARC. O que tinha acontecido era intolerável."

Mas que nome daria ao grupo? No Facebook, costuma-se dar aos grupos nomes como "Aposto que consigo encontrar um milhão de pessoas que odeiam George Bush", mas Morales não gostava desses títulos. Eram coisa de gente jovem. Aquilo não era uma competição. Era coisa séria. No entanto, gostou da ideia de um milhão. Existe uma canção brasileira cuja versão em espanhol ficou famosa como "Un millon de amigos". Um milhão de pessoas contra as FARC? A palavra vozes soava mais literária. Um milhão de vozes contra as FARC – Un Millon de Voces Contra Las FARC. Era isso.

Após a meia-noite do dia 4 de janeiro, Morales criou o grupo. Tornou-o público, de modo que qualquer membro do Facebook poderia aderir. A rede de contatos pessoais de Morales tinha cerca de cem amigos, e ele convidou todos. Estava cansado. Às três da madrugada, foi para a cama.

Às nove da manhã do dia seguinte, checou o grupo. Mil e quinhentas pessoas já haviam aderido! "Uau!" Morales ficou maravilhado. Era uma resposta muito melhor do que ele havia esperado! Naquele dia, na praia, falou aos parentes sobre o grupo e pediu que convidassem seus próprios amigos no Facebook para participar. Quase todos eles também eram ávidos usuários do Facebook e também odiavam as FARC. Quando Morales voltou para casa no final da tarde, o grupo contava com 4 mil integrantes.

"Foi então que eu disse a mim mesmo: 'Ok, nada de praia, nada de programas.'" Ele estava pronto para começar a trabalhar a sério. "Eu pensei: 'Meu Deus! É isso que eu quero! Uma comunidade comprometida em torno da mensagem.'"

Cada grupo do Facebook tem um "mural" onde os membros podem escrever o que pensam, bem como fóruns de discussão que permitem conversas organizadas, de longa duração, entre muitos membros. Morales logo estabeleceu um vínculo com várias pessoas que estavam postando comentários especialmente enfáticos. Eles trocaram mensagens instantâneas, endereços de Skype e números de celulares para que pudessem continuar suas conversas off-line.

À medida que mais e mais colombianos se juntavam ao grupo, os membros começaram a conversar não apenas sobre como estavam enfurecidos com as FARC, mas sobre o que deveriam fazer a respeito. Em 6 de janeiro, apenas 48

horas depois de criado, começou a surgir um consenso de que o grupo, que crescia rapidamente, deveria buscar visibilidade pública. Quando o número de membros chegou a 8 mil, as postagens no fórum de discussão insistiam, repetidamente: "Vamos FAZER alguma coisa!"

No final da tarde do dia 6, os novos amigos que fizera no Facebook, especialmente dois com os quais vinha conversando por telefone, convenceram Morales de que ele deveria propor uma manifestação. Quando ele o fez, a ideia foi recebida com entusiasmo no mural e no fórum de discussão. No final do dia, o grupo, ainda operado somente por Morales em seu quarto, tinha decidido fazer uma passeata nacional contra as FARC. Seria no dia 4 de fevereiro, um mês após a criação do grupo. Morales, que estava acostumado a ser deixado de fora das coisas, pois vivia numa cidade do interior, insistiu que a passeata acontecesse não apenas em Bogotá, a capital, mas também em muitos outros lugares por todo o país – incluindo, é claro, sua cidade natal, Barranquilla.

Assim, Morales criou um evento chamado Passeata Nacional Contra as FARC. Ele e os coorganizadores, muitos deles já inteiramente envolvidos no projeto, começaram a receber inesperados retornos de várias partes do mundo. Usuários de Miami, Buenos Aires, Madri, Los Angeles, Paris e outros lugares argumentavam que aquela deveria ser uma manifestação mundial, não apenas colombiana. Morales nem sequer havia se dado conta de que pessoas que viviam fora da Colômbia haviam aderido ao grupo. Esses emigrantes colombianos estavam no Facebook em parte para manter contato com o que acontecia em sua terra natal. E também queriam estar envolvidos no movimento. Assim, a manifestação tornou-se uma mobilização de âmbito mundial.

O que se seguiu foi um dos mais extraordinários exemplos de interação alimentado pela tecnologia digital que o mundo já viu. Em 4 de fevereiro, cerca de 10 milhões de pessoas saíram em passeata contra as FARC em centenas de cidades na Colômbia de acordo com estimativas da imprensa do país. Outros 2 milhões fizeram o mesmo em cidades ao redor do mundo. O movimento que começara com uma inflamada mensagem no Facebook postada de madrugada por um homem jovem e frustrado, sozinho em seu quarto, levou a uma das maiores manifestações coletivas do mundo.

O fato de o Facebook ainda ser uma novidade ajudou a manifestação de

Morales a chamar a atenção na Colômbia. Embora já houvesse centenas de milhares de usuários colombianos, o cidadão comum ainda não tinha percebido o alcance do Facebook. Dessa forma, quando a imprensa começou a cobrir os planos para a manifestação, as matérias davam grande destaque ao impressionante impacto dessa estranha importação americana e aos "garotos do Facebook", como muitos artigos e programas de TV e rádio os chamavam. Apesar de Morales e seus coorganizadores já terem pouco mais de 30 anos, o país ficou empolgado com a ideia de que pessoas mais jovens não se sentissem intimidadas pelas FARC.

Quando o presidente Álvaro Uribe e as instituições políticas colombianas viram surgir esse movimento alimentado pelo Facebook, fizeram tudo o que puderam para torná-lo um sucesso. Após uma ou duas semanas, um comandante do exército local passou a fornecer a Morales três guarda-costas e um carro, que ele usou até 4 de fevereiro. Prefeitos e governos municipais em todo o país trabalharam em estreita colaboração com os voluntários que organizavam a manifestação para conseguir as autorizações para as passeatas.

Mas o que continua a ser notável é o fato de tantos colombianos terem se inscrito no grupo do Facebook com seus nomes reais. Até o dia da manifestação, havia 350 mil nomes. Apesar das décadas de medo e intimidação, o Facebook permitiu que os jovens da Colômbia se sentissem amparados pelos números e, de uma maneira digital simples, declarassem seu repúdio.

Mesmo depois de as notícias sobre a marcha terem se tornado um tema batido na imprensa diária e de o site do grupo haver se transformado em um instrumento fundamental de promoção, o Facebook continuou a ser crucial. "O Facebook era nosso quartel-general", diz Morales. "Foi o nosso jornal. Foi o comando central. Foi o laboratório – tudo. O Facebook foi tudo isso, até o último dia."

O próprio Morales se ofereceu para coordenar a manifestação local em Barranquilla. Ele esperava que aproximadamente 50 mil pessoas comparecessem. Na verdade, apareceram 300 mil, 15% da população da cidade. Eles ocuparam mais de dez quarteirões. Exatamente ao meio-dia, Morales leu uma declaração que o grupo havia aprovado em conjunto e que foi transmitida pela televisão em toda a América Latina. Manifestantes se reuniram até em lugares distantes como Dubai, Sidney e Tóquio. No noticiário da TV

local, uma mulher foi entrevistada no meio da multidão que protestava em Bogotá. O entrevistador perguntou se ela havia sido pessoalmente atingida pelas FARC. "Sim, porque sou colombiana", respondeu ela.[2] Morales e seu grupo haviam mobilizado frustrações profundamente enterradas na psique coletiva nacional.

Embora a pressão feita pelo presidente Uribe tenha desempenhado um papel importante no enfraquecimento das FARC, as manifestações parecem ter desferido seu próprio golpe. Em um sinal de que os guerrilheiros estavam bastante conscientes da manifestação iminente, no sábado anterior eles anunciaram que iriam liberar três reféns, todos ex-congressistas colombianos, como um gesto "humanitário". Ingrid Betancourt e outros 14 reféns foram resgatados por uma unidade de assalto do Exército colombiano em julho de 2008. Em entrevistas, ela se recordou de escutar um rádio na selva no dia 4 de fevereiro, cercada por seus sequestradores das FARC. Ingrid Betancourt contou que ficou profundamente tocada quando ouviu os manifestantes gritando em uníssono: "Basta de FARC! Liberdade! Liberdade!" Então, os guerrilheiros não suportaram e desligaram o rádio. Oscar Morales me conta isso num café em Manhattan no final de 2008. Enquanto fala, sua voz fica embargada. Lágrimas brotam. Seu grupo e a manifestação fizeram dele uma celebridade nacional e internacional, mas a convicção e a preocupação que alimentaram a criação do Un Millon de Voces Contra Las FARC continuam vivas. Hoje ele se dedica inteiramente à cruzada anti-FARC.

Embora o Facebook não tenha sido concebido como um instrumento político, logo no início seus criadores perceberam que havia ali um potencial peculiar. Durante as primeiras semanas depois de sua criação na Universidade de Harvard, em 2004, os estudantes começaram a divulgar suas opiniões políticas ao substituir sua foto por um bloco de texto que incluía alguma declaração política. "Naquela época, as pessoas usavam o Facebook para protestar contra o que quer que achassem importante", diz Dustin Moskovitz, cofundador do Facebook. "Mesmo que estivessem apenas aborrecidas com um problema insignificante na faculdade." Desde o início as pessoas perceberam intuitivamente que, se aquilo pretendia lhes oferecer uma forma de expressar on-line sua verdadeira identidade, então suas opiniões e paixões sobre as

questões do momento eram um elemento dessa identidade.

"O que aconteceu na Colômbia", diz Mark Zuckerberg, fundador do Facebook, "foi um indicador muito precoce de que a governança está mudando, [e de como] poderosas organizações políticas podem ser formadas. Essas coisas podem realmente afetar a independência e a liberdade das pessoas, algo que tem a ver com o governo (...) Daqui a 15 anos, talvez aconteçam quase todos os dias coisas como essas que aconteceram na Colômbia."

Agora, três anos após o estrondoso sucesso de Morales, é possível encontrar interações e protestos alimentados pelo Facebook em cada país e comunidade em que o serviço tenha se popularizado – o que corresponde a praticamente todo o mundo. É notório que o Facebook, junto com o Twitter, desempenhou um importante papel na revolta contra o resultado das eleições no Irã em meados de 2009. Como escreveu Tom Friedman, colunista de política internacional do New York Times: "Pela primeira vez, os moderados, que sempre ficaram perdidos e desamparados entre os regimes autoritários que detinham todos os poderes do Estado e os seguidores do Islã que tinham todos os poderes da mesquita, têm seu próprio local para se reunir e projetar seu poder: a internet." Foi no Facebook que o candidato presidencial iraniano derrotado, Mir Hossein Mousavi, disse a seus seguidores que estava na hora de eles irem para as ruas. E quando uma jovem foi morta tragicamente durante um dos protestos, foi no Facebook que o vídeo de seu assassinato apareceu, para ser compartilhado em todo o mundo como um símbolo da repressão do governo iraniano. Constrangido, o governo tentou várias vezes bloquear o acesso ao Facebook. Mas a rede social é tão amplamente utilizada no país que não foi possível fazê-lo.

Como pôde o movimento anti-FARC da Colômbia ir de A a Z – de um homem em seu quarto a milhões de pessoas nas ruas – tão rapidamente? Por que o Facebook se revelaria uma ferramenta excepcionalmente eficaz para a organização política? Como as decisões de Zuckerberg, seu fundador, em momentos cruciais na história da empresa aumentaram seu impacto? E de que modo as qualidades sem precedentes do Facebook ajudam a explicar a rapidez com que se tornou parte rotineira da vida de mais de 600 milhões de pessoas ao redor do mundo? Como se verá no restante deste livro, muitas das respostas

estão em um conjunto de fenômenos que chamo de Efeito Facebook.

Sendo uma forma de comunicação fundamentalmente nova, o Facebook também produz efeitos interpessoais e sociais fundamentalmente novos. O Efeito Facebook acontece quando a rede social põe as pessoas em contato umas com as outras, às vezes de forma inesperada, em torno de algo que tenham em comum: uma experiência, um interesse, um problema ou uma causa. Isso pode acontecer em pequena ou grande escala – desde um grupo de dois ou três amigos ou uma família até milhões, como na Colômbia. O software do Facebook imprime uma característica viral à informação. As ideias no Facebook têm a capacidade de se espalhar pelos grupos e fazer com que um grande número de pessoas tome conhecimento de algo quase simultaneamente, propagando-se de uma pessoa para outra e para muitas com uma facilidade rara – como um vírus, ou meme[a]. Você pode enviar mensagens para outras pessoas mesmo que não esteja explicitamente tentando fazer isso. Foi assim que o grupo Un Millon de Voces Contra Las FARC cresceu tão rapidamente desde a primeira noite.

Cada um dos usuários que ingressavam estava apenas fazendo uma declaração sobre si mesmo: "Sim, eu sou contra as FARC." Um novo integrante não estava necessariamente dizendo "envie essa informação para os meus amigos", mas apenas se juntando ao grupo. No entanto, à medida que isso acontecia, o Facebook pegava aquela informação e a distribuía para os Feeds de notícias dos amigos dessa pessoa. Então, quando eles entravam no grupo, o Facebook passava adiante a notícia para os amigos desses amigos. Algo como a campanha de Morales contra as FARC, que explora uma necessidade ou um desejo latente, pode se espalhar de forma viral com a velocidade de um raio e fazer com que um grupo cresça imensamente da noite para o dia.

Antigamente, a difusão de informações em larga escala era privilégio da mídia eletrônica – rádio e televisão. Mas o Efeito Facebook – em casos como os da Colômbia ou do Irã – significa que pessoas comuns estão originando a transmissão em broadcast. Não é preciso saber nada de especial nem ter nenhuma habilidade específica. O Twitter é outro serviço, com um número mais limitado de funções, que também pode possibilitar a qualquer indivíduo fazer poderosas transmissões pela internet. E também tem tido um impacto político significativo.

Tudo isso pode ser uma força construtiva ou destrutiva. O Facebook está dando a indivíduos em sociedades de todo o mundo mais poder em relação às instituições sociais, e isso pode levar a mudanças muito perturbadoras. Em algumas sociedades, pode desestabilizar instituições que muitos de nós preferiríamos que continuassem como estão. Mas o Facebook também contém a promessa – como está começando a ser demonstrado no Egito, na Síria, na Indonésia e em outros lugares – de desafiar antigas instituições e práticas estatais repressivas. O Facebook torna mais fácil a organização das pessoas.

Obviamente, não há razão para que o componente de auto-organização do Efeito Facebook só se aplique a mobilizações sérias. Em meados de 2008 um grupo de usuários do Facebook organizou uma enorme batalha a respeito da água no centro de Leeds, na Inglaterra.[3] E em setembro de 2008 mais de mil pessoas passaram cerca de 20 minutos dando travesseiradas umas nas outras em Grand Rapids, Michigan. Elas souberam da guerra de travesseiros pelo Facebook.[4] Guerras públicas de travesseiros transformaram-se em uma espécie de moda em todo o mundo à medida que pessoas jovens, investidas do poder que encontraram no Facebook, adotaram essa nova forma de gastar energia.

O Efeito Facebook pode ser igualmente poderoso para comerciantes que o usam como ferramenta, desde que descubram como invocá-lo; esse tema será explorado de forma mais aprofundada adiante. Da mesma forma, o Efeito Facebook tem implicações potencialmente profundas para a mídia. No Facebook, todos podem ser editores, criadores de conteúdo, produtores e distribuidores. Os clássicos papéis da velha mídia estão sendo desempenhados por todos. O Efeito Facebook pode criar uma repentina convergência de interesses em torno de uma notícia, uma música ou um vídeo do YouTube. Um dia desses, eu estava trabalhando neste livro e não tinha prestado atenção às notícias. Então, de repente apareceu no meu Feed de notícias que um amigo havia postado: "Dow subiu 3,5%." No passado, eu teria recebido essa informação pelo Yahoo News, pelo rádio ou pela televisão.

O negócio dos jogos, que está tendo um grande papel no desenvolvimento do Facebook, já se deu conta disso. Os melhores jogos se aproveitam do Efeito Facebook, e alguns deles são jogados por cerca de 50 milhões de usuários por mês. PlayStation, Nintendo Wii e Xbox eram os preferidos da geração anterior. Agora, porém, todos os consoles de videogame usam também a conectividade

com o Facebook.

Como o Facebook só faz crescer – em breve chegará a 1 bilhão de usuários –, é preciso se perguntar se não haveria uma versão macro do Efeito Facebook. Poderia esse efeito se tornar um fator que ajudasse a unir um mundo repleto de conflitos políticos e religiosos e em meio a um colapso ambiental e econômico? Um sistema de comunicação que inclui pessoas de todos os países, todas as culturas, todas as religiões não pode ser uma coisa ruim, não é?

Não há quem acredite com mais fervor no potencial do Facebook para ajudar a unir o mundo do que Peter Thiel – um mestre em contrarian investing que fez bilhões em seu fundo de hedge apostando corretamente em petróleo, moedas e ações. Thiel também é um empreendedor, cofundador e ex-diretor executivo do serviço de pagamentos on-line PayPal (que vendeu para o eBay). Ele foi o primeiro investidor profissional a pôr dinheiro no Facebook, no final do verão de 2004, e desde então integra o conselho diretor da empresa.

"O tema mais importante no mundo dos investimentos para a primeira metade do século XXI será a questão de como a globalização acontece", disse-me Thiel. "Se a globalização não acontecer, então não haverá futuro para o mundo. A forma de ela não acontecer é haver uma escalada de conflitos e guerras; e considerando-se onde a tecnologia se encontra hoje, isso pode explodir o mundo. Não há como investir em um mundo em que a globalização não aconteça." Esse é um pensamento estimulante, considerando que vem de um dos maiores investidores do mundo. "A questão, portanto, é saber quais são os melhores investimentos voltados para a boa globalização. O Facebook talvez seja a mais pura expressão disso em que consigo pensar."



Eu sabia muito pouco sobre o Facebook até que um relações-públicas ligou para mim no final do verão de 2006 e perguntou se eu poderia me encontrar com Mark Zuckerberg. Eu sabia que seria interessante, então concordei. Como principal redator de tecnologia da revista Fortune em Nova York, eu conversava rotineiramente com líderes de todo tipo de empresas de tecnologia, mas quando aquele jovem – ele tinha apenas 22 anos na época – se encontrou comigo no sofisticado restaurante italiano Il Gattopardo, no centro de Manhattan, no início

foi difícil aceitar que ele fosse o CEO[b] de uma empresa de tecnologia que se tornava cada vez mais importante. Zuckerberg usava calça jeans e uma camiseta com o desenho de um pequeno pássaro em uma árvore – e parecia inacreditavelmente jovem! Então ele começou a falar. "Nós somos um serviço público", disse em tom sério, usando uma linguagem séria. "Estamos tentando aumentar a eficiência com que as pessoas compreendem o seu mundo. Não estamos tentando maximizar o tempo que passam em nosso site. Estamos tentando ajudá-las a ter uma experiência satisfatória e a aproveitar ao máximo esse tempo." Ele não mostrou nenhuma inclinação para brincadeiras. Estava muito empenhado em direcionar minha atenção para sua empresa e sua visão. E conseguiu.

Quanto mais eu ouvia, mais ele soava como um dos bem-sucedidos – e muito mais velhos – CEOs e empresários com quem eu costumava conversar. Então comentei que ele me parecia um CEO instintivo. Na minha cabeça, era um grande elogio, coisa que eu não dizia para qualquer um, mas ele se sentiu ofendido. Seu rosto se contorceu numa expressão de aversão. "Eu nunca quis administrar uma empresa", disse ele, alguns minutos depois. "Para mim, um negócio é um bom veículo para conseguir que as coisas sejam feitas." Então, durante o restante da entrevista, Zuckerberg continuou a dizer o tipo de coisa que só líderes de negócios centrados e visionários são capazes de dizer. Daquele momento em diante, tive certeza de que a importância do Facebook aumentaria. Depois do encontro, escrevi uma coluna intitulada "Por que o Facebook importa". No ano seguinte, pude aprofundar minha cobertura da empresa na Fortune quando Zuckerberg me convidou para fazer um trabalho dentro da empresa, para escrever uma reportagem exclusiva sobre a revolucionária transformação do site em uma plataforma para aplicativos de software criados por entidades externas. Essa notícia começou a mudar a forma como o mundo percebia o Facebook. Por volta do final de 2007, eu havia começado a acreditar que o Facebook se tornaria uma das empresas mais importantes do mundo. Se fosse esse o caso, alguém não deveria escrever um livro sobre ele?

Hoje, o Facebook é uma corporação de dois mil funcionários com sede em Palo Alto, na Califórnia, e tem uma receita que passou de 1 bilhão de dólares em 2010. Zuckerberg, agora com 26 anos, continua a ser o CEO. Como

resultado de sua determinação, de sua habilidade estratégica e de um bocado de sorte, ele mantém absoluto controle financeiro e gerencial da empresa. Se não fizesse isso, é quase certo que o Facebook seria hoje uma subsidiária de alguma empresa gigantesca de mídia ou da internet. Repetidamente pessoas interessadas em comprar a empresa têm oferecido somas astronômicas – bilhões de dólares – caso ele fosse vendê-la. Zuckerberg, no entanto, está mais concentrado em "conseguir que as coisas sejam feitas" e em fazer com que mais pessoas usem a sua rede social do que em ficar rico com isso. Ao manter a independência da empresa, ele a manteve impregnada com sua própria personalidade, seus próprios ideais e valores.

Desde o início, quando começou a se popularizar nos alojamentos de estudantes, o Facebook tem uma aparência simples, limpa e organizada. Zuckerberg sempre se interessou muito por interfaces com designs elegantes. Em seu próprio perfil no Facebook, ele lista seus interesses: "franqueza, superação, revoluções, fluxo de informações, minimalismo, fazer coisas, eliminar o desejo por tudo que realmente não importa." No entanto, apesar do interesse de seu fundador pelo minimalismo, há muita coisa sobre o Facebook que tende ao excesso. O Facebook é pura informação o tempo todo. A cada mês, cerca de 30 bilhões de postagens são feitas pelos usuários, incluindo links da internet, notícias, fotos etc. Trata-se, de longe, do maior site de compartilhamento de fotos da internet, por exemplo, com mais de 3 bilhões de fotos adicionadas a cada mês. Sem mencionar inúmeros anúncios banais, pronunciamentos de peso, provocações políticas, felicitações de aniversário, flertes, convites, insultos, piadas, brincadeiras de mau gosto, pensamentos profundos e, claro, "cutucadas". E ainda há muito mais coisas que provavelmente não têm tanta importância.

Por mais popular que possa ser, o Facebook nunca pretendeu substituir a comunicação face a face. Embora muitas pessoas não o usem dessa maneira, ele foi explicitamente concebido e projetado por Zuckerberg e seus colegas como uma ferramenta para melhorar os relacionamentos com as pessoas que você conhece pessoalmente – seus amigos no mundo real, conhecidos, colegas de classe ou de trabalho. Como este livro explica em detalhes, essa é uma diferença fundamental entre o Facebook e outros serviços semelhantes – e a

cada momento gera um conjunto específico de desafios para a empresa.

Na maioria das vezes, o Efeito Facebook se faz sentir na esfera do cotidiano, em um nível de intimidade entre um pequeno grupo. Ele pode tornar a comunicação mais eficiente, cultivar a familiaridade e aumentar a intimidade. Vários de seus amigos ficam sabendo, por meio das atualizações no seu status, por exemplo, que você estará no shopping mais tarde. Não é você que envia essa informação para eles, é o software do Facebook. Eles dizem que o encontrarão lá e aparecem.

Quando o Facebook é usado como originalmente concebido – para construir melhores caminhos por meio do quais pessoas que já se conhecem no mundo real possam partilhar coisas –, pode ter um potente poder emocional. É um novo tipo de ferramenta de comunicação baseada em relações reais entre os indivíduos e proporciona fundamentalmente novos tipos de interação. Isso pode levar ao prazer ou ao sofrimento, mas, sem dúvida, afeta o teor da vida dos usuários. "O Facebook é a primeira plataforma para pessoas", diz Esther Dyson, especialista em tecnologia, comentarista, autora e investidora.

Vários outros fatores diferenciam o Facebook de qualquer outro negócio de internet que o precedeu. Primeiro, ele se baseia na verdadeira identidade, tanto em princípio como na prática. Hoje continua sendo tão importante ser o seu verdadeiro eu no Facebook quanto o era quando o site foi lançado em Harvard, em fevereiro de 2004. Anonimato, identidades falsas, pseudônimos e manobras de todo tipo sempre foram rotina na internet – alguém aí já usou um pseudônimo no AOL? Tudo isso, porém, quase não tem função no Facebook. Se você inventar uma personalidade ou exagerar na maneira como se apresenta, obterá poucos benefícios. A menos que interaja com os outros se apresentando como você mesmo, seus amigos não vão reconhecê-lo ou não vão querer acrescentá-lo como amigo. Uma maneira fundamental de outras pessoas no Facebook saberem que você é quem diz ser é examinando sua lista de amigos. Esses amigos de fato validam sua identidade. E para iniciar esse processo de validação circular, você precisa usar seu nome real.

Intimamente ligada ao compromisso com a verdadeira identidade existe no Facebook uma infraestrutura destinada a proteger a privacidade do usuário e dar a ele o controle. Nem sempre funciona, mas Zuckerberg e outros funcionários da companhia dizem que se preocupam muito com isso.

"Conhecer a rede de amigos e dispor de uma base de identidade constituem, em última instância, a chave para a segurança", diz Chris Kelly, que durante anos foi o chefe de privacidade do Facebook e que em 2009 saiu para se candidatar a procurador-geral do estado da Califórnia. (Ele perdeu nas primárias.) "Na internet, a confiança depende de se ter uma identidade fixa e conhecida." Se você tem dúvidas sobre com quem está se comunicando on-line, sua privacidade está em risco. Mas se você sabe quem são as pessoas que estão à sua volta, tem o poder de determinar quem você quer que veja suas informações e quem não deve ter acesso a elas.

A privacidade, uma questão que examinaremos mais detalhadamente em outro capítulo, tem sido uma grande preocupação dos usuários do Facebook desde o início. Eles muitas vezes sentem que sua privacidade não está suficientemente protegida e têm se revoltado periodicamente por causa disso. Em geral, o Facebook tem se saído bem nessas controvérsias. Mas a questão é preocupante – uma preocupação central não apenas para os usuários do Facebook, mas, como veremos, também para Zuckerberg. Ele sabe que, em longo prazo, o sucesso do Facebook provavelmente será definido pelo grau de proteção que ofereça à privacidade de seus usuários. Em 2010, a empresa se empenhou em simplificar e melhorar os controles que determinam quem vê o que sobre você.

Nem todas as mudanças sociais que serão produzidas pelo Efeito Facebook terão um caráter positivo. O que significa o fato de estarmos cada vez mais vivendo nossa vida em público? Será que estamos virando uma nação – um mundo – de exibicionistas? Muitos veem o Facebook como uma mera celebração de detalhes insignificantes de nossa vida. Essas pessoas o consideram uma plataforma para o narcisismo em vez de uma ferramenta de comunicação. Outros perguntam como o Facebook pode afetar a capacidade de um indivíduo de crescer e mudar já que suas ações e até mesmo seus pensamentos estão sendo constantemente examinados por seus amigos. Isso poderia conduzir a uma maior conformidade? Estariam os jovens que passam os dias no Facebook perdendo a capacidade de reconhecer e experimentar mudanças e estímulos do mundo real? Será que estamos dependendo demais de nossos amigos para obter informações? Estaria o Facebook apenas contribuindo para a sobrecarga de informação? Será que, com isso, nos tornaremos menos informados?

O que significa realmente ser um "amigo" no Facebook? O usuário médio do Facebook tem cerca de 130.[5] Alguém pode realmente ter 500 amigos, como muitos têm? (Eu tenho 1.150, mas acontece que estou escrevendo um livro sobre a empresa.) E o que dizer de 5 mil, o máximo permitido? Para alguns, o Facebook pode gerar uma falsa sensação de companheirismo e, ao longo do tempo, aumentar o sentimento de solidão. Até agora, há poucos dados para mostrar quão disseminado pode ser o problema, mas à medida que continuarmos a usar os meios eletrônicos nos anos vindouros, certamente essa continuará a ser uma preocupação generalizada.

Uma vez eu estava sentado com Zuckerberg em um modesto bistrô francês a uns 2 ou 3 quilômetros de distância da sede do Facebook, já quase na hora de fechar. Ele me disse que nunca havia comido bife com fritas, então eu insisti para que pedisse um. Como as outras mesas estavam ficando vazias, passamos para a área do café, e o pessoal começou a limpar o chão. Zuckerberg estava, como sempre, usando uma camiseta, mas, como estava um pouco frio, usava por cima outra de suas peças básicas, um moleton. Perguntei o que ele achava que estava fazendo quando criou o Thefacebook (nome original da empresa) e como seu pensamento sobre ele havia evoluído desde os primeiros dias. Sua resposta foi toda sobre transparência. Como seria de esperar, o próprio Zuckerberg é quase compulsivamente franco.

"Quer dizer, imagine-se na faculdade", começou ele. "Você passa o tempo todo estudando teorias, certo? E pensa sobre as coisas desse jeito abstrato. Muito idealista. Tudo é muito liberal nessa instituição. Então, um monte desses valores simplesmente está à sua volta: o mundo deveria ser governado pelos cidadãos. Um monte dessas coisas realmente me moldou. E em boa parte é isso o que o Facebook está se esforçando para conseguir."

"Dustin, Chris [Dustin Moskovitz e Chris Hughes, seus colegas de Harvard] e eu ficávamos sentados em algum lugar conversando com colegas do meu curso de ciência da computação. E falávamos sobre como a gente achava que o aumento da transparência, todo o acesso adicional à informação e ao compartilhamento [possibilitado pela internet] inevitavelmente mudaria as coisas no mundo real. Mas não tínhamos ideia de que iríamos desempenhar um papel nisso... Éramos apenas um grupo de garotos da faculdade." Então ele

descreve o que aconteceu depois que Thefacebook foi lançado: "Pouco a pouco era: 'Oh, mais faculdades querem isso!' e 'Ok, mais tipos de pessoas querem isso' (...) E a coisa toda foi aumentando mais e mais, e a gente ficava simplesmente dizendo 'Uau!'."

"Então, um dia nós sacamos que podíamos desempenhar um papel importante para que isso acontecesse, para apressar o processo (...) E o que parecia óbvio para o meu grupo de amigos, que eram apenas intelectuais conversando sobre isso na faculdade – sobre como a transparência que vinha dos cidadãos iria transformar o funcionamento do mundo e a maneira como as instituições eram governadas –, foi virando, 'Ei, talvez outras pessoas não estejam realmente promovendo isso, talvez seja preciso esse grupo de pessoas que cresceram pensando essas coisas e tendo esses valores para botar a coisa para a frente. Talvez a gente não deva desistir.'" E ri.

Mark Zuckerberg nunca foi de se curvar diante de figuras de autoridade. O Facebook começou com sua revolta pessoal contra a falta de disposição de Harvard de criar um "álbum de fotografias" on-line com os retratos de todos os alunos. O que ele construiu, porém, faz com que os indivíduos se transformem na autoridade. Todo o serviço gira em torno do perfil e das ações de pessoas. O Facebook lhes dá autonomia e poder à custa das instituições. Ao construir a rede social, Zuckerberg transferiu um pouco de seu próprio poder para todos os usuários.



O Facebook está unindo o mundo. Tornou-se uma abrangente experiência cultural partilhada por pessoas em todo o planeta, especialmente jovens. Apesar de seu início modesto como um projeto de faculdade de um rapaz de 19 anos de idade, tornou-se uma potência tecnológica com influência sem precedentes sobre toda a vida moderna, tanto pública quanto privada. Sua composição inclui as mais diversas gerações, geografias, idiomas e classes sociais. Talvez seja, na realidade, a empresa de mais rápido crescimento de toda a história. O Facebook é ainda maior em países como o Chile e a Noruega do que nos Estados Unidos. Ele muda a forma como as pessoas se comunicam e interagem, como os comerciantes vendem seus produtos, como os governos chegam aos

cidadãos e até como as empresas operam. Está alterando a natureza do ativismo político e, em alguns países, está começando a afetar o processo da própria democracia. Já não é apenas um brinquedo para estudantes universitários.

Se você usa a internet, tem uma probabilidade cada vez maior de usar o Facebook. É o segundo site mais visitado, depois do Google, e tem mais de 600 milhões de usuários ativos (em novembro de 2010). Bem mais de 30% dos 2 bilhões de pessoas que usam a internet em todo o mundo agora usam o Facebook regularmente. O Facebook começou a aceitar estudantes do ensino médio no outono de 2005 e abriu para qualquer pessoa no outono de 2006. Agora, os usuários ao redor do mundo gastam cerca de 23 bilhões de minutos no site todos os dias (muitos usuários gastam horas por dia no Facebook).[6] E, apesar de todo o crescimento, o número de pessoas no site está aumentando a uma taxa alucinante de cerca de 5% ao mês. Se as taxas de crescimento do Facebook e da internet permanecessem estáveis, no final de 2013 todas as pessoas on-line no mundo estariam no Facebook.

É claro que isso nunca vai acontecer, mas o Facebook já opera em 75 idiomas, e cerca de 75% de seus usuários ativos estão fora dos Estados Unidos. Aproximadamente 143 milhões de americanos são ativos no Facebook, o que equivale a 46,8% da população, de acordo com o Facebook Global Monitor, publicado pela InsideFacebook.com.[7] Parece impressionante, mas no Canadá, 50,5% da população usa a rede social. O maior número de usuários do Facebook ainda está nos Estados Unidos, mas os próximos dez países na lista são uma mistura global. Por ordem: Indonésia, Reino Unido, Turquia, França, Filipinas, Itália, Canadá, México, Índia e Alemanha. Os dez países nos quais cresceu mais rapidamente no último ano, até novembro de 2010, de acordo com o Facebook Global Monitor, foram Romênia, Coreia do Sul, Hungria, Tailândia, Ucrânia, República Dominicana, Letônia, Iraque, Brasil e Equador.

À diferença de praticamente qualquer outro site ou negócio de tecnologia, o Facebook é, profunda e prioritariamente, sobre pessoas. É uma plataforma para que elas obtenham mais da própria vida. É uma nova forma de comunicação, tal como foram as mensagens instantâneas, o e-mail, o telefone e o telégrafo. Nos primeiros tempos da Rede Mundial, costumava-se dizer que todo mundo acabaria tendo sua própria página. Agora isso está acontecendo, mas como parte de uma rede social. O Facebook conecta essas páginas umas com as outras de

formas que nos permitem fazer coisas inteiramente novas.

Essa escala, essa taxa de crescimento e essa penetração, contudo, levantam complicadas questões sociais, políticas e regulatórias. Como o Facebook vai alterar as interações dos usuários no mundo real? Como governos repressivos responderão a essa nova forma de ampliar a autonomia e o poder de decisão dos cidadãos? Deveria um serviço tão grande ser regulamentado? Como nos sentimos diante do fato de uma forma inteiramente nova de comunicação utilizada por centenas de milhões de pessoas ser totalmente controlada por uma única empresa? Será que estamos arriscando nossa liberdade ao confiar tantas informações sobre nossa identidade a um empreendimento comercial? As tensões em torno dessas questões devem crescer se o Facebook continuar estendendo sua influência a uma parcela cada vez maior do planeta.

O objetivo deste livro é explorar essas questões. Mas você só poderá entender como o Facebook se tornou uma empresa tão incrível e até onde ele pode ir se entender como tudo começou em um alojamento de estudantes em Cambridge, Massachusetts – como uma ideia gerada no cérebro de um garoto irrequieto e irreverente de 19 anos de idade.

a Os memes podem ser ideias ou parte de ideias, línguas, sons, imagens, valores morais ou estéticos, bem como algo que possa ser apreendido com facilidade e transmitido como unidade autônoma. A memética constitui a especialidade que estuda os modelos evolutivos de transferência de informação. Termo cunhado pelo autor Richard Dawkins no livro O gene egoísta. (N. do R.T.)

b Chief Executive Officer, o principal executivo de uma empresa. (N. do R.T.)

O começo "Abrimos o Thefacebook para consumo popular na Universidade de Harvard."

Em setembro de 2003, quando estava no segundo ano da universidade, Mark Zuckerberg chegou ao seu quarto na Kirkland House de Harvard arrastando um "quadro-branco" de quase 2,5 metros de comprimento, a ferramenta perfeita utilizada pelos nerds da informática para dar vazão irrestrita às suas ideias. O quadro era grande e pesado, como algumas das ideias que ele iria delinear ali. No apartamento no qual viviam quatro estudantes, havia apenas uma parede onde poderia caber o quadro: a do corredor, a caminho dos quartos. Zuckerberg, que estava se especializando em ciência da computação, começou a rabiscar.

A parede tornou-se um e maranhado de fórmulas e símbolos dos quais brotavam linhas multicoloridas que iam se espraiando por toda parte. Zuckerberg ficava no corredor olhando tudo aquilo, pilot na mão, espremendo-se contra a parede se alguém precisasse passar. Às vezes ele dava alguns passos para trás, entrando pela porta de um dos quartos, para obter uma melhor perspectiva. "Ele realmente amava aquele quadro-branco", lembra Dustin Moskovitz, um dos três companheiros de alojamento de Zuckerberg. "Ele gostava de desenhar suas ideias, mesmo que isso não as tornasse necessariamente mais claras." Muitas dessas ideias eram para novas redes na internet. Ele passava horas a fio escrevendo códigos de software, independentemente da quantidade de trabalho acadêmico que precisasse fazer para as outras matérias não ligadas à computação. Dormir nunca era uma prioridade. Quando não estava diante do quadro-branco, Zuckerberg estava debruçado sobre o computador em sua mesa na sala, hipnotizado pela tela. Ao lado, um amontoado de garrafas e embalagens amassadas de comida que ele não se preocupava em jogar fora.

Logo na primeira semana, Zuckerberg improvisou um software para a internet que chamou de "Course Match", um projeto bastante inocente, que ele fez apenas por diversão. A ideia era ajudar os alunos a escolher as matérias com base em quem já estivesse matriculado nos cursos. Você podia clicar em

um curso para ver quem estava na turma ou clicar no nome de uma pessoa para ver os cursos que ela estava fazendo. Se, por exemplo, uma garota bonita se sentasse ao seu lado no curso de topologia, você poderia olhar no curso de geometria diferencial no trimestre seguinte para ver se ela havia se matriculado também – ou simplesmente fazer buscas pelo nome dela e ver os cursos em que se matriculara. Como Zuckerberg disse depois, com uma ponta de orgulho por sua própria presciência, "você poderia se conectar às pessoas por meio de coisas". Centenas de estudantes imediatamente começaram a usar o Course Match. Os alunos de Harvard, conscientes de seu próprio status, tinham sentimentos bastante diferentes a respeito de um curso dependendo de quem estivesse matriculado nele. E Zuckerberg havia escrito um programa que eles queriam usar.

Mark Zuckerberg era um cara baixo, magro, extremamente introvertido, de cabelos castanhos encaracolados e com um rosto imberbe e sardento que o fazia parecer mais um garoto de 15 anos que um rapaz de 19. Seu uniforme eram calça jeans larga, chinelos de borracha – mesmo no inverno – e uma camiseta que normalmente tinha algum tipo de imagem ou frase inteligente. Uma de suas prediletas durante esse período mostrava um macaquinho e os dizeres "Code Monkey" (que, no jargão da área, se referia a um iniciante de programação ainda incapaz de desempenhar as tarefas mais sofisticadas de um primata superior). Ele podia ficar em silêncio quando estava em meio a desconhecidos, mas isso era uma espécie de trapaça. Quando falava, era irônico. Sua tendência era não dizer nada até que os outros tivessem falado tudo. Ele só observava. Fixava os olhos em você enquanto estivesse falando e ficava em absoluto silêncio. Se você dissesse algo estimulante, ele finalmente acionava suas próprias ideias, e as palavras vinham aos borbotões. Mas se você falasse por muito tempo ou dissesse algo óbvio, ele começava a olhar através de você. Quando terminava, ele resmungava baixinho "falou", então mudava de assunto ou ia embora. Zuckerberg é um pensador muito ponderado e racional ao extremo. Sua caligrafia é regular, meticulosa, miúda, e às vezes ele a usa para encher cadernos com longas ponderações.

As garotas eram atraídas por seu sorriso travesso. Ele raramente ficava sem namorada. Elas gostavam de sua autoconfiança, de seu humor e de sua

irreverência. Zuckerberg normalmente tinha uma expressão de contentamento no rosto que parecia dizer: "Eu sei o que estou fazendo." Zuck, como era conhecido, tinha um ar de quem sabia que tudo ia dar certo, não importava o que ele fizesse. Sem dúvida, é o que continua acontecendo até hoje.

Em seu pedido de admissão em Harvard dois anos antes, quase não havia espaço para ele listar todas as honras e todos os prêmios que ganhara no ensino médio – prêmios de matemática, astronomia, física e línguas clássicas. Também informou que era o capitão e a figura mais importante da equipe de esgrima e que sabia ler e escrever francês, hebraico, latim e grego antigo. (Dizia às pessoas, com seu típico humor irônico, que tinha um sotaque terrível e por isso dera preferência a línguas antigas, que não precisava falar.) O rarefeito status social de Harvard não o intimidava nem lhe era desconhecido. Ele havia estudado na escola de elite Phillips Exeter Academy, de onde se espera que os alunos prossigam diretamente para alguma das universidades mais tradicionais e de maior prestígio que compõem a Ivy League[a]. Ele havia se matriculado lá como uma espécie de brincadeira, pois se entediara depois de passar dois anos em uma escola pública em Dobbs Ferry, ao norte de Nova York. Zuckerberg é o segundo mais velho de quatro filhos e o único menino. Seu pai é dentista e sua mãe, psiquiatra. A casa da família, embora a maior do bairro, continua a ser modesta. O consultório odontológico no subsolo é dominado por um gigantesco aquário. O velho Zuckerberg, um tipo meio brincalhão, é conhecido como "Dr. Z. Indolor". Seu site na internet anuncia: "Somos especializados em covardes", e um cartaz na porta de seu escritório em casa mostra uma cena satírica de um paciente arredio. As irmãs de Mark, assim como ele, são "estrelas" acadêmicas. (Sua irmã mais velha, Randi, ocupa um alto cargo no departamento de marketing do Facebook.) Desde garoto, Zuckerberg demonstrava uma inclinação técnica: o tema de seu bar mitzvah foi "Guerra nas Estrelas".[1]

O apartamento era um dos menores da Kirkland House. Cada um dos dois quartos tinha um beliche e uma escrivaninha pequena. O colega de quarto de Zuckerberg era Chris Hughes, um jovem bonito, de cabelos muito louros e declaradamente homossexual que estudava literatura e história e tinha grande interesse por políticas públicas. Eles desmontaram os beliches – pois decidiram

que seria mais justo que ninguém precisasse dormir na parte de cima –, mas depois disso as duas camas passaram a ocupar praticamente todo o espaço. Quase não havia como se movimentar. A escrivaninha era inútil de qualquer maneira – ocupada por enormes pilhas de lixo. No outro quarto ficavam Moskovitz, um aplicado estudante de economia de cabelos crespos, que não era nenhum intelectual preguiçoso, e seu companheiro Billy Olson, um ator de teatro dramático amador com uma veia histriônica.

Cada um deles tinha uma mesa na sala comum. Entre elas havia algumas poltronas. A sala era tão bagunçada quanto todo o resto do apartamento. Zuckerberg tinha o hábito de acumular detritos na sua mesa, bem como nas demais. Terminava uma cerveja ou um Red Bull e deixava a lata num lugar qualquer, onde ela permanecia durante semanas. De tempos em tempos, a namorada de Moskovitz se irritava com aquilo e jogava fora parte do lixo. Certa vez, quando a mãe de Zuckerberg foi visitá-lo, olhou ao redor da sala, embaraçada, e pediu desculpas a Moskovitz pela bagunça do filho. "Quando ele era pequeno, tinha uma babá", explicou ela.

Aquele emaranhado de pequenos cômodos no terceiro andar forçou os rapazes a uma intimidade maior do que a que talvez tivessem tido em condições menos forçadas. Zuckerberg era objetivo por natureza e às vezes brutalmente honesto – um traço que pode ter herdado da mãe. Embora pudesse ser taciturno, também era o líder, simplesmente porque muitas vezes era ele quem começava as coisas. O hábito de falar sem rodeios tornou-se a norma naquele apartamento. Não havia muitos segredos ali. Os quatro se davam bem em parte porque respeitavam os limites de cada um. Em vez de dar nos nervos uns dos outros, eles participavam dos projetos uns dos outros.

A internet era um tema permanente. Moskovitz, que tinha pouco treinamento em computação, mas uma inclinação natural para o tema, mantinha um constante intercâmbio de ideias com Zuckerberg sobre o que fazia ou não fazia sentido on-line, o que daria ou não daria um bom site e o que poderia ou não acontecer à medida que a internet continuasse sua incursão por todas as esferas da vida moderna. No início do semestre, o interesse de Hughes por computação era nenhum, mas na metade do ano ele também já estava fascinado pela constante discussão sobre programação e internet e começou a agregar suas próprias ideias, assim como Olson, o companheiro de quarto de

Moskovitz. Cada vez que Zuckerberg aparecia com um novo projeto de programação, os outros três rapazes tinham várias opiniões sobre como ele deveria construí-lo.

Na sala comum do apartamento H33 da Kirkland House, os privilégios da Ivy League e o vício em computação convergiram. O que aconteceu lá acabou não sendo nada comum, mas, na época, parecia bastante rotineiro. Provavelmente Zuckerberg não era o único empreendedor que trabalhava duro para criar um negócio em seu quarto. Isso não era nada que chamasse a atenção em Harvard. Ao longo de cada corredor se podia encontrar talentosos e privilegiados filhos de poderosos.

Em Harvard, presume-se que esses jovens são os que no futuro dominarão o mundo. Zuckerberg, Moskovitz e Hughes eram apenas três caras que gostavam de "papos-cabeça". Eles não pensavam muito em governar o mundo. Entretanto, naquele quarto bagunçado e entupido de coisas surgiria uma ideia que teria o poder de mudá-lo. Entusiasmado com o inesperado sucesso do Course Match, Zuckerberg decidiu experimentar outras ideias. Ele chamou seu próximo projeto, criado em outubro, de Facemash. Com isso, a comunidade de Harvard teve o primeiro vislumbre do lado rebelde irreverente dele. O propósito: descobrir quem era a pessoa mais atraente do campus. Empregando o tipo de código de computador normalmente usado para classificar jogadores de xadrez (e que talvez se aplicasse também a esgrimistas), ele convidou os usuários a comparar duas fotos de pessoas do mesmo sexo e dizer qual era a mais "sexy". À medida que a classificação de uma pessoa ia "esquentando", sua imagem era comparada com as de outras pessoas também cada vez mais sexies.

Um diário que ele mantinha na época, e que por algum motivo postou junto com o software, sugere que Zuckerberg se embebedou porque estava chateado com uma garota. "***** é uma vaca. Preciso pensar em algo para tirá-la da minha cabeça", escreveu, acrescentando: "Estou um pouco apaixonado, não vou mentir." Talvez aquela mágoa o tenha levado à ideia, sobre a qual refletiu no diário, de comparar os alunos a animais de fazenda. Em vez disso, de acordo com o diário, Billy Olson sugeriu comparar as pessoas umas com as outras, colocando apenas ocasionalmente a foto de um animal de fazenda. Quando o programa foi lançado, os animais haviam desaparecido totalmente da história. "Acho que está na hora de tomar outra cerveja", escreveu Zuckerberg

enquanto continuava com suas crônicas no Facemash. Todo o projeto foi concluído de uma só vez em uma jornada de oito horas que terminou às quatro da madrugada, disse ele no diário.

As fotos para o site Facemash vieram dos chamados "facebooks" mantidos nos alojamentos dos alunos de graduação de Harvard. Eram fotos dos calouros tiradas no dia de sua chegada à universidade para identificação – o tipo de foto desajeitada e apressada que quase todos prefeririam renegar. Zuckerberg habilmente encontrou maneiras de obter as versões digitais de nove dos doze alojamentos de Harvard. O jornal dos estudantes, o Harvard Crimson, mais tarde chamou aquilo de "computação de guerrilha".[2] Na maioria dos casos, ele simplesmente entrou na internet e se apropriou das fotos. Na Lowell House, um amigo permitiu que Zuckerberg usasse seu log-in temporariamente. (Mais tarde, o amigo se arrependeu.) Em outro dormitório, Zuckerberg se infiltrou, ligou um cabo Ethernet na parede e baixou os nomes e as fotos da rede interna.

O fato de que estivesse fazendo algo ligeiramente ilícito não o fez hesitar. Zuckerberg podia ser um tanto obstinado e gostava de ação. Não pediu permissão antes de prosseguir. Não é que ele se proponha a violar as regras; ele simplesmente não dá muita atenção a elas.

Zuckerberg começou o site do Facemash a partir de seu laptop conectado à internet no meio da tarde de um domingo, dia 2 de novembro. "Fomos admitidos em Harvard pela nossa aparência?", era a pergunta feita na página. "Não. Seremos julgados por ela? Sim." Zuckerberg enviou e-mails para alguns amigos com os links, alegando mais tarde que sua única intenção havia sido que eles testassem o Facemash e fizessem sugestões. Quando as pessoas começaram a usá-lo, porém, aparentemente não conseguiram mais parar. Os "testadores" alertaram seus próprios amigos, e o Facemash tornou-se um sucesso clandestino instantâneo.

Mais tarde, em um tom um tanto eloquente, o Crimson opinou sobre a atratividade do software,[3] mesmo que seu editorial repreendesse Zuckerberg por "apelar para o pior lado dos estudantes de Harvard": "Um graduando peculiarmente estrábico e aquela garota atraente de sua aula de manuscritos medievais – clique! Seu vizinho da quadra de prédios e o garoto que sempre olhou para você no Annenberg Hall – clique! As respectivas caras-metades de seus dois melhores amigos – pausa... clique, clique, clique!... Nós, estudantes de

Harvard, poderíamos ceder à nossa inclinação para julgar aqueles que nos rodeiam de acordo com critérios superficiais sem jamais precisarmos enfrentar qualquer um dos julgados em pessoa."[4] Sim, era divertido.

Um residente gay de um alojamento perto do de Zuckerberg ficou exultante quando, na primeira hora, sua foto foi considerada a mais atraente entre os homens. Ele, é claro, alertou todos os seus amigos, que então começaram a acessar o site. Quando Zuckerberg retornou ao quarto às 10h da noite, vindo de uma reunião, seu laptop estava entupido pelos usuários do Facemash. Os vizinhos, porém, não foram os únicos que, de repente, começaram a prestar atenção ao Facemash. Reclamações de sexismo e racismo rapidamente começaram a circular entre os membros de dois grupos de mulheres – a Fuerza Latina e a Associação de Mulheres Negras de Harvard. Imediatamente, o departamento de computação se envolveu e desligou o acesso de Zuckerberg à web. Quando isso aconteceu, por volta das 22h30, o site havia sido visitado por 450 alunos, que votaram em 22 mil pares de fotos.[5]

Mais tarde, Zuckerberg foi chamado perante o Conselho de Administração Disciplinar de Harvard, juntamente com o aluno que lhe dera a senha da Lowell House, seu companheiro de alojamento Billy Olson (que, como observava o diário on-line, contribuíra com ideias) e Joe Green, aluno do terceiro ano que morava em um apartamento próximo e que também ajudara. Zuckerberg foi acusado de violações ao código de conduta da faculdade pelo modo como o site tratara as questões de segurança, direitos autorais e privacidade. A diretoria o deixou sob observação e exigiu que ele marcasse uma sessão com um orientador, mas decidiu não punir os outros.[6] Se Zuckerberg não tivesse excluído as fotos dos animais de fazenda, provavelmente as coisas teriam ficado bem mais complicadas para ele. Desculpou-se com os grupos de mulheres, alegando que concebera o projeto basicamente como um experimento de ciência da computação e que não fazia ideia que pudesse se espalhar tão rapidamente.

Por acaso, o pai de Joe Green, que era professor universitário, estava visitando o filho na noite em que o autor do grande feito comemorava a pena relativamente leve que recebera. Zuckerberg havia saído para comprar uma garrafa de Dom Perignon e a compartilhava euforicamente com seus vizinhos da Kirkland House. Segundo Joe: "Meu pai tentava enfiar na cabeça de Mark

que aquilo era uma questão muito séria, que ele quase havia sido suspenso, mas ele não queria ouvir. Meu pai saiu com a certeza de que eu não deveria mais me envolver nos projetos de Zuckerberg." Mais tarde, isso se revelaria uma proibição muito cara.

Para todos os demais, porém, o episódio era um sinal claro: Zuckerberg tinha um talento especial para fazer softwares que as pessoas não conseguiam parar de usar. Isso não era nenhuma surpresa para seus companheiros da Kirkland House. Eles sabiam que ele estivera conversando com a Microsoft e outras empresas sobre a venda de um programa chamado Synapse que ele havia desenvolvido com um amigo como projeto de conclusão de curso em Exeter. O software registrava o tipo de música de que alguém gostava e sugeria outras que poderiam lhe agradar também. Os amigos chamavam o programa de "O Cérebro" e ficaram especialmente animados ao saber que Zuckerberg poderia chegar a receber 1 milhão de dólares por ele. Se isso acontecesse, pediram, será que ele poderia, por favor, comprar uma TV grande e de tela plana para a sala?

Zuckerberg continuou fazendo pequenos programas para a web, como um que criou rapidamente para conseguir passar no curso "arte no tempo de Augusto". Ele praticamente não havia assistido às aulas durante todo o primeiro semestre. Como o final do curso se aproximava, organizou em seu site um conjunto de imagens de arte relacionadas com a disciplina, mandou o link por e-mail para seus colegas de classe e convidou-os a entrar no site e usar aquelas imagens quando fossem estudar; além disso, pediu que adicionassem comentários ao lado de cada imagem. Os colegas aproveitaram a ajuda. Depois que todos fizeram seus comentários, ele passou uma noite analisando o que fora dito sobre as imagens. Foi aprovado no curso. Também escreveu um programa que chamou de "A Seis Graus de Harry Lewis", uma homenagem a seu professor favorito de ciência da computação. Usando artigos no Harvard Crimson, buscou identificar relações entre as pessoas e criou uma divertida rede de conexões com Lewis com base nessas relações. Digitando-se o nome de qualquer aluno de Harvard, o software dizia como essa pessoa estava ligada ao professor Lewis.

Ele também trabalhou em projetos de outras pessoas. Após o episódio do Facemash, fez as pazes com a Associação das Mulheres Negras de Harvard ajudando-as a criar seu próprio site. E trabalhou por um tempo com três alunos

do último ano que queriam construir um site de encontros e socialização que chamaram de Harvard Connection. Eles tiveram a ideia de criar um serviço que anunciaria festas e daria entradas com desconto para boates, entre outros recursos, mas não eram programadores. O trio incluía os gêmeos idênticos Cameron e Tyler Winklevoss, tipos atléticos de 1,98 metro de altura e campeões da equipe de remadores, e Divya Narendra, um amigo deles. Eles procuraram Zuckerberg em novembro depois de lerem a história do Facemash no Crimson e ofereceram-se para pagar pela programação do Connection.

"Eu tinha o hobby de apenas construir esses pequenos projetos", diz Zuckerberg agora. "Naquele ano, fiz uns doze projetos. É claro que eu não me comprometia inteiramente com nenhum deles." A maior parte era sobre "ver como as pessoas estavam conectadas por meio de referências mútuas."

O interesse de Zuckerberg por construir sites com componentes sociais surgira no verão anterior. Ele estava morando em um alojamento da Harvard Business School com dois amigos de Exeter. Um deles era Adam D'Angelo, com quem ele havia desenvolvido o Synapse, o software de sugestão de músicas, e que agora estava estudando ciência da computação no Instituto de Tecnologia da Califórnia. O outro, que também estava se especializando em ciência da computação em Harvard, era Kang-Xing Jin. Todos tinham trabalhos de programação bem-remunerados que achavam pouco interessantes, e Zuckerberg havia rompido com a namorada. Tinham bastante tempo livre para conversas nas quais em geral ficavam especulando sobre que tipo de software deveria aparecer na internet em seguida.

No ano anterior, D'Angelo havia lançado um projeto atraente a partir de seu alojamento na Caltech. O projeto, chamado Buddy Zoo, convidava os usuários a carregar suas listas de amigos do AOL Instant Messenger (AIM) e compará-las com as listas de outras pessoas que também houvessem carregado as suas. Era possível ver quem compartilhava quais amigos, ilustrando assim as redes de conexões sociais. Na época, o AIM era, na prática, a ferramenta de comunicação da juventude americana (e de muitos adultos). Centenas de milhares de usuários do AIM experimentaram o Buddy Zoo, e o site desfrutou uma breve celebridade on-line. D'Angelo não fez nenhum esforço para comercializá-lo e acabou deixando que morresse. Aquilo, contudo, indicava uma direção promissora.

Durante o recesso de fim de ano, Zuckerberg aprofundou-se na codificação de outro projeto que estava particularmente interessado em concluir. Seus distraídos amigos não deram muito mais atenção ao novo projeto do que a todos os outros sites que ele havia lançado naquele ano.

Em 11 de janeiro, Zuckerberg entrou na internet e pagou 35 dólares para registrar na Register.com o endereço Thefacebook.com por um ano. O site tomava emprestadas algumas ideias do Course Match e do Facemash, bem como de um site chamado Friendster do qual Zuckerberg fazia parte. O Friendster era uma rede social que convidava as pessoas a criar um "perfil" de si mesmas, com dados sobre passatempos, gostos musicais e outras informações pessoais. Nesses serviços, as pessoas relacionavam seus próprios perfis aos dos amigos, identificando assim sua própria "rede social".

O Friendster, como a maioria das redes de relacionamento até então, destinava-se basicamente a facilitar o contato entre pessoas que queriam namorar. A ideia era fazer com que as pessoas encontrassem interesses românticos entre os amigos de seus amigos. O Friendster havia tomado Harvard de assalto no ano anterior, mas caíra em desgraça depois que seu sucesso, alcançado quase da noite para o dia, levou milhões de usuários ao site. Isso criou dificuldades técnicas que tornaram a navegação lenta e difícil. Outra rede social mais chamativa, o MySpace, havia sido lançada no mês de agosto anterior em Los Angeles. Estava crescendo rapidamente e já tinha cerca de 1 milhão de membros, embora não tivesse causado grande impacto em Harvard.

Fazia alguns meses que Harvard anunciava sua intenção de unificar todos os "facebooks" mantidos pelos alojamentos – aqueles que Zuckerberg havia canibalizado para o Facemash – em um formato que pudesse ser pesquisado on-line. Estudar essas fotos era uma atividade de lazer muito popular. A cada ano a faculdade publicava um facebook impresso chamado Freshman Register, que só trazia os alunos novos. As cópias eram amplamente comentadas – por exemplo, os garotos faziam as fotos das garotas mais bonitas circularem.

Depois que os alunos viram o que era possível com o Friendster, passaram a querer um facebook on-line. Era óbvio que não seria tão difícil criar diretórios on-line. Se um empresário de São Francisco podia fazê-lo, por que a administração de Harvard não poderia? Esse era um desejo surpreendentemente generalizado. Naquele ano, alunos de muitas faculdades

pressionavam as administrações para que pusessem os diretórios de fotos dos estudantes on-line. O Crimson incluiu extensas referências à necessidade de criar um facebook on-line. Os editores consideravam que, se um aluno podia construir o Facemash, não havia razão para que um programador não conseguisse construir um facebook. Em um editorial de 11 de dezembro intitulado MOSTRE UMA CARA FELIZ ON-LINE: UM FACEBOOK ELETRÔNICO DE TODA A FACULDADE SERÁ ÚTIL E DIVERTIDO PARA TODOS, os editores praticamente descreveram como construir um.[7] O artigo enfatizava a necessidade de que os alunos controlassem suas próprias informações em um sistema como aquele. Durante aquele outono, Zuckerberg fez um curso de matemática sobre teoria dos grafos [ramo da matemática que estuda as relações entre os objetos de determinado conjunto]. No final do semestre, a turma toda saiu para jantar, e eles acabaram falando sobre a necessidade de um "facebook universal". Então, Zuckerberg foi para casa e construiu um.

"Sem a menor dúvida, de certa forma ligaram um 'foda-se' para Harvard", diz um colega de turma e amigo de Zuckerberg. "Eles sempre diziam que iam fazer um facebook centralizado, mas tinham todas aquelas preocupações sobre quais seriam as informações. Pensavam que haveria questões legais. Mark simplesmente sacou que você podia deixar que as pessoas carregassem suas próprias informações." De fato, mais tarde Zuckerberg disse que foram os editoriais do Crimson sobre o Facemash que lhe deram a ideia inicial de como construir o Thefacebook. "Muitos dos problemas em torno do Facemash poderiam ter sido eliminados", escreveu o Crimson, "se o site tivesse se limitado a estudantes que voluntariamente fornecessem suas próprias fotos".[8]

Essa visão simples, combinada com o desejo de Zuckerberg de criar um diretório confiável com base em informações reais sobre os alunos, tornou-se o conceito central do Thefacebook. "Nosso projeto foi posto em ação como uma maneira de ajudar as pessoas a compartilhar mais coisas em Harvard", diz Zuckerberg, "de modo que pudessem ter uma visão mais ampla do que estava acontecendo na faculdade. Eu queria fazer isso para poder ter acesso a informações sobre qualquer pessoa e para que qualquer um pudesse compartilhar tudo o que quisesse."

O novo serviço de Mark para os estudantes de Harvard não era um site de encontros como o Friendster. Era uma ferramenta de comunicação muito

básica, destinada a resolver o problema simples de acompanhar seus colegas da faculdade e o que acontecia com eles. Mais tarde, alguns amigos de Zuckerberg especularam que o site também se destinava a ajudá-lo a lidar com sua própria personalidade introvertida. Se você é um viciado em computadores e internet e se sente um tanto desconfortável ao se relacionar com outras pessoas, por que não criar um site para facilitar as coisas?

O Thefacebook também se inspirou em outra fonte importante – as chamadas mensagens de ausência que os usuários do AIM postavam quando não estavam em seus computadores. Aquelas frases curtas e concisas eram frequentemente utilizadas pelos usuários do AIM para mostrar sua criatividade. Embora houvesse espaço para apenas poucas palavras, os usuários incluíam declarações políticas e bem-humoradas, bem como informações concretas sobre o paradeiro do titular da conta. As mensagens de ausência do AIM eram tão importantes para Zuckerberg que um de seus projetos anteriores de software havia sido uma ferramenta que o alertava quando as mensagens dos amigos mudavam. O Thefacebook ia ser uma poderosa combinação das mensagens curtas do AIM e da ferramenta de alerta – um lugar em que seria possível hospedar mais informações sobre si mesmo para que os amigos pudessem ficar de olho em você. (A atualização de status no Facebook atual descende diretamente daquelas mensagens de ausência do AIM.)

Tanto o Course Match quanto o Facemash haviam operado com a conexão de rede existente no alojamento de Zuckerberg a partir de seu laptop, mas o sucesso do Course Match havia causado estragos no disco rígido. Zuckerberg perdeu uma considerável quantidade de dados. E parte dos problemas que ele teve com o conselho administrativo em relação ao Facemash devia-se ao fato de ter usado a rede de Harvard para hospedá-lo. Então, dessa vez ele adotou uma abordagem mais séria. Procurou na internet e descobriu uma empresa de hospedagem chamada Manage.com, para a qual começou a pagar, por meio de seu cartão de crédito, 85 dólares por mês pelo espaço em um servidor. Seria aí que residiriam o software e os dados do Thefacebook. Seria Thefacebook.com e não parte da rede www.harvard.edu. Ele não tinha certeza, mas, no fundo de sua mente, tinha uma noção de que aquilo poderia resultar em mais do que apenas um breve entretenimento.

Existe também outro indício de que lhe ocorreu que algo inusitado poderia

acontecer: ele fez um acordo com um aluno do penúltimo ano versado em questões de negócios, Eduardo Saverin, comprometendo-se a passar para ele um terço do Thefacebook caso Saverin fizesse um pequeno investimento e o ajudasse com os aspectos empresariais. Zuckerberg conhecia Saverin da Alpha Epsilon Pi, uma fraternidade seletiva para alunos judeus à qual ambos haviam sido admitidos recentemente. Saverin deveria descobrir como o Thefacebook, caso desse certo, poderia render algum dinheiro. Uma pessoa refinada e querida por todos, Eduardo era filho de um rico empresário brasileiro. Participava do Clube de Investimento da faculdade e era um excelente jogador de xadrez, conhecido por seus amigos como um gênio da matemática. Os dois estudantes decidiram investir 1.000 dólares cada. (Joe Green diz que Zuckerberg também o procurou para ser parceiro no negócio, mas quando o professor Green ouviu falar do assunto, ficou "meio puto", então Joe recusou. Mais tarde, ele passou a se referir ao episódio sempre com um sorriso amargo, como seu "erro de 1 bilhão de dólares".)

Na tarde de uma quarta-feira, 4 de fevereiro de 2004, Zuckerberg clicou em um link na sua conta da Manage.com e o Thefacebook.com entrou no ar. A tela inicial dizia: "O Thefacebook é um diretório on-line que conecta pessoas por meio de redes sociais nas faculdades. Abrimos o Thefacebook para uso popular na Universidade de Harvard. Você pode usar o Thefacebook para: procurar pessoas na sua faculdade; descobrir quem está nos mesmos cursos que você; procurar amigos dos seus amigos; ver uma representação visual da sua rede social." Zuckerberg chamou a si mesmo de usuário número quatro. (As três primeiras contas foram usadas em testes.) O usuário número cinco era seu companheiro de quarto, Hughes; o número seis era Moskovitz; e o número sete, Saverin. Andrew McCollum, amigo e colega de turma de Zuckerberg, desenhou um logotipo usando uma imagem de Al Pacino que encontrou on-line e que cobriu com uma névoa de uns e zeros, os componentes básicos da mídia digital.

O software espalhou-se rapidamente desde o início. Os primeiros usuários – vizinhos de Zuckerberg na Kirkland House – mandaram e-mails para outros alunos convidando-os a participar e se tornar seus amigos. Isso gerou outros e-mails desses alunos convidando seus próprios amigos para ingressar. Alguém

sugeriu que se enviasse um e-mail para toda a lista eletrônica da Kirkland House – cerca de 300 pessoas. Várias dezenas se inscreveram quase imediatamente.

Assim começou uma explosão viral. No domingo, quatro dias após o lançamento, mais de 650 alunos haviam se registrado. Trezentos outros aderiram na segunda-feira.[9] Quase instantaneamente, o Thefacebook tornou-se o principal tema de conversa nos refeitórios de Harvard e nos intervalos entre as aulas. As pessoas não conseguiam parar de usá-lo.

Para se inscrever, você criava um perfil com uma única foto sua, juntamente com algumas informações pessoais. Era possível indicar seu status de relacionamento escolhendo no menu: solteiro, em um relacionamento ou em um relacionamento aberto. Podia-se incluir o número de telefone, nome de usuário do AIM e endereço de e-mail; indicar os cursos que estava fazendo (uma característica inspirada pelo Course Match); livros, filmes e música favoritos; os clubes aos quais pertencia; filiação política (muito liberal/liberal/moderado/conservador/muito conservador/indiferente); e uma frase favorita. O Thefacebook não tinha nenhum conteúdo próprio. Era meramente um software – uma plataforma para o conteúdo criado por seus usuários.

Controles de privacidade faziam parte do projeto original. E havia algumas restrições importantes: você não podia se associar a menos que tivesse um endereço de e-mail Harvard.edu e precisava usar seu nome real. Isso tornava o Thefacebook exclusivo, mas também garantia que os usuários fossem quem eles diziam ser. Mais tarde, Zuckerberg disse ao Crimson que "esperava que as opções de privacidade ajudassem a restaurar sua reputação após a indignação dos alunos por causa do Facemash.com".[10] Essa forma de validar a identidade das pessoas fazia do Thefacebook algo fundamentalmente diferente de quase tudo o que surgira antes na internet, inclusive o Friendster e o MySpace. No Thefacebook você podia definir suas opções de privacidade para determinar exatamente quem poderia ver suas informações. Podia limitar o acesso apenas aos colegas atuais, apenas às pessoas em sua turma ou apenas àquelas em seu alojamento.

Uma vez que você configurasse seu próprio perfil, a interação começava. Era bastante limitada. Depois de convidar outras pessoas para serem suas amigas, você podia ver um diagrama de sua rede social mostrando todos a quem

estava ligado. Também podia fazer algo chamado "cutucar" outros usuários, para o que bastava clicar em um link na página. Quando você fazia isso, aparecia um aviso na página da outra pessoa, que podia cutucar de volta. O que significava? Aqui está a resposta meio sem pé nem cabeça que Zuckerberg postou no site: "Nós pensamos que seria divertido incluir um recurso sem nenhuma finalidade específica (...) Então, use como quiser, porque não vai receber nenhuma explicação nossa."

Inicialmente, grande parte das atividades no Thefacebook era impulsionada pelos hormônios de jovens adultos. Uma das perguntas era se a pessoa estava "interessada" em homens ou mulheres. Além de dar a opção de listar se você estava em um relacionamento, você também era convidado a preencher uma seção chamada "À procura de". Uma opção frequentemente escolhida era o "Random play", algo próximo de "O Que Quer Que Eu Consiga", uma diversão aleatória. Quando você cutucava alguém e era cutucado de volta, pelo menos para alguns, a interação tinha um significado claramente sexual. Afinal, aquilo era uma faculdade.

Por outro lado, muitas pessoas descobriam usos práticos e proveitosos para o Thefacebook – criar grupos de estudo para as aulas, organizar encontros de clubes e postar notícias sobre festas. O Thefacebook era uma ferramenta de autoexpressão e, mesmo naquela fase inicial de seu desenvolvimento, as pessoas estavam começando a reconhecer muitas facetas do seu "eu" que poderiam ser projetadas na tela.

Havia outra característica muito oportuna para vários estudantes. Você podia clicar em um curso e ver quem estava matriculado nele, no estilo do Course Match. Na época do lançamento do Thefacebook, os alunos estavam em pleno processo de escolher os cursos que fariam no semestre seguinte. Era o que se chama de "semana de compras" em Harvard, quando as aulas já haviam começado, mas os alunos ainda podiam escolher outro curso ou abandonar algum no qual tivessem se inscrito provisoriamente. Para qualquer estudante de Harvard que escolhesse os cursos parcialmente em função de quem estivesse na sala de aula, essa ferramenta do Thefacebook teve uma utilidade imediata. Isso ajuda a explicar a rápida disseminação do site em seus primeiros dias e também a razão de Zuckerberg tê-lo lançado naquela semana.

O quadro-branco no corredor do apartamento H33 da Kirkland House

começou a assumir um caráter diferente, menos abstrato. Zuckerberg passou a enchê-lo com gráficos e imagens que indicavam o crescimento do número de pessoas que estavam ingressando no Thefacebook a cada dia e quais os recursos que usavam. O quadro também identificava os usuários que tinham mais amigos.

Na segunda-feira, dia 9, o Crimson fez uma entrevista com Zuckerberg, algo com que a equipe do jornal já estava se habituando. "A natureza do site", declarou ele, "é que a experiência de cada usuário melhora se ele consegue fazer com que seus amigos participem."[11] Ainda se recuperando da repreensão que recebera por causa do Facemash, Zuckerberg enfatizou que estava "tomando cuidado (...) para se certificar de que as pessoas não carregassem no site material protegido por direitos autorais". O Crimson fez uma pequena sondagem sobre seus motivos: "Zuckerberg (...) disse que não criou o site com a intenção de gerar receita (...) 'Não vou vender o endereço de e-mail de ninguém', disse ele. 'Em algum momento, pensei em fazer o site de forma que as pessoas pudessem mandar seu currículo, e as empresas, ao pagar uma certa quantia, pudessem procurar em Harvard candidatos a vagas. Mas não quero mexer com isso. Tudo ficaria mais sério e menos divertido.'"

Tornar o Thefacebook mais divertido era mais importante do que fazer dele um negócio. Aquela declaração iria reverberar ao longo de toda a ainda curta história do Facebook.

O Thefacebook pode ter sido concebido para substituir os facebooks que Harvard pretendia criar, mas desde o início havia uma diferença óbvia. Enquanto as fotos tiradas por fotógrafos da faculdade na primeira semana de aula eram, muitas vezes, desajeitadas, mal iluminadas e pouco lisonjeiras, as postadas pelas próprias pessoas no Thefacebook tendiam a apresentá-las de uma perspectiva muito positiva. Aquelas eram as celebridades de amanhã conforme imaginadas por elas mesmas. Em um dos dois únicos artigos já escritos sobre o Thefacebook, em 17 de fevereiro uma presciente colunista do Crimson identificou com precisão as diversas características que seriam para sempre parte fundamental da atratividade exercida pelo Facebook. Amelia Lester (que estava no terceiro ano e que cinco anos depois iria ocupar o cargo de editora geral do The New Yorker) escreveu: "Embora Thefacebook.com não trate

explicitamente de promover uniões românticas, há uma abundância de outros evidentes instintos primais em ação: certo desejo de pertencer, uma pitada de vaidade e algo mais que apenas um pouco de voyeurismo."[12]

E a competitividade ficou imediatamente em evidência. Desde o primeiro dia do Thefacebook, para alguns usuários ele era muito mais uma maneira de acumular o maior número possível de amigos do que uma forma de se comunicar e reunir informações úteis. Muitos usuários do Facebook ainda fazem o mesmo.

Ao final da primeira semana, cerca de metade dos estudantes de Harvard já estava inscrita; até o final de fevereiro, aproximadamente três quartos. Mas eles não eram os únicos a mostrar seus rostos on-line. O único requisito para participar era que se tivesse um endereço de e-mail de Harvard, o que significava que o Thefacebook estava disponível não só para estudantes – de graduação e pós-graduação –, mas também para ex-alunos e funcionários. Alguns alunos reclamaram que os funcionários não deviam fazer parte. Embora somente uns poucos tivessem aderido até o momento, cerca de mil ex-alunos estavam inscritos, principalmente os mais recentes. Depois de três semanas, o Thefacebook tinha mais de 6 mil usuários.

Poucos dias depois, Zuckerberg percebeu que precisaria de ajuda para operar e manter o Thefacebook. Então ele recorreu a pessoas que estavam bem à mão – seus companheiros de alojamento. Cerca de uma semana depois de lançado o Thefacebook, Zuckerberg assinou um contrato de trabalho com Dustin Moskovitz. Um ano depois, em uma conversa, ele contou assim a história sobre a adesão de Moskovitz: "Um dos meus companheiros disse: 'Ei, eu vou te ajudar!' Eu disse: 'Cara! Você não sabe programar!' Então ele foi para casa no fim de semana e comprou o livro PERL for Dummies [PERL para idiotas]. Quando voltou, disse: 'Agora estou pronto.' Eu falei: 'Cara, o site não está escrito em PERL'." Independentemente disso, Zuckerberg ajustou a estrutura de propriedade do Thefacebook para dar 5% de participação ao entusiástico Moskovitz. Ele reduziu ligeiramente sua própria quota para 65% e a de Saverin para 30%. O principal trabalho de Moskovitz era comandar a expansão para os campi de outras universidades.

Já a partir da segunda semana, alunos de outras escolas que não Harvard começaram a mandar e-mails para Zuckerberg perguntando quando poderiam

se associar também. Expandir-se além de Harvard fora uma das ideias de Zuckerberg desde o início. Até mesmo a página inicial indicava isso: "um diretório on-line que conecta pessoas por meio de redes sociais nas faculdades"; não "Harvard", mas "faculdades". E sua ambição não parou por aí. Moskovitz diz que, embora tivesse sido contratado para ajudar a adicionar novas faculdades, "naquela mesma conversa o clima era de 'Sim! E depois iremos para mais além disso.'"

Moskovitz imitava o código de Zuckerberg sempre que podia e começou a aprender. Nem sempre era rápido, mas logo se tornou conhecido por sua incrível capacidade de trabalhar duro. "O Mark ficava meio impaciente", diz um amigo. "Mas o Dustin simplesmente seguia atrás dele, se esforçando, se esforçando, se esforçando." Alguns da Kirkland começaram a chamar o segundanista da Flórida de "o boi".

Zuckerberg agora diz que o papel de Moskovitz durante aquele período foi "crucial" para o sucesso do Thefacebook. Para adicionar uma escola, Moskovitz precisava configurar o processo de registro. Para isso, precisava descobrir como os e-mails eram endereçados para alunos, funcionários e ex-alunos. Então ele conseguia uma lista de cursos e alojamentos. Também devia criar um link para o jornal da faculdade, porque naquela época o Thefacebook tinha um recurso, depois interrompido, que ligava o perfil de uma pessoa a qualquer artigo no jornal do campus que a mencionasse. Ele gastava cerca da metade de um dia coletando os dados e fazendo a codificação para adicionar cada faculdade, mas Zuckerberg e Moskovitz começaram a se expandir rapidamente para outras, embora ambos ainda estivessem fazendo todos os cursos do trimestre. Eles abriram o serviço para os estudantes da Universidade de Columbia em 25 de fevereiro; os de Stanford aderiram no dia seguinte, e os de Yale, no dia 29. Columbia começou devagar, mas foi em Stanford que se comprovou o grande apelo do Thefacebook. Depois de apenas uma semana, o Stanford Daily escrevia que "a mania Thefacebook.com se espalhou pelo campus". O jornal noticiou que 2.981 estudantes da universidade já haviam se registrado.

Zuckerberg detestava dar entrevistas e falar em público, mas concedeu um bocado de tempo ao Stanford Daily. "Sei que soa piegas, mas eu adoraria melhorar a vida das pessoas, especialmente em termos sociais", disse ao jornal. Ele também disse que, como o site estava custando apenas 85 dólares por mês,

não sentia nenhuma pressão do tipo empresarial: “No futuro, poderemos vender anúncios para cobrir o gasto mensal, mas, como a prestação do serviço é tão barata, podemos optar por não fazer isso durante algum tempo.”

Ele não queria dar muitas entrevistas como aquela no futuro. A cada nova faculdade que entrava no Thefacebook, o jornal queria falar com ele, e os rapazes estavam planejando adicionar um monte de faculdades. Então, pouco tempo depois, Zuckerberg recrutou outro potencial parceiro, seu próprio companheiro de quarto, Chris Hughes, que se tornou o porta-voz oficial do Thefacebook. O quarteto fundador da empresa estava completo. O Thefacebook tinha 10 mil usuários ativos. Estava funcionando havia apenas um mês.



Enquanto o Thefacebook estava crescendo em Harvard, Zuckerberg continuava a negar qualquer motivação séria de negócio. Quando começou a estendê-lo a outras faculdades, porém, passou a mostrar instintos estratégicos próprios de um CEO, bem como uma disposição férrea de enfrentar a concorrência. A razão pela qual decidiu expandir primeiro para Columbia, Stanford e Yale, diz ele hoje, é que essas três universidades já tinham, cada uma, sua própria rede social. Era uma espécie de teste de mercado: lançar seu produto em um espaço já ocupado pela melhor concorrência que existia. “Se o Thefacebook conseguisse pegar naquelas faculdades e superasse [as outras redes], então eu poderia saber que também se sairia muito bem em todas as outras”, explica ele.

Em Stanford, o Thefacebook decolou como um foguete. Uma rede social específica da faculdade, chamada Club Nexus, já havia perdido o gás. Quando os alunos viram o Thefacebook, pareceu a muitos que era exatamente o que estavam esperando. “Não era algo que precisasse ser explicado”, diz um formando de 2005.

Na Universidade de Columbia, contudo, um estudante chamado Adam Goldberg havia lançado um site comercial chamado CUCommunity um mês antes de Zuckerberg criar o Thefacebook. Quando o Thefacebook chegou a Columbia quatro semanas depois, 1.900 dos 6.700 estudantes da faculdade estavam participando do CUCommunity. Levaria vários meses até que o

Thefacebook o superasse. O CUCommunity também logo começou a se expandir rapidamente para outras faculdades. Em Yale, o Conselho da Faculdade composto por estudantes havia lançado um site de encontros e um facebook on-line chamado YaleStation em 12 de fevereiro. Embora tivesse menos funções que o Thefacebook, o site estava passando por uma experiência semelhante, com uma ascensão estratosférica: no final de um mês, cerca de dois terços dos estudantes da graduação haviam se registrado.

Zuckerberg, no entanto, estava convencido de que seu serviço tinha futuro e iria longe, então decidiu estendê-lo a outras universidades da Ivy League, lançando-o em Dartmouth e Cornell no dia 7 de março, um domingo. Em Dartmouth, um amigo de Zuckerberg dos tempos de Exeter era presidente do Comitê de Atendimento aos Estudantes da Assembleia de Estudantes. Tal como ocorrera com as representações de estudantes em Harvard, Penn, Yale e outras universidades, a Assembleia de Dartmouth vinha fazendo lobby para que o facebook do campus fosse colocado on-line. O amigo concordou em promover o Thefacebook utilizando o sistema de e-mail da assembleia e mandou para todos os alunos uma mensagem, enviada às 22h daquele dia. Na noite seguinte, 1.700 dos 4 mil estudantes de Dartmouth estavam usando o site.

A velocidade das adesões deixou Zuckerberg tão animado que ele concordou de novo em falar com o jornal da faculdade, o Dartmouth. "Fico pirado quando vejo que as pessoas realmente têm usado o site", disse ele. "Para mim, tudo se resume a deixar as pessoas se expressarem; e qualquer que seja a forma que elas encontrem de usar o site, acho que está legal." Zuckerberg também havia conseguido ajuda em Stanford, onde um amigo de infância de Dobbs Ferry lhe forneceu uma senha para entrar na rede da universidade, bem como uma lista dos endereços de e-mail e dos alojamentos dos estudantes.

Rapidamente, porém, a questão principal passou a ser como se proteger do interesse despertado. Começaram a chegar e-mails de todo o país, pedindo a Zuckerberg e equipe que abrissem o Thefacebook a outras faculdades. Dentro de semanas, os quatro alunos de Harvard, todos ainda com uma carga horária completa de cursos, haviam lançado o site no MIT, na universidade da Pensilvânia, em Princeton, em Brown e na Universidade de Boston. Em meados de março, o número total de usuários atingira 20 mil. Então, outro colega de ensino médio de Zuckerberg entrou em cena. Desta vez foi Adam

D'Angelo, outro fera da programação em Exeter, companheiro de quarto de Zuckerberg durante os cursos de verão e coautor do Synapse, o programa de recomendação de músicas. De seu dormitório na Caltech, D'Angelo ajudou Moskovitz a fazer a programação para adicionar novas faculdades. As universidades da Ivy League e outras semelhantes foram as primeiras em que o Thefacebook foi lançado porque, em grande medida, era ali que o mundo real das redes sociais de usuários de Harvard poderia ser encontrado – basicamente, amizades feitas durante o ensino médio. O Thefacebook tinha um perfil de elite.

Até então, o serviço havia sido projetado de modo que, dentro de cada faculdade, os usuários pudessem ver o perfil uns dos outros. Você poderia deliberadamente elevar suas configurações de privacidade, mas a maioria dos alunos não o fazia. Qualquer usuário de Harvard, por exemplo, podia ver os perfis da maioria dos estudantes de Harvard. Esse era o padrão. No entanto, os estudantes de Harvard não podiam ver os perfis dos alunos de Stanford. Para que o Thefacebook continuasse a crescer, porém, precisaria de conexões entre as várias faculdades, e havia cada vez mais gente reclamando de que isso não era possível. Então, Zuckerberg e Moskovitz decidiram que essas conexões poderiam ser criadas por acordo mútuo de ambos os usuários, e esse se tornou o modelo de como são feitas as conexões no Facebook até hoje. Eu serei seu "amigo" se você for meu amigo.

Como os custos estavam crescendo, Zuckerberg partilhou com o Crimson (que havia passado a idolatrá-lo) sua ideia de que "poderia ser bom, no futuro, conseguir alguns anúncios". No final de março, com o número de usuários ativos ultrapassando os 30 mil, o Thefacebook estava pagando 450 dólares por mês para usar cinco servidores do Manage.com. Zuckerberg e Saverin concordaram em investir mais 10 mil dólares cada um na empresa.[13] Enquanto isso, Saverin havia começado a vender algumas cotas de propaganda e obtivera pequenos contratos com empresas que vendiam serviços de mudança, camisetas e outros produtos para estudantes universitários. Esses anúncios começaram a aparecer em abril.

A simples manutenção normal do Thefacebook estava se tornando uma tarefa cada vez mais difícil. Milhares de usuários poderiam estar on-line ao mesmo tempo, sobrecarregando os servidores. Zuckerberg e Moskovitz tentaram

adiar a inclusão de novas faculdades até que tivessem resolvido os pontos de estrangulamento que atrapalhavam os usuários já existentes. “A possibilidade de incluir outras faculdades estava sempre limitada pela capacidade do servidor”, lembra Moskovitz. “Simplesmente não podíamos ampliar a arquitetura com a rapidez necessária.” Felizmente, eles conseguiram manter as novas faculdades no modo de espera até que resolvessem os problemas. Os dois programadores refaziam continuamente a arquitetura operacional do site e trabalhavam para torná-lo mais eficiente. Moskovitz tentava absorver o máximo que podia de Zuckerberg, mais experiente, e de D’Angelo, a 4 mil quilômetros de distância, na Califórnia.

Zuckerberg hoje se maravilha, com gratidão, quando recorda a dedicação de Moskovitz naquela época. “O Dustin levou a competição muito a sério!”, diz ele. “Eu dizia: ‘Putz, ouvi um boato de que essa outra rede está pensando em lançar nessa faculdade.’ Ele falava: ‘Sério? Não tem a menor chance!’ E a monografia que deveria estar escrevendo era simplesmente abandonada e ele ia lançar o site lá. Era viciado em trabalho, uma máquina. No início, eu considerava o Thefacebook um projeto. Não estava superempenhado nele porque não estava claro para mim que ia se tornar essa coisa enorme. Eu pensava: ‘É, isso é realmente ótimo. Não é o melhor do mundo, mas é legal. E eu tenho esses outros cursos.’ Mas o Dustin entrou e realmente ajudou a ampliar a nossa escala.”

Os rapazes estavam usando softwares gratuitos de código aberto, como a base de dados MySQL e ferramentas de servidor web Apache, o que fazia com que a empresa continuasse tendo um custo viável, mas embora o software pudesse ser de graça, sua operação não era simples. Zuckerberg era um programador mais experiente que Moskovitz, mas nunca havia operado aqueles tipos de programa antes. Estava aprendendo na prática, embora ainda estivesse fazendo quatro cursos, incluindo um de ciência da computação, muito pesado. O Thefacebook, entretanto, era tão popular que, no final do trimestre, cada vez que eles adicionavam uma nova faculdade, os alunos se inscreviam quase em massa.

Zuckerberg tinha um desejo ardente de experimentar coisas novas, mas sua habilidade para criar em seu tempo livre um site que crescia com aquela

rapidez tinha muito a ver com o contexto em que ele estava inserido. "Ter talento e ambição só não basta. É realmente importante ter sorte", diz Moskovitz. "Mas o Mark tinha as três coisas em abundância, inclusive sorte. Simplesmente acontecia de ele estar nas situações certas com muita frequência, e ele tinha um excelente faro para detectar o momento oportuno. Quando via uma boa ideia, ele queria ir atrás e pôr em prática, ao passo que outra pessoa poderia achar que ele precisava primeiro terminar a faculdade."

O sucesso do Facebook deve-se muito ao fato de que ele começou na faculdade, pois é aí que as redes de relacionamento são mais densas, e é nessa época que as pessoas geralmente socializam com mais intensidade que em qualquer outro momento da vida. Na verdade, Moskovitz estudou essa questão durante aquele trimestre decisivo na primavera. Ele escreveu um trabalho para um curso de estatística usando dados do Thefacebook. Demonstrou que, como descreve, "qualquer estudante individual está a dois graus de distância de todos os outros em determinado campus". Em média, os alunos estão separados uns dos outros por não mais que uma relação intermediária. "Foi por isso que o Thefacebook cresceu tanto na faculdade", explica Moskovitz. Ele conseguiu um A no curso de estatística – o que não era mau, considerando que passara a maior parte de seu tempo daquele semestre trabalhando no site. "E, afinal, acabei ganhando um bocado de benefícios adicionais com aquele conjunto de dados", lembra Moskovitz com prazer.

Harvard oferecia a Zuckerberg recursos excepcionais para o desenvolvimento de seu negócio. "Em Harvard, as pessoas criavam sites na internet com bastante frequência", diz Moskovitz. "Havia até um impressionante fundo de hedge – as pessoas estavam fazendo isso antes mesmo de se formar. Então, não era tão louco dizer 'meu colega de quarto gosta de fazer esses grandes sites para consumidores'." Vários outros, como a equipe Winklevoss/Narendra, também estavam trabalhando em redes sociais.

E o absoluto talento que existia entre os companheiros de quarto de Zuckerberg era algo extraordinário. Não havia muitas faculdades nas quais ele pudesse encontrar alguém tão capaz como Moskovitz no quarto ao lado. Os dois não se conheciam até o dia da mudança, no início do ano, mas Zuckerberg encontrou em seu colega de alojamento não apenas um programador extremamente dedicado, mas um intelectual e líder que efetivamente atuou

como o principal especialista em tecnologia do Facebook durante anos. Da mesma forma, Chris Hughes, com quem dividia o quarto, era tão articulado e refinado que acabou virando porta-voz do Facebook. Mais tarde, Hughes desempenhou um papel importante na campanha presidencial de 2008 de Barack Obama.

E então, é claro, existe o fascínio de algo que começou nos corredores mais exclusivos do mundo acadêmico. Em qualquer que seja a área, a distinção conferida por Harvard tem um peso especial. Uma conexão com Harvard torna um produto menos suspeito. Aderir a uma rede social que começou em Harvard poderia parecer perfeitamente natural para qualquer pessoa que tivesse uma opinião muito elevada de si mesma. E essa foi uma dinâmica muito importante nos primeiros tempos.

Também ajudou bastante o fato de os estudantes de Harvard serem excepcionalmente conscientes de seu próprio status. O site era como uma validação da escala de suas ambições sociais e até servia como medida de sucesso. Sam Lessin, amigo e colega de turma de Zuckerberg e um dos primeiros usuários, diz: "Há uma incrível competição social latente em Harvard, e acho que isso realmente ajudou a sustentar o Facebook nos primeiros tempos." Se as pessoas iam manter seus perfis e suas redes sociais on-line, então o tipo de elitista natural que frequenta Harvard não tinha nenhum pudor em tentar criar a melhor e maior rede. No editorial escrito para o Crimson quando o Thefacebook tinha menos de duas semanas, Amelia Lester tocara direto no ponto: "Não admira que particularmente os estudantes de Harvard achem tão tentadora a oportunidade de criar uma persona on-line. A maioria de nós passa os anos do ensino médio construindo currículos tão recheados que conseguiriam se defender sozinhos em uma luta de sumô, e essa experiência culmina com o pedido de admissão à faculdade (...) Acima de tudo, [Thefacebook] é sobre desempenho (...) e sobre deixar que o mundo saiba por que somos importantes. Em suma, é o que os estudantes de Harvard sabem fazer melhor."[14]

Alguns, porém, oferecem um relato em tons mais carregados de como e por que Zuckerberg começou o Thefacebook em Harvard. De acordo com esses relatos, Zuckerberg é um ladrão, e Thefacebook era uma ideia de outros estudantes de Harvard. A acusação mais grave é feita por Cameron e Tyler

Winklevoss e Divya Narendra. O trio diz que Zuckerberg roubou muitas ideias de seu plano para o Harvard Connection depois que eles o contrataram para escrever o programa. Após um mês ou dois de trabalho, Zuckerberg concluiu que o plano não tinha probabilidade de sucesso. Pouco tempo depois, começou a trabalhar no Thefacebook. Essa discordância se tornaria um problema dispendioso para a nascente empresa de Zuckerberg.

Em meados de abril de 2004, mais de dois meses depois do lançamento do site, o gerente de negócios Saverin, que agora se apresentava como diretor financeiro da empresa, tomou providências para formalizar o Thefacebook como um negócio. Ele criou uma LLC[b] na Flórida, onde cursara o ensino médio. Os sócios listados eram Zuckerberg, Moskovitz e Saverin.

Embora as receitas do Thefacebook fossem inexistentes em suas primeiras semanas, em meados de fevereiro Zuckerberg já havia começado a atender telefonemas de pessoas interessadas em investir. Tinham ouvido falar do extraordinário crescimento do novo site e queriam comprar uma parte. No final do semestre, seu colega Lessin, cujo pai era um famoso investidor, levou Zuckerberg a Nova York para se encontrar com investidores e executivos do setor financeiro e da mídia.

Em uma dessas reuniões, em junho, um financista ofereceu a Zuckerberg 10 milhões de dólares pela empresa. Mark tinha acabado de completar 20 anos. O Thefacebook tinha quatro meses de idade. Nem por um instante ele pensou seriamente em aceitar a oferta.

[a] Grupo de oito prestigiadas instituições de ensino superior dos EUA: as universidades de Brown, Columbia, Cornell, Harvard, Princeton, Pennsylvania, Yale e Darthmouth College. Originalmente designava uma liga esportiva formada por essas instituições, as mais antigas do país. (N. do E.)

[b] Limited-Liability Company (LLC), ou sociedade de responsabilidade limitada, é uma empresa na qual a responsabilidade financeira de cada sócio limita-se ao valor de seu investimento (sua cota). (N. da T.)

Palo Alto "Fundador, mestre e comandante, inimigo do Estado"

Na primavera de 2004, à medida que se aproximava o final do semestre em Harvard, as coisas no Thefacebook ficaram mais movimentadas. No final de maio, o site já operava em 34 faculdades e tinha quase 100 mil usuários.

Em junho de 2004, Saverin abriu uma conta bancária, contribuiu com mais de 10 mil dólares de seu próprio dinheiro como capital de giro e depois começou a depositar também as receitas de publicidade.

Um mês antes, Saverin havia entrado em contato com uma empresa chamada Y2M, que vendia anúncios para sites de jornais universitários, convidando-a para conversarem sobre a venda de anúncios para o Thefacebook. A reunião foi adiada algumas vezes porque Mark e Eduardo tinham provas ou trabalhos da faculdade para entregar. Quando Tricia Black, da Y2M, finalmente se sentou com eles, Zuckerberg abriu um notebook com uma cópia dos dados de acessos do Thefacebook. Black ficou perplexa. "Você deve estar acompanhando isso errado", disse ela. "Não há nenhuma possibilidade de estar tendo tantos acessos." Zuckerberg sugeriu que a empresa de publicidade instalasse seu próprio software de monitoramento no servidor durante alguns dias para acompanhá-lo por conta própria.

Os números impressionantes não eram um erro. Black e seus colegas ficaram entusiasmados. Quase imediatamente a Y2M começou a colocar anúncios para os clientes, ganhando uma comissão de cerca de 30%. Um dos primeiros anunciantes foi a MasterCard, que buscava potenciais usuários de um cartão de crédito especial para estudantes universitários, mas, assim como a própria Y2M e a maioria de seus outros anunciantes, os executivos da MasterCard estavam céticos: não achavam que o Thefacebook pudesse realmente produzir resultados. Por isso, em vez de simplesmente pagar para exibir anúncios, como fizeram em uma campanha semelhante em sites de outras faculdades, a MasterCard concordou em pagar apenas quando um aluno preenchesse um pedido de cartão. Àquela altura, o Thefacebook operava em 12 faculdades. A MasterCard iniciou sua campanha às 17h de uma quinta-feira.

No prazo de um dia, recebeu o dobro do número de pedidos que havia esperado receber ao longo dos quatro meses previstos para a duração da campanha. O Thefacebook estava levando os anúncios diretamente aos clientes certos: estudantes ricos das melhores faculdades. A MasterCard manteve os anúncios.

Os executivos da Y2M começaram a ver no Thefacebook o potencial de mudar o jogo e no meio do ano quiseram um pedaço do bolo. Black e outro executivo reuniram-se com Zuckerberg e perguntaram se a Y2M poderia investir. O jovem CEO disse que levaria em conta o pedido, mas que eles deveriam dar ao Thefacebook um valor de pelo menos 25 milhões de dólares. A Y2M decidiu aguardar.

Em situações como essa, Zuckerberg tende a ficar impassível. Ele em geral fala muito pouco, mesmo diante de elogios extravagantes ou súplicas sedutoras. Ele não se deixou impressionar pela oferta da Y2M. Já nessa época ele tinha sua própria visão sobre o potencial do Thefacebook, que não tinha muito a ver com dinheiro. "Nós vamos mudar o mundo", Black recorda-se de ouvi-lo dizer. "Acho que podemos fazer do mundo um lugar mais aberto." Essas eram palavras que ele repetiria muitas e muitas vezes nos anos seguintes.

Maximizar a receita pela venda de anúncios era menos importante para Zuckerberg do que manter os usuários felizes. Ele permitia a publicidade, mas em seus próprios termos. Os anunciantes podiam usar apenas algumas faixas de tamanho padrão. Aqueles que solicitavam tratamentos personalizados eram recusados. Zuckerberg recusava anúncios de empresas que, a seu ver, não tinham sintonia com o espírito lúdico do estudante que usava o Thefacebook (incluindo Mercer Management Consulting e Goldman Sachs). Durante algum tempo, ele até mesmo colocava legendas um pouco acima dos anúncios exibidos, dizendo: "Também não gostamos disso, mas eles pagam as contas." Joshua Iverson, representante de vendas que trabalhava para Black na Y2M, diz: "Mark nunca quis anúncios. Eduardo era o empresário. É claro que, na época, não era incomum que os grandes cérebros da web não se interessassem por publicidade. Sites como o Craigslista e a Wikipedia estavam rapidamente se tornando alguns dos maiores da internet por adotarem uma abordagem claramente não comercial.

A Y2M tentou convencer Zuckerberg a expandir o Thefacebook para outras

universidades que tivessem uma população estudantil maior, como a Universidade do Arizona, mas ele estava decidido a fazer com que o serviço permanecesse basicamente na Ivy League ou, pelo menos, se limitasse às faculdades que os usuários pediam que fossem adicionadas – lugares onde seus amigos estudavam. Isso manteve o círculo pequeno e exclusivo naqueles primeiros meses. Nem mesmo os anunciantes podiam entrar no Thefacebook.com, uma vez que Zuckerberg insistia em que a adesão continuasse limitada a estudantes, ex-alunos e membros da comunidade universitária das escolas em que a rede social atuava. Era inédito para um anunciante não poder ver seus próprios anúncios exibidos.

Entretanto, apesar desses desafios, Black ficava cada vez mais convencida de que o Thefacebook era um sucesso garantido. Quando a Y2M não conseguiu comprar um pedaço do Thefacebook, ela começou a fazer campanha para que Saverin a contratasse em tempo integral.

Enquanto isso, Zuckerberg estava avaliando os prós e os contras. Ele não tomava como garantido o sucesso do Thefacebook. Na verdade, embora tivesse grandes esperanças, ainda não estava seguro de que o site viria a ser grande coisa. Ainda o via como apenas um de seus projetos, embora estivesse se tornando interessante. Então, eterno empreendedor, embarcou em um projeto novo. Embora ainda passasse a maior parte de seu tempo livre no Thefacebook, ele e Andrew McCollum, outro programador talentoso que estava no segundo ano, começaram a trabalhar em um novo software que chamaram de Wirehog. Inspirado em parte pelo outrora famoso site de compartilhamento de músicas, o Napster, o Wirehog seria um serviço de compartilhamento direto de conteúdo entre os interessados. Permitiria aos usuários não apenas o intercâmbio de músicas, mas também de arquivos de vídeo e texto ou qualquer tipo de informação digital – e apenas com os amigos. Estaria diretamente conectado ao Thefacebook, transformando os amigos em fontes de conteúdo.

Zuckerberg procurou nos anúncios da Craigslist e encontrou uma casa nos arredores de Palo Alto, na Califórnia, que sublocou para o verão. Ele decidiu que queria ir para a Califórnia por diversas razões. McCollum, com quem estava trabalhando no Wirehog, ia fazer um estágio de verão em uma empresa próxima dali, a Electronic Arts, uma gigante do videogame que havia criado os

jogos The Sims e Madden NFL, além de muitos outros sucessos. Adam D'Angelo, o amigo de Exeter, estava disposto a ficar com eles por um tempo. Mas, acima de tudo, aquela era a terra prometida da tecnologia. "Palo Alto era uma espécie de lugar mítico de onde vinham todas as tecnologias", disse a um repórter alguns meses depois. "Então eu pensei: quero dar uma olhada nisso."

Em um esforço de recrutamento decisivo, Zuckerberg convenceu Dustin Moskovitz a acompanhá-lo na viagem para a Califórnia. Moskovitz já conseguira um emprego de verão no laboratório de computação em Harvard, como assistente para usuários, mas ele havia se tornado indispensável. Com sua obstinada ética de trabalho e um crescente domínio da codificação, Moskovitz estava praticamente gerenciando as operações cotidianas do Thefacebook. Zuckerberg prometeu pagar-lhe mais do que ele ganharia no laboratório e convenceu-o de que a mudança seria boa para o Thefacebook.

O porta-voz e companheiro de quarto de Zuckerberg, Chris Hughes, já havia pago um programa de verão na França e só iria para Palo Alto quando voltasse. Sua família de classe média da Carolina do Norte não tinha muito dinheiro, e ele era, por natureza, ainda mais avesso a riscos que Moskovitz, cuja família, na Flórida, estava bastante bem de vida. O brasileiro Saverin, mais mundano, tinha suas próprias razões para não aderir à longa jornada até Palo Alto, que em nada o atraía. Assim, tomou o rumo de Nova York, onde pretendia passar o verão cavando mais negócios de publicidade e trabalhando em uma empresa de investimento na qual seu pai tinha contatos.



Sean Parker estava totalmente estressado. Era uma tarde quente em Palo Alto, e ele detestava fazer esforço físico. Mas o aluguel havia aumentado, e ele estava com pouco dinheiro. Então, lá estava ele, em junho de 2004, na calçada em frente à casa da família de sua namorada, descarregando caixas de seu carro. Era, sem dúvida, um veículo elegante – uma BMW branca série 5 que ele havia comprado em tempos mais prósperos. Parker também era elegante. Seus cabelos louros, ondulados e ligeiramente longos estavam na moda. O esbelto jovem de 24 anos usava uma camiseta cara de grife, que naquele dia estava ficando molhada de suor.

Quando Sean notou um grupo de garotos andando em sua direção, ficou tenso. Suas caixas continham equipamentos de computação muito caros. Não gostava da aparência daqueles garotos – todos vestindo casacos de moletom com capuz levantado, apesar do calor. Achou que eles tinham um ar ameaçador, talvez fossem um grupo de arruaceiros, uma gangue. Mas então o mais baixo do grupo caminhou direto para ele.

"Parker!", disse o garoto inesperadamente, com entusiasmo. "Sean, sou o Mark, Mark Zuckerberg." De repente, tudo se esclareceu. Era o cara com quem ele havia se encontrado para jantar em Nova York dois meses antes. Ele dissera que iria passar o verão na Califórnia.

Zuckerberg apresentou os outros quatro – todos estudantes de graduação em Harvard... e não criminosos: Dustin Moskovitz, o de cabelos encaracolados, cofundador do Thefacebook, Andrew McCollum, o sócio de Zuckerberg no Wirehog, e dois estagiários magrelas que o Thefacebook havia contratado para o verão, Erik Schultink e Stephen Dawson-Haggerty, calouros de Harvard. Os cinco rapazes estavam voltando de uma caminhada de 1,5 quilometro até a mercearia, já que não tinham carro. Estavam morando em uma casa a apenas um quarteirão de distância. Zuckerberg convidou Parker para ir até lá. Algumas horas depois, o jovem empresário caminhou até a casa do Thefacebook, no número 819 da La Jennifer Way.

Sean Parker estava prestes a tornar-se um importante – embora controvertido – personagem da história do Facebook. Ele tinha muita experiência de internet para alguém de sua idade. Em 1999, fizera contato on-line com um rapaz chamado Shawn Fanning, criador do Napster, depois do que se associou a ele em São Francisco para ajudar a lançar o site de compartilhamento de arquivos que permitia baixar músicas gratuitamente e transformou a indústria do disco. Parker deixou o Napster depois de apenas um ano e cofundou sua própria empresa na internet, a Plaxo. A empresa rapidamente angariou milhões e começou a juntar centenas de milhares de usuários, mas novamente Parker teve problemas com seus investidores. Os venture capitalists[b] da Plaxo não gostavam da abordagem casual de cronograma e prazos dele, da iconoclastia, da insegurança nem da atitude de superioridade, embora reconhecessem que ele era assustadoramente inteligente. Os investidores tampouco apreciavam o estilo de vida "rock and roll" de Parker. Ele

trabalhava semanas a fio para realizar algum projeto da empresa, até mesmo dormindo no escritório, mas depois desaparecia durante vários dias. Finalmente eles o chutaram da empresa. No final, chegaram a contratar um detetive particular para documentar sua alegada má conduta.[1]

Parker fazia parte do crescente número de executivos do Vale do Silício que estavam se convencendo de que as redes sociais viriam a se tornar um grande negócio. No outono de 2003, os investidores de risco do Vale do Silício haviam aplicado um total de 36 milhões de dólares em quatro novas empresas muito conhecidas na área de redes sociais: Friendster, LinkedIn, Spoke e Tribe. No final de março, não muito tempo depois de o Thefacebook ter conquistado o campus de Stanford em questão de dias, Parker mandou um inesperado e-mail para Zuckerberg. Ele destacou suas credenciais com o Napster e ofereceu-se para apresentar Zuckerberg a investidores astutos e experientes de São Francisco que entendiam de redes sociais. Mencionou que conhecia pessoalmente os diretores executivos do LinkedIn e do Tribe, que haviam comprado uma importante patente que poderia vir a ser crucial para as redes sociais, e sugeriu que uma reunião com eles poderia ajudar a garantir que a patente não fosse usada contra o Thefacebook. Saverin respondeu, e eles combinaram um jantar em Nova York.

No início de abril, Parker foi a Nova York para o jantar. Encontrou-se com Zuckerberg e sua namorada, Priscilla Chan, e com Saverin e a namorada em um novo lugar da moda chamado 66, um restaurante chinês em Tribeca. Zuckerberg estava entusiasmado por conhecer um dos fundadores do Napster, que considerava uma das coisas mais importantes que já tinham acontecido na internet. E Parker ficou imediatamente impressionado com Zuckerberg. Naquele restaurante elegante, projetado por Richard Meier, os dois mergulharam em uma intensa troca de ideias e opiniões quase de imediato, praticamente deixando de fora Saverin e as duas jovens. Zuckerberg esboçou sua visão do que o Thefacebook poderia vir a ser. Era ainda maior do que o que Parker esperava. “Ele não estava pensando: ‘Vamos fazer algum dinheiro e sair’”, diz Parker. “Aquilo não era como um esquema de enriquecimento rápido. Era: ‘Vamos construir algo que tenha um valor cultural duradouro e tentar dominar o mundo.’ Mas ele não sabia o que aquilo significava. Era um estudante universitário. Para eles, dominar o mundo significava dominar a

faculdade." Parker se lembra de pensar que Zuckerberg parecia incrivelmente ambicioso. "Ele tinha tendências imperiais." Parker precisou deixar sua conta bancária no vermelho para pagar o jantar, mas sentiu que tinha valido a pena.[2]

Quando deu de cara com Parker dois meses mais tarde na calçada em Palo Alto, Zuckerberg guardava uma lembrança forte e positiva do encontro em Nova York. Parker era uma das pessoas que parecia realmente entender o que o Thefacebook estava fazendo.

Durante o jantar em Palo Alto, Zuckerberg testemunhou o desfecho da batalha de Parker, que já durava meses, com seus ex-investidores na Plaxo. Os seis jovens caminharam até um restaurante próximo, onde Zuckerberg atualizou Parker sobre tudo o que dizia respeito ao Thefacebook e o apresentou melhor a seus colegas de Harvard. Enquanto estavam sentados no restaurante, Parker recebeu um importante telefonema de seu advogado. A notícia era ruim. O conselho da Plaxo havia decidido não conceder a Parker a opção de compra de cerca da metade das ações que ele ainda tinha na empresa. Em outras palavras: ele estava sendo chutado de sua empresa e perdendo a chance de ganhar muito dinheiro se mais tarde ela abrisse o capital ou fosse vendida.

Parker ficou furioso. Estava sendo sacaneado. Os rapazes do Thefacebook ficaram impressionados e desalentados. Aquilo se tornou o tema da noite. Zuckerberg tinha pouca experiência com investidores, apesar de eles estarem se aproximando dele regularmente desde março, na esperança de conseguir um pedaço do Thefacebook. Ouvir a história de Parker foi como uma advertência. "Capital de risco soa assustador", Zuckerberg recorda-se de haver pensado. Aquele foi um momento formativo e crucial para o futuro do Facebook. Condoído com a situação do amigo e pensando que poderia aprender muito com Parker, Zuckerberg convidou-o a se mudar para a casa em que eles estavam. Em setembro, Zuckerberg estava chamando Parker de "presidente da empresa".

Parker é um tipo peculiar de empreendedor, mesmo para o Vale do Silício. Um programador com uma mente precoce, é filho de um importante oceanógrafo que trabalha para o governo dos Estados Unidos. Passou boa parte da infância na Virgínia, assolado por doenças e dedicando grande parte de seu tempo a ler e aprender programação. Em 1995, aos 15 anos, era estagiário na Freeloader, uma das primeiras empresas start-ups de internet em Washington.

Vários anos depois, em 1999, recém-saído do ensino médio, ele ajudou Shawn Fanning a começar o Napster. No auge do sucesso, no início de 2001, o renegado serviço de compartilhamento direto de música havia atraído 26 milhões de usuários. Esse também foi o primeiro grande serviço para o consumidor a demonstrar um tipo totalmente novo de internet, no qual os usuários se conectavam diretamente uns com os outros, sem a intermediação de uma grande empresa como eBay, Yahoo ou Microsoft. Mas praticamente desde o início o Napster enfrentou a fúria das grandes gravadoras, que deram início a uma pesada investida legal. Parker perdeu o emprego em uma mudança súbita e geral na empresa depois de pouco mais de um ano, quando ele ainda não completara 21. Parker havia criado problemas para a Napster ao discutir abertamente em e-mails, exibidos em um processo judicial movido pelas gravadoras, que os usuários do Napster estavam fazendo algo que poderia ser ilegal. Pouco tempo depois, ele e dois amigos criaram a Plaxo, que ajudava os usuários a manter os registros atualizados e a acessar pela internet uma agenda com endereços de e-mail e informações de seus contatos.

Apesar de sua falta de educação formal e do pouco respeito às normas empresariais, Parker é um intelectual dos negócios. Talvez até pudesse ser chamado de um artista dos negócios, se essas duas palavras puderem ser justapostas. Em seu perfil no Facebook, ele se classifica como "um mestiço distorcido: um esteta racional". Parker combina uma compreensão rara de história dos negócios, economia e comportamento com a impaciência e a impulsividade de um artista e a visão de um mundo melhor. Não que sua visão no sentido literal seja lá essas coisas. Seus olhos são tão ruins que, se ele esquecer as lentes de contato ou os óculos de lentes grossas, pode precisar de ajuda para se locomover. Tem uma certa imponderabilidade, como se estivesse prestes a sair voando como Peter Pan, acompanhado por uma de suas sempre lindas namoradas. (Nos últimos tempos, estabeleceu um relacionamento duradouro.)

Leitor voraz, com um profundo fascínio pela política, o autodidata Parker pode temperar uma análise das tendências atuais com uma referência às "intenções dos pais fundadores"[c] (ou seja, os homens que escreveram a Constituição dos Estados Unidos). Seu perfil no Facebook inclui citações de T. S. Eliot, Bertrand Russell e Albert Camus. Ele gosta de falar sobre coisas como

“externalidades dos negócios”, e se você demonstrar o mínimo interesse que seja, ele entusiasticamente descreverá sua teoria sobre a história dos meios de comunicação desde Gutenberg. Acima de tudo, gosta de falar, rápida e intensamente – e falar sobre ideias. O que ele agregou ao Thefacebook foi tanto uma compreensão prática da realidade das empresas quanto uma propensão para a argumentação filosófica, o que levou Zuckerberg a refinar sua visão. Relacionar-se com Parker não era muito diferente dos papos que ele mantinha com os colegas nos alojamentos de Harvard, exceto que toda a conversa agora girava em torno de fazer do Thefacebook um sucesso.

Os rapazes rapidamente estabeleceram uma rotina – dormir até tarde, ir para a sala de jantar e começar a trabalhar. A mesa ficava repleta de computadores, cabos, modems, câmeras e do lixo que se misturava a tudo aquilo, além dos inevitáveis copos, latas e garrafas. Zuckerberg dormia até mais tarde que a maioria; raramente ele começava a trabalhar na parte da manhã e geralmente ia até de madrugada. Seu traje típico naquele arremedo de escritório era calça de pijama e camiseta. Quando eles se sentavam com seus laptops em torno da mesa de jantar na La Jennifer Way, o ambiente era estranhamente silencioso. Isso porque, quando se falavam, era por meio de mensagens instantâneas, mesmo que estivessem lado a lado, para não atrapalhar a concentração uns dos outros. Viciados em computação como Zuckerberg e Moskovitz gostam de mergulhar profundamente em um estado de quase transe quando estão programando, e, embora eles não se importassem com música de fundo ou com o som da TV, não suportavam interrupções.

Conscientemente ou não, com Moskovitz e Parker, Zuckerberg havia conseguido formar uma equipe ideal para dar suporte aos seus próprios talentos. Moskovitz é o tipo de pessoa que toda start-up precisa: diligente, realista, versátil e pragmático. Ele assumiu a responsabilidade de manter o site funcionando e criar bases de dados para novas faculdades (com os estagiários fazendo grande parte do trabalho tedioso). Se fosse necessário, trabalharia a noite inteira para manter o sistema em funcionamento.

Parker, ao contrário, era um experiente criador de empresas, familiarizado com os caminhos do mundo. Especializou-se em redes de relacionamento com a perspectiva das exigências do mundo real. Conhecia muitas pessoas no Vale

do Silício e sabia como obter sua atenção. Era refinado – gastava dinheiro (quando tinha) com boa comida, cortes de cabelo e roupas elegantes. De tempos em tempos, cancelava reuniões inesperadamente depois de tomar todas em uma festa na noite anterior, mas, como representante do Thefacebook, sabia falar com empolgação sobre o serviço – exatamente o que se esperava que ele fizesse. No Vale, aqueles que tinham ouvido falar sobre o Thefacebook ainda pensavam, basicamente, que era alguma coisa boba para jovens universitários sedentos por sexo. A visão ampla de Parker ajudava a dar seriedade ao serviço.

Tendo esses dois como suporte, Zuckerberg podia fazer o que sabe fazer melhor: pensar sobre o que o Thefacebook deveria ser e como deveria evoluir. Ou, dependendo de seu humor, direcionar suas energias para algo que ele próprio queria usar – o Wirehog. Ironicamente, Zuckerberg não era um grande usuário do Thefacebook – nem, na verdade, qualquer de seus fundadores e primeiros funcionários. Naquele verão, os estagiários que trabalhavam com Moskovitz começaram a coletar dados sobre como as pessoas realmente usavam o site. Descobriram que alguns usuários olhavam centenas e até milhares de perfis todos os dias. Era para esses usuários que eles estavam projetando o site.

Quando não estava trabalhando no Wirehog, Zuckerberg estava criando um recurso de codificação para o Thefacebook que ele também achava que seria muito legal – uma forma de obter informações do serviço por meio de mensagens curtas, ou SMS, usando um telefone celular. Muito antes de haver um aplicativo do Facebook para o iPhone ou o BlackBerry, essa era a interface móvel do Thefacebook. Você podia enviar mensagens com o nome de uma pessoa para m@Thefacebook.com e incluir códigos especiais para obter números de telefones de amigos ou receber outras informações enviadas de volta para seu celular. O único problema era que isso era complicado para os usuários comuns, que tinham de carregar com eles, de um lado para o outro, uma folha com as instruções para se lembrar de como usá-lo. Embora fosse bacana, não durou muito.

Parker mudou-se para um quarto vazio da casa, exceto por um colchão jogado no chão. Mais tarde Zuckerberg disse que, além do carro, a única coisa impressionante que Parker levara com ele havia sido "um par de tênis absurdamente elegantes". De acordo com Parker, foi assim que Zuckerberg lhe pediu para assumir o cargo de presidente: "Você pode nos ajudar a criar a

empresa? Atualmente, estamos ferrados." Parte do acordo, porém, gerou muita confusão até que ficasse acertado: Parker ficaria na casa; Zuckerberg e seus amigos compartilhariam a BMW.

Pelo menos uma pessoa aconselhou Zuckerberg a não contratar Parker, dizendo que seus modos relaxados e seu estilo de vida desregrado poderiam sujar o nome da empresa. "Ele tem um problema com mulheres e rock'n'roll", argumentou o conselheiro mais experiente. Mas Zuckerberg permaneceu inabalável. Ele disse que havia ouvido as histórias, mas que a experiência e a inteligência de Parker compensavam os riscos. Afinal, ele ajudara a criar o Napster. Além disso, era um pequeno investidor no Friendster e amigo de seu fundador. E já estava falando sobre o Facebook como "a chance de fazer o Friendster corretamente".

Com as férias da faculdade, o número de acessos do Thefacebook caiu. Zuckerberg e Moskovitz, então, aproveitaram o período para reforçar o site para o outono, quando esperavam que o crescimento fosse retomado com força total. Havia quem visse aquela confiança como arrogância, como um produto da visão de mundo dos privilegiados de classe alta de Harvard. "Mesmo naquela época, eles falavam como se soubessem que isso ia acontecer; parecia que eles tinham a melhor coisa do mundo e iam dominar o planeta", diz, ligeiramente intimidado, um visitante da casa daqueles tempos iniciais. "Eles usavam a palavra dominar o tempo todo." O Thefacebook iria dominar seus rivais, diziam. Na verdade, grande parte daquilo era arrogância, com uma pitada de despreocupação juvenil.

O trabalho ficava mais intenso no final da tarde e início da noite. "Todo mundo estava trabalhando e alguém dizia: 'Ei, estou com fome. Vou buscar alguma coisa no In-N-Out'", conta outro frequentador assíduo da casa. Mark dava um murro na mesa e simplesmente dizia: 'Não! Estamos em confinamento! Ninguém sai da mesa até a gente terminar isso.'" Tal como dominar, a palavra confinamento fez parte do jargão e do folclore do Facebook durante muitos anos.

Apesar da cara de bebê e da timidez, Zuckerberg estava firme e incontestavelmente no comando. Todas as páginas do Thefacebook incluíam na parte inferior um curto slogan: "Uma produção de Mark Zuckerberg." Na página chamada "sobre" [about], ele se descrevia como "Fundador, mestre e

comandante, inimigo do Estado". Moskovitz, ao contrário, se anunciava de forma relativamente infame: "Não mais um programador descartável, assassino de aluguel." O trabalho de Saverin era descrito como "Coisas de negócios, coisas corporativas, negócios brasileiros".

Zuckerberg estava começando, intermitentemente, a exibir qualidades de liderança natural. Sean Parker diz: "O líder de uma empresa precisa ter uma 'árvore de decisão' dentro da cabeça: se isso acontecer, vamos por esse caminho, mas se der essa outra coisa, então vamos por esse outro. Mark faz isso instintivamente." Ele gostava de se divertir tanto quanto qualquer um de seus colegas – na verdade, podia ser até um pouco cômico –, mas também estava determinado a manter o navio no rumo e sempre adiante. E estava mais do que feliz em ser o capitão.

Não raro, na verdade, agia como se fosse o capitão de um navio pirata. Quando começava a pensar intensamente sobre alguma coisa ou a debater uma ideia com um dos outros, Zuckerberg muitas vezes dava um pulo e começava a andar de um lado para outro da sala com as mãos cruzadas atrás das costas. Entre os poucos pertences que levara com ele estava sua parafernália de esgrima, que ficava em uma pilha bem à mão. Muitas vezes, ele pegava o florete e começava a cortar o ar. "Ok, precisamos conversar sobre isso", declarava, uma das mãos atrás das costas, dando saltos à frente com o florete. Aquilo começou a dar nos nervos de Moskovitz. "Eu sou o tipo do cara que às vezes se irritava com aquilo", diz Moskovitz. "Era uma sala muito pequena. Eu sou como uma mãe cautelosa – 'Você vai quebrar alguma coisa!' Mas quando ele entrava no clima, ficava fazendo aquilo durante horas." Mais tarde, Moskovitz e os outros proibiram a esgrima na casa.

Atrás da casa havia uma bela piscina, e a maior parte do quintal triangular era pavimentada. Uma noite, Zuckerberg e Parker passaram algumas horas do lado de fora, conversando. Zuckerberg estava com o florete e o movimentava perto demais do rosto de Parker, que começou a se sentir desconfortável. Ele achava que era muito ruim para a concentração ter uma espada de esgrima passando a poucos centímetros de seu rosto a cada poucos segundos. "Você acha que essa coisa realmente vai durar?", perguntou Zuckerberg entre uma investida e outra. "Acho", respondeu Parker, recuando. "A menos que sejamos suplantados por alguém, ou não executemos bem o programa, ou deixemos que

nossos servidores falhem como os do Friendster, não há razão para não durar."

"De fato, Mark tinha uma postura muito racional diante da pequena probabilidade de construir um verdadeiro império", conta Parker. "Ele tinha dúvidas. Era um modismo? Ia acabar desaparecendo? Ele gostava da ideia do Thefacebook e estava disposto a persegui-la tenaz e obstinadamente até o fim, mas, assim como ocorre com os melhores construtores de impérios, ele era, ao mesmo tempo, muito determinado e muito cético. É como diz Andy Grove, ex-CEO da Intel: 'Só os paranoicos sobrevivem.'"

Adam D'Angelo, da Caltech, era, de longe, o mais talentoso e experiente programador do grupo, mas estava trabalhando em seus próprios projetos. Além disso, não era um expert nem estava muito interessado nas linguagens que o Thefacebook empregava – as relativamente simples PHP, JavaScript e HTML. D'Angelo tinha uma síndrome do túnel do carpo crônica, o que significava que suas mãos e seus braços doíam quando ele digitava, e por isso estava tentando encontrar uma alternativa própria: inventar uma maneira de mover as mãos no ar de modo que uma câmera de vídeo conseguisse reconhecer os sinais e lhe permitisse manipular textos na tela. Era um projeto bastante desafiador, talvez desafiador demais, e durante o verão ele passava menos tempo com isso, preferindo ajudar McCollum e Zuckerberg com o Wirehog.

Enquanto os jovens engenheiros trabalhavam para reforçar o site e aperfeiçoar seus recursos, Parker começou a pensar sobre o que significaria transformar o Thefacebook em uma empresa. Assim, contratou o advogado que o ajudara a criar a Plaxo e começou a procurar alguém para administrar as "operações", tarefa fundamental em empresas de internet que envolve certificar-se de que o datacenter[d] e os servidores estejam funcionando corretamente. Até então, todo esse trabalho havia sido terceirizado, mas o Thefacebook estava ficando grande demais para isso. Parker descobriu que seus colegas mais novos nem sequer sabiam o básico sobre gestão de rede – por exemplo, o que era um roteador. Para fazer esse trabalho, ele encontrou um engenheiro chamado Halicioglu Taner, que tinha experiência no eBay e trabalhava de casa, em San José.

Parker tornou-se o homem de frente do Thefacebook, em especial no que dizia respeito a tratar com investidores. Não era incomum ver carros de luxo estacionados na rua sem saída, sob as grandes árvores na frente da casa. Isso

significava que alguém com dinheiro estava lá dentro. Alguns tipos da Benchmark, empresa de venture capital, queriam saber se havia alguma oportunidade de um investimento de capital. A resposta era não, por enquanto. No futuro próximo, porém, o Thefacebook ia precisar de mais recursos, e Parker fazia tudo para que essas pessoas se sentissem à vontade para ligar ou aparecer de repente, sem avisar.

Um dia, executivos do Google apareceram por lá querendo saber se poderia haver uma maneira de trabalhar com o Thefacebook ou até comprá-lo. Mesmo naquela fase inicial, o Google estava bem consciente de que algo importante acontecia em Palo Alto. No entanto, Zuckerberg e Parker ficaram desconfiados, porque o risco de ficar subordinados ao gigante da internet do Vale do Silício era real. Eles acreditavam que, se quisessem fazer suas próprias escolhas, teriam de permanecer independentes. Afinal, o que estavam tentando fazer era muito diferente do que o Google fazia. Seu site tinha a ver com pessoas; o Google era sobre dados.

Uma área na qual Parker e Zuckerberg bateram de frente foi o Wirehog, que continuava em desenvolvimento. O novo presidente achava que aquilo desviava Zuckerberg do trabalho de crescimento do Thefacebook. E sua história com o Napster o deixava com receio de entrar em outra briga com gravadoras e empresas de mídia. Para Parker, era provável que essas empresas acusassem o Wirehog – e com ele o Thefacebook – de estar ajudando os usuários a roubar conteúdo, assim como a indústria da música fizera com o Napster. Por isso, ele e McCollum, o engenheiro do Wirehog, foram para Los Angeles, onde se encontraram com Edgar Bronfman Jr., CEO da Warner Music Group, e Tom Whalley, que dirigia a Warner Bros. Records. Parker chegara a conhecer Whalley nos tempos de Napster. Como era de se esperar, ambos eram inteiramente contrários ao Wirehog. Embora Parker temesse que uma ação judicial bem-sucedida contra o Wirehog pudesse arrastar o Thefacebook com ele, não conseguiu demover Zuckerberg.

"Exercer uma liderança realmente competente", diz Parker, "especialmente em uma empresa start-up, significa saber quando dizer não – evocar uma visão muito clara, deixando todo mundo entusiasmado, mas identificando onde traçar o limite, principalmente quando se trata de produtos. Você não pode fazer tudo. E essa era uma lição que Mark ainda não tinha aprendido; uma lição que

ele depois aprendeu."

O trabalho estava longe de ser a única prioridade, é claro. Que grupo de jovens de 20 e poucos anos morando em sua própria casa não desejaria dar festas? Aqueles caras podiam ser nerds, mas eram nerds que adoravam se divertir. A Universidade de Stanford ficava a apenas 2 quilômetros da casa. Funcionava no sistema de trimestres, de modo que os alunos continuavam na área durante o verão. Usando um recurso do Thefacebook que permitia que os anúncios fossem orientados para uma única faculdade, eles anunciavam suas festas diretamente no site – "Thefacebook vai fazer uma festa!" – e, com frequência, viam-se assediados pelos estudantes de Stanford e pelos da cidade. Moskovitz começou a namorar uma garota que tinha acabado de terminar o ensino médio em Palo Alto.

As festas eram movidas a cerveja e destilados. E era então que Parker tinha um papel especialmente útil. Ele era o único no grupo com mais de 21 anos, de modo que todos dependiam dele para comprar as bebidas. Também havia uma boa quantidade de maconha, embora Zuckerberg franzisse a testa e não participasse. "Mark é simplesmente a pessoa mais antidroga que eu já conheci", diz um amigo.

Naturalmente, ficar em volta da piscina era uma atividade importante. E se alguém quebrava um copo, bastava varrer os cacos para dentro da água. McCollum amarrou um cabo que ia da chaminé, na parte superior da casa, até um ponto ligeiramente mais baixo, em um poste de telefone do outro lado da piscina. Com uma roldana, ele transformou aquilo em uma tirolesa, de modo que uma pessoa pudesse escorregar pelo cabo e, suspensa sobre a piscina, cair na água com o maior estardalhaço.

Uma das atividades favoritas nas festas era o Beirute, ou "beer pong", um jogo de beber cerveja para equipes de dois ou mais jogadores. Cada pessoa precisava arremessar uma bola de pingue-pongue em um monte de copos de cerveja dispostos em um triângulo na outra ponta da mesa. Quando alguém acertava a bola dentro de um copo do time adversário, os membros desse time tinham de beber o conteúdo do copo. Depois que todos os copos do time perdedor fossem eliminados, seus membros bebiam a cerveja restante do lado da equipe vencedora. Os perdedores ficavam muito bêbados.

O Beirute era tão popular no Thefacebook (e em Harvard) que seis meses depois Zuckerberg e alguns amigos lançaram um torneio universitário nacional de Beirute. O Thefacebook planejava contrapor a equipe de um campus contra a do outro, e então a equipe vencedora de cada faculdade iria a Nova York para a rodada final, concorrendo a um prêmio de 10 mil dólares. (O Stanford Daily perguntou a Zuckerberg por que o Thefacebook promoveria um evento no qual teria de gastar 10 mil dólares, e ele respondeu: "Porque é legal.") Milhares de estudantes pagaram 10 dólares cada um para se inscreve, mas o Thefacebook cancelou a competição apenas quatro dias após seu lançamento, depois de ter sido inundado com reclamações das faculdades.

A casa parecia um alojamento. Eles frequentemente faziam hambúrgueres na grelha ou churrascos à beira da piscina e comiam ruidosamente em uma mesa ao ar livre. Quando a conversa durava até muito tarde da noite, os vizinhos se aborreciam. Quando alguém levava uma garota para seu quarto, o companheiro tinha de dormir no sofá ou arrastar seu colchão para outro quarto. Algumas pessoas – tanto moças quanto rapazes – ficavam por lá dias seguidos, simplesmente fazendo nada.

Um desses visitantes era um amigo de Parker chamado Aaron Sittig. Ele já havia ajudado a criar uma versão do Napster para o Macintosh, chamada Macster, que foi comprada pelo Napster. Naquele momento, estava trabalhando para uma nova rede social voltada para a música, chamada Imeem, a poucos quarteirões de distância em Palo Alto. Sittig era um surfista louro, um tipo calmo e discreto que, além de programador, era um excelente designer gráfico e tipólogo. Na época, no entanto, ele estava esgotado e desmotivado. Parker o levou para o grupo porque achava que ele poderia ajudar o Thefacebook, especialmente com o design.

Sittig, entretanto, não mostrava muita iniciativa. "Eu explicava ao Mark que o Aaron era brilhante", diz Parker, "mas o Aaron simplesmente se sentava no sofá e passava o dia sem fazer nada além de brincar com as fontes na tela do computador. O Mark dizia: 'Quem é esse cara? Ele é inútil. Não faz nada.' O Mark achava que era ruim para a ética do trabalho tê-lo por perto parecendo não fazer nada." (No ano seguinte, após se matricular novamente na Universidade da Califórnia em Berkeley durante um semestre para estudar filosofia, Sittig foi trabalhar no Thefacebook e tornou-se um dos confidentes

mais próximos de Zuckerberg.)

Com frequência, codificação, esgrima e reuniões barulhentas avançavam até tarde da noite, às vezes com pausas para beber, assistir filmes e jogar videogame. O Xbox foi posto à prova, e o jogo Halo era um dos preferidos. Por uma razão qualquer, Tom Cruise se tornou uma obsessão do grupo, o que acarretou uma longa maratona de filmes estrelados por ele. Eles alugaram uma pilha de seus DVDs. Por que Tom Cruise? Sittig, que deixava de lado seu laptop tempo suficiente para assistir aos filmes junto com todos, explica: "Tom Cruise era divertido porque ele não é um personagem muito legal. Ele não é um cara legal." Aquilo era uma colônia de férias.

Em pouco tempo eles estavam dando nomes de personagens de filmes de Tom Cruise aos servidores nos quais o software do Thefacebook era executado. "'Onde aquele script está sendo executado?' 'No Maverick.' 'Bom, passe para o Iceman, eu preciso do Maverick para testar esse recurso'." (Maverick e Iceman eram personagens de Ases indomáveis, filme estrelado por Tom Cruise em 1986). Zoolander, filme com Ben Stiller, era outro favorito da casa, repetidamente assistido. Eles o deixavam passando sem parar enquanto estavam trabalhando. Achavam engraçado citar grandes trechos do filme uns para os outros. Podiam até estar desenvolvendo uma rede social revolucionária para a internet, mas, na verdade, ainda eram apenas garotos de faculdade.

Como eram sete vivendo na casa, eles precisavam de mais que a BMW de Parker para se locomover. Então, Zuckerberg e companhia compraram um carro. Eles estavam planejando voltar para Harvard no outono e pretendiam vendê-lo novamente em três meses. Assim, gastaram algumas centenas de dólares com um modelo que acreditavam que não poderia desvalorizar muito mais, um Ford Explorer verde-floresta de 12 anos. O carro estava tão detonado que se podia girar a chave até a metade, desligar o motor e retirá-la. Para dar a partida de novo, não era preciso usar a chave. Bastava completar a volta da ignição. Era o transporte adequado para um bando de tipos impacientes, que, de qualquer forma, na metade das vezes não conseguiam mesmo encontrar a chave.

Apesar das brincadeiras violentas e das bobagens, porém, estava ficando evidente que o Thefacebook estava se transformando em um negócio sério.

Zuckerberg sabia que precisava tomar medidas mais calculadas para que o site continuasse evoluindo tanto tecnologicamente quanto como negócio. Naquele verão, o crescimento começou a parecer um pouco assustador. Eles não adicionaram nenhuma nova faculdade até o meio do verão, mas a adesão continuava a crescer regularmente nas 34 faculdades nas quais o Thefacebook já estava operando. E todos presumiam que no início do ano letivo, em setembro, haveria uma demanda enorme. A chegada de novos usuários significava que eles precisavam de um software mais confiável e de computadores mais potentes.

O software e os dados do Thefacebook estavam rodando em servidores em um espaço compartilhado em Santa Clara, que ficava 19 quilômetros ao sul. Os rapazes precisavam dirigir até lá com frequência para desencaixotar, instalar e conectar mais servidores – uma atividade para a qual muitas vezes recrutavam a ajuda de amigos.

Eles começaram a presumir que o Thefacebook continuaria crescendo. Assim, toda vez que a base de dados era atualizada ou a matriz do servidor era reconfigurada, Zuckerberg tentava fazê-lo de uma forma que pudesse acomodar dez vezes mais usuários do que os existentes naquele momento. Esse otimismo implícito mostrou-se incrivelmente previdente. Se Zuckerberg não tivesse tido essa confiança desde o verão de 2004, sua empresa facilmente poderia ter sofrido interrupções embaraçosas e, possivelmente, catastróficas. O espectro do fracasso do Friendster, incapaz de gerir seu próprio crescimento, entretanto, avizinhava-se de modo ameaçador. Zuckerberg estava decido a se certificar de que o mesmo não acontecesse com o Thefacebook.

O CEO de 20 anos tornou-se obcecado em relação à qualidade do funcionamento técnico do Thefacebook. Ele sabia que, em se tratando de um serviço de comunicação como aquele, o desempenho era fundamental. Se a velocidade com a qual fornecia novas páginas para os usuários começasse a cair, aquilo poderia ser o beijo da morte – o sinal de que o Thefacebook estava sendo "Friendsterizado". Já haviam ocorrido algumas assustadoras interrupções e quedas de velocidade. Ele e Moskovitz inseriram um temporizador no software que mostrava discretamente, em todas as páginas, quanto tempo os servidores tinham levado para exibi-las. Ele discutia com os outros a viabilidade de implantar um recurso que pudesse resultar na redução daquela velocidade.

Milissegundos importavam. Em um artigo publicado por volta daquela época, Zuckerberg foi citado dizendo: "Preciso de servidores tanto quanto preciso de comida. Provavelmente poderia passar algum tempo sem comer, mas se não tivermos servidores suficientes, o site está ferrado."

Houve um fator adicional, porém, que ajudou a poupar o Thefacebook de um desastre nos primeiros dias, mesmo que o entusiasmo dos usuários e os números crescentes continuassem a chocar seus fundadores. Zuckerberg e Moskovitz foram capazes de definir deliberadamente o ritmo de crescimento do Thefacebook. Eles fizeram isso decidindo quando adicionar novas faculdades. O crescimento do número de acessos seguia um padrão bem claro – lançar o Thefacebook em uma nova escola e observar o uso aumentando continuamente até se estabilizar. Toda vez que eles acrescentavam um campus, o tráfego aumentava. Portanto, se os sistemas estivessem funcionando mal, se a capacidade estivesse no máximo, ou se eles ainda não pudessem comprar novos servidores, Zuckerberg e Moskovitz simplesmente esperavam para lançar em mais uma faculdade. Essa vantagem se mostrou preciosa em uma empresa da web novata e subfinanciada, pois permitiu que o Thefacebook crescesse metodicamente, embora estivesse sendo dirigido por um bando de garotos inexperientes. Zuckerberg diz: "Em vez de simplesmente sair e conseguir um monte de investimento para aumentar o porte do serviço, de certa maneira diminuímos o ritmo de forma intencional no início. Literalmente, nós fomos crescendo aos poucos, faculdade por faculdade."

Outro fator-chave para o sucesso inicial do Thefacebook foi o uso de softwares de código aberto. Desde o começo, sua base de dados foi o código aberto MySQL, que não custava nada, assim como a PHP, a linguagem de programação especial usada para o desenvolvimento de sites que definia como funcionavam as páginas do Thefacebook. Na verdade, uma empresa web "de baixo para cima" como aquela, sem patrocinadores de verdade, não poderia ter surgido muito antes disso. Em 2004, fazia muito pouco tempo que as operações com software de código aberto na internet haviam conseguido alcançar solidez e maturidade. Sem isso, Zuckerberg não teria sido capaz de criar um site completo a partir de seu quarto e gastar apenas o que pagava ao servidor para executá-lo. Mesmo tendo 100 mil usuários, os únicos custos reais da empresa eram os servidores e os salários.

No entanto, manter tudo funcionando e comprar novos equipamentos à medida que o Thefacebook crescia estava começando a custar dinheiro de verdade. Zuckerberg gastou cerca de 20 mil dólares nas primeiras semanas que sua equipe passou em Palo Alto, principalmente para adicionar servidores na unidade de hospedagem. E, era óbvio, haveria necessidade de mais gastos.

O dinheiro saiu da conta que Saverin havia aberto na Flórida. Além do que ele e Zuckerberg haviam depositado, a conta tinha aumentado de modo considerável em função das receitas geradas pela publicidade. Entretanto, com as férias nas universidades, as vendas de anúncios estavam praticamente paradas durante o verão.

Parker e o novo advogado estavam tentando definir o estatuto jurídico da empresa. A LLC que Saverin criara não tinha estrutura formal suficiente. Faltavam-lhe documentos que definissem como a empresa operava. Não havia contratos, nenhum funcionário regularizado nem folhas de pagamento. Em breve, haveria necessidade de investimento externo – e, para obtê-lo, o Thefacebook teria de ser transformado em uma empresa de verdade.

Saverin, porém, começou a tornar isso muito difícil. Em meados de julho, Parker estava iniciando conversas com investidores sobre colocar dinheiro no Thefacebook. No entanto, quando Saverin ficou sabendo disso, escreveu a Zuckerberg dizendo que o acordo original entre os parceiros era de que ele teria "controle sobre o negócio" e queria um contrato que lhe garantisse tal controle. Parker diz: "Era tudo muito estudantil! Ele fundamentalmente não reconhecia a importância do design de produto e da tecnologia naquele contexto. Tinha essa ideia de que o importante era a substância do negócio e de que toda aquela coisa de modelagem, desenho da interface de usuário, engenharia e codificação... bem, você simplesmente contrata um bando de engenheiros de computação e eles cuidam de tudo, sabe como?" O produto, tal como projetado, programado e desenhado, é o negócio propriamente dito de uma empresa de internet, especialmente no caso de uma empresa jovem. O menor erro estratégico na promoção e na operação desse produto poderia significar que ele não conseguiria mais vender anúncio algum.

Compreendendo ou não a mecânica essencial do lançamento de uma empresa de internet, havia boas razões para Saverin se sentir frustrado com o grupo de Palo Alto. Ele investira seu próprio dinheiro (ou o de sua família) e era

o cara que trabalhava com a Y2M e fazia os contatos para conseguir anúncios. Enquanto isso, sentia que seu sócio tinha uma atitude blasé, para dizer o mínimo, com relação às receitas. Quando algum anunciante pedia um tratamento especial, Saverin levava a questão a Zuckerberg e Moskovitz, mas frequentemente encontrava uma resistência intransponível. Qual era a chance de que seu investimento viesse a resultar em algo realmente significativo se o Thefacebook não pudesse ser transformado em um negócio de verdade? Zuckerberg parecia se contentar com apenas ter dinheiro suficiente para pagar as contas e manter o site funcionando.

Saverin tinha um trabalho penoso no Thefacebook. Os anunciantes exigem disponibilidade permanente daqueles que se beneficiam de seu dinheiro. Querem que estejam a postos se houver alguma dúvida ou qualquer problema – e, em geral, querem isso de forma imediata. Portanto, Saverin tinha mais dificuldade que Zuckerberg e Moskovitz para definir seu próprio horário. Seu trabalho, ao contrário do deles, requeria interação com os clientes. Não era fácil fazer isso e ainda conseguir acompanhar os cursos em Harvard.

No entanto, ele de fato partilhava algo com Zuckerberg – a ambivalência sobre a probabilidade de o Thefacebook ter sucesso no futuro. Saverin não fazia segredo de que o Thefacebook era apenas um de seus empreendimentos. Ele planejava se matricular no curso de administração de empresas depois de terminar a faculdade e por isso era importante manter boas notas, independentemente do que a empresa pudesse exigir dele.

Mais tarde, tudo isso levou a uma ação judicial. Em um documento anexado ao processo, Zuckerberg e companhia caracterizaram a posição de Saverin: "Até que tivesse obtido autorização por escrito para fazer o que quisesse nos negócios, ele dificultaria os esforços dos demais acionistas e o avanço da própria empresa. Saverin também declarou que, como detinha 30% inviabilizaria que a empresa obtivesse qualquer financiamento até que esse assunto fosse resolvido."

À medida que as divergências entre eles se agravavam, Zuckerberg e Saverin tinham conversas intermináveis pelo telefone e raramente chegavam a uma resolução clara. O grupo de Palo Alto achava que Saverin estava pressionando daquela maneira principalmente porque seguia a orientação do pai, um obstinado milionário brasileiro que fizera fortuna por conta própria. "O pai

dizia a ele para jogar duro", diz Parker, "mas Saverin não era alguém que devesse estar jogando duro." Parker conta que quando pressionado para tomar uma decisão sobre algo, Saverin costumava dizer "preciso falar com meu pai" ou "não posso dar uma resposta agora". Previsivelmente, um ou dois dias depois ele voltava com uma resposta firme – e inflexível.

Apesar de seu jogo duro, todos ainda gostavam dele. Saverin era charmoso, simpático e inteligente, mas, como não parecia estar assumindo um compromisso com a empresa tal como os demais, os esforços para ampliar sua autoridade não faziam sentido. Na verdade ele estava exigindo ser diretor executivo do Thefacebook sem sequer assumir um compromisso de tempo integral com a empresa. Embora inexperientes, os rapazes estavam trabalhando duro, em geral até altas horas toda noite, fazendo o que precisava ser feito. Saverin parecia estar entregue a uma vida de luxos em Nova York. Na visão dos demais, portanto, ele não havia entendido o espírito da coisa.

De qualquer modo, as competências empresariais de Saverin não impressionavam seus colegas. Ele estava conseguindo fazer um monte de negócios com redes de anúncios na internet que compravam espaço por atacado, mas pagavam muito pouco – e só depois de passados alguns meses. Até Tricia Black, que tem uma opinião mais favorável a Saverin que a dos cofundadores do site, reconhece que "havia situações que ficavam sem nenhum acompanhamento ou havia problemas com os anunciantes".

Quando Saverin tinha uma ideia para o Thefacebook, nem sempre ela era bem-aceita pelos colegas. Por exemplo, ele achava que seria inteligente mudar o processo para solicitar uma nova amizade, de modo que fosse preciso um clique adicional no mouse. Para Zuckerberg, fanaticamente devotado a tornar seu serviço mais fácil de usar, aquilo era um sacrilégio, mas Saverin achava que fazia sentido, porque, nesse ínterim, eles poderiam mostrar ao usuário um anúncio adicional. Não poderia haver pior razão para fazê-lo, na opinião de Zuckerberg. Saverin argumentava tenazmente com Zuckerberg e Moskovitz que o Thefacebook deveria colocar um banner grande no topo da página. "Nós simplesmente achávamos que seria a pior coisa que se poderia fazer", diz Moskovitz. "Achávamos que, em termos de longo prazo, nós ganharíamos mais dinheiro se não comprometêssemos o site."

Enquanto isso, Parker e o advogado, que se preparavam para criar uma estrutura legal totalmente nova, estavam iniciando o processo para constituir o Thefacebook como empresa em Delaware. (A maioria das empresas americanas – incluindo praticamente todas as start-ups do Vale do Silício – é constituída em Delaware porque a legislação do estado favorece os negócios.) Enquanto administrava a reestruturação, Parker estava particularmente preocupado com o fato de que a propriedade intelectual que definia o que o Thefacebook era – ou seja, a propriedade mais importante da empresa – não pertencia à companhia. Ao criar a LLC, Saverin não havia definido suficientemente o que ela de fato controlava. (Por ser o criador, a maior parte do software e do design eram, de direito, propriedade pessoal de Zuckerberg, junto com uma outra pequena parte que pertencia a Moskovitz.) Juridicamente falando, na prática não existia uma empresa até aquele momento. Saverin controlava a conta bancária, mas os servidores nos quais o serviço realmente residia, juntamente com a propriedade intelectual, estavam sob o controle de Zuckerberg, Moskovitz e Parker. A empresa criada na Flórida era mais ou menos uma concha vazia, e não estava claro o que ela realmente possuía. Zuckerberg e Moskovitz cederam suas partes na LLC, bem como a propriedade intelectual, à nova empresa em Delaware.

Zuckerberg recusa-se a falar sobre essa disputa agora, mas em seus depoimentos legais consta que ele disse a Saverin que, como ele se recusara a ir para a Califórnia com os outros e como não havia feito o trabalho que se propusera fazer, não era mais funcionário da empresa. Embora ele ainda tivesse participação acionária no negócio, ela inevitavelmente diminuiria (o que significava que representaria um percentual cada vez menor do total da empresa) à medida que investidores comprassem ações do Thefacebook e funcionários fossem contratados e recebessem opções de ações. Zuckerberg e Moskovitz, ao contrário, poderiam receber concessões adicionais de ações com base em suas contínuas contribuições.

Os novos estatutos da empresa estabeleciam que Zuckerberg, com 51% da propriedade, era o único diretor da companhia. Saverin ficou com 34,4%. Zuckerberg elevou a quota de Moskovitz para 6,81% em reconhecimento às suas crescentes contribuições. Também deu a Parker, seu novo confidente, 6,47%. No entanto, aparentemente, não se poderia tomar como certa a lealdade de nenhum deles àquela altura, de modo que as ações de Parker e Moskovitz

deveriam dobrar se eles continuassem na empresa até o ano seguinte, o que diluiria significativamente a quota de Saverin. Entrevistado pelo Harvard Crimson alguns meses depois, Zuckerberg explicou por que havia aumentado a participação de Moskovitz: "Todo mundo me perguntava: 'Que porra você está fazendo?' E eu respondia: 'O que vocês querem dizer com isso? Essa é a coisa certa a fazer. Ele sem dúvida trabalha muito.'" O escritório de advocacia ficou com o 1,29% restante.

Mais tarde, Saverin alegou que não sabia que a empresa estava sendo reconstituída e que ignorava vários outros aspectos do plano, mas algo que ficou sabendo naquela época deve tê-lo deixado muito mais irritado ainda, porque foi então que ele "tentou sequestrar o negócio", nas palavras de um depoimento que consta do processo do Thefacebook. Saverin congelou a conta bancária na Flórida, impossibilitando que a empresa pagasse as contas. E disse que não iria liberar o dinheiro até que suas exigências fossem atendidas. "Parecia que a gente estava negociando com terroristas", disse alguém que estava na casa de Palo Alto na época. Isso aconteceu justamente quando havia ficado claro que muito em breve seria necessário fazer grandes compras de novos servidores. Saverin disse que havia preparado um acordo operacional descrevendo os respectivos papéis que os rapazes teriam na empresa, mas não deixaria que Zuckerberg o lesse a menos que ele prometesse assiná-lo sem o mostrar a seu advogado ou a qualquer outra pessoa. Zuckerberg respondeu criando seu próprio documento, que descrevia as responsabilidades que ele acreditava que fossem adequadas para ambos, mas Saverin nem quis ouvir falar a respeito.

Enquanto as negociações se arrastavam, Zuckerberg teve de gastar seu próprio dinheiro para manter as luzes acesas no 819 da La Jennifer Way e, mais importante, para continuar comprando servidores. Zuckerberg tinha algumas dezenas de milhares de dólares que havia economizado dos trabalhos de programação e criação de sites que fizera durante os verões e nas horas livres. O pai dentista e a mãe psiquiatra também haviam contribuído com bastante dinheiro. Conforme consta de um processo posterior, aquele dinheiro havia sido poupado para pagar sua faculdade. Zuckerberg e sua família acabaram gastando 85 mil dólares naquele verão. Somente com os 25 novos servidores ele gastou 28 mil dólares.

Foi apenas no final do verão que Chris Hughes retornou da França e

apareceu na casa, mas, mesmo assim, ele desempenhou um papel fundamental no grupo de especialistas de Zuckerberg. Os geeks do Thefacebook em Palo Alto não tinham confiança em sua própria avaliação sobre a maneira como as pessoas reagiriam ao produto. Hughes, que estava se especializando na área de ciências humanas, tinha uma percepção mais acurada das possíveis reações dos usuários às novas funcionalidades. Imediatamente após sua chegada, ele se viu coberto de pedidos para examinar essa ou aquela característica do serviço ou o design de uma página. Hughes falava muito sobre privacidade e simplicidade. Mesmo depois que ele voltou para o campus para fazer seu penúltimo ano de faculdade, o mestre e comandante Zuckerberg muitas vezes invocava suas opiniões ao discutir algum ponto com o restante do grupo. Hughes continuou a ser o porta-voz do Thefacebook, atendendo ao crescente número de pedidos de entrevistas que chegavam – quase sempre de jornais de faculdades de todo o país.

No final do verão, já eram mais de 200 mil usuários. Zuckerberg e Moskovitz estavam planejando lançar o Thefacebook em outras setenta faculdades em setembro.[3] Parker estava bastante avançado nas negociações com investidores dos quais os rapazes esperavam receber o dinheiro necessário sem muitas restrições. E as negociações com Saverin continuavam.

Zuckerberg e Moskovitz levaram cerca de cinco minutos para decidir que não voltariam para Harvard. Até então, eles achavam que conseguiriam administrar o Thefacebook de seu quarto no alojamento, mas os sinais lhes davam pistas de que, naquele ano letivo, o site teria um aumento explosivo. Eles não queriam pôr tudo a perder. Parker também argumentou vigorosamente que eles não deviam voltar para Harvard. D'Angelo e os estagiários voltaram para a faculdade, assim como Saverin. Zuckerberg, Moskovitz, Parker e Halicioglu eram, por enquanto, o Thefacebook. McCollum ficou para trabalhar no Wirehog.

Em 11 de setembro, os proprietários da casa foram até lá para checar o estado em que o imóvel se encontrava. Não gostaram do que viram.
Zuckerberg a havia sublocado durante o verão. Em uma ação judicial iniciada tempos depois, consta dos autos um memorando escrito posteriormente pelos proprietários. "A casa parecia estar em desordem total e muito suja", escreveram. "Móveis jogados na garagem – não se sabe o que está faltando e/ou

quebrado (...) Cinzas de churrasco espalhadas, parte sobre o deque de madeira e parte em um vaso no quintal. Cacos de vidro por todo o jardim e alguns no terraço (...) Uma cesta indiana antiga (...) foi levada para fora e deixada em cima da churrasqueira. Estava quebrada e queimada (...)" Os donos também reclamaram de danos causados à chaminé pela tirolesa e listaram os custos para reparar o filtro da piscina danificado por cacos de vidro, a porta da lavanderia quebrada etc. As travessuras cometidas pelos universitários na sede corporativa do Thefacebook haviam sido extensas.

No início de setembro, enquanto ainda estava nos embates telefônicos com Saverin, Zuckerberg recebeu uma notificação judicial de que Tyler e Cameron Winklevoss e Divya Narendra haviam entrado com uma ação contra ele. Alegavam que Zuckerberg lhes roubara a ideia para o Thefacebook.

a Craigslist é um site com publicação gratuita de anúncios de classificados. (N. da E.)

b Venture capitalists são profissionais com experiência empresarial que investem em empresas ainda em formação (start-ups) em busca de taxas de retorno – combinadas com alto risco. Os venture capitalists podem ser pessoas físicas, os chamandos angel investors [investidores-anjo], ou investidores em fundo de capital de risco (venture capital) A determinação do valor da empresa é uma etapa crucial para definir quanto das ações – e do poder decisório – passará às mãos do venture capitalist ou "VC". (N. da T.)

c Referência aos Founding Fathers: os líderes políticos que assinaram a Declaração da Independência em 1776 ou participaram da Revolução Americana, ou os que também redigiram a Constituição Americana, durante a Guerra da Independência. (N. da E.)

d Local que concentra servidores com dados e softwares de sites e serviços on-line, com capacidade escalonável de armazenamento e de acesso. (N. do R.T.)

As redes sociais e a internet "Todos os capitalistas por aí querem abocanhar um pedaço."

Os conceitos de redes sociais não são novos, e muitos dos componentes dos primórdios do Facebook foram originalmente lançados por outros. Várias vezes Zuckerberg foi acusado de roubar ideias para criar o Facebook, mas, na verdade, seu serviço é o herdeiro de ideias que vêm evoluindo há quarenta anos.

Algo como o Facebook foi concebido por engenheiros que lançaram as bases para a internet. Em um ensaio de 1968 escrito por J. C. R. Licklider e Robert W. Taylor, intitulado "O computador como dispositivo de comunicação",[1] os autores perguntavam: "Como serão as comunidades on-line interativas? Na maioria das áreas, serão compostas por membros geograficamente distantes, por vezes agrupados em pequenos núcleos e, às vezes, trabalhando individualmente. Não serão comunidades de localização comum, mas de interesses comuns." O artigo avançou um pouco mais em direção ao conceito de redes sociais quando disse: "Você não vai enviar uma carta ou um telegrama; simplesmente vai identificar as pessoas cujos arquivos devem ser ligados aos seus." Um importante funcionário da Agência de Projetos de Pesquisa Avançada (ARPA, na sigla em inglês), do Departamento de Defesa americano, Taylor ajudou a conceber e financiar o que se tornou a ARPAnet – que, por sua vez, levou à internet.

Mais ou menos uma década depois, alguns pioneiros estavam começando a passar seu tempo nessas comunidades on-line. O primeiro serviço na internet que conquistou um número substancial de usuários não técnicos – muito antes da invenção da World Wide Web – foi a Usenet. Iniciada em 1979, a Usenet permitia que as pessoas enviassem mensagens a grupos dedicados a temas específicos. Funciona até hoje. Em 1985, Stewart Brand, Larry Brilliant e alguns outros lançaram em São Francisco um "quadro de avisos eletrônico" chamado The Whole Earth 'Lectronic Link, também conhecido pelas iniciais Well. Em 1987, Howard Rheingold, um grande usuário do Well, publicou um ensaio no qual cunhou o termo comunidade virtual para descrever essa nova

experiência. “Uma comunidade virtual é um grupo de pessoas que podem ou não se encontrar pessoalmente”, escreveu Rheingold “e que trocam palavras e ideias com a intermediação de quadros de avisos eletrônicos e redes de computadores.”[2]

Mais e mais pessoas se familiarizavam com a comunicação eletrônica, inicialmente por meio de comentários postados em grupos on-line e salas de bate-papo. O serviço postal francês foi o primeiro a levar esses conceitos para um público consumidor de massa ao lançar um serviço nacional on-line chamado Minitel, em 1982. Então, apareceu o America Online em 1985, inicialmente com outro nome. Em 1988, a IBM e a Sears criaram um ambicioso serviço comercial on-line chamado Prodigy. Em pouco tempo, porém, a AOL passou a dominar o negócio nos Estados Unidos. Nesses serviços, as pessoas normalmente inventavam ou recebiam um nome de usuário que as mantinha quase anônimas e que usavam para interagir com outras. Eu era Davidk4068 na AOL. No início dos anos 1990, as pessoas comuns começaram a usar o correio eletrônico, também adotando endereços que não correspondiam aos seus verdadeiros nomes. Embora mantivessem listas de endereços de e-mail dentro desses serviços, os membros não identificavam seus amigos da vida real nem estabeleciam vias de comunicação regular com eles. Perto do final da década, os serviços de mensagens instantâneas tomaram o mesmo caminho – as pessoas usavam pseudônimos, não seus nomes reais.

No começo da World Wide Web, a ideia de uma comunidade on-line avançou um pouco mais. Surgiram serviços como TheGlobe.com, Geocities e Tripod, que permitiam aos usuários configurar uma página pessoal e, em alguns casos, ligá-la a páginas criadas por outros membros. Mark Zuckerberg criou seu primeiro site no Geocities, quando ainda estava no terceiro ano do ensino médio. O site de relacionamento Match.com, lançado em 1994 (pelo qual se pagava uma taxa de uso), estava repleto de informações pessoais, mas com um propósito muito específico. O Classmates.com estreou em 1995 como uma forma de ajudar as pessoas, identificadas por seus nomes reais, a encontrar antigos colegas de escola e comunicar-se com eles.

A era das redes sociais modernas finalmente começou no início de 1997. Foi então que uma start-up nova-iorquina chamada sixdegrees.com inaugurou um serviço inovador com o uso de nomes reais. Duas sociólogas especializadas

em internet, Danah Boyd e Nicole Ellison, listaram em um artigo de 2007[3] as principais características de uma verdadeira rede social: um serviço no qual os usuários podem "construir um perfil público ou semipúblico", "integrar-se a uma lista de outros usuários com os quais partilham uma conexão" e "ver e percorrer suas listas de conexões e aquelas feitas por outras pessoas dentro do sistema". Você estabelece sua posição em uma complexa rede de relações, e seu perfil o posiciona no contexto dessas relações, normalmente com o objetivo de descobrir pontos de interesse comuns ou conexões que, de outro modo, permaneceriam ocultas. Outro elemento precisa ser adicionado para explicar as tendências que levaram ao Facebook: um perfil on-line baseado na verdadeira identidade de um usuário.

A rede social sixdegrees.com foi o primeiro negócio on-line que tentou identificar e mapear um conjunto de relações reais entre pessoas reais, que usavam seus nomes reais – e foi visionário para sua época. O nome evoca o conceito especulativo de que todas as pessoas no planeta podem ser conectadas por meio de uma cadeia ampliada de relacionamentos que começa com os amigos imediatos, prossegue para o "grau" seguinte – os amigos dos amigos – até chegar ao sexto "grau".

Andrew Weinreich, o advogado que fundou o sixdegrees, era ele próprio um inveterado criador de redes. A World Wide Web estava começando a se disseminar entre as pessoas comuns. No lançamento do sixdegrees, no início de 1997, as centenas de convidados que Weinreich reuniu no Puck Building em Nova York foram estimuladas a inscrever-se imediatamente em um dos vinte PCs instalados no salão. "Já não faz sentido que sua agenda more no seu computador", proclamou ele. "Vamos colocá-la em um local único e central. Se todo mundo carregar suas agendas, você conseguirá percorrer o mundo!"

Os novos membros normalmente aderiam ao sixdegrees após receber um convite por e-mail de um membro existente. Esse método de recrutamento seria imitado por muitas redes sociais subsequentes. Parece óbvio para nós agora, mas, na época, era revolucionário. A rede social permitia criar um perfil pessoal que contivesse informações sobre você e seus interesses, com base em seu nome verdadeiro. Em seguida, ajudava-o a estabelecer uma ligação eletrônica com amigos. Podia-se pesquisar os perfis e pedir a amigos que o apresentassem a pessoas interessantes que você descobria. Havia dois recursos-chave no

sixdegrees quando foi lançado. O primeiro era "conecte-me". Se você escrevesse o nome de alguém, ele criava um mapa de seu relacionamento com aquela pessoa por meio de vários outros membros. O outro era "ponha-me em rede", que permitia especificar determinadas características que você estivesse procurando, de forma que o serviço pudesse identificar os membros que coincidiam com aquelas características. Um médico em Scarsdale que gosta de xadrez, talvez?

Porém, como Weinreich agora pesarosamente reconhece, "chegamos cedo demais. Estar no lugar certo e na hora certa é tudo". O custo de desenvolvimento e operação era extremamente elevado. A empresa contratou noventa funcionários, comprou um monte de servidores caros e licenças de software de base de dados da Oracle e pagou milhões a duas firmas especializadas, a Sapient e a Scient, para desenvolver recursos de internet. E o que todos esses gastos tornavam possível? Um serviço que a maioria das pessoas utilizava a uma velocidade dolorosamente lenta, usando um modem discado. E havia outras sérias limitações. Os perfis podiam ter nome, dados de carreira e filmes favoritos, mas não tinham fotos. Afinal de contas, poucas pessoas naquela época tinham câmeras digitais. A falta de fotos era um problema tão óbvio que, em 1999, Weinreich cogitou seriamente pedir aos integrantes que enviassem seus retratos impressos para que os estagiários pudessem digitalizá-los um a um, com o método de uma linha de montagem.

Não estava claro para as pessoas – tanto membros quanto não membros – se o sixdegrees pretendia ser um serviço de encontros, um serviço de redes de negócios, ou ambos. Ainda assim, em 1999 o site atingiu 3,5 milhões de usuários cadastrados, e uma grande empresa o adquiriu por 125 milhões de dólares. Entretanto, nunca gerou muita receita e, na esteira do estouro da bolha ponto-com, os novos proprietários fecharam a empresa deficitária no final de 2000. Dando-se conta de que aquilo era o começo, não o fim, das redes sociais, o advogado Weinreich e seus sócios tiveram a clarividência de registrar uma patente muito ampla, abrangendo as inovações contidas no sixdegrees. Mais tarde, essa patente viria a figurar na história do Facebook. Weinreich chamava as redes como a sua de "o sistema operacional do futuro".[4]

Embora o sixdegrees tivesse rompido as fronteiras, passaram-se anos até que outros se aventurassem naquelas terras e construíssem o que poderia ser

considerado uma verdadeira rede social. Em 1999, foram lançados dois sites com enfoque étnico, o BlackPlanet e o Asian Avenue, com funções limitadas. Uma rede social sueca para adolescentes chamada LunarStorm entrou no ar no dia 1º de janeiro de 2000. O Cyworld, um serviço imensamente popular na Coreia, adicionou recursos de redes sociais em 2001.

Foi apenas em 2001 e 2002 que o vírus das redes sociais atingiu o Vale do Silício e São Francisco. A maioria dos empresários e venture capitalists da região ainda estava em estado de choque após o súbito desmoronamento das taxas de valorização e receitas das empresas de internet, que começara no início de 2000. Empresas estavam fechando e o clima era sombrio, especialmente para empresas de internet voltadas para o consumidor. As novas empresas dificilmente receberam dinheiro de investimento em 2001 e 2002. Mas alguns espíritos audazes reconheceram que o sixdegrees talvez tivesse simplesmente começado cedo demais.

A Plaxo, empresa de internet que Sean Parker havia fundado com amigos em 2001, não era uma rede social, mas tinha muitas coisas parecidas. Tratava-se de um serviço de gerenciamento de contatos. Depois que novos membros carregavam as informações sobre seus contatos, o site bombardeava incansavelmente essas pessoas com pedidos de atualização de informações, sempre pressionando para que também se inscrevessem. Era desagradável, mas muitas vezes funcionava. Parker estava pensando de modo muito similar a Andrew Weinreich no sixdegrees – ponha sua agenda em um local único e central e deixe que nós a administremos para você. Parker gostava do conceito Plaxo porque tinha uma característica viral – um usuário podia conduzir a toda uma cadeia de usuários. A Plaxo também antecipou um aspecto crucial do Facebook – mantinha informações de identificação exclusivas para indivíduos com base em sua rede de contatos.

No final de 2001, Adrian Scott, um pioneiro empreendedor local, lançou uma rede social chamada Ryze. Scott preocupou-se em eliminar qualquer dúvida sobre o propósito do Ryze. Não era um site de namoro. Era para gente de negócios. Seu nome foi concebido para evocar a forma como os membros poderiam "rise up" [subir] ao melhorar a qualidade de sua rede de negócios pessoais. Os perfis dos usuários centravam-se em suas realizações profissionais, e eles formavam redes com colegas e contatos de negócios. O Ryze planejava

ganhar dinheiro cobrando uma taxa de empregadores e de outros que quisessem consultar suas bases de dados em busca de potenciais empregados, consultores etc. Embora não tenha se firmado verdadeiramente, exceto entre os conhecedores de tecnologia de São Francisco, o site inspirou e abriu caminho para muitos desenvolvimentos que se seguiram.

Jonathan Abrams, programador local, membro do Ryze e inveterado frequentador de festas, viu uma oportunidade de se concentrar na parte da vida das pessoas não devotada ao trabalho. Assim, construiu uma verdadeira rede social para consumidores, que chamou de Friendster. Embora não fosse exatamente um site de relacionamento, oferecia muitas ferramentas para ajudar os usuários a encontrar parceiros. Abrams apostou que poderia tomar os clientes do Match.com com base na ideia de que alguém poderia conhecer pessoas mais interessantes se conhecesse os amigos de seus amigos. Esperava-se que os usuários usassem seus nomes reais, e o Friendster oferecia uma ferramenta inovadora para que pudessem acompanhar as pessoas – exatamente a ferramenta que o sixdegrees de Weinreich tanto quisera: sua foto aparecia ao lado de seu nome verdadeiro no perfil. Isso era um avanço revolucionário. Era possível pesquisar para saber quais das pessoas que viviam perto de você eram amigas de um amigo. Se gostasse da foto, você poderia tentar um contato.

Quando o Friendster foi lançado, em fevereiro de 2003, o sucesso foi imediato. Em poucos meses, tinha vários milhões de usuários. Para participar, era preciso receber o convite de um usuário, e a demanda era grande. Em pouco tempo as pessoas estavam falando sobre o Friendster como o "próximo Google". Havia até notícias de que o friendster recusara uma oferta de compra por 30 milhões de dólares do próprio Google. Em Boston, Mark Zuckerberg conheceu o serviço e inscreveu-se – assim como outros estudantes de Harvard, inclusive os gêmeos Winklevoss.

O Friendster parecia estar tendo um enorme êxito. Abrams estampou capas de revistas. Em meados do ano, porém, a experiência dos usuários entrou em uma espiral descendente. Milhões de pessoas estavam se cadastrando, e os servidores do Friendster, sobrecarregados, estavam cada vez mais lentos. Ele não conseguiu administrar seu sucesso. As páginas levavam vinte segundos para carregar. O serviço também começou a ter problemas de relações públicas: envolveu-se em uma batalha notória com os chamados "fakesters", usuários que

deliberadamente criavam perfis no Friendster usando nomes e identidades falsos, incluindo personagens de desenhos animados e cães. Abrams estava convicto de que as pessoas deveriam usar seus verdadeiros nomes no Friendster e excluiu montes de fakesters. Visando, em parte, resolver seus caros desafios técnicos, a empresa conseguiu uma grande injeção de capital no outono de 2003 de dois importantes fundos de capital de risco: 13 milhões de dólares da Benchmark Capital e da Kleiner Perkins Caufield & Byers.

Em uma visita recente que fiz ao escritório de São Francisco do fundador do Friendster, Jonathan Abrams, que agora opera um negócio de convites on-line chamado Socializr, encontrei-o com a barba desalinhada, pesaroso e ainda louco por uma festa. A primeira coisa que fez quando entrei foi me oferecer uma tequila. Interrompeu a entrevista várias vezes para reiterar a oferta, apesar de minhas repetidas recusas. "O site não funcionou bem durante dois anos, isso é um fato", admite ele, finalmente falando de negócios. Em seguida, explica como uma série de decisões equivocadas na área da engenharia impediu que o Friendster resolvesse seus problemas de desempenho até muito tempo depois de ele ter sido afastado pelos investidores do cargo de CEO, em março 2004.

Abrams é um dos grandes inovadores das redes sociais, mas admite de bom grado que tomava como base ideias de outras pessoas. "Os conceitos não eram novos", diz ele. "O que era novo era a energia da coisa, a modelagem, as características." Mas o fato é que, como diz Sean Parker: "Jonathan decifrou o código. Ele definiu a estrutura básica do que hoje chamamos de rede social."

Na mesma trilha do Friendster, uma multidão de sites de redes sociais floresceu em São Francisco, tentando reproduzir o fascínio exercido por ele. Cada um abordava a ideia de conectar pessoas de forma ligeiramente diferente. Um deles foi Tickle, que, observando a ampla base de apelo do Friendster, alterou seu próprio serviço, que até então se baseava em questionários e testes autoadministrados. Dois dos outros novos sites sociais, o LinkedIn e o Tribe.net, foram fundados por amigos de Abrams.

Reid Hoffman havia sido o principal angel investor dos primeiros recursos obtidos pelo Friendster, contribuindo com 20 mil dólares do total de 100 mil que Abrams levantou. Hoffman é uma figura central na história das redes sociais. Um dos executivos mais ponderados do Vale do Silício, sua estrutura física robusta carrega uma quantidade substancial da credibilidade atribuída ao

setor. Nos idos de agosto de 1997, ele começou um serviço de namoro chamado SocialNet, que buscava encontrar parceiros com base nas informações que os usuários forneciam em um perfil. Alguns o consideram a primeira rede social, embora Hoffman não o veja assim. De qualquer modo, o site não se saiu muito bem como negócio (embora, quando foi vendido, os investidores tenham recebido seu dinheiro de volta). Em maio de 2003, três meses após o lançamento do Friendster, Hoffman fundou o LinkedIn, uma rede social para gente de negócios. Ele acreditava que as redes sociais provavelmente se dividiriam em duas categorias – pessoais e profissionais –, de modo que não havia nenhum conflito com o fato de apoiar o Friendster. O LinkedIn, que continua a prosperar até hoje, tem muito em comum com o Ryze. O perfil do usuário é basicamente seu currículo. Ele procura empregos e pede a outros usuários recomendações profissionais ou dicas, mas, para ser coerente com a atitude empresarial do início, o site começou sem fotos. (Mais tarde Hoffman acrescentou essa função.)

Mark Pincus faz o papel do Magro em contraponto ao Gordo representado por Hoffman. Muito magro, de estatura média e hiperativo, Pincus era outro investidor do Friendster e amigo de Hoffman. Em maio de 2003, na mesma época em que Hoffman lançava o LinkedIn, Pincus apresentou o Tribe.net, uma rede social na qual os membros podiam criar uma "tribo" em torno de um interesse específico. Originalmente, o Tribe.net pretendia ajudar os membros a partilhar classificados como os da Craigslist, de modo que pudessem comprar coisas de pessoas que conheciam. Sua qualidade tribal, no entanto, rapidamente se tornou sua marca registrada, e as tribos on-line mais coesas não eram os tipos comuns que Joe Pincus imaginara. Elas incluíam pessoas que participavam regularmente do festival anual Burning Man em Nevada, assim como devotos de práticas sexuais alternativas, pessoas mais interessadas em simplesmente fazer contatos do que em comprar e vender coisas.

Sean Parker topou com essa máfia de redes sociais de São Francisco. Naquela época, Parker dividia uma casa com estudantes de Stanford em Palo Alto, onde o Friendster já estava decolando, e vários deles já faziam parte da rede social de Parker no mundo real. Adrian Scott, da Ryze, havia sido um dos primeiros a investir no Napster. E Pincus, do Tribe, havia fundado o Free-loader, uma start-up de Arlington, na Virgínia, onde Parker havia estagiado em

1994, quando tinha 15 anos. Em pouco tempo Parker estava saindo com eles e com Abrams, do Friendster, de quem também eram amigos.

Parker e Abrams rapidamente se deram bem. E quanto mais andava com Abrams, mais Parker se fascinava com o Friendster. Ele começou a passar muito tempo nos escritórios da empresa. Ajudou Abrams a encontrar novos investidores e comprou uma pequena quantidade de ações do Friendster. Isso foi exatamente quando o serviço começou a se dobrar e se partir sob o peso de sua recente popularidade. "De fora, eu via como eles iam perdendo a guerra", diz Parker. "A história era sempre: 'Mais um mês, mais um mês. A gente vai conseguir que funcione.'" (O Friendster foi posteriormente ressuscitado, mas era tarde demais para o mercado americano. Embora o Facebook agora o tenha derrotado, ele prosperou transitoriamente nas Filipinas, na Indonésia e na Malásia).

No verão de 2003, quando o Tribe.net e o LinkedIn começavam a crescer, um acontecimento inesperado deixou Pincus e Hoffman preocupados. Eles ficaram sabendo que a patente detida pelo agora extinto sixdegrees estava sendo levada a leilão por seus novos proprietários. A patente é ampla e abrangente; descreve um serviço de rede social que mantém uma base de dados, permite a um membro criar uma conta e então o incentiva a convidar outras pessoas para se conectarem à sua rede via e-mail. Se essas outras pessoas aceitam o convite e confirmam sua amizade, o serviço cria uma conexão de comunicação de mão dupla. Esses processos estão no cerne da maioria das redes sociais.

Os advogados dos dois empresários disseram-lhes que, em mãos erradas, a patente poderia ser usada para obstruir as duas empresas, bem como praticamente qualquer outra empresa de redes sociais. Eles decidiram tentar comprá-la. Também sabiam que o Friendster estava recebendo milhões de dólares de venture capitalists e preocupavam-se com o fato de que, dispondo de mais recursos, pudesse tentar invadir suas quotas de mercado. Possuir a patente era uma forma de defesa. No entanto, os conselhos administrativos das duas empresas recusaram a autorização para a compra. Então Hoffman e Pincus decidiram usar o seu próprio dinheiro.

Contudo, eles não eram os únicos que haviam reconhecido o poder da patente. O Yahoo estava começando a perceber que talvez tivesse perdido o

bonde das redes sociais. Assim, entrou no leilão e, na verdade, fez a oferta mais alta. Hoffman e Pincus, no entanto, estavam extremamente empolgados e dispostos a tudo, de modo que cobriram a oferta com um lance de 700 mil dólares.

Hoje os dois dizem que queriam apenas manter a patente fora das mãos dos jogadores maiores, como o Yahoo ou o Friendster. "Nós estávamos preocupados com a possibilidade de que alguém comprasse a patente e processasse todas as empresas pioneiras de redes sociais", diz Hoffman. "Compramos defensivamente, para garantir que ninguém iria matar a indústria que nascia."

Enquanto eles estavam criando uma nova indústria em São Francisco, porém, um concorrente improvável surgia do nada, 400 quilômetros ao sul de Los Angeles. O MySpace começou como um dos incontáveis clones do Friendster – Tom Anderson, seu cofundador, era um ávido usuário do Friendster e teve a ideia de começar o MySpace em parte devido à frustração de ver o Friendster perder velocidade e despencar. Entretanto, de acordo com o livro de Julia Angwin, Stealing MySpace, a história definitiva do MySpace, Anderson também pensou que poderia deliberadamente atrair os chamados fakesters, lançando "um site no qual os usuários poderiam criar qualquer identidade que lhes agradasse".[5] Ele e o cofundador Chris DeWolfe impuseram poucas restrições quanto à maneira como se poderia usar o MySpace.

Os dois eram empregados de um pesado e desorganizado conglomerado da net chamado eUniverse, que secretamente instalava spywares nos PCs dos usuários e vendia mercadorias caras e anunciadas de forma questionável. Lá, eles aplicaram seus valores dissolutos para criar o novo serviço. Anderson e DeWolfe adotaram uma abordagem vale-tudo: se alguma coisa se provava popular na web, a dupla de mentalidade comercial a queria no MySpace. Quando o serviço foi lançado, em 15 de agosto de 2003, apenas seis meses após o Friendster e três meses após o Tribe.net, incluía jogos, horóscopo e blogs, juntamente com uma página de perfil dos membros parecida com a do Friendster.

Enquanto Abrams queria exercer um controle ligeiramente obsessivo sobre o Friendster, travando uma longa batalha perdida para proteger sua visão particular de um serviço centrado na identidade real de seus usuários, o MySpace, em geral, tinha uma postura frouxa a respeito de quase tudo. Para os

usuários, isso era conveniente. Em primeiro lugar, o site era menos rígido que as outras redes sociais quanto a quem podia aderir. Não era necessário receber um convite de um usuário ativo e era possível usar o nome real ou um pseudônimo. Uma das características mais apreciadas pelos usuários não era nem mesmo intencional: um erro de programação inicial permitia que os membros baixassem códigos da internet – chamados HTML – e os agregassem a seus perfis. As pessoas logo começaram a usar essa possibilidade para enfeitar suas páginas. Sempre adaptáveis, os fundadores do MySpace notaram o entusiasmo dos usuários e agregaram o erro como um trunfo.

Ao permitir que os usuários criassem seus próprios designs, o MySpace acabou adquirindo sua peculiar aparência "Times Square" – com todas aquelas ilustrações e imagens vulgares piscando. No entanto, embora essa aparência possa não ter sido intencional, estava em sintonia com o ethos do MySpace: se você podia fingir ser alguém, também tinha a liberdade de dar ao seu perfil o aspecto que bem quisesse. E nem sempre se sabia quem era um usuário do MySpace. Isso tornava difícil limitar as conexões aos amigos verdadeiros. As pessoas começaram a adicionar amigos a torto e a direito: quanto mais, melhor. Virou uma competição: quantos você conseguia ter? No que se referia ao comportamento no site, além das conversas convencionais, havia uma marcante inclinação para o lado sexual. No Friendster, a aparência de um perfil era definida para garantir a consistência, e Abrams queria que você usasse seu nome real para se conectar a outras pessoas reais. Tais sutilezas não foram levadas em consideração por Anderson e DeWolfe no MySpace.

Como Angwin explica meticulosamente em Stealing MySpace, os espertos fundadores tinham um faro fantástico para detectar o momento oportuno. O mundo estava pronto para uma rede social concebida para o mercado de massa. O sixdegrees havia surgido cedo demais – faltava-lhe o ambiente on-line correto no qual pudesse prosperar. Mas aquele cenário finalmente havia surgido. Em 2003, observa Angwin, a percentagem de americanos com acesso à internet de banda larga subiu de 15% para 25%.[6] A banda larga não apenas significava uma visualização mais rápida, mas também facilitava o carregamento de fotos. As câmeras digitais estavam se popularizando, e os preços haviam se tornado acessíveis. Fundamentalmente, uma variedade mais ampla de pessoas já tinha maiores velocidades de rede. Pela primeira vez milhares de famílias – incluindo

aquelas em que havia garotas adolescentes – tinha banda larga. Se o Friendster não tivesse desabado sob a pressão do sucesso, poderia ter apelado para esse público, mas o MySpace habilmente ocupou o espaço que ficara vazio.

Inicialmente, o MySpace se espalhou entre os amigos relativamente moderninhos de Anderson e DeWolfe em Los Angeles. Os fundadores comercializavam seus serviços nos clubes, tanto para as bandas quanto para o público. Pouco tempo depois, tornou-se um instrumento essencial de promoção de bandas em Los Angeles. Não demorou muito para que músicos empreendedores em todo o país começassem a adotar o MySpace. Junto com as bandas veio o público das bandas – os adolescentes.

O MySpace era descolado e um ótimo site para descobrir informações sobre bandas, mas também se inclinou em direção ao sexual. Fazer festas MySpace em boates de todo o país tornou-se mais uma das ferramentas de promoção do site. A mensagem implícita era: o MySpace é um clube digital no qual comportamentos ousados são bem-vindos. Uma desencantada usuária do Friendster chamada Tila Tequila aderiu ao MySpace, levando com ela seu fã-clube. Tila era uma jovem modelo vietnamita de corpo invejável e com sede de atenção. Seu perfil estava cheio de fotos em que usava pouquíssima roupa.

Embora a idade mínima para aderir ao site fosse supostamente 16 anos, muitas crianças mais novas criaram perfis alegando ser mais velhas. Não era incomum ver garotas de 13 anos postando fotos em que vestiam apenas um sutiã. Grupos de pais em escolas de primeiro e segundo grau de todo o país convocaram reuniões alarmadas para falar sobre os perigos das redes sociais.

Na época em que o Thefacebook foi lançado, em fevereiro de 2004, o exuberante MySpace tinha mais de 1 milhão de membros e estava rapidamente se tornando a principal rede social do país. O Thefacebook oferecia aos usuários funções limitadas, uma página de perfil branca, clean, limitada a estudantes das universidades de elite. O contraste não poderia ter sido maior.

A primeira rede social explicitamente destinada a estudantes universitários havia começado na Universidade de Stanford em novembro de 2001. Provavelmente, esta também foi a primeira verdadeira rede social lançada nos Estados Unidos. Esse serviço pouco conhecido, chamado Club Nexus e projetado por um estudante turco chamado Orkut Buyukkokten, que estava fazendo doutorado

em ciência da computação, destinava-se a melhorar a vida social dos estudantes de Stanford. Outro estudante de ciência política chamado Tyler Ziemann cuidava dos aspectos não técnicos do projeto.

O Club Nexus era revolucionário e tinha uma grande quantidade de recursos – recursos demais, provavelmente. Os usuários podiam criar um perfil utilizando seus nomes reais e depois listar seus melhores amigos no campus, que eram conhecidos como "camaradas" no jargão do Club Nexus. Os camaradas que ainda não eram usuários então recebiam, automaticamente, um e-mail convidando-os a aderir. Somente estudantes com um endereço de e-mail da Universidade de Stanford podiam participar, e a autenticação do e-mail garantia que cada pessoa era quem dizia ser. Você podia conversar, convidar amigos para eventos, postar itens em uma seção de classificados (inclusive anúncios pessoais), escrever colunas no estilo de blogs e usar uma sofisticada função de pesquisa para encontrar pessoas com interesses semelhantes. Os alunos a usavam para formar grupos de estudo, descobrir gente que também gostava de correr e encontros amorosos. Uma vez Buyukkokten vangloriou-se de que o diferencial do site era que, com ele, "você pode organizar festas grandes, realmente grandes".[7]

Em seis semanas o Club Nexus tinha 1.500 usuários em Stanford (onde havia cerca de 15 mil estudantes), mas quando esse número chegou a cerca de 2.500, o site parou de crescer. O serviço era simplesmente muito complicado. Buyukkokten era um programador talentoso que havia disponibilizado todos os recursos interessantes que pudera imaginar, mas isso tornava o uso do site difícil e diluía a atenção entre muitas atividades diferentes. O usuário ficava com a sensação de que não havia muitos outros com ele ali.

Logo que os dois rapazes se formaram, em 2002, decidiram comercializar seu empreendimento. Reconhecendo que o uso entre os alunos ficara estagnado, eles tomaram o que alguns talvez chamem de uma decisão tola, considerando-se os êxitos posteriores do Facebook – resolveram concentrar-se nos ex-alunos. Criaram uma empresa chamada Affinity Engines, que começou a comercializar entre grupos de ex-alunos da faculdade uma versão modificada do Club Nexus, chamada InCircle. Seu primeiro cliente foi a Associação de Ex-alunos de Stanford. Em 2005, entre os usuários havia redes de alunos de 35 faculdades, incluindo gigantes como a Universidade de Michigan. Não muito

tempo depois do lançamento da Affinity Engines, porém, Orkut Buyukkokten deixou a empresa e foi para o Google.

Mais ou menos um ano depois de incorporar-se ao Google, o programador empresarial procurou a executiva Marissa Mayer, responsável pela área de produtos, e disse-lhe que, durante o fim de semana, havia construído o protótipo de uma nova rede social. Mayer e os executivos do Google, que têm como política incentivar o empreendedorismo entre os funcionários, acolheram o projeto. O Google estava pensando em chamar o projeto de "Eden" ou "Paradise". Então, um dia, Adam Smith, gerente de produto que trabalhava com Buyukkokten, disse a Marissa Mayer que o engenheiro era dono do endereço Orkut.com. Os dois achavam que Buyukkokten encarnava o espírito do novo site, de modo que decidiram dar ao serviço o nome dele.

O bem concebido Orkut, uma rede social aberta a qualquer pessoa, foi lançado em janeiro de 2004, apenas duas semanas antes do Thefacebook.com. De início, prosperou nos Estados Unidos e manteve-se firme diante da enorme onda do MySpace, mas por volta do final de 2004, e de maneira um tanto extraordinária, foi inteiramente tomado pelos brasileiros. Uma grande campanha popular para conseguir mais usuários no Brasil do que nos Estados Unidos despertou o entusiasmo dos jovens do país. Uma vez alcançada a meta, o serviço adquiriu um elenco nitidamente brasileiro e de língua portuguesa, e os americanos gradualmente começaram a abandoná-lo. O Orkut atual, ainda propriedade do Google, continua a ser uma das maiores e mais sofisticadas redes sociais do mundo, e os brasileiros ainda constituem mais de metade dos usuários. Outros 20% vivem na Índia. Um indício de que o Google tem expectativas reduzidas a respeito do serviço talvez possa ser o fato de que, em 2008, a sede do Orkut mudou-se para o Brasil.

O Club Nexus foi a primeira rede social específica para estudantes universitários, mas durante o ano letivo de 2003-2004 sites semelhantes começaram a pipocar em diversas universidades. A The Daily Jolt, uma espécie de comunidade de discussão, já existia desde 1999 como um tipo de quadro de avisos do campus e funcionava em 12 faculdades. A Collegester.com, "uma comunidade virtual de serviços gratuitos, úteis e agradáveis 'para alunos, por alunos'", foi lançada em agosto de 2003 por dois alunos da Universidade da Califórnia em Irvine. Um serviço de encontros on-line chamado WesMatch

estava prosperando na Universidade Wesleyana. Os jovens empreendedores que o criaram haviam lançado uma versão no Williams College e estavam se expandindo para Bowdoin, Colby e Oberlin. Em Yale, o Conselho da Faculdade, dirigido por estudantes, lançou um site social chamado YaleStation em 12 de fevereiro, apenas uma semana após a estreia do Thefacebook. Até o final do mês, cerca de dois terços dos estudantes da faculdade haviam se registrado. Em seguida veio o CUCommunity, que havia decolado na Universidade de Columbia em janeiro. Tanto o site da Universidade de Yale quanto o de Columbia estavam recebendo enormes quantidades de usuários antes da chegada do Thefacebook.

No final de 2003, as universidades da Ivy League pareciam haver decidido, em conjunto, que os facebooks dos campi deviam ser postos na internet. Os órgãos estudantis das universidades de Cornell, Dartmouth, Princeton, Pensilvânia, Yale e Harvard, dentre outros, estavam todos reclamando com as administrações das faculdades porque o álbum de retratos dos alunos, conhecido como o facebook do campus, não estava em formato digital. A ideia não era nenhum segredo. Uma sensação de que havia chegado a hora ajudou a empurrar Zuckerberg para que criasse o Thefacebook e também explica o nome que ele deu ao serviço. Em todos os lugares, os estudantes também haviam sido influenciados pela rápida ascensão do Friendster, e muitos ficaram consternados ao vê-lo desabar. Quando chegou o outono, o MySpace já estava agitando Los Angeles.

Em setembro de 2003, Aaron Greenspan, aluno do último ano da faculdade em Harvard, lançou um serviço chamado houseSYSTEM. Ele permitia que os residentes dos alojamentos de Harvard comprassem e vendessem livros e avaliassem os cursos, entre outras funções. Também convidava os estudantes a carregar suas fotografias em algo chamado Universal Face Book. O houseSYSTEM foi questionado pela maneira como tratava as senhas dos usuários e nunca teve muito uso, apesar de quase dois mil estudantes terem se inscrito para experimentar.

De sua parte, Divya Narendra afirma ter tido a ideia de uma rede social específica para Harvard em dezembro de 2002. Mais tarde ele se uniu aos irmãos Winklevoss para construir o Harvard Connection, conforme consta dos

volumosos documentos judiciais apresentados na ação que moveram contra Zuckerberg e o Facebook. Os imponentes gêmeos idênticos Winklevoss – conhecidos por alguns colegas de Harvard como Winklevii – deram duro no remo durante anos e disputaram as finais da prova "dois sem" de remo masculino nos Jogos Olímpicos de Pequim de 2008. Anteriormente, haviam conseguido uma medalha de ouro nos Jogos Pan-Americanos do Rio de Janeiro.[8] Os dois atletas louros, totalmente WASPs – "brancos, anglo-saxões e protestantes" – ou seja, perfeitos representantes da elite americana, não poderiam ser mais diferentes dos magricelas, nerds e inteligentes judeus que fundaram o Thefacebook.

Os três trabalharam intermitentemente na ideia do que se tornaria o Harvard Connection durante o ano seguinte. Como nenhum deles era programador, contrataram pessoas para ajudar. Na opinião dos fundadores, os dois estudantes de ciência da computação contratados sucessivamente tentaram e não conseguiram fazer funcionar o Harvard Connection.

Narendra e os Winklevosses leram a respeito do Facemash nas matérias que saíram no Crimson. Entraram em contato com Zuckerberg e marcaram um encontro. Zuckerberg concordou em ajudar, mas hoje diz que considerou o assunto apenas mais um de seus muitos "projetos" de softwares sociais.

Zuckerberg trabalhou ocasionalmente escrevendo o código para o Harvard Connection. Depois de algumas semanas, parece ter perdido o interesse, embora aparentemente não tenha deixado isso claro para os Winklevosses e Narendra. Eles começaram a reclamar que estava demorando demais. A certa altura, Zuckerberg pediu desculpas por um atraso, explicando que havia se esquecido de levar para casa o carregador do laptop durante os feriados de Ação de Graças. O trio do Harvard Connection acabou movendo uma ação contra Zuckerberg em um tribunal federal, acusando-o de roubar sua propriedade intelectual. O caso foi resolvido em meados de 2008, com a exigência de que as partes não divulgassem detalhes, mas alguns documentos do julgamento vieram a público, inclusive alguns e-mails entre os pleiteantes e Zuckerberg. Essa correspondência dá uma ideia do que o Harvard Connection pretendia ser. Em um dos e-mails, Cameron Winklevoss incluía uma sugestão de texto para uma página: "O Harvard Connection fez uma lista das noites de estreia nas mais badaladas casas noturnas e boates na área de Boston. Fechamos acordos com os

promotores dessas casas noturnas para dar a todos os nossos usuários registrados um desconto na entrada." Festas com desconto parece ter sido um dos focos principais do site.

Em 6 de dezembro, Cameron Winklevoss mandou outro e-mail para Zuckerberg: "Uma ideia que me ocorreu é um 'índice de incesto' (...) Basicamente, é uma medida de quão próximos estão seus interesses e os interesses da pessoa que você está procurando (...) Seria divertido ver quão íntimo e quão 'incestuoso' seria propor um encontro com determinada pessoa." Ele também sugeriu que o site fornecesse recomendações sobre com quem uma pessoa deveria sair e estava pensando que talvez o Harvard Connection devesse enganar os usuários, fingindo que as combinações teriam sido determinadas pelo algoritmo do software: "Talvez pudesse haver algum elemento aleatório incorporado (obviamente, as pessoas que vissem o site não deveriam saber disso, pois para elas seria uma recomendação cuidadosamente calculada)." Conforme expressou nessa passagem, Winklevoss considerava que estava criando um "site de namoro".

Os e-mails parecem mostrar que Zuckerberg começou a evitar os três fundadores do Harvard Connection. Em 8 de janeiro de 2004 ele escreveu a Cameron: "Ainda estou um pouco cético quanto a termos funcionalidade suficiente no site para realmente chamar a atenção e ganhar a massa crítica necessária para fazer funcionar um serviço como este." No final de novembro, porém, ele escreveu: "Assim que eu receber os gráficos, vamos conseguir lançar essa coisa (...) Parece que tudo está funcionando." Os rapazes do Harvard Connection pediam repetidamente um encontro. Quando os quatro finalmente se reuniram, em 14 de janeiro, Zuckerberg disse que não tinha mais tempo para trabalhar no projeto. Em 2010, o website Business Insider publicou e-mails propositadamente enviados durante esse período. Se são verdadeiros – e ele não negou tê-los escrito – isso o expõe tripudiando ao atrasar deliberadamente o Harvard Connection, até que o Facebook surgisse.

Zuckerberg também teve algum envolvimento com Greenspan, o criador do houseSYSTEM. Os dois se encontraram para jantar no início de janeiro no refeitório da Kirkland House. Na reunião, Zuckerberg convidou Greenspan a se juntar a ele para criar seu novo projeto, que não descreveu em detalhes, mas Greenspan hesitou. Em uma autobiografia de 333 páginas publicada por conta

própria – e autojustificadora – ele escreve: "Eu não gostava da ideia de trabalhar para alguém que acabara de ser chamado ao conselho disciplinar por ignorar direitos de privacidade em grande escala." (Ele está se referindo ao Facemash.) Greenspan, dois anos à frente de Zuckerberg, tinha sua pequena empresa de software desde os 15 anos e claramente se sentia superior ao segundanista.

No entanto, na mesma reunião, Greenspan convidou Zuckerberg para incorporar seu projeto, qualquer que fosse, no houseSYSTEM, mas Zuckerberg disse que não queria fazer isso porque o houseSYSTEM era "útil demais", segundo o livro. Greenspan diz que essa declaração o deixou confuso. "Ele simplesmente faz coisas demais", continuou Zuckerberg, de acordo com o livro. "É como se fosse quase avassalador de tão útil." Hoje, Zuckerberg não se dispõe a falar muito sobre o houseSYSTEM, exceto que "o truque não é acrescentar coisas, mas retirar". O houseSYSTEM acabou por desaparecer. Sam Lessin, colega de Zuckerberg e empresário da internet, recorda-se do site como "um gigantesco sistema que se alastrava e podia fazer todo tipo de coisas". Em contraste, diz ele, o Thefacebook era quase obsessivamente minimalista. "A única coisa que você podia fazer de imediato era convidar mais amigos. Essa pureza era o que o direcionava."

O Thefacebook foi lançado no dia 4 de fevereiro de 2004. Seis dias depois, Cameron Winklevoss enviou a Zuckerberg uma carta acusando-o de haver se apropriado indevidamente do trabalho dos fundadores do Harvard Connection na qual demandava indenização. A carta exigia que Zuckerberg suspendesse o trabalho no Thefacebook. Winklevoss e seus sócios se queixaram ao Conselho de Administrativo – o mesmo órgão que havia punido Zuckerberg pelo Facemash. Um reitor de Harvard se envolveu e pediu a Zuckerberg que desse sua versão dos fatos.

Em uma longa carta que escreveu ao reitor em 17 de fevereiro, Zuckerberg disse que desde sua primeira colaboração com o projeto havia ficado "de certa forma decepcionado com a qualidade do trabalho feito no site pelos programadores anteriores". Na opinião dele, era "complicado e 'entupido' com coisas demais". Ele fez pouco das ideias dos irmãos Winklevoss e Narendra. "Meus amigos mais ineptos socialmente na faculdade tinham um conceito melhor do que atrairia as pessoas para um site do que esses caras." Zuckerberg também se queixou do planejamento. "Eu não estava satisfeito com o modo

como eles deixaram de cumprir seus compromissos de publicidade, com o fato de não terem conseguido o hardware necessário para rodar o site, e até mesmo com as imagens que utilizavam (da última vez em que verifiquei, a página inicial deles ainda estava usando uma imagem tirada diretamente de um anúncio da Gucci)."

"Eu fico chocado", continuou ele, "quando vejo que, depois do trabalho que fiz para eles gratuitamente, ainda estão me ameaçando (...) Tento minimizar, considerar apenas um aborrecimento menor o fato de que sempre que faço algo bem-sucedido todo capitalista por aí quer abocanhar um pedaço." Ele concluiu a carta sobre o que chamou de "ameaças ridículas" dizendo: "Não me preocupei em analisar as diferenças entre o meu site e o deles porque os dois são completamente diferentes." O reitor decidiu não se envolver na disputa.

Seriam os dois serviços substancialmente diferentes? Como indicam os e-mails de Cameron Winklevoss, o Harvard Connection foi concebido, em grande parte, como um guia de festas e serviço de encontros. A intenção era "intermediar acordos com os promotores", recebendo algo em troca. O Thefacebook não era comercial. O objetivo era substituir os facebooks impressos. Centrava-se em informações sobre indivíduos. Tudo sobre o Thefacebook era gerado por seus usuários, enquanto o Harvard Connection pretendia incluir conteúdos – como "comentários e avaliações sobre boates", por exemplo.

O Harvard Connection, rebatizado de ConnectU, finalmente foi lançado no final da primavera de 2004. No outono daquele ano, os fundadores do ConnectU, assessorados por advogados que normalmente trabalhavam para o riquíssimo pai dos gêmeos, processaram Zuckerberg em Boston. O processo afirma que Zuckerberg roubou várias ideias – como "criar a primeira rede social específica para estudantes de faculdades e universidades"; "servir como um diretório de pessoas e de seus interesses e qualificações, um fórum para a expressão de opiniões e ideias e uma rede segura de conexões"; exigir que os membros se registrassem usando um endereço de e-mail ".edu"; e fazer o lançamento em Harvard e depois se estender para outras faculdades, com um plano de, em algum momento no futuro, incluir "todas as instituições acadêmicas credenciadas, nacionais e internacionais".

Durante o tempo em que estava trabalhando para o Harvard Connection, Zuckerberg pode ter se sentido desconfortável com o fato de já estar trabalhando em sua própria rede social. Ele certamente devia ter alertado os irmãos Winklevoss e Narendra desde então sobre o que esperar. Zuckerberg foi grosseiro. Tornou-se muito pouco cooperativo. Os e-mails do Business Insider parecem provar que ele os enganou. Muito antes de conhecer os Winklevosses e Divya Narendra, porém, ele já vinha refletindo sobre que tipo de software social seria possível na internet. Foi por isso, antes de mais nada, que se interessou pelo projeto do Harvard Connection. A ação civil interposta em nome dos três critica comportamentos consideravelmente piores do que a mera grosseria: "violação de direitos autorais, quebra de contrato real ou implícito, apropriação indevida de segredos comerciais, quebra de dever fiduciário, enriquecimento injustificado, práticas comerciais desleais, interferência intencional com vistas a potencial vantagem com o negócio, violação do dever de boa-fé e procedimento justo, fraude e abuso de confiança".9 Os autores da denúncia demandavam assumir todo o site do Facebook e receber uma indenização igual ao seu valor, algo bastante forte para um suposto projeto de dez horas para o qual Zuckerberg nunca havia assinado um contrato e pelo qual nunca foi pago.

Zuckerberg provavelmente refinou suas próprias ideias durante o transcorrer do trabalho com o Harvard Connection, mas não parece haver elementos em comum aos sites que ainda não tivessem sido utilizados por outros serviços no passado. Àquela altura, todos os planos existentes no planeta para criar redes sociais eram influenciados pelo Friendster. De fato se provou fundamental para o Thefacebook usar endereços .edu para o registro, mas outros sites em faculdades já haviam começado a adotar uma abordagem semelhante. No outono de 2001, o Club Nexus, por exemplo, só aceitava endereços de e-mail de Stanford.

Em setembro de 2004, quando entrou com uma ação contra o Thefacebook, o ConnectU afirmava ter 15 mil usuários em 200 faculdades.10O Thefacebook competia vigorosamente com ele. No entanto, o ConnectU realmente produziu um enorme sucesso para seus fundadores: um acordo financeiro concluído em 2008. Os criadores do ConnectU receberam uma grande quantia de dinheiro para cair fora – supostamente, 20 milhões de

dólares em dinheiro, além de ações do Facebook no valor de pelo menos 10 milhões. O ConnectU já estava moribundo, mas agora está fechado.[11]

Aaron Greenspan também acusou Zuckerberg de roubar suas ideias. Em sua autobiografia intitulada Authoritas: Confissões de um estudante de Harvard e a fundação da Era Facebook, ele escreve: "Eu inventei o Facebook quando frequentava a faculdade de Harvard."[12] Em abril de 2008, ele pediu ao Escritório de Patentes dos Estados Unidos para cancelar a marca "Facebook". Ele alegava que o termo era de uso geral, e também nada que ele não tivesse usado meses antes de Zuckerberg, como parte do houseSYSTEM. Greenspan atuou como seu próprio advogado. A Junta de Julgamento e Recursos de Marcas Registradas decidiu que suas reivindicações eram plausíveis o bastante para que a ação prosseguisse. Alguns meses depois, o Facebook fechou um acordo com Greenspan por uma quantia não revelada.

Greenspan não acusa apenas Zuckerberg. Ele escreve em seu livro que os irmãos Winklevoss e Narendra também se apropriaram de suas ideias e que o Harvard Connection também era uma imitação do houseSYSTEM.

Hoje em dia, as redes sociais estendem-se por todo o planeta. O Facebook é a maior dentre elas. É raro um estudante do ensino médio ou um universitário que não use rotineiramente o Facebook ou o MySpace. Esses sistemas tornaram-se tão difundidos como meio de comunicação que muitas pessoas de todas as idades já quase não usam e-mail. Começando com o sixdegrees, passando pelo Friendster e chegando até o Facebook, as redes sociais tornaram-se uma parte familiar e onipresente da internet.

Outono de 2004 "Veja o mundo à sua volta... Com um leve empurrãozinho – no lugar certo – ele se desequilibra."

Quando da aproximação do semestre de outono de 2004, o Thefacebook estava à beira de uma grave crise. Durante o verão, a adesão havia quase duplicado, passando de cerca de 100 mil para 200 mil usuários. Isso era bom e ruim. "Foi pura sorte aquilo não ter provocado um colapso", diz Dustin Moskovitz, que passava tanto tempo quanto todos os demais trabalhando para evitar que o pior acontecesse. "Nossos servidores já estavam sobrecarregados, mas sabíamos que, no outono, atingiríamos o dobro da carga. O serviço ficou realmente muito instável."

A crise, no entanto, não era apenas tecnológica. A tensão crescia entre a pequena equipe da empresa, que se via assolada pela dúvida de se o Thefacebook de fato devia ser sua única prioridade. Zuckerberg estava ficando cada vez mais interessado no Wirehog, seu projeto paralelo que permitiria aos usuários do Thefacebook compartilhar fotos e outras mídias diretamente.

Ao longo do verão, estudantes e entidades estudantis de faculdades em todo o país haviam mandado e-mails, enviado mensagens de texto e ligado para o Thefacebook pedindo que sua faculdade fosse adicionada à lista. Às vezes, enviavam cartas acompanhadas de doces ou flores – e alguns chegaram a ir à casa em Palo Alto. As pessoas estavam literalmente implorando para entrar na rede social.

Saverin ainda estava sentado em cima da conta bancária. Zuckerberg pagava tudo de seu próprio bolso. Ele e os pais haviam emprestado à empresa muitas dezenas de milhares de dólares.[1] Contudo, os rapazes do Thefacebook sabiam que se não tivessem o número suficiente de servidores quando as aulas recomeçassem, o site simplesmente ficaria cada vez mais lento, até parar por completo. "Nós estávamos realmente preocupados, achando que seríamos outro Friendster", lembra Dustin Moskovitz. "Sentíamos que o Friendster só não era a principal rede da faculdade era porque eles ainda estavam tendo problemas de dimensionamento." (Isso significa "crescimento", em internetês.)

E havia outro "Friendster" se desenrolando diante de seus olhos. O Orkut, após um breve período em que pareceu rivalizar com o MySpace, estava atolado em uma situação difícil: além de ter sido usurpado por brasileiros, estava com problemas de desempenho. Nem mesmo o grande Google conseguia ajudar a rede social a ter um crescimento sem sobressaltos.

O Thefacebook era uma start-up atípica em termos financeiros. Até aquele momento, não havia buscado financiamento externo. No ponto em que estava – com um crescimento provável e custos aumentando –, uma empresa novata do Vale do Silício normalmente buscaria venture capitalists – os chamados VCs – para conseguir uma grande injeção de capital, possivelmente alguns milhões de dólares no caso de uma empresa do tamanho do Thefacebook. Entretanto, em tal cenário, os investidores abocanham um pedaço muito grande da sociedade, talvez um quarto ou até mesmo um terço do negócio. Parker havia passado por isso na Plaxo, quando perdera a queda de braço para os venture capitalists e acabou expulso de sua própria empresa. Ele havia conseguido contagiar Zuckerberg com sua aversão a VCs, e os dois estavam decididos a manter o controle total sobre o destino da empresa. Afinal, eles só queriam algumas centenas de milhares de dólares para comprar mais servidores.

Poucos dias depois de se juntar ao Thefacebook, Sean Parker chamou seu amigo Reid Hoffman, fundador do LinkedIn e um grande angel investor. Hoffman vinha acompanhando-o ao longo de todo o doloroso desenlace de sua relação com a Plaxo e tornara-se um amigo íntimo. Mas Parker também era pragmático. Sabia que era importante manter a patente do sixdegrees à mão para o Thefacebook.

Quase imediatamente Hoffman teve uma ótima impressão do Thefacebook, mas não queria ser o investidor principal, dado seu envolvimento com o LinkedIn. Em meados de 2004, muitas pessoas na indústria de internet estavam começando a se perguntar se, em última instância, as redes sociais acabariam todas convergindo para uma única grande rede. Embora Hoffman não acreditasse nisso, sabia que alguns veriam como um conflito de interesses o fato de ele fazer um investimento no Thefacebook. Então, ele providenciou um encontro de Parker e Zuckerberg com Peter Thiel, o gênio financeiro que havia cofundado e liderado o PayPal e era agora um investidor privado.

Hoffman é um dos principais membros de uma muito singular e importante subcultura do Vale do Silício – os ricos ex-funcionários do PayPal. Ele se manteve próximo a muitos colegas da época do PayPal, inclusive de Thiel. O PayPal criara o primeiro sistema bem-sucedido de pagamento em larga escala on-line, que vendera para o eBay por 1,5 bilhão de dólares em outubro de 2002, apenas dois anos depois de ter sido criado em uma fusão de duas start-ups. Mesmo antes do PayPal, Thiel já era um investidor profissional, e agora estava investindo em start-ups e iniciando um fundo de hedge. Havia colocado dinheiro no Friendster e também no LinkedIn.

Ele acabou se mostrando o investidor ideal para o Thefacebook. Afinal, já tinha visto o mundo da perspectiva de um empresário bem-sucedido no PayPal, era fã de Sean Parker, que conhecera na Plaxo e pelo Friendster, e também era um investidor que pensava diferente. Em geral, os investidores ainda olhavam com desconfiança para as empresas de internet voltadas para o consumidor, lembrando quanto haviam perdido com o estouro da bolha ponto-com. "Então achamos que aquele era o lugar para buscar novas oportunidades", lembra Thiel. "E no âmbito da internet voltada para o consumidor, as redes sociais pareciam ser uma espécie de tendência incipiente. Em 2004, elas eram vistas como empresas muito efêmeras, e as pessoas pensavam que seria como investir em uma marca de jeans ou algo assim. Havia a questão de saber se todas aquelas empresas seriam apenas modismos que durariam pouco tempo."

No entanto, a mensagem que Thiel ouviu sobre o Thefacebook inspirou-lhe confiança. Em seu escritório estavam sentados Sean Parker, Mark Zuckerberg e Steve Venuto, o novo advogado da empresa que trabalhara no caso Plaxo com Parker e começara a trabalhar com o Facebook no final do verão. Hoffman organizou a reunião e incluiu seu protégé do LinkedIn, Matt Cohler, um tipo alto-astral, de cabelos castanhos, formado em Yale. Parker, que tinha apenas 24 anos, mas já era um experiente e dinâmico vendedor, ficou com a palavra a maior parte do tempo. Explicou que o Thefacebook ainda era relativamente pequeno porque exigia um endereço de e-mail .edu. O universo potencial de usuários estava deliberadamente circunscrito. Somente estudantes das universidades mais seletas podiam se associar. O que acontecia a cada vez que eles abriam o serviço para uma nova instituição de ensino superior foi o que mais impressionou Thiel. Dentro de poucos dias, o normal era que a rede social

conseguisse atrair praticamente todo o corpo discente, e mais de 80% dos usuários voltavam ao site diariamente! Ninguém tinha ouvido falar de uma combinação tão extraordinária de crescimento e utilização em uma start-up.

Zuckerberg usava seu uniforme oficial da época: camiseta, jeans e chinelos de borracha Adidas. Certamente, um traje que não havia sido planejado com a finalidade de impressionar. Thiel recorda que ele parecia meio introvertido. Zuckerberg falou pouco, ocasionalmente respondendo a alguma pergunta e fazendo umas poucas. Sim, eles estavam recebendo pedidos de centenas de faculdades que queriam o Thefacebook em seus campi. Falou de algumas de suas ideias sobre como o produto poderia evoluir. E também expôs brevemente suas esperanças com relação ao Wirehog. Não mostrou absolutamente nenhum traço de deferência ou bajulação, e isso, combinado com a naturalidade com que falava sobre o que o Thefacebook estava alcançando, o fazia parecer ainda mais impressionante. Ele não precisava usar gravata para convencer alguém de que era um empresário que valia a pena apoiar.

Zuckerberg, porém, tampouco se constrangia ao reconhecer que não sabia algo. A conversa passou rapidamente para a mecânica de investimentos, e Thiel arremessava termos técnicos e jargões para todo lado. Zuckerberg interrompia repetidamente: "Explique-me isso. O que significa isso?"

Depois de poucos dias e de algumas idas e vindas com Parker, Thiel concordou com o que poderá entrar para a história como um dos maiores investimentos de todos os tempos. Ele decidiu emprestar ao Thefacebook 500 mil dólares, que deveriam ser convertidos, em algum momento futuro, em uma participação de 10,2% na empresa. Isso significa que o Thefacebook estava sendo avaliado em 4,9 milhões de dólares. Um motivo que levou Thiel a concordar em fornecer o dinheiro sob a forma de empréstimo foi o fato de que, até que tudo estivesse resolvido com Saverin, havia obstáculos legais para um investimento formal. As disposições do empréstimo estabeleciam que se o Thefacebook atingisse 1,5 milhão de usuários antes de 31 de dezembro de 2004 – menos de seis meses mais tarde – o empréstimo seria convertido em investimento de capital, e a empresa não teria de pagá-lo. Zuckerberg e Parker tinham um grande incentivo para continuar a fazer seu negócio crescer.

A avaliação de 4,9 milhões dólares era menor do que outras que haviam sido acenadas diante de Zuckerberg, mas ele estava feliz por haver encontrado

um investidor que parecia acreditar em dar ao empresário o benefício da dúvida. Thiel disse a Zuckerberg: "Veja se não fode com tudo."[2] Hoje, o CEO diz que aquele foi praticamente o único conselho que recebeu de Thiel nos primeiros anos da empresa. "Eu me sentia confortável sabendo que eles estavam seguindo sua ideia original", rememora Thiel. "E foi uma avaliação muito razoável. Pensei que seria um investimento bastante seguro." Embora o Thefacebook não tenha cumprido a meta de 1,5 milhão de usuários até 31 de dezembro, Thiel, ainda assim, pouco depois converteu o empréstimo em investimento. Ele vendeu quase metade de suas ações em 2009, mas, mesmo assim, as restantes valem hoje, no mínimo, 900 milhões de dólares. Quando fez o empréstimo, Thiel também entrou para o conselho diretor da empresa.

Hoffman colocou outros 40 mil dólares, e Mark Pincus fez o mesmo. Além disso, alguns amigos da empresa investiram pequenas quantias, elevando o financiamento total para cerca de 600 mil dólares. A apresentação sobre o investimento também causou uma profunda impressão em Matt Cohler, que trabalhava para Hoffman no LinkedIn. Ele quis comprar ações do Thefacebook, mas Zuckerberg e Parker acharam que já tinham dinheiro suficiente naquele momento. Mais tarde, porém, Cohler encontraria uma maneira de conseguir algumas.

No outono de 2004, a turma de calouros de Harvard ficou ao mesmo tempo lisonjeada e chocada quando o presidente da faculdade, Lawrence Summers, ex-secretário do Tesouro dos Estados Unidos, cumprimentou-os anunciando que já conhecia muitos deles porque vira seus perfis no Thefacebook. A rede social já estava tão arraigada na cultura dos estudantes de graduação de Harvard que os novatos ouviram falar sobre o site e criaram seus perfis antes mesmo de chegar. As informações que haviam postado, entretanto, destinavam-se a impressionar seus pares, não a ser vistas pelo presidente da faculdade. Alguns se sentiram desconfortáveis ao pensar que seus dados pessoais e suas trivialidades agora estavam acessíveis a autoridades como Summers. O Thefacebook já estava fazendo as pessoas se perguntarem qual seria o grau adequado de autoexposição on-line.

O Thefacebook, contudo, realmente atendia a uma necessidade concreta dos estudantes de Harvard e de outras faculdades. Na maioria das instituições de

ensino superior, os facebooks impressos em papel eram entregues no primeiro ano e em geral continham as fotos de todos os alunos acompanhadas apenas do nome e da escola na qual tinham cursado o ensino médio. No entanto, apesar de todas as limitações, eles haviam acabado por desempenhar um papel fora do comum na vida social universitária. Se você tivesse conhecido um cara em uma festa, na manhã seguinte puxava o facebook para mostrá-lo a suas companheiras de quarto. Se já estivesse no terceiro ano, a foto teria mais de dois anos, mas, ainda assim, era o melhor com que as pessoas podiam contar. Em algumas faculdades, o livro do facebook era chamado de "Freshmenu", e as pessoas inventavam jogos com ele quando estavam entediadas nas noites de sexta-feira. Abria-se em uma página qualquer. O vencedor era aquele que virasse o menor número de páginas até identificar dez pessoas com quem tivesse dormido. Coisas desse tipo.

Assim, em Harvard, Dartmouth, Columbia, Stanford, Yale e outras instituições de ensino superior, o Thefacebook rapidamente se tornou uma ferramenta social essencial – um considerável avanço em relação ao antiquado livro de papel. Agora, se uma garota conhecesse um cara em uma festa da fraternidade, um elaborado conjunto de rituais eletrônicos era posto em marcha. Eles assumiam um significado ainda maior se os dois já tivessem "ficado" de verdade. A primeira questão-chave era se ele havia imediatamente "adicionado" a garota no Thefacebook. Se não, era um sinal desastroso. Na época, qualquer aluno podia ver o perfil de todo mundo em sua faculdade. Outra atividade importante e urgente era pesquisar cuidadosamente os amigos de seu novo alvo de interesse amoroso. O Thefacebook lhe dizia quais eram os amigos que vocês tinham em comum. Se fossem muitos, isso era um indicador promissor.

O Thefacebook tinha uma forte conotação sexual. Pedia-se que os usuários indicassem seu status de relacionamento e dissessem se estavam interessados em homens ou mulheres. Um dos campos padrão do site chamava-se "À procura de". As possíveis respostas incluíam Namoro, Relacionamento, Diversão Aleatória e O Que Quer Que Eu Consiga.[a] Paquerar no Thefacebook tornou-se uma espécie de arte, embora uma de suas funções – a cutucada – tornasse isso absurdamente fácil.

A cutucada exercia um fascínio particular naqueles tempos, mesmo entre os

supostamente sofisticados estudantes de Harvard. Não havia como ter certeza se uma cutucada no Thefacebook seria vista como paquerar – pelo menos em teoria poderia ser interpretada apenas como um gesto amigável –, o que fazia com que até mesmo os tímidos tivessem coragem para tomar a iniciativa. O próprio fato de o significado de uma cutucada ser tão indefinido era um de seus atrativos. Poderia significar que você gostava de uma pessoa, achava-a atraente, apreciava seus comentários nas aulas, queria distraí-la dos estudos ou simplesmente queria chamar a sua atenção. O destinatário apenas era informado de que ele ou ela haviam sido cutucados, e ficava por sua conta interpretar essa informação. A resposta adequada? Um cutucão de volta, que o software do Thefacebook educadamente perguntava se você gostaria de dar.

Desde o primeiro dia, "ter amigos" tinha um elemento de competitividade, como acontecia no Friendster e no MySpace. Se seu companheiro de quarto tinha trezentos amigos e você só tinha cem, então era preciso melhorar. "Sem a menor dúvida, a competição fez com que o Thefacebook se espalhasse mais rapidamente em Dartmouth", diz Susan Gordon, da turma de 2006. Ela estava em um programa de estudo de italiano em Roma quando o Thefacebook tomou conta de Dartmouth quase da noite para o dia em março de 2004. Imediatamente ela começou a receber e-mails de amigos dizendo que ela precisava se associar; caso contrário, estaria totalmente por fora quando voltasse no final do trimestre. "Aquilo fez muito sentido para todos nós na mesma hora", diz ela. "Um livro verde on-line, que divertido!" (O facebook de Dartmouth tinha uma capa verde.) O fato de que fosse um serviço somente para a Ivy League também garantia sua exclusividade. Havia começado em Harvard. Tinha de ser bom.

A tarefa de aperfeiçoar os detalhes do próprio perfil a fim de tornar-se um amigo potencial mais atraente ocupava uma parcela considerável do tempo de muitos desses alunos da Ivy League que tinham acabado de se associar ao Thefacebook. Encontre exatamente a foto certa. Troque-a regularmente. Analise atentamente a forma como você descreve seus interesses. Como todos os cursos do catálogo da universidade eram listados, alguns estudantes chegavam a selecionar o que iriam estudar a fim de projetar determinada imagem de si mesmos. E muitos deles sem dúvida selecionavam os cursos com base em quem o Thefacebook mostrava que estaria na mesma classe. Espreitar

as pessoas de forma sutil tornou-se quase rotina – se alguém parecesse interessante, você começava a procurar um jeito de conhecer a pessoa. Quanto mais amigos vocês já compartilhassem, em geral mais fácil acabaria sendo o processo. O seu "facebook", como começaram a ser chamados os perfis no site, tornava-se cada vez mais a sua cara pública. Ele definia sua identidade.

As pessoas passavam horas e horas visitando os perfis de outros estudantes, inicialmente apenas os de sua própria faculdade, mas em pouco tempo também em toda a rede do Thefacebook em outros campi de elite. Nick Summers, da turma de 2005 da Universidade de Columbia e usuário número 796 do Thefacebook, lembra-se de conseguir navegar pelo rosto de cada um dos usuários do serviço de A a Z. Não havia muito que se pudesse fazer no site a não ser manter seu perfil, adicionar amigos, cutucar pessoas e ver os perfis dos outros. Ainda assim, os estudantes passavam milhares de horas examinando os mínimos detalhes dos perfis uns dos outros. Uma pessoa podia pedir ao Thefacebook para mostrar dez alunos quaisquer de sua faculdade para ela examinar, bem como podia buscar outras pessoas com base em vários parâmetros. A bisbilhotice e a lascívia latentes de toda uma geração haviam sido incitadas.

Em setembro, o Thefacebook acrescentou duas características que deram aos estudantes ainda mais razões para passar tempo no site. Agora, incluído no perfil dos usuários, havia algo chamado "mural", que permitia a qualquer um escrever o que quisesse diretamente em seu perfil. Podia ser uma mensagem para você ou um comentário sobre você – o equivalente a um e-mail público. Qualquer visitante do seu perfil podia vê-lo. Agora, você não só podia navegar à vontade, examinando pessoas, mas também podia reagir ao que descobrisse. Ou podia simplesmente convidar alguém para encontrá-lo na lanchonete mais tarde. Ou fazer um comentário sedutor. Outra pessoa poderia comentar sobre esse comentário em seguida. De repente, todos os usuários do Thefacebook passaram a ter seu próprio quadro de avisos público.

Durante o verão, Zuckerberg, Moskovitz e Parker haviam cunhado um termo para descrever como os estudantes pareciam usar o site. Chamavam esse comportamento de "o transe". Uma vez que você começasse a vasculhar o Thefacebook, era muito fácil simplesmente continuar. "Era hipnótico", diz Parker. "Você ficava clicando e clicando e clicando de um perfil para o outro,

olhando as informações." O mural foi concebido para manter os usuários ainda mais transfixados, dando-lhes mais coisas para ver. Pareceu funcionar. Quase imediatamente, o mural tornou-se a característica mais popular do Thefacebook.

A outra novidade eram os grupos. Agora, qualquer usuário podia criar um grupo no Thefacebook por qualquer motivo. Cada grupo tinha sua própria página, assim como um perfil, que incluía seu próprio quadro de comentários. Instantaneamente, começaram a surgir em Harvard grupos com nomes disparatados como "Eu vomito Vitamin Water" – que, por algum motivo, rapidamente ganhou mil membros. Emma MacKinnon, da turma de 2005, estava escrevendo sua dissertação sobre o filósofo Emmanuel Levinas e lembra-se de pertencer a um grupo do Thefacebook chamado "Eu odeio o cara sobre o qual estou escrevendo minha tese". Suas integrantes eram mulheres que escreviam sobre homens. "Sempre havia também uma pequena descrição de 'Por que eu realmente gosto muito dele'", recorda-se.

Muitos estudantes começaram a abandonar suas agendas de contatos porque podiam usar o Thefacebook para contatar qualquer um: bastava digitar o nome. Não era preciso lembrar ou armazenar o endereço de e-mail de ninguém. E se quisessem falar com alguém imediatamente, quase todo mundo listava no perfil o número do celular e o endereço de mensagem instantânea, o AIM. Afinal, aquelas não eram identidades anônimas de uma sala de bate-papo da AOL. A internet havia entrado em uma era diferente. Estava se tornando pessoal.

A equipe em tempo integral do Thefacebook na Califórnia estava reduzida a apenas Zuckerberg, Moskovitz, Parker e Halicioglu, o gerente de operações que ficava em San Jose, cerca de 30 quilômetros ao sul. Andrew McCollum também morava com eles, ainda trabalhando no Wirehog. O dinheiro de Thiel permitira que comprassem novos servidores, e eles estavam se expandindo em um ritmo alucinado. Na primeira semana do trimestre de outono, acrescentaram 15 faculdades. O Thefacebook estava perdendo seu contorno elitista rapidamente. Em 10 de setembro, a lista incluía lugares como a Universidade de Oklahoma e a Michigan Tech.

Como haviam precisado se mudar do lugar destruído que sublocaram

durante o verão, os rapazes encontraram uma nova casa para alugar em Los Altos Hills, poucos quilômetros ao sul. Os fundos do imóvel davam para a Interstate 280, o que ajudava a resolver os problemas com os vizinhos – o lugar era tão barulhento todo o tempo que ninguém notava as festas e bagunças que se estendiam pela madrugada. Porém, a poeira que tomava conta da casa recém-construída tornou-a quase inabitável para Sean Parker. Suas crises alérgicas entraram no "modo constante". Felizmente, a namorada deixou-o ficar na casa dela.

Eles eram bons na administração de um site, mas não tão bons na administração de uma casa. Transformaram a sala de estar em um escritório improvisado, com quadros-brancos em todas as paredes, mesas atulhadas de laptops, papéis espalhados por toda parte. Um dia, um dos amigos do ensino médio de Zuckerberg deu uma passada para vê-lo e encontrou todas as mesas amontoadas de um só lado da sala. Eles haviam sobrecarregado a instalação elétrica e um disjuntor desarmara, desligando a energia em algumas das tomadas. Em vez de procurar a caixa de circuito para resolver o problema, eles simplesmente se conectaram nas tomadas que ficavam naquela parede. O visitante encontrou os disjuntores e virou as chaves, de modo que os geeks pudessem se esparramar pela sala novamente. A maior parte do restante da casa estava vazia, exceto por colchões aqui e ali e um monte de caixas nunca desembaladas.

A higiene era, para que se diga o mínimo, depreciada. Na cozinha, pratos sujos entupiam a pia e a bancada, e ninguém jogava o lixo fora. Havia formigas por toda parte. Zuckerberg continuava deixando latas vazias de bebida onde quer que acabasse de bebê-las. É assim que vivem os universitários de 20 anos.

Embora em relação à arrumação da casa eles revelassem imaturidade, ficavam cada vez mais maduros nos assuntos referentes à empresa. Com uma nova estrutura e adesões que cresciam rapidamente, o Thefacebook parecia estar virando gente grande. A procura era ainda mais voraz do que eles haviam imaginado. Somente no mês de setembro, os cadastramentos no site quase duplicaram, chegando a cerca de 400 mil. O número de usuários atingiu meio milhão em 21 de outubro. Durante o verão, eles haviam descoberto como automatizar grande parte do processo de adição de uma nova faculdade, encerrando assim as meticulosas montagens de listas de dormitórios e horários

de aulas.

Em pouco tempo, porém, foi ficando claro que o dinheiro de Thiel não seria suficiente para cobrir todos os custos de infraestrutura de uma empresa que crescia rapidamente. O acréscimo de novos servidores era uma atividade quase diária. Sean Parker, a quem Zuckerberg delegara todos os assuntos financeiros, entrou em contato com uma empresa chamada Western Technology Investment, que ele conhecia de seus tempos da Plaxo. A WTI, como é chamada, atua no ramo de "empréstimo de risco". Faz empréstimos de curto prazo – geralmente pagáveis em cerca de três anos – a start-ups, com taxas de juros que variam de 10% a 13%. Maurice Werdegar, sócio da WTI, negociou com Parker uma linha de crédito de 300 mil dólares, pagáveis em três anos. Os recursos eram destinados especificamente a cobrir os custos de hardware e outros ativos físicos, penhorados pela WTI até que o valor emprestado fosse pago. O empréstimo foi disponibilizado em dezembro de 2004, com uma linha de crédito que deveria durar até o mês de julho seguinte. Werdegar, que era um grande fã de Parker e não tivera nenhuma dificuldade em lidar com ele na Plaxo, gostou do que Sean Parker lhe contou sobre as perspectivas do Thefacebook. E perguntou se, adicionalmente, a WTI poderia investir outros 25 mil dólares com base na mesma avaliação da empresa que Thiel havia conseguido.

Em outubro de 2004, Werdegar, na época sócio minoritário na WTI, marcou com os dois fundadores da empresa uma reunião com Parker e uma contadora chamada Mairtini Ni Dhomhnaill (ela era irlandesa), que trabalhava temporariamente para o Thefacebook. Antes da reunião, os sócios de Werdegar disseram-lhe que, embora estivessem felizes por estar negociando com Sean Parker mais uma vez, aquela empresa não parecia merecer um investimento em ações além do empréstimo.

Essa atitude mudou rapidamente, conforme o relato de Werdegar. "Depois de uma hora e meia ouvindo Sean, nós todos saímos, e – vou me lembrar disso para sempre – eles perguntaram: 'Quanto em participação daquela sociedade podemos conseguir?'" Parker estava refinando seu discurso, e as coisas simplesmente ficavam cada vez melhores.

Na época, a estrutura de governança da empresa, na sequência dos investimentos de Thiel, tinha algumas disposições pouco usuais. O conselho

diretor incluía quatro assentos: um pertencia ao investidor Thiel; outro, a Parker e o terceiro, a Zuckerberg. O quarto assento poderia ser alocado por Zuckerberg a quem ele achasse conveniente – e estava temporariamente vazio. A ideia era sempre manter um número de assentos maior que o de pessoas de fora, para impedir que um futuro investidor usurpasse a empresa. Como Thiel era ele próprio um ex-empresário e acreditava que os fundadores deviam ter o controle sobre aquilo que criassem, sua presença não incomodava Zuckerberg.

Com essa medida fundamental, Parker estava deixando sua marca na empresa. Ele havia sido demitido duas vezes, do Napster e da Plaxo. Não queria ser despedido do Thefacebook e também queria fazer com que se tornasse impossível que isso acontecesse a Zuckerberg. "O que eu disse ao Mark", relata Parker, "foi que eu tentaria ser para ele o que ninguém havia sido para mim – uma pessoa que, de certo modo, pastoreia sua retaguarda e o coloca em uma posição de poder que lhe dê oportunidades de cometer seus próprios erros e aprender com eles." Outra disposição nos documentos constitutivos da empresa garantia que, se quaisquer dos fundadores, bem como Parker, viesse a deixar a empresa por qualquer motivo, aquele que se afastasse poderia manter tanto o seu endereço de e-mail corporativo quanto o laptop da empresa. Depois de ser expulso da Plaxo, Parker vira-se sem os dois, e ninguém conseguia entrar em contato com ele.

"Realmente foi muito bom para todos nós que Sean já tivesse criado uma empresa e vivenciado a experiência de ser jogado às feras", diz Moskovitz. "Nós não sabíamos nada sobre como constituir uma empresa ou conseguir um financiamento, mas tínhamos uma das pessoas mais conservadoras cuidando disso para nós e tentando nos proteger." Quando ele chama Parker de conservador, não está se referindo ao seu estilo na vida particular. Parker podia ser errático. Moskovitz, porém, lembra com carinho seu papel na empresa naquela época, apesar de alguns incidentes infelizes que ocorreram mais tarde. Parker tinha idade suficiente para comprar bebidas, sabia como organizar uma festa que envolvesse mais que "beer pong" e sabia falar a linguagem do capital de risco. "Era simplesmente um conforto tê-lo por perto", diz Moskovitz. "Sean é meio irritável e uma pessoa meio doida, mas em geral isso só torna a vida mais interessante caso sejamos uns geeks sentados ao redor de uma mesa escrevendo programas de computador o dia todo." Com 24 anos, Parker parecia um

indivíduo experiente para aqueles garotos de 20.

Zuckerberg podia até ser mais focado e estável do que Parker, mas também tinha suas idiossincrasias – que eram, porém, principalmente intelectuais e verbais. Por exemplo, ele tinha uma maneira de pontuar a conversa, quando chegava a um momento crítico, declarando de repente: "Agora você sabe com quem está lutando!" Era uma citação de um de seus filmes favoritos, Troia, a que ele havia assistido na Harvard Square com alguns amigos no dia de seu 20º aniversário, no mês de maio anterior. Zuckerberg adorava estudar os clássicos. Em uma cena importante do filme, o guerreiro grego Aquiles, interpretado por Brad Pitt, confronta Heitor, seu adversário troiano:

> Heitor: Juremos que o vencedor concederá ao perdedor todos os rituais fúnebres apropriados.
> Aquiles: Não existem pactos entre leões e homens.
> [enfia a espada no chão, tira o elmo, joga-o de lado]
> Aquiles: Agora você sabe com quem está lutando![3]

Sendo um esgrimista – a versão civilizada de um soldado armado com uma espada –, Zuckerberg às vezes via o mundo como um combate, uma praça de guerra na qual a estocada ideal vinha daquele que pegava o adversário desprevenido.

Uma batalha na qual ele havia se engajado era a que travava contra o eixo Winklevoss/Narendra. Na época, o Thefacebook havia contratado outra firma de advocacia apenas para se defender no processo, que estava começando a seguir os trâmites no Tribunal Federal em Boston e se tornara um significativo escoadouro dos limitados recursos da empresa, custando cerca de 20 mil dólares por mês em honorários de advogados.[4] Depois de um telefonema dos advogados, Zuckerberg resumia as últimas notícias para Moskovitz, então se levantava e declamava: "Agora você sabe com quem está lutando!" Em outros momentos, a frase fazia ainda menos sentido.

Essas citações incongruentes de filmes, contudo, davam a Zuckerberg – que, de outra forma com frequência podia cair em longos períodos de silêncio – um tremendo, embora inexplicável, prazer. Ele também as inseria no Thefacebook. Naquela época, sempre que você procurava algo, aparecia uma

pequena caixa abaixo dos resultados. Inicialmente, estava escrito em algum tipo minúsculo: "Vou encontrar algo para colocar aqui." Depois, isso foi substituído por: "Nem ao menos sei como é uma codorna." É uma fala de um diálogo do filme Penetras bons de bico. Outra citação que aparecia lá era "Perto demais para mísseis. Mudar para canhões", uma fala do piloto de caça interpretado por Tom Cruise em um momento crítico do filme Ases indomáveis.

As citações passaram a retratar (no estilo de piadas internas que só eles mesmos entendiam) o espírito da empresa – brincalhão, combativo e, não obstante a sofisticação técnica, um pouco juvenil. Estudantes de faculdades em todo o país passavam horas discutindo sobre o significado daqueles epigramas inescrutáveis. Pouco tempo depois, Aaron Sittig desenhou camisetas da empresa. Elas mostravam um avião de combate riscando o céu sobre um casal de codornas.

O Ford Explorer com 12 anos de uso foi apreendido por conta dos talões de estacionamento não pagos (acumulados por Sean Parker). O carro não era registrado; portanto, eles não puderam resgatá-lo. Zuckerberg e Parker levaram a questão à reunião seguinte com Thiel, que aprovou a compra de um carro para a empresa. "Basta não passar dos oitenta", alertou. Eles compraram um utilitário esportivo de luxo: um elegante Infiniti FX35 preto, novo. O carro tinha uma aparência aerodinâmica vagamente malévola, como se estivesse se firmando nas ancas, pronto para saltar em cima de algum Ford desavisado. "Agora você sabe com quem está lutando!" O carro foi apelidado de "Warthog", o nome de um tanque do videogame Halo, que eles jogavam com frequência no Xbox. Os brinquedos estavam melhorando.

O Facebook parecia estar prosperando, mas Zuckerberg continuava a pensar no Wirehog quase com a mesma intensidade. "O que era muito bizarro em relação à maneira como o Facebook se desenvolvia naquele momento", analisa Sean Parker, "é que o Mark não acreditava totalmente naquilo e queria continuar a fazer todas aquelas outras coisas." Zuckerberg precisava considerar todas as possibilidades. Uma de suas preocupações era que o Thefacebook, uma vez que começasse a tentar se expandir para além do meio universitário, viesse a encontrar uma forte resistência. Ele estava genuinamente inseguro a respeito de qual dos seus projetos resultaria em um melhor negócio. E não se tratava apenas

de negócios. Zuckerberg não havia mudado muito desde que saíra de Exeter e recusara milhões pelo Synapse, a ferramenta de reprodução de MP3 que havia construído com D'Angelo. Para ele, as ideias eram pelo menos tão interessantes quanto a perspectiva de riqueza.

De qualquer modo, ele estava confiante de que algum de seus projetos realmente se tornaria um tremendo sucesso. Talvez fosse o Wirehog. "O Mark sempre falava sobre como gostava apenas de começar coisas, especialmente naquela época", conta Dustin Moskovitz. "Ele dizia assim: 'Meu plano de vida é basicamente fazer o protótipo de um monte desses aplicativos e então tentar fazer as pessoas executarem tudo para mim.'"

Parker, por outro lado, mantinha-se resolutamente contra o Wirehog. "Eu disse especificamente: o Wirehog é uma péssima ideia e uma enorme distração. Não devemos trabalhar nele." No entanto, Zuckerberg prevaleceu sobre Parker, que, relutantemente, contratou Steve Venuto, o mesmo advogado que havia criado a Plaxo, para criar a empresa Wirehog. Na tentativa de seduzir Parker e obter seu apoio, Zuckerberg fez dele um dos cinco acionistas do Wirehog, ao lado de McCollum, D'Angelo e Moskovitz, que também tinha dúvidas quanto ao projeto. "Eu precisava da atenção do Mark no Facebook", lembra Moskovitz. Ao relembrar isso, Zuckerberg admite que nem sempre tornava as coisas fáceis para seus sócios: "O Dustin estava totalmente concentrado no que estávamos fazendo [com o Thefacebook]. E eu estava sempre pensando na próxima coisa a fazer. Até que chegássemos àquele grande ponto de inflexão, eu estava sempre achando que, no final, a coisa poderia não valer todo o trabalho investido."

O grupo estava dividido. McCollum e D'Angelo dedicavam-se quase inteiramente ao Wirehog, enquanto Parker e Moskovitz trabalhavam apenas no Thefacebook. Zuckerberg estava indeciso quanto aos dois projetos. "O Wirehog era mais interessante para muitos de nós", diz D'Angelo. "Já existia um monte de redes sociais. O Wirehog era um produto que eu, pessoalmente, estava interessado em usar, e tecnicamente também era o mais interessante."

O Wirehog era um programa autônomo que os usuários baixavam em seus computadores. Os jovens empresários construíram uma pequena caixa no Thefacebook para que o programa pudesse descobrir quem eram seus amigos e se eles também haviam baixado o Wirehog. Isso funcionava como uma janela nos computadores das outras pessoas, pela qual você podia ver quais arquivos

elas estavam dispostas a compartilhar. O Wirehog foi concebido principalmente para fotos, já que era isso que os usuários do Thefacebook pediam mais enfaticamente para compartilhar. (Naquela época, só era permitida uma única foto de cada usuário em sua página de perfil.) O Wirehog, porém, também podia lidar com vídeo, música e documentos. "De certa maneira, nós pensamos o Wirehog como a primeira aplicação construída em cima do Facebook", diz D'Angelo. Zuckerberg também fala sobre o Wirehog como a primeira tentativa de tratar o Thefacebook como uma plataforma para outros tipos de aplicativos. Depois que voltou para a Caltech, D'Angelo continuou a escrever códigos para o Wirehog durante o outono.

Sob os protestos de Parker e Moskovitz, o Wirehog foi lançado em novembro de 2004 como um site somente para convidados de algumas faculdades. Uma página no Thefacebook explicava: "O Wirehog é um aplicativo social que permite que os amigos troquem entre si arquivos de qualquer tipo na internet. O Thefacebook e o Wirehog são integrados, para que o Wirehog saiba quem são seus amigos e possa garantir que apenas as pessoas da sua rede possam ver seus arquivos." O site listava coisas que você poderia fazer com ele: "Compartilhar fotos e outras mídias com os amigos; baixar e salvar arquivos pela web; rolar na lama grunhindo e coisas assim; transferir arquivos através de firewalls."

O Wirehog, porém, era muito complicado para a maioria dos usuários do Thefacebook, tal como Parker previra. Ele estava desesperado para desativá-lo, pois assim o Thefacebook poderia evitar a perspectiva de uma ação legal que certamente o enfraqueceria. Embora fossem duas empresas distintas, era no Thefacebook que os usuários baixavam o novo software. Em pouco tempo, o próprio Zuckerberg começou a esfriar com relação ao Wirehog. "Ele simplesmente voltou à realidade e se deu conta de quanto tempo estava perdendo com aquilo", diz Moskovitz.

Em 2 de novembro, o MySpace atingiu 5 milhões de usuários. Os garotos em Los Altos Hills ficaram admirados. E deram-se conta de que estavam criando um anti-MySpace. Enquanto o MySpace era um serviço escancarado, floreado e irrestrito, o Thefacebook era mínimo, com flexibilidade limitada e nenhuma liberdade de decoração. O MySpace não estava preocupado com quem as

pessoas realmente eram. O Thefacebook autenticava você por meio de seu e-mail da universidade, e sua única opção era identificar-se de forma precisa. No MySpace, a configuração padrão permitia que você visse o perfil de qualquer um. No Thefacebook, o padrão era ver somente os perfis de outras pessoas em sua faculdade ou daquelas que expressamente o aceitassem como amigo. Havia um certo grau de privacidade embutido no serviço. "No MySpace, as pessoas podiam fazer o que bem entendessem em seus perfis", diz Zuckerberg. "Nós sempre achamos que as pessoas compartilhariam mais se a gente não permitisse que fizessem o que quisessem, porque isso lhes dava alguma organização."

Zuckerberg estava relativamente tranquilo em relação aos avanços do MySpace, mas se preocupava muito com a competição no universo das faculdades. O número de novas redes sociais centradas em universidades crescia rapidamente. Uma das primeiras prioridades da empresa passou a ser esmagá-las. Uma delas, chamada CollegeFacebook.com, era pura imitação, na aparência e no tom, do Thefacebook. Sua estratégia era ir atrás de faculdades menos esnobes, ainda não ocupadas pelo elitista Thefacebook. Em pouquíssimo tempo, conquistou centenas de milhares de usuários, até que o verdadeiro Facebook chegou lá. Em maio, o time Winklevoss/Narendra finalmente havia lançado o Harvard Connection, agora apelidado de ConnectU, para enfatizar que estava aberto para qualquer faculdade. O CUCommunity de Columbia, igualmente rebatizado de Campus Network, também estava se estendendo para outros campi e se consolidando. Esses concorrentes vinham se expandindo mais depressa que o Thefacebook, pois tinham menos usuários em cada novo campus e, portanto podiam adicionar mais faculdades sem sobrecarregar tanto os sistemas, como acontecia toda vez que grandes grupos de usuários chegavam ao Thefacebook, mas a ampliação da presença desses concorrentes ainda deixava Zuckerberg e seus sócios nervosos.

Então, eles iniciaram o que chamaram de "estratégia de cerco". Se outra rede social começasse a se enraizar em uma determinada escola, o Thefacebook abriria não só lá, mas em tantos outros campi quanto possível nas imediações. A ideia era fazer com que os estudantes das faculdades próximas criassem uma pressão inter-redes, o que levaria os estudantes da faculdade original a preferir o Thefacebook. Por exemplo, a Universidade de Baylor, em Waco, Texas, tinha uma das primeiras redes sociais criadas por alunos de graduação. O

Thefacebook foi lançado na Universidade do Texas, em Arlington, ao norte, na Southwestern University, no sudoeste, e na Texas A & M University, no sudeste. Esse movimento de pinça tendia a funcionar, uma vez que normalmente o Thefacebook assistia a uma explosão viral quando abria para escolas que ainda não tinham uma rede social própria em seus campi. Zuckerberg tinha apenas 20 anos, mas já sabia usar estratégias como essa para superar os concorrentes.

Ele adotou uma abordagem utilitarista com relação à publicidade. Se os custos subiam, as receitas de publicidade também precisavam subir. Ele queria garantir que o Thefacebook gerasse renda suficiente para cobrir os custos, que já alcançavam cerca de 50 mil dólares por mês. "Se vamos precisar do equivalente a 100 mil de servidores ou 500 mil de pessoal novo (...) então de quanta publicidade precisamos agora?", perguntou (retoricamente, na época) durante uma entrevista ao Harvard Crimson.

Em agosto, a Y2M, a agência de publicidade da empresa, marcou um gol ao negociar um revolucionário anúncio da Paramount Pictures para promover a estreia do The SpongeBob SquarePants Movie em novembro. Naquela época, os únicos anúncios no Thefacebook eram longos retângulos verticais no lado inferior esquerdo da página. A Paramount pagou ao Thefacebook 15 mil dólares por 5 milhões de visualizações (o que publicitários chamam de um CPM, o custo por mil visualizações, de 3 dólares) – e também foi pioneira ao criar um conceito que viria a se tornar parte fundamental da estrutura comercial do Thefacebook: um grupo especial para os fãs do filme. O anúncio incentivava os usuários a aderir ao grupo, que era, basicamente, um fórum de discussão. A "descrição do grupo" dizia: "Todo mundo cantando comigo agora! 'Quem vive em um abacaxi no fundo do mar?'" Alguns usuários acharam tudo aquilo muito ridículo e disseram isso na página do filme. O número de comentários insultando as pessoas que gostavam do filme foi igual ao número de postagens de fãs. Ainda assim, o experimento foi considerado um sucesso. Mais de 2.500 usuários do Thefacebook mencionaram o filme em seus perfis.

Em dezembro, a Y2M havia assinado um acordo histórico com a Apple Computer. A Apple não apenas patrocinou um grupo do Thefacebook para os fãs de seus produtos, mas também pagava 1 dólar por mês por usuário que se registrasse, com um mínimo mensal de 50 mil dólares. O grupo ganhou popularidade imediata, e o mínimo foi facilmente ultrapassado. Foi, de longe, o

maior progresso financeiro na curta história do Thefacebook; praticamente bastava para cobrir quase todas as despesas da empresa. Os executivos da Apple estavam entusiasmados por disporem de uma poderosa plataforma para estar em contato permanente com os fãs da Apple nas faculdades e começaram a oferecer descontos e promoções especiais, como músicas grátis no iTunes. Zuckerberg ficou satisfeito com o negócio porque não se tratava de um banner convencional, que ele detestava.

Havia também espaços mais modestos de anúncios, chamados panfletos, que os estudantes podiam comprar diretamente no site. Um panfleto poderia ser direcionado apenas para os estudantes de determinada faculdade. Mesmo nos campi maiores, os anúncios custavam menos de 100 dólares por dia. Era um veículo eficaz para divulgar atividades de grupos no campus ou para uma fraternidade anunciar uma grande festa. Os rapazes queriam levar isso mais adiante para que se transformasse em um sistema que permitisse aos comerciantes de cidades universitárias comprar anúncios voltados para os estudantes. Então Parker recrutou um novo funcionário, um antigo colega de quarto chamado Ezra Callahan, que tinha vendido anúncios para o jornal Stanford Daily quando estudava na faculdade. Parker fez a proposta de trabalho por e-mail enquanto Callahan viajava pela Europa.

Poucas semanas depois, ele apareceu, chegando direto do aeroporto, à uma da madrugada. Parker estava no cinema com a namorada e não dissera muita coisa ao grupo sobre o novo contratado. Assim, quando o sonolento Moskovitz abriu a porta, não tinha ideia de quem fosse Callahan. "Sou o Ezra. Eu trabalho para vocês", insistiu Callahan. Moskovitz deixou-o entrar. Callahan recebeu um punhado de opções de compra de ações, que presumiu que não valessem nada. De qualquer forma, ele planejava entrar para a faculdade de direito muito em breve. Embora o produto para as empresas locais ocupasse grande parte de seu tempo e do tempo de muitos outros nos meses que se seguiram, nunca chegou a ser lançado. Outro trabalho de Callahan era aprender com Saverin como gerenciar e agendar todos os anúncios. O "diretor financeiro" vinha fazendo isso a distância, da Costa Leste. Embora Zuckerberg tivesse chegado a uma trégua temporária com seu antigo sócio, ele estava reduzindo as responsabilidades remanescentes de Saverin gradualmente.

O Thefacebook registrou seu milionésimo usuário em 30 de novembro.

Tinha apenas dez meses de existência. Peter Thiel havia acabado de abrir uma casa noturna com restaurante em São Francisco chamada Frisson e ofereceu a área VIP para uma festa. Parker, o organizador, pegou uma carona para celebrar seus 25 anos, completados no dia 3 de dezembro.

Os convites por e-mail eram portentosos. Na parte de cima havia uma citação de Malcolm Gladwell, tirada de O ponto da virada:[b] "Veja o mundo à sua volta... Com um leve empurrãozinho – no lugar certo – ele se desequilibra." O convite continuava: "E já se desequilibrou..." Aquilo dava uma ideia de como Parker falava sobre a empresa. Em sua opinião, o sucesso do Thefacebook era, essencialmente, um fato consumado. O próprio Zuckerberg estava surpreso com o fato de terem chegado tão cedo a 1 milhão de usuários.

D'Angelo e Saverin voaram para lá, bem como Chris Hughes, o gerente de relações públicas e ex-companheiro de quarto de Zuckerberg. Investidores, amigos e parasitas beberam noite afora em um ambiente cintilante, apesar de vários membros da equipe principal ainda não terem idade legal para beber. E ainda havia dúvidas sobre quais eram as prioridades. Um dos convidados perguntou a D'Angelo o que ele fazia no Thefacebook. "Ah, não" respondeu D'Angelo. "Eu trabalho no Wirehog."

O sucesso do Facebook estava começando a causar alvoroço. E no Vale do Silício sucesso atrai dinheiro. Mais e mais investidores os procuravam. Zuckerberg, porém, não estava interessado.

Um dos "suplicantes" era a Sequoia Capital. Uma das mais lucrativas dentre as mais prestigiosas empresas de venture capital, a Sequoia havia financiado uma série de gigantes – Apple, Cisco, Google, Oracle, PayPal, Yahoo e YouTube, entre muitas outras. Era conhecida no Vale por certa falta de humor e pela propensão a jogar duro. Michael Moritz, eminência parda e figura poderosa da Sequoia, havia participado do conselho da Plaxo e conhecia Sean Parker. Não era uma relação de admiração mútua. Parker achava que Moritz contribuíra para a sua queda. "Não havia nenhuma chance de nós algum dia aceitarmos dinheiro da Sequoia depois do que eles haviam feito comigo", diz Parker.

Na época, porém, pareceu uma boa ideia oferecer a eles o Wirehog, como uma brincadeira. Era absurdo, mas, além de confundir a Sequoia, tinha outro

objetivo, mais simbólico. A aquiescência de Zuckerberg parece ter sido sua maneira de se render a Parker quanto ao Wirehog – reconhecer que o serviço estava morto. "Nós tínhamos feito algumas tentativas reais com relação ao Wirehog, mas nossa teoria era que ninguém se importava com aquilo", diz Zuckerberg. "Eles só queriam o Facebook." A Sequoia, por sua vez, estava tão ansiosa para se aproximar deles que o sócio Roelof Botha aceitou prontamente a ideia.

Os rapazes traçaram um plano. No dia marcado, dormiram até tarde. A reunião era às 8h. Botha ligou às 8h05: "Onde vocês estão?" Zuckerberg e Andrew McCollum, seu sócio no Wirehog, correram para os elegantes escritórios da Sequoia na Sand Hill Road, em Menlo Park, vestindo calças de pijama e camisetas. Embora tenham dito que haviam dormido demais, aquilo era deliberado. "Na verdade, era para ter sido pior", diz Zuckerberg. "Nem ao menos íamos aparecer lá." Então, enquanto os formais mas atentos sócios da Sequoia o observavam, Zuckerberg fez sua apresentação.

Ele mostrou dez slides. Nem sequer tentou vender a ideia do Wirehog. Era uma lista no estilo daquelas de David Letterman: "As Dez Principais Razões Para Vocês Não Investirem no Wirehog." Começou quase a sério. "A razão número 10 para não investir no Wirehog: não temos receita." Número 9: "Provavelmente seremos processados pela indústria da música." Os últimos pontos eram explicitamente grosseiros. Número 3: "Nós aparecemos em seu escritório atrasados e vestindo pijamas." Número 2: "Porque Sean Parker está envolvido." E a razão número 1 para a Sequoia não investir no Wirehog: "Estamos aqui somente porque Roelof nos disse para vir."

Durante todo o tempo, os sócios pareciam escutar respeitosamente, recorda Zuckerberg, que agora diz lamentar profundamente o incidente. "Admito que nós realmente os ofendemos e agora me sinto realmente mal com isso", diz ele, "pois são pessoas sérias, que estavam tentando fazer coisas boas, e desperdiçamos o tempo deles. Não é uma história de que eu me orgulhe muito." A Sequoia nunca investiu no Facebook.

Agora, o Thefacebook finalmente era a única prioridade. Não apenas o mundo, mas o próprio Zuckerberg, se dera conta disso. O presidente Parker começou a procurar os melhores talentos para preencher seus quadros. Uma das primeiras pessoas que escolheu para uma posição sênior foi Matt Cohler, o

braço direito de Reid Hoffman, que havia participado da reunião de investimentos com Thiel. Cohler tinha uma combinação de qualidades que Parker apreciava. Era um intelectual natural, bem-versado nas exigências da internet e com imensas habilidades sociais. Formara-se com mérito em musicologia pela Universidade de Yale, o que fazia com que se encaixasse perfeitamente no círculo de Harvard do Thefacebook. Além disso, tinha experiência internacional, por ter vivido na China quando trabalhava para uma empresa de internet. Mas ele estava muito feliz no LinkedIn, que na época era visto como uma das melhores e mais promissoras start-ups do Vale do Silício.

Cohler conversou com alguns amigos, tentando decidir se realmente deveria considerar a oferta de Parker. Estava com quase 28 anos, não era mais um garoto da faculdade, e já havia trabalhado durante algum tempo na respeitável empresa de consultoria McKinsey. Não era de fazer jogadas precipitadas. Cohler ligou para o irmão, que estudava em Princeton, e perguntou se ele sabia alguma coisa sobre esse tal de Thefacebook. "A resposta foi mais ou menos: 'Dã!', como se eu tivesse perguntado: 'Vocês têm eletricidade aí em Princeton?'", lembra Cohler. Mas ele achava difícil acreditar nos números que o Thefacebook estava apresentando.

Perguntou então a Zuckerberg se poderia passar algum tempo dando uma olhada na base de dados do serviço por conta própria. Cohler ficou espantado com o que encontrou. Ele, Parker e Zuckerberg chegaram a um acordo logo em seguida. Naquela altura, todos na empresa ganhavam 65 mil dólares por ano, além de – e isso era fundamental para Cohler – uma quantidade razoável de ações. Ele estava convencido de que o Thefacebook poderia crescer muito. Não tinha nenhum interesse no Wirehog. Seu trabalho era ajudar o Thefacebook a se tornar uma verdadeira empresa. Seu papel, como disse mais tarde, era ser o "consigliere" de Zuckerberg.

a Essas eram as opções iniciais do Thefacebook, com o tempo foram modificadas e atualmente o Facebook apresenta também outras opções. (N. da E.)

b O ponto da virada [The Tipping Point], Malcom Gladwell, Sextante, Rio de Janeiro, 2009. (N. da E.)

Investidores "Eu tenho de investir nessa empresa."

Uma das amigas de Chris Hughes na Kirkland House em Harvard era Olivia Ma, cujo pai, Chris, era gerente sênior de aquisições e investimentos na Washington Post Company. Sua filha pediu-lhe que desse uma olhada no Thefacebook, e entre o Natal e o ano-novo de 2004 ele levou Zuckerberg para um almoço de domingo em Menlo Park, perto do escritório do Facebook em Palo Alto.

A empresa já estava investindo na Tribe.net, e Chris achou o Thefacebook atraente devido ao seu promissor componente demográfico – estudantes universitários. Também ficou imediatamente impressionado com Zuckerberg. "Naquele primeiro almoço, cheguei à conclusão de que a explicação para Mark é que ele é um psicólogo", diz Chris. "Sua ideia central era que os jovens têm um profundo desejo de ter certos tipos de interação social na faculdade e o que os move é um interesse extremo em seus amigos – ou seja, o que eles estão fazendo, o que estão pensando e para onde estão indo. Ele tinha alguns insights simples, mas profundos." Chris Ma falou um pouco sobre a abordagem de não intervenção do Post com relação aos investimentos realizados e deu a entender que a empresa teria interesse em colocar dinheiro no Thefacebook. Zuckerberg disse que pensaria sobre o assunto. Ele e Ma criaram um vínculo um pouco mais forte não apenas por causa de Olivia, mas porque Chris também havia estudado na Exeter, a mesma escola onde Zuckerberg terminara o ensino médio. Duas semanas depois, Zuckerberg ligou e disse que queria ir a Washington para discutir a possibilidade de um investimento.

Sean Parker, cuja família morava perto de Washington, o acompanhou. Quando chegaram para a reunião, encontraram não apenas Ma e outro executivo de investimento, mas também o CEO, Don Graham, amontoados em uma sala de reuniões minúscula. Os escritórios da empresa estavam em plena reforma. Ma havia pedido a Graham para se juntar a eles por algum tempo e conhecer aquele impressionante jovem empreendedor. Graham é um renomado líder empresarial americano e membro da família que controla o Washington Post desde 1930. Zuckerberg explicou-lhe o Thefacebook, e ele se

recorda de ter ficado empolgado imediatamente. “Achei que era uma ideia de negócio simplesmente incrível”, diz ele. Ouvir sobre o sucesso do Thefacebook em Harvard evocou uma lembrança especialmente relevante para Graham, que estava com 59 anos: ele também era cria de Harvard e foi transportado aos seus tempos de jornalista e presidente do Harvard Crimson, em meados da década de 1960.

Naquela época, o Crimson mantinha vários livros de registro, enormes, dispersos em uma prateleira na redação. Os artigos do jornal de cada dia eram colados nos livros, e os funcionários escreviam comentários diretamente sobre o texto. Em outro livro, escreviam o que quer que lhes viesse à cabeça. “Eu me lembrei vividamente de que cada vez que um de nós entrava naquela sala, lia cada palavra escrita naqueles livros enormes e registrava as próprias observações”, diz Graham. “Eu frequentemente pensava sobre o poder daqueles livros de comentários e me perguntava se haveria alguma maneira de reproduzi-los em um lugar como este.” (Ou seja, em seu jornal.) “Quando ouvi Mark descrever a ideia do Thefacebook, pensei: ‘Meu Deus, eu sei exatamente o que ele tem em mente.’” Naquele momento, Graham estava profundamente imerso nos esforços de construção dos negócios de internet do próprio Post.

Ele ficou espantado ao saber quantas horas por dia os usuários passavam no Thefacebook. Também ficou um pouco surpreso com Mark Zuckerberg. “Mark era ligeiramente mais desajeitado do que é agora”, continua Graham. “Se você dissesse algo, ele fazia uma pausa e pensava sobre aquilo antes de comentar ou reagir. Mas cada coisa que ele dissesse no decorrer daquela conversa faria um bocado de sentido. Era incrivelmente impressionante para um jovem de apenas 20 anos.”

Graham começou a contar um pouco da história da empresa, e Parker se lembra de ouvi-lo dizer algo como: “(...) e, em seguida, um homem chamado Warren Buffett entrou em nossa vida”. Nem Zuckerberg nem Parker sabiam muita coisa sobre a família Graham antes daquela visita, mas tinham ouvido falar de Buffett, o lendário investidor e um dos homens mais ricos do mundo. Dirigida por Buffett, a empresa Berkshire Hathaway é uma grande investidora no Post desde a década de 1970. “Ele disse que a chegada de Buffett havia sido um momento transformador na vida da empresa”, diz Parker. Graham explicou que o Post conseguia ter uma ampla visão de longo prazo de sua estratégia

corporativa tanto porque a família Graham controla uma enorme parcela de suas ações com direito a voto como porque Buffett sempre deixou claro que pretendia manter suas ações indefinidamente.

Em algum ponto da conversa, Graham fez uma oferta mais espontânea do que qualquer outra que diz haver feito na vida – tanto antes quanto depois daquilo. Ele relata: "Eu disse: 'Mark, no final você não vai fazer isso, mas se quisesse um investidor que não fosse um venture capitalist e não o pressionasse de nenhuma das formas que normalmente fazem os VCs – Graham já havia mencionado que não tinha intenções a respeito daquele caminho –, provavelmente estaríamos dispostos a investir.'"

Zuckerberg ficou profundamente impressionado com a forma como Graham pensava sobre negócios. Ele explica: "Um monte de empresas de venture capital havia nos procurado, mas eu não queria jogar aquele jogo do Vale do Silício – conseguir capital de risco, tentar abrir a empresa ou vendê-la o mais rapidamente possível, trazer uma gestão profissional para cumprir um cronograma superapertado – essas coisas. Mas o Washington Post é um tipo de empresa totalmente diferente dessas empresas de tecnologia. Fiquei simplesmente assombrado com a diferença de cultura, com o foco de longo prazo que têm, como são focados na marca do Washington Post e na confiança em torno dela. Eu fiquei só pensando: 'Uau! Quero ser mais como esse cara!' E foi aí que comecei a pensar seriamente em fazer outra rodada [de investimento]. Estava ansioso para fazer isso com eles. Don era um cara com quem eu poderia trabalhar." Graham ficou uma hora e meia, muito mais do que havia planejado. Quando finalmente precisou se levantar para sair, Zuckerberg também se levantou. O jovem de 20 anos olhou Graham nos olhos. "Você é legal", disse. Graham abriu um largo sorriso.

Depois disso tudo começou a avançar rapidamente. A Post Company enviou outra delegação, maior, a Palo Alto. Os altos executivos da divisão on-line do Post participaram da viagem, inclusive a CEO recém-nomeada Caroline Little, juntamente com os vice-presidentes de finanças e desenvolvimento de negócios. Little diz que o Thefacebook parecia uma mina de ouro em potencial. "Mark não era muito a favor de anúncios, até onde sabíamos", diz ela. "Mas eu fiquei lá sentada, salivando e pensando como seria fácil monetizar aquilo. Tive de morder minha língua, porque Don não queria

ouvir falar disso."

Sean Parker interpretou a transformação na atitude de Zuckerberg com relação aos investimentos como uma licença para explorar aquele território com mais determinação e ver o que mais sairia dali. "Eu achava que já naquela época a empresa poderia ser avaliada em meio bilhão de dólares", diz agora Parker, um tanto bombasticamente. "Para nós era bastante óbvio que estávamos dominando o mundo." Na realidade, porém, naquele momento o próprio Parker falava de uma avaliação relativamente baixa. Seu amigo Seth Sternberg (agora CEO da Meebo, uma empresa de transmissão de mensagens) se recorda de Parker pedindo conselhos sobre avaliação. Embora Sternberg tivesse apenas 26 anos, havia trabalhado com desenvolvimento corporativo na IBM, por isso sua opinião tinha peso. Sternberg recomendou que ele tivesse como meta uma avaliação de pelo menos 40 milhões de dólares. Então Parker elevou sua expectativa para entre 40 e 60 milhões de dólares, como demonstram documentos da empresa. Qualquer coisa parecida com isso seria fenomenal para uma empresa de um ano de idade, comandada por um garoto de 20 anos que tinha sete funcionários e um faturamento anual de menos de 1 milhão de dólares. Mas Parker estava errado. Ele conseguiu mais.

Assim que correu a notícia que o Thefacebook estava considerando um investimento, a máquina de ganância do Vale do Silício engrenou em marcha acelerada. As consultas começaram a pipocar. Os telefones celulares no Thefacebook tocavam incessantemente. Ron Conway, um dos homens mais bem relacionados no Vale do Silício e um veterano angel investor, aconselhava Parker sobre com quem falar e o que dizer. Também preparava apresentações por e-mail para empresas bem-consolidadas do Vale do Silício e importantes empresas de venture capital. (Hoje Zuckerberg diz que não tinha conhecimento da maior parte dessas atividades na época.)

O interesse dos investidores aumentou ainda mais quando, no dia 23 de janeiro, o Los Angeles Times publicou uma reportagem de capa sobre o Thefacebook, a primeira grande matéria sobre a empresa a sair em um dos maiores jornais do país. SITE FASCINA UNIVERSITÁRIOS EM TODOS OS EUA, dizia a manchete. "Brilhante, tolo ou profano, o site exerce uma poderosa atração sobre os usuários" escreveu Rebecca Trounson, "a maioria dos quais o acessa quase todos os dias."[1]

Parker pediu ao amigo Sittig, agora o guru do design do Thefacebook, produzisse alguns slides em PowerPoint e começou a se reunir com investidores potenciais. A apresentação de seis páginas era modesta, mas convincente. Afirmava que o Thefacebook tinha 2 milhões de usuários ativos (isso foi em meados de fevereiro) e estava funcionando em 370 instituições de ensino superior. Contudo, o que chamou a atenção dos investidores foram os dados sobre o nível de envolvimento dos usuários. Uma inacreditável porcentagem de 65% deles voltava ao site diariamente, e 90% voltavam pelo menos uma vez por semana. O crescimento do número de usuários era tão explosivo que, de vez em quando, chegava a 3% em um dia.

O que mais impressionava quem assistia à apresentação era um simples gráfico de crescimento. Parker e Sittig o haviam projetado para causar um certo impacto. Primeiro, Parker exibia um gráfico mostrando as faculdades onde o serviço havia sido lançado. Parecia uma escada, porque o Thefacebook abria para lotes de faculdades e, em seguida, ficava sem adicionar outras durante algum tempo. Então ele sobrepunha outro slide ao que mostrava as faculdades. Esse representava a tendência de crescimento do total de usuários. Podia-se enxergar a correlação óbvia entre abertura para novas faculdades e crescimento do número de usuários. Depois de cada degrau na escada dessas instituições de ensino superior, o número de usuários saltava quase de imediato. Isso implicava a possibilidade praticamente garantida de crescimento, pelo menos até que o Thefacebook absorvesse a população disponível de 16 milhões de universitários americanos.

O plano de negócios apresentado por Parker era simples e evitava mencionar explicitamente os banners convencionais de anúncios na internet, embora fossem a principal fonte dos poucos rendimentos que o Thefacebook havia conseguido até então. A quarta página do PowerPoint intitulava-se "Publicidade Local". Previa que a venda de "panfletos" publicados no site com base em textos produzidos nos respectivos campi – utilizados por organizações locais para anunciar eventos – produziria uma renda líquida de 3,65 milhões dólares por ano se o Thefacebook estivesse em 400 estabelecimentos de ensino, mas o produto para publicidade local, ainda não lançado – aquele que Parker havia contratado Ezra Callahan para comandar – estava projetado para render muito mais, devendo gerar vendas anuais de 36,6 milhões dólares. Os cálculos

se baseavam na suposição de que 60 empresas anunciariam em cada uma das 400 instituições de ensino superior, oferecendo aos estudantes descontos, cupons etc.

Então havia uma página de marketing que era pura cara de pau. A apresentação alardeava o que chamou de "AdSeed", definido como "o AdSense do Google para redes sociais". O AdSense é um programa que paga a sites na internet para que a empresa de busca coloque publicidade de texto em suas páginas com base no conteúdo específico de cada uma. Na época, o serviço estava começando a decolar. Usando o nome AdSeed, o Thefacebook estava tentando aproveitar-se do sucesso do AdSense. O slide explicava: "Produtos, marcas e propriedades de mídia (filmes, livros, música) recebem uma 'home' no espaço social." O Thefacebook havia acabado de inaugurar seu esquema lucrativo com a página patrocinada pela Apple, e aquele era o modelo. O slide afirmava que o Thefacebook estava, naquele momento, ganhando 40 mil dólares por mês de clientes-piloto que testavam o AdSeed. O nome, aliás, nunca foi realmente usado.

Até 9 de fevereiro, 12 empresas de venture capital, quatro grandes empresas de tecnologia e o Post estavam cortejando ativamente o Thefacebook para algum tipo de negócio, de acordo com um documento da empresa. Parker havia decidido que não iria atrás de investidores que ainda precisassem ser convencidos. Alguns grupos conhecidos estavam fora da corrida. Kleiner Perkins e Benchmark, duas das empresas mais famosas do Vale, já estavam enterradas até o pescoço em redes sociais, graças aos seus conturbados investimentos no Friendster. Nenhuma das duas queria fazer negócios com o Thefacebook.

Apesar de todos os impressionantes dados do PowerPoint, continuava a haver um significativo ceticismo com relação ao Thefacebook. Afinal, a única maneira de um potencial investidor entrar no site e dar uma olhada era se algum ex-aluno de sua antiga universidade lhe emprestasse seu endereço de e-mail. Um site voltado para o consumidor e com acesso limitado era algo novo. E depois havia a questão de pessoal – um CEO inexperiente de 20 anos e um sócio com reputação de libertino.

Embora as negociações com o Post e outros estivessem esquentando, o Thefacebook precisava de dinheiro imediatamente. Parker decidiu tomar mais

um empréstimo com seu amigo Maurice Werdegar, da WTI. A linha de crédito inicial de 300 mil dólares havia sido usada em menos de dois meses, embora a previsão fosse de que duraria oito. Parker queria mais 300 mil dólares, mas ele e Werdegar não conseguiam chegar a um acordo sobre que valor dar como base das garantias que dariam à WTI o direito de compra de ações do Thefacebook. Normalmente, a WTI só investe na sequência de um financiamento feito por empresas de venture capital, e os preços de suas garantias em geral são atrelados aos já adotados pelos investidores de risco. A WTI havia forçado um pouco sua prática usual ao pôr dinheiro junto com um angel investor como Thiel.

Werdegar achava que a WTI estava assumindo um risco significativo, pois, após do segundo empréstimo, o desembolso com o Thefacebook seria de 625 mil dólares, contando os dois empréstimos e o investimento de capital de 25 mil dólares. Ele desejava que os preços das garantias relativas ao novo empréstimo fossem fixados no mesmo nível que os do primeiro, apenas alguns meses antes – o preço que Thiel havia pago pelas ações do Thefacebook.

Parker começou a falar sobre quão fantástica deveria ser a próxima rodada visando levantar fundos para a empresa, o que significava, muito provavelmente, que a WTI seria reembolsada sem grande dificuldade. Se isso fosse verdade, não havia grande risco. Parker queria ter os preços das garantias definidos com base na próxima rodada de venture capital. Ele disse que a avaliação poderia chegar a pelo menos 50 milhões de dólares, o que Werdegar achou ridículo. Parker também afirmou que havia um investimento iminente. Werdegar não acreditou.

Então eles fizeram uma aposta. Escrita nos termos do empréstimo, havia a seguinte disposição: se o Thefacebook fechasse uma rodada de venture capital de 2 milhões de dólares ou mais até 15 de maio de 2005 (cerca de três meses depois), as garantias dadas à WTI lhe permitiriam comprar um número fixo de ações a um preço um pouco menor do que o pago pelos investidores de risco na nova rodada, qualquer que fosse ele. No entanto, se o Thefacebook não conseguisse cumprir o prazo, as garantias da WTI lhe permitiriam pagar muito menos, algo muito mais próximo do que tinha sido pago por Peter Thiel (e pela própria WTI) na rodada de investimentos anterior. Os 300 mil dólares que Parker conseguiu dessa forma foram usados para pagar a maior parte dos servidores que a empresa comprou naquela primavera, à medida que o número

de usuários se expandia com grande velocidade.

No final de março, enquanto continuavam as negociações com o Post, a Viacom entrou em cena, surgindo do nada. A Viacom manifestou interesse em comprar toda a empresa por cerca de 75 milhões de dólares. Pretendia combinar o Thefacebook com o MTV.com. Foi uma surpresa total para todos no Facebook. A sondagem era testemunho da agitação que começava em torno da empresa. Se Zuckerberg aceitasse aquela oferta, teria embolsado cerca de 35 milhões de dólares por um ano de trabalho, mas isso não importava para ele. Não tinha interesse em vender. Ainda assim, aquela oferta requereu um tempo para ser digerida. Pelo menos um conselheiro da empresa insistiu com Parker para que a aceitasse. Ele e Moskovitz teriam conseguido cerca de 10 milhões de dólares cada.[2]

Após algumas idas e vindas, no final de março o Post enviou ao Thefacebook um termo de compromisso estipulando prazos e condições de um acordo realmente compensador. Ele investiria 6 milhões para ficar com 10% da propriedade, depois do que o Thefacebook seria avaliado em 60 milhões de dólares. No jargão do venture capital, isso se chama "54 milhões de dólares pré" – ou antes do investimento: 60 milhões de dólares menos 6 milhões de dólares. Parker estava entusiasmado. Isso era melhor do que ele esperava. Ligou para o conselheiro Conway em São Francisco. "Meu Deus, 54 milhões de dólares pré?", berrou o excitável Conway ao telefone. "Aceite! Feche esse bendito negócio!" Parker e Zuckerberg, porém, não tinham pressa. Matt Cohler, o novo e bem-relacionado assessor de Zuckerberg, estava estimulando os colegas para que continuassem a conversar com os venture capitalists. Logo que souberam de sua entrada no Thefacebook, muitos começaram a ligar para ele sem parar, buscando uma chance de investir.

De qualquer modo, ainda havia uma barganha a ser feita com o Post. Seus negociadores queriam um assento no conselho, mas Zuckerberg e Parker só o dariam se fosse ocupado pelo próprio Graham, que, no entanto, achou que seria inadequado, uma vez que seu jornal, com o qual estava bastante envolvido na época, poderia vir a cobrir o Thefacebook. Zuckerberg conversou com ele por telefone, e eles chegaram a um acordo bastante conveniente, que não incluía um assento no conselho.

A Accel Partners, empresa de capital de risco em Palo Alto, estava procurando seu próximo grande lance. A empresa havia feito uma série de investimentos de enorme sucesso na década anterior e se distinguira na década de 1990 com uma série de grandes e bem-sucedidos investimentos em telecomunicações e software em empresas como UUnet, Macromedia, RealNetworks e Veritas. Agora as oportunidades na rede estavam ressurgindo, mas a Accel ainda não tinha nenhuma grande participação nas empresas de internet voltadas para os consumidores. Comentava-se no Vale do Silício que a empresa havia perdido seu amuleto da sorte.

No rescaldo do estouro da bolha ponto-com de 2001-2002, a Accel reduzira o tamanho de seus fundos, devolvendo o dinheiro não utilizado aos investidores. Contudo, no final de 2004 a empresa estava levantando recursos para criar um novo fundo de 400 milhões de dólares outra vez. Alguns dos seus investidores antigos, no entanto, estavam descontentes com o fato de a Accel continuar a cobrar mais por seus serviços do que a maioria dos venture capitalists: uma taxa de administração de 2,5% e 30% dos lucros. Entre os que decidiram não entrar nessa última composição estava o fundo patrimonial da Universidade de Harvard. Do modo como as coisas se desenrolaram mais tarde, Harvard acabaria não participando da criação de um dos seus ex-alunos mais empreendedores.

Jim Breyer, um dos sócios diretores da Accel, estava ansioso para provar o vigor da empresa a seus investidores mais recentes. O otimismo estava voltando ao Vale do Silício, e aquela era a hora de começar a correr riscos novamente. Breyer é otimista por natureza. Tem um jeito amigável de cumprimentar dando tapas nas costas e seus penetrantes olhos azuis sempre dão uma piscadela irônica e astuta. Ele gosta de rir e de partilhar segredos. É um amante da música ("de Bach ao Nirvana", como gosta de dizer) e da arte (coleciona pinturas de todo tipo, de Picasso a Gerhard Richter). E suas credenciais como senhor do universo são impecáveis. Tem raízes profundas na elite empresarial americana – é nada menos que membro do conselho diretor da Wal-Mart. Breyer, o maior investidor da Accel, sabia que a internet estava dando a volta por cima.

Kevin Efrusy era um dos diretores da Accel, mas ainda não um sócio – era um venture capitalist em treinamento. A orientação que recebeu de Breyer: saia e descubra empresas de internet que possam ter um crescimento explosivo. O mais recente interesse da empresa eram as redes sociais. A Accel identifica

sistematicamente as principais tendências em determinado momento e cria uma lista de candidatos. Um dos três itens da lista naquela época era "aplicativos novos e de mídia social". Porém os problemas com o Friendster e outras redes faziam todo o negócio parecer arriscado. "De certa forma, as redes sociais tinham um nome sujo", diz Efrusy, referindo-se a uma reputação associada a material sexual e usuários turbulentos, "mas discutíamos se seria possível manter uma rede limpa e relevante para certa faixa demográfica." Efrusy é um cara grande, meio careca e com aquele ar cordial mas intenso e ligeiramente agressivo que com frequência se encontra entre os venture capitalists.

A Accel estava quase concluindo um contrato de investimento – negociado por Breyer – com uma empresa chamada Tickle, que até então havia trabalhado no ramo de testes inteligentes como "Que raça de cão é você?" e se preparava para virar uma verdadeira rede social. No início de 2004, a Tickle havia se tornado a segunda maior rede social depois do Friendster, com 2 milhões de membros ativamente conectados uns aos outros e trocando mensagens..[3] A Accel preparou um termo de compromisso, mas em maio de 2004 o conselho diretor da Tickle decidiu vender a empresa para o site de empregos Monster.com. Um sócio da Accel chamado Peter Fenton tentara convencer a empresa a investir no Flickr, um site de compartilhamento de fotos com alguns recursos de redes sociais. Mais uma vez, preparou-se um termo de compromisso, mas antes que a Accel conseguisse fechar o negócio, o Yahoo fez uma grande investida e comprou o Flickr. Então, em dezembro de 2004, Chi-Hua Chien, um estudante de Stanford que fazia pesquisas para a Accel, comentou com Efrusy sobre o Thefacebook.

Os dois fizeram um rápido levantamento, e Efrusy conseguiu um endereço de e-mail de um ex-aluno de Stanford, sua alma mater. Quando entrou no Thefacebook, ele ficou impressionado. "Eles basicamente tinham encontrado o caminho das pedras", explica ele. "O contexto estava lá, disponível. Era em sua antiga faculdade. Era o Facebook em Stanford – e não o Facebook no mundo todo." Entretanto, Efrusy viu um problema: o que significava, como negócio, manter uma rede social para pessoas que não tinham dinheiro? Então, um ex-colega da faculdade de negócios explicou que os estudantes universitários eram um grupo demográfico precioso como alvo mercadológico. É durante a vida

universitária que são formados os hábitos de consumo fundamentais, aqueles que durarão por toda a vida – o primeiro carro, a primeira conta bancária, o primeiro cartão de crédito. "Quando a pessoa está na faculdade, porém, é difícil atingi-la", diz Efrusy com base no que foi aprendendo à medida que sua pesquisa avançava. "A universidade é um buraco negro. A pessoa deixa de ver televisão, para de ler jornal." O Thefacebook poderia ser uma maneira de contornar aquilo.

Efrusy ouvira falar da rapidez com que o serviço de Zuckerberg crescia. Por intermédio de um amigo que fora entrevistado para um emprego no Thefacebook, conseguiu marcar uma hora para falar por telefone com Parker. Parker cancelou. Então Efrusy ficou sabendo que Matt Cohler havia ingressado no Thefacebook. Ele conhecera Cohler no LinkedIn. Efrusy ligou, pedindo que o apresentasse a Parker. Cohler respondeu polidamente que a empresa não estava interessada em conversar com VCs. Então, mais ou menos um mês depois, uma das sócias da Accel, Theresia Ranzetta, soube que o Thefacebook estava conversando com outros VCs sobre levantamento de recursos. Efrusy decidiu que precisava se encontrar com aqueles caras. Afinal, eles moravam no mesmo bairro. Mandou um e-mail. Nenhuma resposta. Telefonou. Sean Parker não retornou suas ligações.

Efrusy não se deixa intimidar facilmente. Ele soube que Reid Hoffman era um dos investidores do Thefacebook, então pediu ao sócio da Accel Peter Fenton, que era íntimo de Hoffman, para ligar e pedir que ele o apresentasse. Hoffman também relutou. Disse que os jovens do Thefacebook achavam que lidar com venture capitalists era perda de tempo, pois eles não entendiam o Thefacebook e não estariam dispostos a pagar o que ele realmente valia. Claro que, àquela altura, Parker já vinha falando a sério com vários investidores. Ele simplesmente estava evitando Efrusy pois sabia que a Accel perdera a mágica e não queria nada com a empresa. Zuckerberg, por sua vez, estava centrado no potencial investimento do Post. Àquela altura ele tinha apenas uma vaga ideia de quanto tempo Parker gastava cortejando VCs.

Efrusy pediu que Fenton insistisse com Hoffman. Dessa vez, Hoffman cedeu e concordou em marcar uma reunião com Parker e Cohler, responsável por boa parte do trabalho gerencial e organizacional para o financiamento. No entanto, Hoffman fez Fenton prometer que a Accel não tentaria fazer uma

oferta subestimando o valor do Thefacebook – que já estava bem adiantado nas negociações com um possível investidor estratégico, disse ele.

Em geral, é o empresário que vai ao escritório do VC, deferencialmente, em busca de fundos. Efrusy falou de novo com Cohler, ex-funcionário de Hoffman, e convidou-o a levar seus sócios aos escritórios da Accel. Mesmo assim os jovens do Thefacebook continuaram evitando Efrusy. "Ele estava no nosso rastro", recorda Cohler. Efrusy trabalhava na Accel havia menos de dois anos e ainda não tinha fechado nenhum grande negócio. Precisava mostrar sua capacidade.

Finalmente, na sexta-feira, 1º de abril de 2005 – Dia da Mentira –, Efrusy decidiu que simplesmente iria ao escritório deles. Parker tinha dito que estaria lá. Efrusy não se deu conta, mas a sincronicidade foi extraordinária. As conversações com o Post não chegavam a uma conclusão por causa de discussões sobre o assento no conselho. Efrusy caminhou quatro quarteirões na University Avenue em Palo Alto até um escritório que o Thefacebook acabara de alugar na Emerson Street, a cerca de 2 quilômetros de Stanford. Levou com ele Arthur Patterson, um homem alto, de cabelos grisalhos e ar aristocrático que era cofundador da Accel e estava curioso para saber por que Efrusy estava tão animado com aquela pequena start-up. Eles subiram uma longa escadaria, recém-pintada com arte grafite. No topo havia uma enorme e sugestiva imagem, em cores fluorescentes, de uma mulher cavalgando um cachorro gigantesco. No amplo espaço aberto do loft, a mudança ainda não havia terminado. Eles viram mais arte grafite multicolorida cobrindo as paredes, inclusive alguns nus. A mobília estava em vários estágios de montagem. Alguns dias antes, o Thefacebook havia inaugurado o espaço com uma festança para comemorar os 28 anos de Cohler. Portanto, havia garrafas de bebida pela metade por toda parte.

Parker tinha dito que estaria lá, mas não estava. E Cohler e Moskovitz, que estavam, não tinham condições de participar de uma reunião séria sobre finanças. Estavam lutando para montar um móvel do tipo "faça-você-mesmo" que haviam comprado na Ikea. Moskovitz havia batido a cabeça em um móvel e sua testa sangrava. Cohler, que geralmente andava bem-arrumado, tinha rasgado os jeans em um prego. A perna esquerda da calça estava entreaberta, deixando ver a cueca samba-canção. "Ei, Kevin", Cohler cumprimentou Efrusy.

O caos não deteve Efrusy. Ele era um homem em missão. "Inicialmente,

conversamos apenas com Matt", relembra ele. "Sean e Mark não estavam disponíveis, ou estavam indispostos, ou algo assim. Então Matt fez uma exposição sobre o negócio. Ele era muito articulado e sabia tudo sobre as estatísticas e as taxas de retorno ao site. Eu de certa forma já sabia, mas Arthur ficou muito animado. Em seguida, Sean e Mark apareceram – não doentes, mas sim comendo burritos. Eu sabia que, na cabeça deles, nós íamos tomar muito tempo fazendo perguntas. Então eu disse: 'Bom, o negócio é o seguinte: entendo como isso pode ser valioso. Venham à nossa reunião com os sócios na segunda-feira. Prometo que entregarei a vocês um termo de compromisso até o final do dia, ou nunca mais vão ouvir falar de mim. Não vou ficar arrastando esse processo. Podemos agir rapidamente.'"

Antes de partirem, Parker ficou animado a respeito de uma coisa da qual parecia se orgulhar muito. Ele levou Efrusy e Patterson ao banheiro feminino e apontou para outro mural, feito por sua namorada. Mostrava uma mulher nua abraçando as pernas de outra. Em cima de uma árvore, um filhote de buldogue francês olhava para elas. Efrusy ficou perplexo. "Sean, isso não vai deixar as mulheres constrangidas? Você não se preocupa com assédio ou algo assim?", perguntou. "Olha", respondeu Parker, "não vou me preocupar com isso." Então Efrusy convenceu Parker a encontrá-lo para uma cerveja na noite seguinte, um sábado.

Quando Efrusy e Patterson estavam caminhando de volta para o escritório, Patterson lhe deu um tapa nas costas e disse: "Foi muito divertido. Realmente interessante. Precisamos fechar esse negócio." Patterson era conhecido na empresa por seu ceticismo inflexível. Aquilo não se parecia nada com ele.

No fim de semana, a pesquisa de Efrusy avançou em alta velocidade. Ao meio-dia de sábado, ele e sua mulher foram até Stanford e caminharam pelo Tresidder Memorial Union, o centro estudantil do campus. Efrusy puxava conversa com os estudantes e perguntava o que sabiam sobre o Thefacebook. Usavam? Realmente estava em toda parte ao mesmo tempo como diziam? As respostas foram as que ele esperava. "Se já ouvi falar? Eu não consigo sair daquilo!" "Eu não estudo mais. Fiquei viciado." "Está todo mundo lá. Você fica em contato com amigos em outras universidades. Então, todos os professores começam a aparecer também. Virou uma espécie de eixo da minha vida."

Efrusy ligou para a irmã mais nova do chefe do setor financeiro da Accel,

estudante do segundo ano na Universidade de Duquesne, em Pittsburgh. "Então ela falou: 'Ah, sim, o Thefacebook. Foi lançado aqui no dia 23 de outubro.' E eu: 'O quê? Você sabe a data exata?' E ela: 'Claro que sei. Ficamos na lista de espera durante meses. Éramos a sétima universidade da lista.' Eu nunca tinha ouvido falar de nada parecido com isso. Ela se lembrava da data em que a rede social tinha começado a funcionar! Havia essa violenta demanda reprimida. Conversei com a minha mulher e disse: 'Eu tenho que investir nessa empresa!'"

Naquela noite ele se encontrou com Parker e a namorada e também com Cohler no Dutch Goose, uma espelunca grunge frequentada pelos estudantes de Stanford. De repente eles estavam falando de dinheiro. "Kevin", começou Parker, "nós achamos que o Thefacebook é uma empresa realmente valiosa. Você não vai querer pagar o que ela vale." Efrusy disse que queria apenas uma oportunidade. Era exatamente a reação que Parker esperava. Efrusy pediu novamente que ele fosse à reunião na segunda-feira de manhã com Zuckerberg. Não tinha certeza de que eles apareceriam.

Contudo, na segunda-feira, às dez horas, Zuckerberg, Parker e Cohler apareceram. Zuckerberg usava camiseta, shorts e chinelos Adidas. Parker e Cohler optaram pelo estilo casaco-esporte-sobre-camiseta. Eles não se deram o trabalho de apresentar os slides, como faziam em outras firmas de venture capital. Parker se encarregou de falar. Foi uma magistral exibição autoconsciente de reservas e reticências com o objetivo de fisgar a Accel de uma vez por todas. Zuckerberg falou pouco. Então eles se despediram.

"O que vocês acham?", perguntou Efrusy aos sócios. Um dos mais experientes disse logo: "Parece que você vai precisar convencer um bocado de gente por aqui." "Ok, mas vamos deixar isso de lado por um momento. Vocês gostam do negócio?", perguntou Efrusy. A resposta foi unânime: todos gostavam. Não houve debate. Patterson estava entusiasmado. Jim Breyer também. Embora, como de costume, Parker tivesse apresentado o Thefacebook, Breyer havia feito uma descoberta crucial enquanto assistia à demonstração do site pelos rapazes. Em um lembrete para si mesmo, escreveu: "Primeira página do site: 'Uma produção Mark Zuckerberg'. Mark Zuckerberg é o cara." Até aquele momento, não havia ficado claro para a Accel – ou para qualquer dos potenciais investidores da empresa, a não ser Don Graham – que era

Zuckerberg quem tomava as decisões e que os resultados das negociações dependiam dele. Efrusy mal tivera contato com Zuckerberg. Durante a apresentação, Breyer pedira a ele que falasse um pouco sobre seu passado e sua visão para a empresa, e Zuckerberg falara por apenas dois minutos. Como a fala do fundador, em geral, é a parte mais atraente de qualquer apresentação para venture capitalists, tamanha reserva parecera significativa e desconcertante.

A reunião logo se transformou em uma discussão de estratégia – como Efrusy ia conseguir que o Thefacebook aceitasse o dinheiro da Accel? Parker dissera a eles que tinha acabado de fechar um negócio com o Post e delineara brevemente os termos do acordo. Eles decidiram apresentar uma proposta o mais rápido possível. Efrusy e Breyer pediram que o advogado da Accel minutasse os termos de um investimento que atribuísse à empresa o mesmo preço dado pelo Post, mas acrescentando um pouco mais de dinheiro. Efrusy o encaminhou ao Thefacebook naquele mesmo dia. Tarde da noite, recebeu um e-mail de Cohler dizendo algo como: "Muito obrigado, vamos ficar com o Post." Separadamente, porém, e sem que Parker e Cohler soubessem, Breyer começou um diálogo por e-mail diretamente com Zuckerberg. O VC sugeriu que eles tentassem se reunir novamente no dia seguinte, terça-feira.

Na verdade, Parker estava contente com o grande interesse da Accel. Isso lhe permitia sondar o terreno com outras empresas de venture capital que ainda estavam no jogo. Afinal, talvez o Thefacebook não devesse fechar o negócio com o Post. Na manhã seguinte, ele falou com Tim Draper, da Draper Fisher Jurvetson, que declarou estar disposto a cobrir a proposta da Accel. Quando Efrusy ligou alguns minutos depois, Parker lhe contou isso. Efrusy sugeriu que poderia aumentar a proposta e mencionou alguns números. Parker é um bom negociador... um negociador descarado. E estava empolgado. "De jeito nenhum!", gritou Parker, como ele mesmo se lembra. "Não há nenhuma chance de considerarmos isso. Queremos cem pré!" E então desligou na cara de Efrusy. Os rapazes, escutando a conversa pelo viva-voz, deram risadinhas.

De volta à Accel, Efrusy foi discutir com Jim Breyer, que estava tão interessado no negócio quanto ele, a melhor tática a adotar. Breyer via o Thefacebook como algo único, uma empresa com um tipo de potencial que poucas vezes encontrara antes. Eles realmente queriam que o negócio se concretizasse e estavam dispostos a pagar para conseguir isso. Contudo, se o

Thefacebook quisesse fechar com o Post, talvez houvesse uma maneira de a Accel se agregar. Breyer conhecia Don Graham – haviam participado do conselho de uma empresa na mesma época. Ele estava almoçando em seu restaurante favorito, o Village Pub, em Woodside, conversando com um dos maiores investidores da Accel, quando seu assistente finalmente conseguiu o contato com Graham. Breyer desculpou-se e saiu.

"Don, eu sei que você está conversando com o Thefacebook sobre um investimento. Eles também vieram aqui e fizeram uma apresentação para nós. Gostaríamos muito de encontrar uma maneira de trabalhar com você e dividir o investimento meio a meio", disse Breyer.

"Não acho que eu esteja autorizado a fazer isso, Jim", respondeu Graham. "Esses são os termos que o Mark pediu. Acho que já temos um acordo."

"Sei que você tem uma oferta na mesa, mas não acho que você já tenha um negócio fechado", respondeu Breyer. "Ficaríamos contentes em investir em conjunto, se você se decidir a fazer isso."

Quando estava saindo do almoço, Breyer fez uma reserva para o jantar no mesmo restaurante naquela noite, às 19h. Depois que voltou para o escritório, trancou-se com os sócios e juntos decidiram que a Accel daria um lance consideravelmente maior. Na tarde de terça-feira, Efrusy e os sócios da Accel Theresia Ranzetta e Ping Li desceram a University Avenue e irromperam no escritório do Thefacebook. Estavam todos no meio de uma reunião. Efrusy simplesmente entrou e os interrompeu. Ele jogou o termo de compromisso na mesa. Continha uma oferta de 70 milhões de dólares pré, com um investimento de 10 milhões de dólares. Isso faria com que a avaliação pós-investimento do Thefacebook fosse de 80 milhões de dólares. "Vocês têm de fazer isso", implorou Efrusy. "Nós entendemos esse negócio. Temos plena convicção em relação a ele. Vamos mover céus e terra para tornar essa empresa um sucesso." Parker, um pouco atordoado, respondeu: "Ok, isso merece ser levado em conta." Antes de sair, Efrusy notou que os murais do escritório tinham sido ligeiramente editados. Em todos os locais mais estratégicos, alguém havia colocado minúsculos pedaços de fita adesiva.

Após a saída de Efrusy, os jovens empresários se entreolharam, maravilhados. Oitenta milhões de dólares? Incrível! "Mas e o Post?", perguntou Zuckerberg. Ninguém tinha uma boa resposta, mas eles estavam recebendo

uma proposta que avaliava o Thefacebook em 80 milhões de dólares!

Não era uma decisão muito bem-definida. De um lado, Graham acreditava na empresa e permitiria que Zuckerberg e Parker fizessem o que bem entendessem. Embora nada tivesse sido assinado, Zuckerberg havia chegado a um acordo verbal com ele sobre um negócio com uma avaliação mais baixa. Se a Accel investisse, seu envolvimento seria muito grande, o que poderia significar menos liberdade. Os escritórios ficavam a apenas três quarteirões de distância dali. Mas também poderia significar mais conhecimentos e conexões no Vale. Parker não tinha nenhum apego à ideia de fazer um acordo com o Post, e Matt Cohler, o mais experiente de todos eles, acreditava firmemente que deveriam levantar tanto dinheiro quanto possível. Os ventos estavam mudando a favor da Accel. O termo de compromisso que a empresa apresentara previa expressamente a possibilidade de que o Post investisse junto, mas o Thefacebook tinha pouco interesse nisso, em parte porque implicaria vender uma fatia muito grande da empresa.

Depois de dar alguns telefonemas, Parker concluiu que nem Tim Draper nem qualquer outro dos demais VCs estavam dispostos a oferecer tanto quanto a Accel. Agora, a decisão era entre a Accel e o Post.

Naquela noite, Jim Breyer ofereceu um jantar para os líderes do Thefacebook no elegante e caro Village Pub, perto de sua casa, no sofisticado bairro de Woodside, ao norte de Palo Alto. Na mesa estavam Zuckerberg, Parker, Cohler e Efrusy. O Pub é conhecido por sua carta de vinhos, e Breyer, um connoisseur, pediu uma garrafa de Quilceda Creek Sauvignon de 400 dólares. Zuckerberg, que ainda não tinha idade suficiente para beber (tinha apenas 20 anos) pediu um Sprite. Em parte, o jantar havia sido marcado para Efrusy e Breyer conhecerem melhor Zuckerberg – que, até então, se mantivera quase sempre silencioso nas reuniões.

Àquela altura, Breyer havia contado sobre suas conexões com Harvard, onde tinha feito o MBA. Também integrava o conselho de administração da Harvard Business School. Breyer estava fazendo tudo o que podia para deixar Zuckerberg à vontade. Houve uma conversa séria sobre estratégia, e Breyer e Efrusy reiteraram, enfaticamente, o quanto queriam investir e trabalhar com Zuckerberg e sua equipe. Breyer estava começando a admirar a lucidez com que o jovem CEO pensava sobre estratégia e sua absoluta devoção à qualidade e

à utilidade do produto Thefacebook. No entanto, estava claro que Zuckerberg continuava desconfortável com alguma coisa. Então ele começou a se desligar.

As pessoas geralmente pensam que Mark Zuckerberg não está escutando. Ele tem uma maneira de não dizer nada e parecer desinteressado. Não usa a linguagem corporal ou os acenos e outros sinais convencionais que, em uma conversa, poderiam mostrar que ele está ouvindo. No entanto, isso geralmente não significa que não esteja. Ele é apenas um tipo não emotivo e silenciosamente pensativo. Por outro lado, há momentos em que realmente não escuta. Isso acontece quando está entediado ou se sentindo muito desconfortável. Nessas ocasiões, às vezes bastante ao acaso na conversa, ele simplesmente murmura "sim" de vez em quando. Essa distinção só é aparente para as pessoas que o conhecem bem. No meio do jantar no Village Pub, Zuckerberg entrou no modo desligado. Matt Cohler notou.

Zuckerberg foi ao banheiro e, depois de um tempo surpreendentemente longo, Cohler se levantou para ver se estava tudo bem. No chão do banheiro masculino, sentado de pernas cruzadas e com a cabeça baixa, estava Zuckerberg. Ele estava chorando. "Em meio às lágrimas, ele dizia: 'Isso está errado. Não posso fazer isso. Eu dei a minha palavra!'", relembra Cohler. "Ele estava chorando alto, soluçando. Então eu disse: 'Por que você não chama o Don e simplesmente pergunta o que ele acha?'" Zuckerberg levou um tempo para se recompor e voltou para a mesa.

Na manhã seguinte, ele ligou para Graham: "Don, não falo com você desde que chegamos a um acordo preliminar. Nesse meio-tempo, recebi uma oferta muito maior de uma empresa de capital de risco daqui. E sinto que estou num dilema moral", começou Zuckerberg.

Graham já havia conversado com Breyer, de modo que ficou decepcionado, mas não surpreso. Entretanto, também ficou impressionado. "Eu só pensei comigo mesmo: 'Uau! Para um rapaz de 20 anos, isso é impressionante – ele não está ligando para me dizer que vai ficar com o dinheiro do outro cara. Está me chamando para conversar.'" Graham sabia que sua primeira oferta já havia sido muito alta para uma empresa tão minúscula e tão jovem. Sentiu que não teria como justificar um lance maior. E presumiu que, independente do que ele fizesse, a Accel sempre daria um lance ainda maior.

"Mark, o dinheiro conta para você?", perguntou Graham. Zuckerberg disse

que sim, porque talvez fosse a única coisa que pudesse impedir o Thefacebook de entrar no vermelho ou precisar pedir dinheiro emprestado.

"Você sabe que aceitar o dinheiro deles será diferente de aceitar o nosso dinheiro, não é?", continuou Graham. "Eles terão um objetivo em mente para você e tentarão movê-lo nessa direção. Embora não tenhamos uma rede igual à deles, nem a mesma sofisticação que eles, não vamos tentar lhe dizer como gerir a empresa." Graham diz agora que "se o Thefacebook nunca fizesse um IPO,[a] eu teria ficado feliz, mas o Mark disse que já refletira sobre as desvantagens de ter de lidar com um venture capitalist, e era evidente que já havia feito uma escolha".

"Mark, eu vou liberar você desse dilema moral", disse Graham depois de uma conversa de vinte minutos. "Vá em frente, pegue o dinheiro, desenvolva a empresa e tudo de bom!" Para Zuckerberg, foi um alívio enorme. E isso aumentou ainda mais seu respeito e sua admiração por Graham.

Zuckerberg já tinha enviado um e-mail para Breyer dizendo que gostaria de se encontrar com ele pessoalmente no escritório da Accel.

Mais tarde, naquela manhã de quarta-feira, 6 de abril, Zuckerberg caminhou sozinho pela University Avenue até a Accel e sentou-se na pequena sala de reuniões de Jim Breyer. Ele passara a gostar do afável Breyer, mesmo não tendo podido compartilhar seu precioso vinho. Parker, porém, havia instruído Zuckerberg sobre os detalhes desses investimentos. Passando ao papel de durão, Zuckerberg disse a Breyer que queria algumas melhorias. Disse que se a Accel elevasse sua avaliação pré-investimento para pelo menos 75 milhões de dólares, e se Breyer concordasse em participar do conselho do Thefacebook, então ele estaria pronto para assinar um acordo. Efrusy era um cara legal e tudo o mais, mas era um principiante e ainda inexperiente. "Isso feriu meus sentimentos", diz Efrusy, "mas eu compreendi." Zuckerberg disse com firmeza que se Breyer não se juntasse ao conselho, o Thefacebook simplesmente fecharia o contrato com o Post. Para Zuckerberg, a possibilidade de ter ao seu lado um investidor veterano do Vale do Silício como Breyer foi o fator determinante.

A prioridade de Breyer era ganhar mais controle acionário. A Accel tenta obter pelo menos 15% das ações das empresas nas quais investe. Zuckerberg e Parker, porém, não achavam que a empresa precisasse de mais dinheiro. Isso

havia sido mencionado durante o jantar da noite anterior, e eles surgiram com uma solução parcial. A Accel poderia investir mais 2,7 milhões dólares, e Zuckerberg, Parker e Moskovitz levariam, cada um, um bônus especial de 1 milhão de dólares.

Em negociações de venture capital como essas, o investidor normalmente força os titulares a diluir sua propriedade antes do investimento pelo acréscimo de um "fundo" de ações que permanecerão não alocadas, na suposição de que os futuros funcionários receberão parte de seus pagamentos em stock options[b]. A fórmula de cálculo é complicada, mas isso faz com que o capital de risco receba uma parcela maior da empresa e os empresários fiquem com uma parcela menor. Normalmente os investidores de risco insistem em que os acionistas de uma empresa aceitem um fundo de cerca de 20%.

Contudo, Parker havia preparado Zuckerberg para essa jogada, e ficara claro durante o jantar da noite anterior o quanto Breyer estava ansioso para investir. Assim, Zuckerberg se recusou a aceitar uma diluição de 20%. Eles chegaram a um acordo sobre um fundo de opções de 10%. Além disso, Zuckerberg exigiu que apenas a metade do fundo se aplicasse aos acionistas atuais; dessa forma, parte da diluição também recairia sobre o dinheiro da Accel. "Mark realmente jogou duro naquela negociação", admite Breyer.

Eles finalmente chegaram a um acordo que avaliava o Thefacebook em pouco menos de 98 milhões de dólares pós-investimento. A Accel investiria cerca de 12,7 milhões – uma soma impressionante para uma empresa tão pequena – e ficaria com cerca de 15% do Thefacebook. "Eu sabia que o preço estava muitíssimo elevado", diz Breyer agora, "mas, às vezes, isso é inevitável quando se quer fechar um negócio." Breyer aceitou fazer parte do conselho, mas perguntou se poderia investir 1 milhão de dólares de seu próprio dinheiro. O jovem de 20 anos e o grande investidor em capital de risco apertaram-se as mãos. Zuckerberg foi embora; Breyer estava exultante.

Antes de se apertarem as mãos, Zuckerberg explicou que ainda poderia haver um pequeno investimento adicional – de Graham e do Post ou então de Edgar Bronfman, herdeiro das bebidas Seagram e diretor executivo da Warner Music. Bronfman conhecera Parker e Zuckerberg durante uma visita à Warner Music em Los Angeles no outono anterior e, apesar da antiga animosidade dos tempos do Napster, ele e Parker desenvolveram uma relação cordial. No

entanto, Bronfman decidiu não investir. (Se tivesse feito isso, seus 300 mil dólares em ações valeriam hoje pelo menos 100 milhões de dólares.) A potencial oferta de compra feita pela Viacom também ainda estava vagamente no ar, apesar de Parker e Zuckerberg não fazerem nenhum gesto nesse sentido.

Algumas semanas se passaram até que tudo fosse finalizado. Parker ajustou diversos pontos-chave. Solidificou ainda mais a estrutura corporativa, garantindo que Zuckerberg detivesse um assento no conselho além do seu próprio, e que ele mesmo ocupasse outro. Isso significava que mesmo com Thiel e a entrada de Breyer no conselho, os dois proprietários deteriam três dos cinco assentos – e teriam a maioria dos votos. Um arranjo complicado vinculava a propriedade de ações a assentos no conselho. Haveria, portanto, pouca probabilidade de que Zuckerberg perdesse o controle da empresa. O fato de a Accel haver concordado com isso é mais uma prova do quanto Breyer queria fechar o negócio. E também atesta sua fé em Zuckerberg. Àquela altura, Breyer havia passado a acreditar muito no jovem CEO, que já considerava "um gênio do produto". Àquela altura, também, alguns dos amigos de Zuckerberg acharam que ele pediria ao pai para ocupar o lugar vazio. Durante o processo de financiamento, Zuckerberg muitas vezes mandara mensagens instantâneas para o pai pedindo conselhos. O assento, no entanto, continuou vazio.

Vários aspectos do financiamento do Thefacebook eram raros. Em primeiro lugar, a mera dimensão da avaliação era algo sem precedentes para uma start-up de internet. Para se ter uma ideia, o primeiro grande investimento no Google havia avaliado a empresa em menos de 75 milhões de dólares. Os pagamentos de bônus para os três jovens do Thefacebook foram mantidos em segredo, em parte porque, em geral, considera-se que o melhor arranjo em tais situações é deixar que a empresa obtenha todos os recursos para seus próprios fins. Na verdade, é tão raro um bônus como esse para os fundadores de uma empresa que os veteranos do Vale do Silício não conseguem se lembrar de nenhum outro caso. Quanto à aposta com a WTI, "Eu ganhei!", diz Parker com uma gargalhada. As garantias da WTI acabaram custando dez vezes mais do que teriam custado se Werdegar tivesse ganhado a aposta, mas ele continuou a ser um fã de Parker e da empresa. Em julho, Werdegar concedeu mais um empréstimo ao Thefacebook, desta vez de 3 milhões de dólares e novamente apenas para cobrir os custos com computadores e outros ativos tangíveis.

Quando Eduardo Saverin, outrora parceiro de Zuckerberg na fundação do Thefacebook, soube dos termos do acordo com a Accel, ficou furioso. Sua participação na empresa, que no verão era de 34,4%, já havia sido diluída pela reestruturação e pelos investimentos adicionais e agora estava em menos de 10%. Ele alegou que não havia percebido que isso iria acontecer, ameaçou processar e assim por diante. Desde a reorganização, porém, ele já não tinha muita influência. Àquela altura, Ezra Callahan havia aprendido a fazer todo o trabalho de publicidade de Saverin, que, indignado, parou de fazer qualquer trabalho para o Thefacebook (embora mantivesse suas ações). Zuckerberg desativou sua conta de e-mail, e a Y2M recebeu instruções para não lidar mais com ele.

Zuckerberg, Cohler e Moskovitz estavam maravilhados com o talento de Parker como negociador. Havia sido um caso clássico de sucesso na captação de recursos. Retrospectivamente, Cohler diz: "Parker foi, sem dúvida, o líder naquelas negociações. Hoje as pessoas não percebem quão importante ele foi para a empresa. Ele fez um trabalho fora de série." Zuckerberg disse a amigos que nunca viu um trabalho de vendas mais incrível do que as negociações de Parker com a Accel.

O dia do maior negócio da vida do jovem Mark Zuckerberg terminou com um anticlímax assustador. Ele havia assinado os papéis para fechar o investimento da Accel. Agora, era um milionário. No final daquela noite, no entanto, seu impulso para manter as comemorações em um nível mínimo foi quase absurdamente reforçado.

Naquela época, Zuckerberg namorava uma estudante de Berkeley. Nas primeiras horas da manhã, ele saiu de casa para vê-la. No caminho, parou em East Palo Alto para pôr gasolina no "Warthog", seu novo e brilhante Infiniti preto. Era um bairro muito mais pobre do que o restante de Palo Alto. O posto de gasolina estava vazio. Enquanto enchia o tanque, um jovem se aproximou dele segurando uma arma, mas estava tão bêbado ou drogado que mal conseguia se manter de pé. Tinha dificuldade para falar com clareza suficiente e exigir dinheiro. Um Zuckerberg aterrorizado assumiu um risco calculado. Simplesmente entrou no carro e foi embora. Nada aconteceu. "Acho que tive um bocado de sorte", diz ele. Embora estivesse se referindo ao fato de ter fugido

do homem armado, é uma boa observação geral sobre a criação do Thefacebook e seu novo financiamento.

Finalmente, o Thefacebook tinha fartura de dinheiro. Agora seria possível formar uma equipe de verdade. Já não seria preciso remendar os servidores usando pedaços de arame. O verdadeiro crescimento estava prestes a começar.

a Sigla de Initial Public Offering, a oferta inicial de ações na bolsa de valores, ou seja, a abertura de capital da empresa. (N. da E.)

b Opção de compra de ações a ser exercida em geral num prazo pré-determinado. (N. do R.T.)

Tornando-se uma empresa "Ser CEO de uma empresa é muito diferente de ser colega de quarto de alguém na faculdade."

De repente parecia não haver limites para o que o Thefacebook poderia alcançar. O dinheiro já não era um obstáculo. O site continuava a crescer rapidamente entre os estudantes. Quaisquer dúvidas pendentes que Zuckerberg pudesse ter sobre o Thefacebook haviam desaparecido completamente. Agora era o momento de fazer dele uma empresa real! Mas, espere aí, como é que se faz uma empresa?

Mark Zuckerberg e Dustin Moskovitz ainda tinham apenas 21 anos. Apesar de toda a visão, de toda a criatividade e de todo o comprometimento, mantinham a mentalidade de jovens universitários. Não sabiam praticamente nada sobre como organizar uma empresa. Sean Parker, então com 25 anos, passara por várias start-ups, mas detestava as restrições que elas impunham e era, por natureza, um rebelde. Seu desprezo deliberado pelas convenções do mundo dos negócios era tão pleno quanto a ignorância de Zuckerberg sobre o assunto. Por falta de opção, isso fazia de Matt Cohler, na época com 28 anos e formado em Yale, o adulto experiente e o cara sensato do elenco oficial do Thefacebook. Ele havia sido consultor da McKinsey e pau-para-toda-obra no LinkedIn, quando trabalhou para o empresário Reid Hoffman, um veterano, e por isso tinha uma boa ideia do que uma start-up devia fazer. Aquela, porém, não era uma empresa comum. Portanto, não enfrentava desafios comuns.

A prioridade número um do Facebook era contratar mais pessoas. Agora havia dinheiro para isso. As pessoas, porém, não tinham certeza se realmente queriam trabalhar no Thefacebook. No Vale do Silício, o começo de 2005 ainda era uma época em que as redes sociais, apesar do sucesso do MySpace, continuavam a ser vistas pela maioria como passageiras. Não estava claro se esse tipo de empresa realmente poderia vir a ser um bom negócio. O que parecia promissor entre as empresas de internet naquela época eram os blogs e os podcasts. E como o Thefacebook era uma rede fechada, qualquer adulto que a

empresa quisesse contratar teria dificuldade para entrar no site e ver do que se tratava – a menos que conseguisse um e-mail emprestado.

Além de todos esses problemas, a empresa, embora estivesse apenas no início de sua trajetória, já tinha reputação de ser turbulenta. Cohler, que logo voltou sua atenção principalmente para as contratações, tentou convencer Robin Reed, uma conhecida recrutadora especializada em start-ups, a ajudar a empresa a encontrar um vice-presidente de engenharia. Reed, uma mulher de meia-idade de cabelos louros curtos que emolduravam um rosto redondo e com um toque New Age – ela gostava de usar contas de madeira em volta do pulso –, não estava interessada. "Eu tinha ouvido histórias extravagantes sobre eles. Aquilo era confuso demais para mim", diz ela. "Sean Parker tinha bastante notoriedade na época." A reputação de Parker como viciado em festas e sua saída forçada da Plaxo haviam criado uma imagem estereotipada dele no Vale como um bad boy. Reed conversou com amigos que já haviam tentado ajudar o Thefacebook com o recrutamento e não tinham tido sucesso. "Aquilo ali é como O senhor das moscas",[a] disse-lhe alguém.

Embora isso – o que quer que significasse – fosse um exagero, não havia a menor dúvida de que quem estava no controle da empresa era um bando de jovens universitários. Nas reuniões de negócios, Zuckerberg precisava ter cuidado com o cartão de visitas que ia entregar.[1] Tinha duas versões. Uma dizia simplesmente "CEO". A outra: "Eu sou CEO... porra!" Não só as administrações das universidades em todo o país estavam em pé de guerra com Zuckerberg por causa da competição nacional de "beer pong" que ele havia programado, mas Tricia Black também se recusou a integrar-se ao Thefacebook se o evento não fosse cancelado. Black, a vendedora da empresa de publicidade Y2M, vinha implorando a Eduardo Saverin que a contratasse desde meados de 2004 – e finalmente conseguiu uma proposta para integrar-se ao Thefacebook e criar um departamento de publicidade na empresa. Quanto à decoração artística do escritório, a obra da namorada de Parker com mulheres nuas e um bulldog no banheiro feminino foi recoberta com uma nova pintura logo depois que a Accel investiu os 12,7 milhões na empresa.

As táticas de recrutamento não eram muito profissionais. A princípio, o principal método era uma figura de madeira de um chef italiano que puseram na calçada. Ele empunhava um quadro-negro que, em vez de variedades de

pizza, mostrava uma lista de vagas de emprego, como "vice-presidente de engenharia".[2]

A primeira contratação de Cohler foi Steve Chen, um ex-programador da PayPal. Depois de apenas algumas semanas, no entanto, Chen decidiu deixar o emprego para abrir uma nova empresa com dois amigos da PayPal. Seria uma start-up na área de vídeo, e Cohler tentou dissuadi-lo. "Você está cometendo um erro enorme", disse Cohler. "Vai se arrepender disso pelo resto da vida. O Thefacebook vai ser gigantesco! E já existe uma centena de sites de vídeo!" Chen foi em frente e saiu para criar uma empresa chamada YouTube.

Logo ficou óbvio para Zuckerberg que o Google, no topo da cadeia alimentar do Vale do Silício, era o principal concorrente do Thefacebook na disputa por talentos. Afinal, era lá que quase todos os bons engenheiros de software sonhavam trabalhar. Aquelas eram as pessoas que o Thefacebook deveria contratar. Bastava saber que alguém estava sendo entrevistado pelo Google que o interesse de Zuckerberg por aquela pessoa aumentava ainda mais.

Cohler visitou o irmão mais novo em Princeton e ficou sabendo que o Google ia fazer uma reunião de recrutamento lá. Assim, imprimiu um monte de panfletos sobre o Thefacebook e ficou na porta de entrada, distribuindo-os. Pouco tempo depois, Zuckerberg pôs uma mesinha de jogos no prédio do departamento de ciência da computação de Stanford com um letreiro: POR QUE TRABALHAR NO GOOGLE? VENHA PARA O THEFACEBOOK. O próprio Adam D'Angelo precisou ser persuadido a não fazer um estágio de verão que lhe fora oferecido no Google. Parker o convenceu a se reintegrar ao Thefacebook em vez de estagiar.

Depois do grande investimento da Accel, Kevin Efrusy, que havia liderado o negócio, começou a fazer visitas regulares para aconselhar Zuckerberg – e foi ele que sugeriu que o Thefacebook contratasse um consultor part-time chamado Jeff Rothschild, cofundador da Veritas, uma grande empresa que produzia programas de computação para negócios. Rothschild tinha tanto um profundo conhecimento de datacenters quanto a maturidade de um homem de 50 anos. Zuckerberg percebeu que Rothschild poderia ajudar o Thefacebook a evitar um colapso como o que acontecera no Friendster. Efrusy sugeriu que Zuckerbert lhe oferecesse algumas ações da empresa em troca de um dia por semana. "Será que ele trabalharia em tempo integral?" perguntou Zuckerberg.

“Não, nunca. Ele é aposentado”, respondeu Efrusy. Da próxima vez que os dois se encontraram, Zuckerberg anunciou com orgulho: “Consegui que ele ficasse em tempo integral.” Dizer a Zuckerberg que algo não podia ser feito era como agitar uma bandeira vermelha diante de um touro. “Eu pensava que aqueles caras tinham criado um site de encontros”, diz Rothschild, lembrando-se do quão rápido ficou fascinado pelo Thefacebook, “mas, uma vez que entendi a visão de Mark, percebi que não era como o MySpace. Não tinha nada a ver com conhecer pessoas. Era a maneira mais eficiente de ficar em contato com seus amigos.” A presença do veterano Rothschild a bordo ajudou a legitimar a empresa.

O fato de Rothschild ter aceitado trabalhar para o Thefacebook ajudou Cohler a convencer Robin Reed a ajudar nas contratações. Ela finalmente concordou em se encontrar com Zuckerberg. Às 11 horas, conforme combinado, ela subiu as escadas grafitadas que levavam aos escritórios do Thefacebook em Palo Alto. Encontrou a porta aberta e o local deserto. Depois de algum tempo, foi embora. Cohler a viu na rua e levou-a de volta. Na verdade, Zuckerberg estava lá o tempo todo – mas no telhado. Se você subisse em uma mesa que ficava em uma sala que eles chamavam de “quarto do alojamento” (que também tinha um Xbox e um futon) e depois passasse por uma janela, conseguia chegar a uma grande área plana no telhado, forrada com cascalho, onde eles haviam posto cadeiras de praia. Aquele era o espaço predileto dos rapazes em dias de sol e um lugar onde tinham um pouco de privacidade na hora de dar telefonemas ou fazer reuniões. Reed encarou a escalada. Zuckerberg pediu-lhe que se encarregasse de encontrar os engenheiros de software. Ela achou aquilo tudo bastante charmoso e, finalmente, concordou.

O Thefacebook, porém, tinha seus próprios e peculiares critérios de contratação. Para começar, havia uma forte preferência pelos jovens. Abandonar a escola era considerado uma virtude entre aquela equipe de desertores dos estudos, iconoclastas e autodidatas. “Por que você iria estudar uma coisa quando podia estar fazendo aquilo?”, perguntava Zuckerberg aos estudantes de graduação que estava tentando recrutar. Ele chegou a oferecer a garantia de que a empresa custearia os estudos de alguém que deixasse a faculdade para trabalhar no Thefacebook e depois decidisse voltar. Cohler

anunciava estágios de verão, mas quando apareciam candidatos promissores, às vezes ele dizia que o Thefacebook só estava contratando em tempo integral. Aquilo forçava as pessoas a considerar a possibilidade de abandonar a faculdade. Foi assim que ele conseguiu que Scott Marlette, um dos primeiros e mais capazes profissionais contratados, abandonasse o curso de engenharia elétrica em Stanford.

Adam D'Angelo, alto e de fala mansa, cabelos despenteados e a postura côncava de um introvertido, continuava a ser, em todos os sentidos, o "cabeça" e programador da casa. Fazia muito que ele deixara de cuidar do Wirehog. Agora, era o principal engenheiro do Thefacebook. Independente de com quem tivessem falado antes, Zuckerberg queria que todos os candidatos a empregos importantes na área de tecnologia também fossem entrevistados por D'Angelo. Se ele os considerasse talentosos, estavam contratados.

Quando alguém finalmente era contratado, sua primeira responsabilidade era sair para comprar seu próprio laptop. Também não havia móveis suficientes. Scott Marlette sentou-se no chão durante toda a primeira semana de trabalho. Apenas duas mesinhas ficavam no meio da sala principal, já apinhadas com coisas de outras pessoas. Mais tarde, Marlette foi à Ikea comprar sua própria mesa e uma cadeira.

Em 2005, o site passou de 3 milhões de usuários em junho para 5 milhões em outubro. Esse crescimento era inacreditável, mas enquanto comemoravam, o já ampliado quadro de pessoal do Facebook tinha de trabalhar duro para impedir que o sucesso destruísse o serviço. A tecnologia da empresa precisava crescer tão rapidamente quanto o número de usuários. Lutar contra a maldição Friendster era uma obsessão permanente. Adam D'Angelo ficava absorvido pelas crises diárias. Ele se lembra como era: "Essa base de dados está ficando sobrecarregada. Precisamos corrigir isso. Não dá para mandar e-mail. Corrija isso. Essa semana chegamos a um passo do limite. Na semana que vem, vamos atingir o limite, e o site não vai funcionar. Precisamos elevar a capacidade." Havia idas frequentes ao datacenter em Santa Clara para ligar mais servidores. Quando chegou o final do ano, o Facebook havia gastado 4,4 milhões de dólares em servidores e equipamentos de rede nos seus datacenters.

No esforço frenético para manter tudo funcionando apesar do rápido crescimento, muitos dos jovens engenheiros cometeram erros graves. Alguns

correram o risco de derrubar o site inteiro, já que o código básico do software consistia em um único e muito longo arquivo de instruções – em violação aos mais elementares protocolos de configuração para um projeto como aquele. (Mais tarde, Marlette e D'Angelo transformaram o código em uma estrutura segmentada mais convencional.) Em determinado momento, o código-fonte – aquilo que constitui a propriedade intelectual da empresa – "vazou" para o perfil de alguns usuários. Acidentalmente, um engenheiro introduziu um bug que, durante um breve tempo, permitiu que qualquer usuário entrasse em qualquer conta. Em outra ocasião, um estagiário contratado para o período de verão cometeu um erro de codificação que fazia com que ao clicar em um anúncio no site, não importava qual fosse, o usuário fosse sempre direcionado para o mesmo anunciante – a Allposters.com.

Dustin Moskovitz era o responsável por manter as coisas funcionando sem problemas o tempo todo. Assim, quando acontecia um desses desastres, cabia a ele corrigir a situação, mesmo que isso levasse a noite toda. Quando confrontado com um erro particularmente estúpido, às vezes ele perdia a calma, batendo a mão furiosamente na mesa e jogando coisas pelo ar. Ele, no entanto, sempre acabava conseguindo contornar o problema. Moskovitz fazia jus ao respeito geral que toda a equipe nutria por sua dedicação e ética profissional. "Dustin sempre foi nosso esteio", diz Ruchi Sanghvi, uma pós-graduada de engenharia da computação da Carnegie-Mellon de aparência beatífica, com rosto redondo e cabelos pretos e longos. Ela foi a primeira mulher engenheira contratada pelo Thefacebook e durante anos foi a única no núcleo interno da empresa.

Rothschild, ao tentar entender quem fazia o que ali, descobriu que todo o suporte ao usuário do Thefacebook era então realizado por um estudante em Berkeley, que trabalhava de seu computador em casa e em meio expediente. O estudante tinha um backlog de 75 mil solicitações de suporte pendentes. Rothschild anunciou no Thefacebook que queria um representante de suporte ao cliente e contratou um recém-graduado de Stanford chamado Paul Janzer. Os dois rapidamente concluíram que precisavam de uma equipe maior – e logo conseguiram outros seis candidatos. Rothschild então fez uma entrevista coletiva de trabalho e contratou todos. Ainda assim, a fila de pedidos sem resposta cresceu até 150 mil antes de começar a diminuir. As pessoas tinham

dúvidas sobre tudo, desde como alterar sua foto do perfil até saber se poderiam mudar o nome depois de casadas.

Efrusy tentou desempenhar o papel de consciência da empresa. Em troca, Zuckerberg deu-lhe um cartão de visitas com o título de "Executivo-chefe de Preocupações". Mas ele tinha motivos para se preocupar. Os novos recursos não eram testados antes de serem postos em prática. Ele achava enervante sentar-se para conversar casualmente com Zuckerberg enquanto este ia digitando em seu laptop e fazendo alterações ao vivo no site.

Reed estava demorando mais do que havia previsto para realizar sua busca. Em primeiro lugar, os engenheiros experientes não gostavam da ideia de trabalhar para um jovem de 21 anos que nunca havia tido um emprego real. E muitos candidatos ficavam intimidados ao descobrir a reputação de Parker, especialmente quando sabiam que ele era presidente do Thefacebook. Também não estava totalmente claro para Reed o que Zuckerberg queria. Sua descrição do tipo de pessoa que desejava contratar mudava o tempo todo. Ele havia deixado claro que permaneceria no comando do desenvolvimento de produto. No entanto, apesar da imaturidade e do caos que aparentemente envolviam a vida cotidiana do Thefacebook, Reed notou que as coisas pareciam continuar avançando.

Zuckerberg pediu-lhe para trabalhar para a empresa em tempo integral durante seis meses ou mais, até que ele completasse o quadro de pessoal. Ela nunca fizera isso antes, mas gostava da ideia de stock options no Thefacebook. Estava sendo convertida. "Eu pensava que iria trabalhar lado a lado com um monte de grandes empresários e que sabia fazer aquilo", diz ela. "Mas quando comecei no Thefacebook, fiquei impressionada com o quanto eu nada sabia sobre como funcionam os caras de 20 e poucos anos. Todos os chamavam de irresponsáveis. Ninguém chegava cedo para trabalhar. Alguns só trabalhavam à noite. Mark, porém, era de fato incrivelmente responsável. Todos eles eram. Então eu decidi esquecer o que sabia e adotar uma mente de principiante."

Reed, que é budista praticante, certa manhã de sábado sentou-se com Zuckerberg no café do Museu de Arte Moderna de São Francisco e fez um acordo. Ela se integraria à empresa durante alguns meses, e ele concordaria em meditar. Ela estava começando a ter uma espécie de interesse maternal pelo sucesso empresarial do jovem. Ela lhe deu um software especial para instalar no

computador no qual ele trabalhava: vinha com pequenos monitores de biofeedback que eram grampeados nos dedos e conectados por fios ao computador e serviam para medir se a pessoa havia se acalmado. Quando terminaram a conversa e chegaram a um acordo, Zuckerberg disse: "Eu acho que é hora de um abraço."

Embora naquela época as pressões sobre ele fossem gigantescas, Zuckerberg não se deixava abalar. Na verdade, continuava caracteristicamente sereno. Mesmo nos dias mais agitados da empresa, nunca perdia a paciência. (Pouco tempo depois, ele contou a Reed que estava realmente usando o aparato de auxílio da meditação, com bons resultados.)

Essa placidez aparente é uma das chaves para o carisma peculiar que tanto atrai as pessoas para Zuckerberg quanto as irrita. Não apenas ele não exprime emoções, como também raramente revela seus sentimentos. Sua forma típica de ouvir é ficar observando a outra pessoa como se olhasse para o vazio, impassível. Nunca se tem certeza se ele está escutando. Raramente expressa de imediato reação ao que alguém lhe diz. Se você precisar saber o que ele pensa, pode estar sem sorte. "Ele é realmente difícil de decifrar", diz Chris Hughes, o ex-companheiro de quarto que durante esse período cuidava das relações públicas da empresa de dentro de seu alojamento em Harvard. "É difícil ter algo como uma comunicação básica com ele."

A sede do Thefacebook já não era um lugar pequeno o suficiente para que todos soubessem o que estava acontecendo em volta. Portanto, agora Zuckerberg precisava concentrar-se de forma mais consciente na comunicação, certificando-se de que suas mensagens atingissem todas as pessoas da equipe, em seus diferentes níveis de atuação. Efrusy o estimulou a escrever suas ideias sobre estratégia e processo. Na semana seguinte, Zuckerberg chegou à reunião com um pequeno livro de anotações com capa de couro. "Parecia algo que o presidente Mao levaria com ele aonde fosse", diz Efrusy. "Ele o abriu, e havia páginas e páginas de texto manuscrito, com uma caligrafia minúscula e muito bem-feita." A caligrafia de Zuckerberg é extremamente precisa, como a de um arquiteto ou designer. Contudo, ele se recusou a deixar que Efrusy lesse as anotações. "Eu disse a ele que o objetivo da coisa era se comunicar com as outras pessoas", conta Efrusy. "Ele de certa forma me olhou como se fosse uma ideia nova e disse: 'Ah, é mesmo?'"

Zuckerberg sempre mantinha o livro por perto, mas alguns colegas conseguiram dar uma olhada – ali ele revelava em detalhes aonde esperava levar sua empresa. Na primeira página havia seu nome e endereço, com uma observação: "Se você encontrar este livro, devolva-o nesse endereço e receberá uma recompensa de US$ 1.000." Era intitulado "O Livro da Mudança" e, logo abaixo, vinha uma citação: "Seja a mudança que você deseja ver no mundo – Gandhi." Dentro, na precisa e bela caligrafia cursiva de Zuckerberg, havia longas e detalhadas descrições das características do serviço que esperava inaugurar nos anos seguintes – incluindo o que se tornaria o Feed de notícias, o plano para abrir o registro a qualquer tipo de usuário e a transformação do Thefacebook em uma plataforma para aplicativos criados por terceiros. Em alguns trechos, tornava-se quase um fluxo de consciência de acordo com aqueles que o leram. O próprio Zuckerberg às vezes anotava na margem: "Isto não parece estar levando a lugar algum." Para muitos da empresa que leram o texto, porém, parecia tão importante quanto o caderno de desenho de Michelangelo.

Uma nova e importante figura entrou na vida do Thefacebook por volta daquela época – o investidor e empresário Marc Andreessen, que se tornou amigo e conselheiro de Zuckerberg. Andreessen, um dos mais respeitados e inovadores empresários do Vale do Silício, fora para a Califórnia quando ainda era um garoto, assim como Zuckerberg, depois de ajudar a inventar o primeiro navegador da web na Universidade de Illinois. Foi cofundador da Netscape Communications e, mais tarde, de mais duas importantes e bem-sucedidas empresas, enquanto, simultaneamente investia em um grande número de outras. Matt Cohler e Peter Thiel apresentaram Andreessen a Zuckerberg porque achavam que ele poderia ajudar o jovem CEO a descobrir como fazer o Thefacebook crescer. Zuckerberg imediatamente se afeiçoou ao determinado Andreessen, que nunca mostrou o menor sinal de subserviência. Ele era um tipo completamente confiante em si mesmo e, na realidade, não tinha muita paciência com idiotices. Não se importava com o que as pessoas pensavam a seu respeito, e Zuckerberg gostava disso. Andreessen era tão franco com ele quanto era com todo mundo.

Estimulado por Parker e Cohler, bem como por Andreessen e Efrusy, Zuckerberg começou a tentar se comportar como um líder. Ele estava morando

em uma das casas da empresa, mas no meio do verão se mudou. Na mesma época, comunicou que ia parar de escrever software. Precisava começar a se concentrar em questões maiores. Houve uma pequena cerimônia para marcar o dia em que ele instalou seu último pedaço de código. Em uma palestra que fez na Universidade de Stanford algum tempo depois, ele admitiu, com uma ponta de decepção, que "a dinâmica de gerir pessoas e de ser CEO de uma empresa é muito diferente de ser colega de quarto de alguém na faculdade". Durante alguns fins de semana, Cohler, Moskovitz e Zuckerberg podiam ser encontrados lendo Peter Drucker, o consultor e professor muitas vezes chamado de o pai da administração moderna.

Zuckerberg também decidiu estudar seu recém-descoberto ídolo da administração – Don Graham. Para tanto, perguntou se podia fazer uma visita ao Post para observar como Graham trabalhava. Mesmo que naquele momento mal soubesse a diferença entre lucro e prejuízo, queria ver o que fazia um CEO. Assim, voou para Washington e passou quatro dias com seu mentor. Colou-se em Graham durante dois dias na sede e em seguida foi com ele até Nova York para assistir a uma apresentação que ele fez para analistas financeiros. As ações da Post Company estão divididas em ações públicas e em uma classe distinta de ações controladas pela família, com poder de voto significativamente ampliado. É uma estrutura destinada a refletir a sensibilidade peculiar de uma empresa pública que opera um jornal – o que faz dela um híbrido de empresa com fins lucrativos e fundação pública e dá à família Graham um poder de veto efetivo sobre as decisões da empresa. Em consequência desse controle familiar, Graham tem condições de implementar uma visão de longo prazo. Zuckerberg começou a pensar que um dia poderia querer uma estrutura como aquela para o Thefacebook.

Zuckerberg precisou descobrir como responder aos desafios que envolvem a gestão de pessoas em qualquer organização. Sua abordagem às vezes era fazer uma brincadeira com coisas que outros talvez tratassem mais seriamente. Uma jovem queixou-se a ele de que um funcionário a havia assediado na fila do almoço. Ele, então, decidiu envergonhar publicamente o funcionário. "Chegou ao meu conhecimento", anunciou em uma reunião da empresa, "que um de vocês disse a uma garota: 'Quero enfiar meus dentes na sua bunda.'" Fez uma pausa. A sala ficou em silêncio. "Então, tipo: o que isso significa?!" Todo

mundo riu. Em seguida, o assunto foi colocado de lado.

A cultura da empresa era um sistema institucionalizado que combinava, de forma bizarra, a descontração de um alojamento de estudantes, uma intensa devoção e um grande empenho. Os cerca de vinte empregados andavam em bandos – caminhavam até o Cinema Aquarius, que ficava próximo e onde podiam entrar de graça porque um dos engenheiros trabalhava lá durante algumas horas por dia; iam ao McDonald's a alguns quilômetros de distância, em East Palo Alto, e ao University Cafe, que ficava logo depois de virar a esquina e era a sala de reunião não oficial da empresa. "Nós trabalhávamos aqui o tempo todo", diz Ruchi Sanghvi. "Éramos os melhores amigos uns dos outros. O trabalho nunca era trabalho para nós. Trabalhávamos no Natal, nos fins de semana e até as cinco da manhã." Houve uma noite em que, depois de trabalhar duro até o início da madrugada, ela estava voltando para seu apartamento em São Francisco, e por duas vezes o carro se desviou para a faixa que dividia as pistas; ela acabou estacionando no acostamento e simplesmente dormiu no veículo. Depois disso, resolveu se mudar para perto do escritório. O Thefacebook oferecia um auxílio para moradia de 600 dólares por mês para os que vivessem nas proximidades, em Palo Alto, o que estimulava a fusão de trabalho e tempo pessoal.

Dificilmente alguém chegava antes do meio-dia. Em sua edição independente chamada Inside Facebook, Karel Baloun, um engenheiro da empresa na época, escreve que o próprio Zuckerberg dava o tom: "Zuck chegava ao escritório e, ao ver todas as cadeiras ocupadas, deitava-se de bruços sobre o tapete fino, os chinelos balançando nos pés, e começava a escrever em seu iBook Mac branco."[3] O lugar só entrava em um ritmo produtivo à noite. Programadores movidos a Red Bull teclavam tranquilamente em seus laptops enquanto conversavam via mensagem instantânea. Reed, embora já na casa dos 50 e poucos anos, passou a ficar acordada em casa até três ou quatro da madrugada para poder participar das conversas por meio de mensagens instantâneas. Descobriu que era nesse período que muitas das decisões importantes eram tomadas.

Zuckerberg preferia usar as mensagens instantâneas via Instant Messenger da AOL (AIM). Um funcionário alguns anos mais velho que se sentava a menos de 2 metros dele naquela época recebeu uma mensagem dizendo: "Oi." Era a

primeira vez que aquilo acontecia. Assim, pretendendo ser gentil, levantou-se de sua cadeira, virou-se para Zuckerberg e disse alto, em uma voz amigável: "Oi!" Zuckerberg continuou olhando fixamente para a tela. Não dava nem para saber se tinha ouvido. Se você quisesse se comunicar, que usasse o AIM. Zuckerberg ficava um pouco mais animado à noite, quando muitas pessoas já tinham ido embora.

O Thefacebook empenhava-se em ser um lugar de trabalho cool, chegando a ser quase caricatural. A aparência era importante. Quando Jeff Rothschild começou a trabalhar lá, vestia-se como um típico engenheiro nerd de meia-idade do Vale do Silício: tênis de corrida pesadões e camisa por dentro de calças cáqui ou jeans largos. Cerca de um mês depois, um amigo o encontrou no aeroporto. Ele estava usando jeans de grife com a camisa para fora da calça, em um estilo mais moderno. "Jeff, o que aconteceu?", perguntou o amigo. "Eles disseram que eu estava comprometendo a imagem da empresa", respondeu Rothschild. "Não iam me deixar mais entrar no escritório." "Parte da missão da empresa era ser a mais descolada do Vale do Silício", diz Parker. "Eu divulguei a ideia de que aquele deveria ser um lugar divertido e agitado para as pessoas que trabalhassem conosco." Foi por isso que ele contratou o grafiteiro David Choe para pintar o escritório e pediu à namorada que acrescentasse um toque especial no banheiro feminino. (Choe ganhou um punhado de ações pelo esforço que agora valem dezenas de milhões de dólares.) A empresa continuava a alugar várias casas, que eram partilhadas pelos funcionários. Uma delas ficava à distância de uma caminhada. Todos se reuniam lá para as festas de fins de semana.

Zuckerberg foi a Nova York encontrar-se com Kevin Colleran, o novo vendedor de anúncios que Tricia Black havia contratado. Colleran já trabalhara na indústria fonográfica, e na foto de seu perfil ele aparecia todo sorridente em uma festa com o braço em torno do ombro do rapper 50 Cent – que usava cavanhaque, tinha um ar insolente e estava coberto de joias da cabeça aos pés. Zuckerberg combinou de se encontrar com Colleran em frente à Virgin Megastore na Union Square de Nova York. Colleran chegou atrasado e estava andando em direção a Zuckerberg quando recebeu um telefonema de seu novo chefe. "Onde você está?", Zuckerberg perguntou. "Zuck! Estou bem na sua frente!", respondeu Colleran. Zuckerberg pareceu desapontado. Achava que o

novo vendedor de anúncios do Thefacebook era o negão com cara de mau que aparecia na foto do perfil.

As peculiares funções sociais disponíveis na página do Thefacebook às vezes eram ativadas em benefício da própria empresa. No dia em que uma nova graduada de Stanford chamada Naomi Gleit começou a trabalhar na empresa, Matt Cohler lhe disse para pedir a todas as garotas de sua irmandade, a associação universitária de moças, que cutucassem Jim Breyer. Era uma maneira de fazer com que o membro do conselho diretor continuasse a se sentir bem a respeito do produto.

A inteligência sarcástica e o classicismo de Zuckerberg também se revelavam, de acordo com o engenheiro-escritor Baloun. "Por volta do final de maio de 2005", escreve ele, "Zuck pintou a palavra 'Forsan' na parede de seu escritório em letras garrafais (...) A palavra vem da Eneida, de Virgílio: 'Forsan et haec olim meminisse iuvabit', que pode ser traduzido livremente como 'Talvez, um dia, até isso vá parecer agradável de recordar'."[4]

Um número cada vez maior de empresas de tecnologia e de mídia estava acompanhando o crescimento flamejante do Thefacebook e tentando descobrir como poderia ganhar alguma coisa com aquilo. Na primavera, Chris DeWolfe e Tom Anderson, os fundadores do MySpace, saíram de Los Angeles e foram até Palo Alto para sondar a possibilidade de que viessem a comprar o Thefacebook.[5] Zuckerberg, Parker e Cohler se encontraram com eles em uma lanchonete da University Avenue, mas apenas porque os achavam caras interessantes e estavam curiosos sobre o MySpace. Então, em julho, o próprio MySpace foi comprado. A News Corporations, de Rupert Murdoch, comprou a empresa controladora da rede social por 580 milhões de dólares para conseguir o MySpace e seus 21 milhões de usuários.

Toda a equipe do Thefacebook celebrou. Além de o negócio significar que serviços como o deles eram importantes e valiosos, eles gostavam da ideia de uma grande empresa de mídia tradicional estar se intrometendo no MySpace. Eles presumiam que a News Corp iria diminuir tremendamente o ritmo do site. Parker ligou para DeWolfe e seu parceiro Tom Anderson no mesmo dia e os pôs no viva-voz para que todos pudessem ouvir. A equipe em Palo Alto manifestava suas condolências. Como DeWolfe e Anderson não tinham grande participação acionária na empresa-mãe, não receberiam muito dinheiro com a

venda de sua criação.

A última coisa que Zuckerberg queria fazer era vender seu bebê. Na apresentação que fez em Stanford, alguém lhe perguntou qual poderia ser, em sua opinião, a melhor forma de "monetizar" ou fazer dinheiro com o Thefacebook, "como uma saída estratégica". A resposta de Zuckerberg foi a única coisa curta e grossa que ele disse naquela noite. "Eu passo meu tempo pensando em como construir o Facebook, não em como sair dele", respondeu ele. "Acho o que estamos fazendo mais interessante do que qualquer outra coisa que alguém esteja fazendo... e isso é simplesmente uma coisa bacana de se fazer. Não perco meu tempo pensando nisso. Sinto muito."

Embora Zuckerberg desse prioridade mínima à publicidade, sempre havia uma boa quantidade de anúncios chegando. Mas mesmo naquela fase inicial era evidente que o Thefacebook não era um site típico no que se referia à publicidade. E isso era, ao mesmo tempo, bom e ruim. Em primeiro lugar, os anúncios no Thefacebook não eram clicados com muita frequência. Alguns acreditavam que era porque quando os usuários estavam concentrados em buscar informações sobre amigos, não eram receptivos a mensagens comerciais. Uma versão do modelo do Google, que cobra dos anunciantes apenas quando seus anúncios são clicados, não parecia promissora para o Thefacebook.

Colleran, o vendedor de espaço publicitário do Thefacebook em Nova York, estava trabalhando duro para encontrar anunciantes que pagassem com base no custo por mil visualizações, ou CPM. É assim que se determina o preço dos anúncios de televisão. O objetivo desse tipo de anúncio (diferente do sistema pay-per-click no qual o Google se especializou) não é que ele seja clicado, mas sim que seja visto por muitos visitantes. O Thefacebook, porém, ainda era um site exótico, destinado principalmente a jovens universitários, do qual pouca gente na Madison Avenue ouvira falar e que um número ainda menor de pessoas compreendia.

Durante alguns meses Colleran foi o único vendedor de espaços publicitários do site e em pouco tempo ficou frustrado. Aquele sujeito grande, com ar amigável e cabelos louros cortados à escovinha, sabia dar telefonemas entusiásticos para completos desconhecidos e conseguia ser recebido em quase qualquer lugar. Ele descobriu diversos anunciantes dispostos a tentar o Thefacebook, mas muitas de suas ideias foram peremptoriamente rejeitadas por

Zuckerberg, que vetava qualquer coisa que cheirasse a interferência na leveza e na fluência da utilização do site por parte do usuário, independente de quanta receita aquilo pudesse gerar. Práticas comuns, como anúncios pop-up exibidos antes que a pessoa visse o conteúdo de uma página, eram absolutamente excomungados, por exemplo. Colleran aprendeu a ter cautela até mesmo com as sugestões que dava.

Ele ficava louco com a lentidão com que Zuckerberg acrescentava novas faculdades ao Thefacebook. Para o responsável pelos anúncios, quanto mais usuários, melhor. Zuckerberg e Moskovitz, entretanto, eram metódicos. Os alunos de instituições nas quais o Thefacebook ainda não havia sido lançado frequentemente entravam no site e tentavam se inscrever. Seus e-mails iam para uma lista de espera e eles eram avisados quando o serviço ficasse disponível. Quando o número de e-mails de alunos de uma faculdade na lista de espera ultrapassava 20% ou mais do corpo discente, o Thefacebook a incluía. "Eu sempre achei que isso estivesse errado", diz Colleran. "Mas agora percebo que foi um dos principais motivos do nosso sucesso." Ao manter os portões fechados e abrir para as faculdades somente depois de haver uma demanda comprovada, Zuckerberg e Moskovitz, o guru da expansão, garantiam que quando o Thefacebook abrisse, o uso explodiria.

Colleran encontrou uma empresa disposta a pagar um bom dinheiro por anúncios. Foi seu primeiro grande negócio. A Party Poker, uma empresa britânica de jogos on-line, não comprava anúncios com base no CPM, mas sim no que se chama de CPA – custo por aquisição. A Party Poker pagava o valor fixo de 300 dólares por todo novo assinante que se inscrevesse no serviço e colocasse pelo menos 50 dólares em uma conta de jogo. Isso se provou extremamente lucrativo para o Thefacebook, que em pouco tempo estava conseguindo 60 mil dólares por mês apenas com os 200 novos membros que, em média, se inscreviam. Os vendedores da Y2M, que ainda vendia anúncios para o Thefacebook, ficaram atônitos. Eles nunca tinham visto um anunciante voltado para estudantes de faculdade gastar tanto na internet. Um ano depois, porém, o jogo on-line foi proibido nos Estados Unidos, e o Thefacebook dispensou o Party Poker.

Entre os interessados em banners com base no CPM havia empresas que procuravam estudantes universitários para determinado tipo de trabalho, como

pintura de casas e vendas de porta em porta durante o verão. Havia um grande cliente que vendia facas de cozinha. As empresas que forneciam produtos vendidos por fraternidades e irmandades para arrecadação de fundos também tinham uma boa resposta no site. Os anúncios começavam em 5 dólares por mil visualizações, e os anunciantes tinham de gastar um mínimo de 5 mil dólares por mês.

No entanto, além do lucrativo negócio com o Party Poker, a principal receita ainda vinha de grupos patrocinados por empresas, principalmente o da Apple. Como a Apple pagava 1 dólar por mês por membro inscrito, à medida que seu grupo crescia, o Thefacebook ganhava mais. Logo o negócio estava gerando centenas de milhares de dólares por mês – e esta foi a maior fonte de receita da empresa em 2005. Outras empresas que também patrocinavam grupos (o que requeria um pagamento mensal mínimo de 25 mil dólares) incluíam a Victoria's Secret.

Também havia sinais precoces de que esse novo tipo de rede social oferecia ferramentas excepcionalmente poderosas para os anunciantes. Em 2005, a Interscope Records lançou um compacto simples de Gwen Stefani chamado "Hollaback Girl". A música parece um tipo de canto de torcida esportiva, e o pessoal de marketing da Interscope teve a ideia de promovê-la explicitamente para as cheerleadres, as líderes de torcida das faculdades, esperando que elas as adotassem nos jogos. E que lugar melhor para encontrar líderes de torcida de faculdades que um site apenas para estudantes universitários? Dustin Moskovitz havia se tornado um craque em peneirar dados de perfis no Thefacebook para os anunciantes, de modo que não teve maiores dificuldades para identificar as garotas.

Essa abordagem pode parecer óbvia, mas antes disso poucos sites na internet ofereciam campanhas direcionadas com base em informações explicitamente fornecidas pelos usuários. Em vez de trabalhar com o Thefacebook, a Interscope poderia ter contratado uma empresa que direcionasse anúncios para usuários de outros sites com base na análise inferencial de comportamentos na internet. Essas redes de anúncios observam o que as pessoas fazem usando pequenas peças de software chamadas "cookies", que são instaladas nos navegadores dos consumidores que usam a internet. Elas podem saber, por exemplo, que uma pessoa tem visitado os tipos de sites que uma garota de 20

anos de idade visitaria ou que comprou música pop on-line. Se a pessoa tiver feito ambas as coisas, eles podem colocar anúncios nas páginas visitadas por ela. Tal abordagem infere quem é a pessoa e no que ela está interessada a partir de conjeturas supostamente inteligentes.

Embora se acredite que essa segmentação seja razoavelmente fiel à realidade, é como atirar para todos os lados. Muitos desses anúncios são vistos por pessoas que não são os alvos verdadeiros. Muitas vezes até a segmentação de gênero é inferida incorretamente on-line. Um executivo experiente no trabalho com anúncios na internet estima que haja uma margem de erro de 35% na segmentação de gênero. Se você estiver compartilhando o laptop de seu namorado, por exemplo, essa abordagem não funcionará muito bem. Outra maneira de um anunciante como a Interscope refinar sua segmentação demográfica seria encontrando um site só para líderes de torcidas de faculdades, se existisse, e colocando seu anúncio lá. Mas provavelmente ele não atingiria um grande número de pessoas dessa maneira.

No Thefacebook, ao contrário, a Interscope poderia ter uma garantia: seu anúncio só seria visto por universitárias que fossem líderes de torcida ou que tivessem mencionado algo sobre torcidas no perfil. A empresa disse à Interscope exatamente quantas vezes o anúncio seria exibido em páginas vistas por essas garotas. "Hollaback Girl" de fato se tornou um hino popular das torcidas nos jogos de futebol americano naquele outono. É impossível provar que os anúncios no Thefacebook foram determinantes, mas é bastante razoável apostar que tenham sido vistos por quase todas as líderes de torcida das faculdades nas quais o Thefacebook operava.

Uma segmentação desse tipo é extremamente promissora. Um pacote de mídias utilizado por Colleran logo depois que ele começou o trabalho lista os seguintes parâmetros que um anunciante poderia usar para atingir os estudantes universitários: localização geográfica, sexo, curso, palavras-chave no perfil, ano do curso, área de especialização, status de relacionamento, livros, filmes ou música favoritos, filiação política e status na universidade (estudante, professor, ex-aluno ou funcionário). Os anunciantes interessados em pintura de casas e venda de facas poderiam mostrar seus anúncios apenas para estudantes do sexo masculino que estivessem em faculdades das regiões onde quisessem aumentar sua força de trabalho. Ou poderiam estreitar ainda mais o foco – calouros no

time de futebol americano que tivessem feito o ensino médio no norte de Ohio.

Dentro da empresa, aqueles jovens pioneiros já estavam começando a se dar conta de que tinham uma base de dados única e excepcional sobre pessoas – e que os dados poderiam ser aproveitados para diversos fins. A combinação de informações validadas a partir da identidade verdadeira e de amplas informações sobre os indivíduos poderia render insights ainda não vistos por nenhum outro serviço de internet. Um gênio da matemática amigo de D'Angelo e de Zuckerberg em Exeter passou o verão escrevendo algoritmos para encontrar padrões nos dados do Thefacebook e conseguiu criar listas de favoritos dos usuários. Os filmes eram o interesse número um dos 3 milhões de usuários. Os cinco favoritos eram Napoleon Dynamite, Diário de uma paixão, Dias incríveis, Clube da Luta e Hora de voltar. Livro favorito: O código da Vinci. Músico favorito: Dave Matthews. Em pouco tempo o serviço começou a oferecer algo chamado Pulse, que identificava os livros, filmes e músicas mais populares no Thefacebook como um todo e em determinado campus universitário.

Apesar das promessas contidas na excepcional base de dados do Thefacebook, a maioria dos anúncios vendidos no site naquele momento eram os banners genéricos. O Facebook tinha contratos com várias redes de propaganda que postavam anúncios indiscriminadamente. Nada daquilo gerava muita receita. A empresa vinha gradualmente queimando o dinheiro que havia levantado na Accel. No final do ano, restavam apenas 5,7 milhões dos 12,7 milhões iniciais.[6] O Thefacebook ainda não tinha se tornado um negócio de verdade.

Aqueles jovens altamente intelectualizados, que tinham em comum o fato de haverem abandonado os estudos, passavam horas a fio debatendo o que o Thefacebook realmente fazia. Afinal, nunca existira um site como aquele antes. Eles tinham uma visão séria, quase solene, a respeito do significado daquilo que estavam construindo. Zuckerberg se referia à rede social como "um catálogo de pessoas". Era isso, dizia, o que ele inicialmente havia decidido construir. Parker se expressava de forma mais criativa. Dizia que o Thefacebook era como um pequeno dispositivo que você poderia levar aonde quer que fosse e apontar para as pessoas, de maneira que ele lhe desse todas as informações sobre elas. Na

analogia de Cohler, aquilo era como um telefone celular – um portal para quem fazia parte de sua vida. Mesmo naquela época, muitas vezes eles ouviam a crítica de que o Thefacebook era um desperdício de tempo. A refutação padrão de Zuckerberg: "Compreender as pessoas não é perda de tempo." Ele começou a dizer que o objetivo do Thefacebook era "ajudar as pessoas a compreender o mundo à sua volta".

Eles adoravam falar sobre como o Thefacebook demonstrava o que os economistas chamam de "efeitos de rede". E assim era, tal como havia ocorrido com muitas das grandes inovações nas áreas de comunicações e software dos últimos cem anos. Diz-se que um produto ou serviço tem um efeito de rede quando seu valor cresce um pouco mais para todos os usuários a cada vez que entra um usuário novo. Uma vez que cada novo usuário reforça o serviço, o crescimento tende a levar a um maior crescimento, em um ciclo virtuoso. Era esse, sem dúvida, o caso do Thefacebook, assim como havia sido com as mensagens instantâneas da AOL, com a própria internet e até com o telefone. As empresas ou tecnologias com efeitos de rede tendem a crescer de forma constante e ter uma presença duradoura no mercado.

Embora muitos quisessem trabalhar no Thefacebook para ser vistos como pessoas arrojadas – o que ajudava no recrutamento –, o produto era outra questão. O Friendster havia crescido porque era bacana – e estava morrendo. O Thefacebook, Zuckerberg começou a declarar, era "um serviço de utilidade pública". Nenhuma outra designação poderia soar mais chata que aquela, embora ele realmente estivesse pensando em termos grandiosos. Para Zuckerberg, isso significava uma forma de reivindicar a afinidade do Thefacebook com a rede de telefones e outras infraestruturas de comunicação do passado. "Queríamos construir um novo meio de comunicação", diz Parker. "Saberíamos que havíamos sido bem-sucedidos quando o serviço já não fosse visto como algo legal e ousado, mas quando fizesse parte integral da vida das pessoas e elas já o tomassem como algo normal." Dustin Moskovitz acrescenta que era importante para a empresa escapar das associações decorrentes de suas raízes no campus. "Sempre foi muito importante para a nossa marca fugir da imagem de frivolidade à qual lhe haviam associado, especialmente no Vale do Silício", diz. Ele nunca fora um grande defensor do torneio de "beer pong".

A imagem que buscavam era de fluência e eficiência em vez de frivolidade.

Embora o aspecto visual clean, funcional e despido de excessos do Thefacebook fizesse um extremo contraste com o excessivo rebuscamento do MySpace, o design ainda era inadequado e ineficiente, o que reflete a forma experimental como havia evoluído desde seus tempos do alojamento universitário. Aaron Sittig, designer gráfico e programador que era grande amigo de Parker, ingressara na equipe do Thefacebook e trabalhava em tempo integral. "No meu primeiro dia, entrei e perguntei ao Mark: 'O que você quer que eu faça?'", recorda Sittig. "E ele disse mais ou menos assim: 'Você é designer. Então, redesenhe o site.'" A tarefa ganhou o nome de Projeto Facelift. Sittig passou o verão trabalhando em estreita colaboração com Zuckerberg para desemaranhar o código do software e simplificar a forma como tudo funcionava. A simplicidade que mais tarde veio a caracterizar o site era deliberada. "Queríamos tornar o site algo fora do comum e evitar uma determinada atitude", diz Sittig. "Não queríamos que as pessoas tivessem uma relação com o Facebook; o que queríamos mesmo era que interagissem umas com as outras."

Outro importante projeto no verão de 2005 foi a aquisição do endereço Facebook.com para que o serviço pudesse mudar de nome. Parker, em especial, incomodava-se profundamente com a inadequada inclusão do artigo no nome Thefacebook. Ele passou semanas negociando com uma empresa chamada AboutFace, que detinha o endereço Facebook.com e comercializava softwares empresariais usados para criar diretórios de funcionários. A AboutFace estava disposta a vender, mas não queria ações do Thefacebook como pagamento. Parker acabou pagando 200 mil dólares em dinheiro. Ele também supervisionou o novo desenho do logotipo, retirando os parênteses do nome e simplificando o tipo usado no novo nome: Facebook. A cabeça parcialmente pixelada de Al Pacino no canto superior esquerdo da tela permaneceu, um pouco mais limpa e reduzida. A empresa tornou-se oficialmente Facebook no dia 20 de setembro de 2005.

Apesar dos seus sucessos, porém, a cada dia ficava mais claro para Zuckerberg e outros que Parker não era a pessoa certa para ajudar a gerir os negócios. Zuckerberg começou a achar que ele próprio deveria administrar o Facebook. O próprio Parker não nega que não fosse confiável. "Eu sempre me preparo para um salto realmente muito grande, ganho muita grana e então de certo

modo desapareço", admite ele, "o que não é uma boa característica se você quiser se envolver operacionalmente com o dia a dia de uma empresa." Parker estava desaparecendo periodicamente. E os funcionários percebiam seu humor errático.

A mudança do nome do Facebook acabaria sendo o último ato importante de Parker como presidente. Na última semana de agosto, ele estava de férias fazendo kitesurf na Carolina do Norte, onde havia alugado uma casa perto da praia com vários amigos, dentre os quais uma jovem que era sua assistente na empresa. O fato de ela ainda não ter 21 anos figuraria entre as futuras dificuldades de Parker. Uma noite, na metade da semana de férias, eles organizaram uma festa e convidaram os instrutores de kitesurf, que, por sua vez, convidaram vários de seus amigos locais. A festa juntou tanta gente que várias pessoas começaram a se espalhar pela praia. Dois dias depois, na última noite, eles promoveram outra festa, dessa vez menor, com os instrutores.

O grupo estava bebendo cerveja quando vários policiais apareceram com cães farejadores e um mandado de busca em nome de "Scott Palmer". Disseram haver recebido a denúncia de que na casa havia uma grande quantidade de cocaína, ecstasy e maconha. Procuraram por toda parte.

Parker e seus amigos repetiam para os policiais que eles estavam enganados e que não havia drogas, mas, finalmente, após cerca de uma hora, um policial retornou triunfante brandindo um saco plástico no qual havia um pó branco. Parker, que assinara o contrato de locação da casa, foi levado para a delegacia. Quando chegou lá, soube que tinha havido denúncias de uso de drogas após a primeira festa. Depois de longas discussões sobre se havia provas suficientes até mesmo para fichá-lo, Parker foi detido por porte de cocaína, um delito grave. Ele não foi indiciado por um crime, pois isso exigiria uma acusação formal. Foi libertado imediatamente.

Parker voou de volta para a Califórnia, abalado, mas insistindo teimosamente que não havia feito nada de errado. Ele disse isso a Zuckerberg, a Steve Venuto, o conselheiro da empresa, bem como aos executivos Dustin Moskovitz e Matt Cohler. Eles decidiram que o fato não requeria nenhuma providência por parte da empresa. Em seguida, Zuckerberg falou com Jim Breyer sobre o incidente. Isso não pressagiava nada de bom para Sean Parker.

Breyer, membro do conselho da Accel no Facebook, levou a detenção

muito a sério. Ele estava preocupado não apenas com o fato de que o presidente da empresa e membro do conselho estivesse sendo acusado de posse de drogas, mas também com o fato de que uma funcionária da empresa menor de idade estivesse envolvida na história. Breyer conhecia as alegações contra Parker sobre uso de drogas e má conduta na Plaxo, pois, antes de investir no Facebook, havia conversado sobre ele com Mike Moritz e outros investidores.

O fato de que Parker nunca tivesse desenvolvido um bom relacionamento com a Accel e com Breyer tornou difícil para ele resolver o assunto de forma pacífica. Seguiu-se uma negociação complicada e tensa.

Zuckerberg não estava convencido de que Parker tivesse feito algo errado. Afinal, nenhuma acusação oficial havia sido apresentada (e nunca foi), e Zuckerberg devotava uma verdadeira lealdade ao amigo. O CEO era profundamente grato a Parker por haver feito um trabalho tão bom na negociação com a Accel, garantindo que ele tivesse o controle da empresa.

Breyer, porém, achou que Parker representava um risco para a empresa, e a razão disso ia muito além do que acontecera na Carolina do Norte, o que quer que pudesse ter sido. Embora tivesse um enorme respeito pela inteligência de Parker, ele achava que ele conferia um traço volúvel à cultura da empresa. Breyer também estava plenamente consciente da aversão de Parker por venture capitalists como ele.

Outros integrantes da diretoria do Facebook se viram desconfortavelmente no meio de uma disputa de difícil solução. Até alguns amigos de Parker sentiam que, independentemente dos méritos daquela acusação em particular, ele não deveria continuar a ser o presidente da empresa. Para eles, aquele incidente era apenas a gota d'água. Assim, embora alguns desses funcionários mais jovens apoiassem Parker em sua tese específica de que não havia feito nada de errado, não estavam dispostos a manter a situação como se nada tivesse acontecido. Entre outras coisas, seus colegas se preocupavam com o desejo de Parker de continuar a ser a cara pública do Facebook. Parecia arriscado para a empresa ter uma pessoa na presidência que continuava a levar o que estava começando a parecer uma vida particular temerária.

Um vendaval de acusações e discussões varreu a empresa e se transformou em uma crise real. Breyer insistia em que Parker saísse. A pressão sobre Zuckerberg era intensa. Enquanto isso, Jeff Rothschild, contratado pela Accel

como técnico sênior, mas que àquela altura havia criado vínculos com a equipe de jovens empresários, trabalhou duro para servir de mediador. Ele passou horas conversando com Parker e Zuckerberg enquanto os dois buscavam uma solução; o mesmo fez o conselheiro Venuto (colaborador de longa data que Parker havia contratado).

Tudo isso ocorreu ao longo de apenas alguns dias. Breyer exigiu que Parker se retirasse, e estava falando sobre uma ação judicial, porque, como membro do conselho, não havia sido informado anteriormente. Peter Thiel, amigo de Parker e membro do conselho, também o estimulou a sair. Parker e Zuckerberg sentaram-se no "quarto do alojamento" e tiveram uma conversa carregada de emoção, que terminou com Parker concordando em entregar o cargo.

No entanto, apesar de aquela ser a terceira vez que ele era expulso de uma empresa que ajudara a criar, Parker finalmente havia conseguido construir alguma segurança para si mesmo. Sob os termos meticulosamente criados para proteger a si e a Zuckerberg, ele não estava obrigado nem a renunciar aos seu assento no conselho nem a desistir de suas opções de ações, mesmo que já não fosse um executivo. Breyer, porém, insistiu que ele não apenas saísse do conselho, mas também parasse de adquirir a propriedade definitiva de suas ações, já que fazia apenas um ano que estava na Facebook. (Em geral, esse procedimento, chamado vesting, está ligado à antiguidade: quanto mais tempo alguém permanece na empresa, mais ações passam para sua propriedade.) A empresa antecipou o vesting de Parker em um ano, e ele concordou em abrir mão de cerca da metade de suas opções. (Se tivesse mantido as opções das quais desistiu, elas estariam valendo cerca de 1 bilhão de dólares hoje.)

Parker tinha o direito de ceder a outra pessoa seu assento no conselho, do qual também estava voluntariamente abrindo mão. Ele tinha reservas quanto a doá-lo a Zuckerberg, porque, com o controle de um terceiro assento, a autoridade do diretor executivo sobre o destino da empresa ficaria incontestável.No entanto, ele também se preocupava com o fato de que qualquer outra escolha implicaria o risco de permitir que a empresa caísse sob o controle de investidores externos. Segundo ele, seu pressuposto de que, se tivessem o poder, os investidores acabariam por tentar derrubar Zuckerberg o deixou sem escolha.

Parker e Zuckerberg concordaram que o assento deveria ser revertido para o

CEO, dando a Zuckerberg o controle de dois assentos no conselho de cinco pessoas, além do que ele ocupava. Por enquanto, esses dois lugares continuariam desocupados. No caso de qualquer divergência séria com Breyer e Thiel, porém, Zuckerberg poderia nomear de imediato dois novos diretores, com a condição de que votassem conforme ele os instruísse. "Isso consolidou a posição de Mark como uma espécie de rei hereditário do Facebook", diz Parker. "Refiro-me ao Facebook como uma empresa familiar. Mark e seus herdeiros controlarão o Facebook para sempre." Zuckerberg continua a consultar periodicamente seu ex-colega.

a Livro de William Golding publicado em 1954 que conta a história de um grupo de crianças inglesas de um colégio interno que, presas em uma ilha deserta sem a supervisão de adultos após a queda do avião que as transportava, regridem para um estado de selvageria. (N. da T.)

Outono de 2005 "Ele estava formulando uma teoria cada vez mais abrangente a respeito do que o Facebook realmente era."

Com o recomeço do ano letivo no outono de 2005, a empresa agora chamada Facebook efetivamente cobria todo o mercado universitário: 85% dos estudantes do ensino superior americanos eram usuários e 60% voltavam ao site diariamente.[1] Zuckerberg queria ampliar a participação para novas faixas demográficas, mas muitas pessoas na empresa se perguntavam se aquilo fazia sentido. "A questão era: 'E agora, o que vem em seguida?'", conta Jim Breyer. "Vamos nos internacionalizar? Será que devemos nos transformar em jovens adultos e manter as pessoas que estão se formando na faculdade? Contudo, sabíamos que se fosse para realmente triunfar, teríamos de começar a conquistar o coração e a mente dos estudantes do ensino médio."

Zuckerberg e o cofundador Moskovitz, por sua vez, viam o Facebook em uma lenta marcha em direção à ubiquidade. Para eles, o ensino médio era apenas um próximo passo óbvio. Isso poderia significar um grande salto no número de usuários do Facebook. E era importante para combater o MySpace, que estava fazendo um rápido progresso nos colégios. Uma vez que você soubesse o que Zuckerberg pensava a respeito de algo, sabia como o conselho iria votar.

Assim, naquele verão o Facebook começou a planejar a inclusão dos estudantes do ensino médio. Os investidores Breyer e Matt Cohler – os mais velhos – alegaram que a marca Facebook estava irremediavelmente associada com a faculdade e que os estudantes universitários não queriam garotos do ensino médio junto com eles. Eles achavam que um Facebook para a garotada deveria operar separadamente e com outro nome. Facebook High foi considerado um nome promissor, mas o endereço facebookhigh.com era propriedade de um especulador que queria muito dinheiro por ele.

Se os estudantes do ensino médio aderissem ao Facebook, como o serviço validaria os usuários? Era fundamental garantir que a cultura de nomes reais e identidade verdadeira fosse mantida. Os endereços de e-mail emitidos pelas

faculdades garantiam que as pessoas eram quem elas diziam ser. Esse era o fundamento que permitia ao Facebook proteger as informações dos usuários – as pessoas só compartilhavam coisas com quem conheciam. Mais da metade de todos os usuários tinham tanta fé na segurança das informações que chegavam a incluir seu número de celular no perfil.

Entretanto, apenas um pequeno número de colégios, a maioria particular, fornecia endereços de e-mail aos estudantes. O novo conselheiro geral, Chris Kelly, recentemente contratado, logo lançou uma campanha para convencer as escolas de ensino médio a emitir endereços de e-mail para os alunos como uma medida de segurança on-line. O Facebook chegou inclusive a considerar a possibilidade de criar seu próprio serviço de correio eletrônico nacional para o ensino médio. Finalmente, chegou-se a um meio-termo. Parte do que autenticava você no Facebook eram as pessoas que de fato garantiam que você era quem dizia ser por serem seus amigos on-line. Assim, os calouros e os alunos do segundo ano das faculdades foram incentivados a convidar os amigos que ainda estavam no ensino médio. Em seguida, os novos usuários poderiam convidar seus próprios amigos. Isso significou uma arrancada mais lenta dessa versão do Facebook. O serviço criou "redes" separadas, ou grupos de adesão, para cada uma das 37 mil escolas públicas e privadas de ensino médio do país.

Inicialmente, o site do ensino médio funcionava como um "Facebook" distinto. Embora os novos usuários também estivessem registrados no Facebook.com, não podiam ver os perfis dos universitários. O crescimento do número de associados se arrastou penosamente no início, mas no final de outubro, milhares de estudantes do ensino médio estavam se associando ao serviço a cada dia (cerca de 20 mil novos usuários por dia naquela época).

O Facebook já não era apenas um fenômeno universitário. Zuckerberg, com o forte apoio de Moskovitz, logo começou a insistir em que os dois serviços fossem fundidos. Em fevereiro de 2006 eles estavam prontos para abandonar a distinção; com isso, os usuários ficariam livres para iniciar amizades com qualquer pessoa e enviar mensagens para quem quisessem, independentemente da idade ou da série (a idade mínima foi fixada em 13 anos). Cohler, Breyer e muitos dos funcionários mais velhos continuavam extremamente receosos, pois achavam que a atração que o Facebook exercia sobre os jovens das faculdades iria despencar quando eles vissem a garotada do ensino médio chegando.

Por isso, o dia em que os dois sistemas se fundiram foi um momento muito difícil para eles. Mas, afinal, os jovens universitários – os que notaram a mudança – de modo geral ficaram satisfeitos, pois agora poderiam se comunicar com um universo mais amplo de amigos potenciais. Houve algumas reclamações, como sempre havia quando o Facebook se expandia para além do que era visto como uma "legião" até então exclusiva. Foi criado um novo grupo que se chamava "Você Ainda Está no Ensino Médio e Querendo Fazer Amizade Comigo? Muito Estranho... Agora, Dá o Fora".[2] Os dados, porém, disseram a Zuckerberg e à equipe o que eles queriam saber. Mostraram que estava se desenvolvendo uma intensa comunicação entre os estudantes do ensino médio e os universitários e que a atividade global estava aumentando como resultado da mudança. Em abril de 2006, o Facebook tinha mais de 1 milhão de usuários no ensino médio.

O Facebook já não cabia naquele aglomerado de salas abarrotadas em cima do restaurante China Delight, na Emerson Street, em Palo Alto. A empresa levantou acampamento e mudou-se para instalações maiores a um quarteirão de distância, na University Avenue, não muito longe de Stanford e do outro lado da rua da sede original do Google. Agora o Facebook estava instalado em um edifício de escritórios moderno e todo envidraçado, um indicador de um novo padrão de seriedade para a empresa. A mudança, no entanto, envolveu a improvisação clássica do Facebook. Cada um levou suas próprias coisas. Uma pequena procissão de jovens engenheiros despenteados, todos usando camisetas, seguiu ao longo da calçada em uma viagem de um quarteirão, cada um deles empurrando sua cadeira de escritório e transportando um enorme monitor.

Quando o Facebook atingiu 5 milhões de usuários, em outubro de 2005, deu mais uma festa de comemoração no clube Frisson, de Peter Thiel, em São Francisco; haviam se passado apenas dez meses desde a festa de comemoração do primeiro milhão de usuários. Cada dia trazia novas provas de que os usuários estavam fascinados com o serviço. No início do ano letivo, o número de faculdades em que o Facebook funcionava havia quase dobrado, chegando a mais de 1.800.[3] Em quase todas, sua penetração entre os estudantes rapidamente ultrapassou os 50%. Mais da metade dos usuários entravam no site pelo menos uma vez por dia – um número extraordinário para qualquer

negócio de internet. E, no escritório, o pessoal era bombardeado com fotos de codornas por e-mail.

Os usuários haviam notado a citação tirada do filme Penetras bons de bico na parte inferior da página de busca que dizia: "Nem ao menos sei como é uma codorna" e estavam tentando ser úteis. Ou então tinham entrado no jogo. Ou ambas as coisas. Tanto fazia. Eles se importavam.

Os usuários estavam vendo 230 milhões páginas diariamente no Facebook, e a receita havia subido para 1 milhão de dólares por mês. A maior parte era proveniente de redes de anúncios que postavam propagandas baratas. Grupos patrocinados, como os da Apple e da Victoria's Secret, rendiam milhares de dólares, e os anúncios em faculdades específicas também geravam algum dinheiro. Contudo, como os custos mensais da empresa a cada mês chegavam a cerca de 1,5 milhão de dólares, o Facebook estava queimando seu capital à taxa de cerca de 6 milhões de dólares por ano. A maior parte do dinheiro saía do investimento da Accel, e Zuckerberg não estava muito preocupado. Nem Moskovitz, que continuava trabalhando como um burro de carga, mas que, quando não estava em sua mesa, era visto passeando, todo orgulhoso, em um novo BMW Série 6 sedã que comprara em setembro.

Muitas pessoas na empresa sentiam que estavam participando de algo histórico. Cohler, que ao contrário da maioria da tripulação realmente tinha um diploma – era formado em música pela Universidade de Yale –, via as analogias. "Era um daqueles momentos com um zeitgeist peculiarmente criativo", diz ele, "como o jazz em Nova York na década de 1940 ou o punk na década de 1970, ou a primeira escola vienense do final do século XVIII." A convicção de que estavam fazendo história com aquilo levava as pessoas a trabalhar ainda mais.

A história não estava sendo feita pelo Facebook sozinho. A empresa estava cercada de outras que também se dedicavam a criar uma internet mais social. Logo ao virar a esquina estava a Ning, financiada por Marc Andreessen e desenvolvendo um software que permitia a qualquer um criar sua própria pequena rede social privada. Em São Francisco, 45 minutos ao norte, a Digg estava inventando uma nova ferramenta com a qual as pessoas podiam partilhar artigos e outros materiais que encontravam na web. Outras redes sociais, como o Bebo e o Hi5, também vinham surgindo, algumas direcionadas aos mesmos

usuários do Facebook, mas, de qualquer modo, construindo produtos inteligentes que encontravam repercussão entre os usuários de todo o mundo.

Moskovitz estava mais interessado no número de usuários do que em analogias históricas. Sempre vigilante quanto aos concorrentes, estava preocupado com o fato de o MySpace ter passado de cerca de 6 milhões de usuários em janeiro para 24 milhões até aquele momento. "Como eles estão fazendo isso?", perguntou Moskovitz um dia. "Foda-se o MySpace", respondeu Zuckerberg.[4]

Pouco tempo depois, ele teve a oportunidade de expressar uma opinião igualmente depreciativa, embora em uma linguagem um pouco mais educada, diretamente aos líderes do MySpace. Zuckerberg e Cohler voaram para Los Angeles, onde se encontraram em um restaurante com Ross Levinsohn, presidente do grupo interativo da Fox para a News Corp de Rupert Murdoch. Ele supervisionava o MySpace e claramente queria alguma coisa outra vez: Levinsohn estava cortejando Zuckerberg porque queria comprar o Facebook e acrescentá-lo ao seu portfólio digital, mas Zuckerberg, como de costume, tinha o controle da situação. No livro Stealing MySpace, Julia Angwin conta como Levinsohn parecia duvidar de que o Facebook pudesse lidar com seu rápido crescimento. Zuckerberg mostrou desdém tanto pelo comentário quanto pelo negócio de Levinsohn. "Essa é a diferença entre uma empresa de Los Angeles e uma empresa do Vale do Silício", disse ele. "Nós construímos nossa empresa para durar, e esses caras [no MySpace] são incapazes de entender isso."[5]

Algumas semanas depois de atingir os 5 milhões de usuários, o Facebook adicionou um novo recurso que iria transformar o serviço. Até aquele momento, o sucesso da rede social estava vinculado ao fato de ser "de uma simplicidade descerebrada", como dizia um dos funcionários: tudo o que os usuários podiam fazer era preencher o perfil e verificar as informações que outros haviam colocado em seus próprios perfis. Havia uma maneira de personalizar e modificar o perfil, porém, que se tornara muito popular. Embora a pessoa só pudesse exibir uma única foto no perfil, os estudantes mudavam essa foto com frequência, às vezes mais de uma vez por dia. Eles claramente gostariam de poder postar mais fotos.

A hospedagem de fotos estava explodindo na internet. No início daquele

ano, o Yahoo havia comprado o Flickr, um serviço pioneiro que permitia ao usuário carregar fotos de graça e tinha um recurso muito criativo chamado "marcação" (tagging).[a] A marcação era inserida pelo fotógrafo quando ele ou ela carregava a foto, como uma espécie de legenda com base no conteúdo. Uma única foto poderia ser marcada como "paisagem", "Veneza" e "gôndola", de forma que os usuários podiam procurar as fotos pelas marcações.

Seguiu-se um longo debate sobre a conveniência de o Facebook entrar no negócio de hospedagem e armazenagem de fotos. O primeiro item complementar que haviam tentado, o aplicativo Wirehog, destinava-se em parte a permitir que os usuários vissem fotos nos PCs uns dos outros, mas não encontrara receptividade. Durante o breve período em que o Wirehog esteve ativo, poucos usuários tentaram usá-lo. E Zuckerberg achava arriscado fazer experimentos que alterassem a simplicidade do Facebook quando o serviço, do jeito que estava, vinha crescendo tão rápido. Finalmente, porém, Parker e outros o convenceram de que valia a pena tentar agregar ao Facebook um recurso para lidar com fotos. "A teoria por trás disso", diz Parker, "era o recurso funcionar melhor como um acréscimo ao Facebook do que como um aplicativo independente."

Alguns funcionários que estavam entre as melhores novas aquisições da companhia assumiram o projeto. Aaron Sittig supervisionava a interface do usuário e o design. O engenheiro Scott Marlette escrevia o software. Na gerência do processo ficou o recém-contratado vice-presidente de produtos, Doug Hirsch, fruto dos esforços de recrutamento de Robin Reed. Aos 34 anos, Hirsch era um veterano on-line e havia sido um dos primeiros trinta funcionários do Yahoo.

Depois de poucas semanas, Sittig, Marlette e Hirsch apresentaram a proposta de um bem concebido, embora convencional, serviço de hospedagem de fotos. Como muitos outros disponíveis na internet, ele permitia que os usuários carregassem fotos e as incluíssem em álbuns on-line e que outras pessoas postassem comentários sobre elas. No entanto, eles sabiam que não era exatamente aquilo o que queriam. Hirsch, que tinha anos de experiência em modelagem de produtos para a internet, sugeriu que adotassem uma abordagem diferente, algo exclusivo do Facebook. "Eu queria que houvesse apenas um único recurso realmente social que pudéssemos acrescentar a isso", disse ele em

uma reunião. Sittig, um jovem muito sério, com uma franja loura e uma impecável aparência de garoto de praia (apenas raramente enfeitada com mais do que um rápido e irônico meio sorriso), considerou o que aquilo poderia significar. "Voltei ao trabalho, pensei um pouco", lembra-se ele, "e disse a mim mesmo: 'Bom, você sabe, a coisa que mais importa nas fotografias é quem aparece nelas.'"

Foi um enorme avanço. Eles decidiram que as fotos no Facebook seriam marcadas de uma única maneira – com os nomes das pessoas que apareciam nelas. Parece elementar, mas nunca tinha sido feito antes. Você só seria capaz de marcar as pessoas que tivessem confirmado que eram suas amigas. As pessoas marcadas recebiam uma mensagem alertando-as sobre isso, e aparecia um ícone ao lado de seu nome nas listas de amigos que constavam da página de cada usuário.

A equipe de fotos tomou outras duas decisões importantes. Para ver a foto seguinte, tudo o que a pessoa precisava fazer era clicar em qualquer lugar da foto que estivesse olhando. Não era preciso apertar nenhum botão escrito "avançar". Eles estavam tentando incentivar aquele "transe Facebook" que mantinha as pessoas clicando em uma página atrás da outra, sem parar. O procedimento transformava a atividade de olhar fotografias em algo simples e viciante. Também decidiram arriscar e compactar fotos em arquivos digitais muito menores, de modo que, quando aparecessem no Facebook, tivessem uma resolução significativamente mais baixa que a dos originais. Isso significava que as imagens carregariam mais rapidamente, permitindo que os usuários selecionassem várias fotos no seu computador e, em poucos minutos, as vissem on-line.

Será que as pessoas aceitariam fotos de baixa resolução? Será que usariam as marcações? Naquele dia do final de outubro em que o aplicativo Fotos foi ativado, a equipe postou-se ansiosamente diante de um grande monitor que mostrava cada foto à medida que ia sendo carregada. A primeira imagem foi a caricatura de um gato. Eles se entreolharam, preocupados. Então, em questão de minutos, começaram a ver fotos de garotas – garotas em grupos, garotas em festas, garotas tirando fotos de outras garotas. E essas fotos estavam sendo marcadas com os nomes! As garotas simplesmente continuaram surgindo. Para cada tela cheia de fotos de garotas havia apenas algumas fotos de rapazes. As

jovens estavam celebrando suas amizades. Não havia limite para o número de fotos que cada pessoa poderia carregar, e as garotas estavam carregando milhares delas.

As fotos comuns haviam se tornado, na realidade, mais eloquentes. Elas transmitiam uma mensagem descontraída. Quando era marcada, uma foto no Facebook expressava suas relações de amizade e acrescentava algo sobre elas. "Muito rapidamente, descobrimos que as pessoas estavam compartilhando aquelas fotos basicamente para dizer: 'Eu considero essas pessoas parte da minha vida e quero mostrar a todos que estou perto delas'", diz Sittig. Agora, o Facebook oferecia duas maneiras de demonstrar o quanto você era popular: quantos amigos você tinha e quantas vezes havia sido marcado em fotos.

Sittig, Marlette e Hirsch também haviam descoberto, acidentalmente, um novo uso para a fotografia, algo que se ajustava perfeitamente à era da imagem digital. Um número crescente de pessoas estava começando a ter telefones celulares com câmeras embutidas e usava as câmeras para registros rápidos de atividades diárias. Se alguém andasse sempre com uma câmera, poderia tirar uma foto apenas para registrar algo que acontecera e, em seguida, colocá-la no Facebook para contar aos amigos. As marcações em uma foto automaticamente a vinculavam a pessoas em todo o site. Isso era muito diferente da maneira usual e mais frequente de usar as fotos no MySpace. O MySpace era um mundo de poses glamorosas cuidadosamente estudadas, e a intenção da pessoa que as carregava era que elas a fizessem parecer atraente. No Facebook, as fotos não eram pequenas obras de arte de diletantes, mas, em vez disso, uma forma básica de comunicação.

O recurso Fotos tornou-se o site de fotografia mais popular da internet e a característica mais popular do Facebook em pouco tempo. Um mês após seu lançamento, 85% dos usuários do serviço haviam sido marcados em pelo menos uma foto. Todo mundo estava sendo marcado e mostrado, quisesse ou não aparecer. A maioria dos usuários redefiniu seu perfil de modo que, se fosse marcado em uma foto, recebesse um alerta por e-mail. Quem não iria olhar uma nova foto sua na hora em que recebesse o e-mail? Após o lançamento do recurso das fotos, as pessoas começaram a entrar no Facebook mais frequentemente, já que, com mais frequência, havia algo de novo para ver. Isso deixou Zuckerberg muito entusiasmado, pois sua principal medida do sucesso

do serviço era o número de vezes que os usuários retornavam. Um total de 70% dos estudantes voltavam a cada dia, e 85% voltavam pelo menos uma vez por semana. É uma espantosa taxa de lealdade do usuário para qualquer site da internet – e para qualquer tipo de empresa, na verdade.

Imediatamente o foco mudou para outra questão: o Facebook conseguiria lidar com todo aquele acréscimo de dados e tráfego? A novidade colocava um fardo enorme sobre a armazenagem e os servidores. Em um período de seis semanas, o aplicativo das fotos havia consumido todo o armazenamento que o Facebook planejara usar nos seis meses seguintes. A presença do veterano Jeff Rothschild provou-se um golpe de sorte. Com seus conhecimentos sobre datacenters, ele trabalhou até tarde da noite durante dias seguidos para tentar impedir que os servidores da empresa dessem um "alerta vermelho" avisando que sua capacidade havia sido excedida e que estavam prestes a entrar em colapso. Pessoas de toda a empresa foram convocadas para se dirigir ao datacenter e ajudar a conectar os novos servidores. Marlette, considerado um gênio da programação pela maioria dos colegas, dedicou-se a reescrever o código do software de fotografia para torná-lo mais forte e eficiente. No final de 2010, o Facebook estava hospedando 40 bilhões de fotografias e tinha se tornado, de longe, o maior site de fotos do mundo.[6]

O sucesso das fotos fez com que todos no Facebook, de Zuckerberg para baixo, tivessem uma revelação. A equipe havia construído o que, de outra forma, não passaria de um mero aplicativo de hospedagem de fotos. No entanto, a forma como o integraram ao Facebook mostrou a magia de se sobrepor uma banal atividade on-line a um conjunto de relações sociais.

Pela primeira vez os executivos do Facebook estavam vendo o Efeito Facebook em ação. Zuckerberg começava a falar sobre o que mais tarde chamaria de "diagrama social", a teia de relações que se formava dentro do Facebook como resultado de os usuários se conectarem a seus amigos. Com as fotos do Facebook, os amigos – seu diagrama social – forneciam a você mais informações, contexto e um senso de companheirismo. Mas só funcionava porque as fotos estavam marcadas com os nomes das pessoas, e o Facebook as alertava quando eram marcadas. As marcas determinavam como as fotos eram distribuídas em toda a rede social. "Observando o crescimento da marcação", diz Cohler, "tivemos nosso primeiro 'a-ha!' sobre de que modo o diagrama

social poderia ser usado como um sistema de distribuição. O mecanismo de distribuição eram os relacionamentos entre as pessoas."

Talvez a aplicação do diagrama social a outras atividades on-line também pudesse torná-las mais interessantes e úteis, mas como o Facebook poderia contribuir para que isso acontecesse? Se as fotos eram um novo aplicativo sobre a plataforma do Facebook, quais poderiam ser os outros aplicativos? Zuckerberg achava essas questões extremamente empolgantes, e elas se encaixavam nas ideias que vinha discutindo com Adam D'Angelo desde antes de o Thefacebook ser lançado: a internet precisava se tornar mais "social". Era o sonho do Wirehog finalmente se concretizando. "Ver o que acontecia com as fotos", diz Parker, "foi uma parte fundamental do processo que levou a visão do Mark a se cristalizar. Ele estava formulando uma teoria cada vez mais abrangente a respeito do que o Facebook realmente era."

Harvard continuou a fazer parte da história do Facebook. Depois do sucesso das fotos, Zuckerberg começou a planejar novas mudanças radicais no site, mas, para implementá-las, precisaria de um monte de novos programadores mais qualificados. Ele havia ficado frustrado com as pessoas do Vale do Silício que se candidatavam. Elas simplesmente não se encaixavam na cultura do Facebook. Eram muito corporativas, não iconoclastas o bastante e, em sua opinião, não suficientemente criativas. Assim, ele vasculhou o Facebook procurando antigos monitores e outros especialistas em ciência da computação que o haviam impressionado em Harvard. Fez uma lista e passou-a para Robin Reed, que começou a fazer os contatos. Ela descobriu que vários estavam morando a 1.100 quilômetros de distância, em Seattle.

Em janeiro de 2006, o Facebook contratou quatro ex-monitores de ciência da computação das turmas de 2003 e 2004 de Harvard: três haviam trabalhado na Microsoft e um, na Amazon.com. Um deles – Charlie Cheever, da Microsoft – Zuckerberg considerava uma alma gêmea, pois também havia comparecido perante o Conselho de Administração de Harvard por baixar informações sobre estudantes para uma base de dados. Cheever deixara que alguns amigos pesquisassem seu programa para descobrir quem dividia o quarto com quem ou em que alojamento vivia aquela linda garota – uma travessura não muito diferente daquela de Zuckerberg com o Facemash, mas realizada

um ano antes.

A chegada daqueles especialistas em programação imediatamente introduziu um novo rigor e um novo foco na engenharia do Facebook. Eles não só eram jovens o bastante para entender o espírito de abertura e transparência que estava no cerne dos valores da empresa, mas tinham em seus currículos vários anos de experiência nas melhores empresas de software. Não esperavam nada menos do que participar de inovações pioneiras na internet.

[a] "Marcação" é a expressão adotada na versão em português do Facebook para o termo em inglês tagging, derivação de tag (etiqueta). São palavras-chaves que os usuários inserem para identificar conteúdo próprio ou de terceiros, permitindo sua indexação e recuperação em mecanismos de busca. (N. do R.T.)

O CEO "É melhor tomar umas aulas de CEO!"

À medida que o Facebook continuava a se expandir – e a crescer cada vez mais depressa a cada mudança –, os nomes consagrados da tecnologia e da mídia mundial começaram a prestar cada vez mais atenção a ele. Aquele parecia ser o tipo de site de consumidor irresistível que todo executivo sonhara ter desde que a internet havia decolado, em meados da década de 1990. De repente, Mark Zuckerberg tinha um monte de novos amigos mais velhos e bem-vestidos de Los Angeles e da Costa Leste.

No entanto, ele não pensava como o CEO de uma sólida empresa de tecnologia ou de mídia. Dava pouca importância à questão dos lucros e ainda era ambivalente com relação à publicidade no site. Os que o procuravam querendo fazer algum tipo de negócio tinham grande dificuldade de entender isso. Um executivo sênior de uma empresa de tecnologia recorda uma visita frustrante que naquela época fez a Zuckerberg, que não parecia interessado em aumentar a receita da empresa. "Ele não sabia o que não sabia", diz ele. "Quando abria a boca, porém, era muito direto, muito inteligente e estava muito focado no Facebook como uma ferramenta social, a ponto de parecer ingênuo. Parecia apenas demasiado altruísta na época. Então eu lhe perguntei: 'O Facebook é uma ferramenta social como uma tática para chegar ao próximo ponto?' E ele disse: 'Não, tudo o que realmente me interessa é fazer essa ferramenta social.' Então eu pensei: 'Ou esse cara está sendo muito estratégico e não está me dizendo qual é seu próximo passo, ou ele simplesmente conseguiu sua caixa de areia e está brincando nela.' Eu não conseguia entender."

A MTV, subsidiária da Viacom, havia identificado o Facebook como um parceiro natural já no início de 2005, quando Denmark West, chefe de estratégia, inutilmente propusera a ideia de uma aquisição por 75 milhões de dólares. Poucos meses depois de a oferta haver sido rejeitada, a MTV quase conseguira comprar o MySpace, mas acabara por vê-lo arrebatado pela News Corp em julho. O octogenário CEO da Viacom, Sumner Redstone, ficou enfurecido por seu arquirrival Murdoch ter roubado dele o prêmio. No outono de 2005, o interesse da MTV no Facebook estava mais forte que nunca. Afinal,

raciocinaram West e os outros, havia tanta sobreposição entre os públicos das duas empresas que o Facebook poderia ser a estratégia digital da MTV.

West chamou Cohler, de quem ouviu que Zuckerberg só queria conversar de CEO para CEO. Se o CEO da Viacom, Tom Freston, participasse, Zuckerberg iria para uma reunião – que foi rapidamente providenciada. Cohler e Zuckerberg voaram para Nova York para se reunir com Freston e a CEO da MTV Networks, Judy McGrath. Freston, solícito, explicou que parecia haver grande sinergia entre a MTV e o Facebook, por causa do grau de superposição de seus públicos. Disse que adoraria encontrar uma maneira de trabalharem juntos. Sugeriu, por exemplo, que a Viacom poderia ajudar o Facebook a desenvolver conteúdo para seu número crescente de usuários. "Nós nos vemos como um serviço de utilidade pública", respondeu Zuckerberg bruscamente, descartando a ideia. A Viacom, continuou Freston, também poderia ajudar o Facebook a estender seu alcance a um público mais velho. "Estou bastante focado no ensino médio e na faculdade", respondeu Zuckerberg. O fato de os dois terem voado da Califórnia até Nova York deixou os executivos da Viacom um tanto intrigados. "Foi uma reunião do tipo 'não, obrigado'", diz um participante da Viacom. Mas a Viacom não desistiu.

No início de novembro de 2005, Michael Wolf, um veterano consultor da indústria de mídia na McKinsey & Company, integrou-se à MTV como presidente, reportando-se a McGrath. E quase imediatamente assumiu a tarefa de cortejar Zuckerberg.

Sempre que a MTV reunia um grupo de universitários – que constituíam o núcleo demográfico de sua audiência –, eles falavam incessantemente sobre o Facebook. Isso deu à Viacom uma percepção especial e precoce do poder daquele fenômeno. Os executivos da Viacom se afligiam com a ideia de que aquela nova forma de mídia pudesse eclipsá-los e queriam entrar na jogada. Freston e os executivos da MTV também estavam preocupados com o risco de que as redes da Fox, que pertencia à News Corp, usassem seu recém-adquirido MySpace para conquistar uma posição mais vantajosa perante os anunciantes de TV. Parecia provável que em breve surgisse um novo tipo de pacote de negociação que incluiria tanto os componentes de rede social quanto os de televisão, pelo menos para a programação dirigida aos jovens.

Wolf voou para Palo Alto para visitar Zuckerberg no escritório dele. O CEO

do Facebook estava de camiseta e short, calçando os chinelos Adidas que eram sua marca registrada. Os chinelos haviam se tornado tão notórios que quando Wolf chegou, viu um assistente pregando um chinelo antigo e gasto em uma tábua: o "quadro" ia ser dado a um dos programadores do Facebook como prêmio. Wolf acreditava que estava cortejando Zuckerberg e queria apenas iniciar um diálogo cordial com aquela reunião, mas acabou perguntando se o CEO pensava em vender a empresa. "Eu não quero vender", respondeu Zuckerberg. "De qualquer modo, que tipo de número poderia deixar você interessado?", perguntou Wolf. "Eu acho que vale pelo menos 2 bilhões de dólares", disse o garoto que havia começado o Facebook em seu quarto vinte meses antes.

Pouco antes disso, um agressivo negociador da Amazon.com, um homem de 35 anos chamado Owen Van Natta, havia entrado no Facebook como vice-presidente de desenvolvimento de negócios. O otimista executivo veterano estava sedento de impacto e autoridade e exibia uma considerável capacidade de energia. Depois de apenas cinco semanas, Zuckerberg o promoveu a principal executivo de operações. Van Natta criou o primeiro plano estratégico do Facebook e imediatamente começou a impor alguma ordem ao que continuava a ser uma operação caótica e desorganizada. Ele exercia sua autoridade sem a menor timidez e dispensou uma série de engenheiros e outros funcionários que haviam sido recrutados desordenadamente no início do ano. Contudo, a maior habilidade de Van Natta, que ele havia afiado durante o trabalho na Amazon, era negociar acordos. Ele logo teria a chance de demonstrar sua capacidade.

Van Natta ficou irritado porque Wolf, da MTV, havia descoberto que a melhor maneira de chegar a Zuckerberg era por meio de mensagens instantâneas e, assim, conseguira marcar um encontro diretamente com o CEO. Van Natta disse a Wolf que, no futuro, deveria passar primeiro por ele. Wolf ignorou as instruções. Ao contrário, periodicamente mandava mensagens a Zuckerberg dizendo que tinha planos de ir a Palo Alto – fosse ou não verdade – e sugeria um jantar. Se Zuckerberg aceitasse, ele tomava um avião.

Wolf era apenas um dos muitos altos executivos das áreas de mídia e tecnologia que perseguiam Zuckerberg. O Facebook estava em alta. O escritório e o University Cafe no final do quarteirão – o ponto de encontro

predileto – tornaram-se passarelas de grandes nomes. “Os caras da NBC estão chegando esta tarde.” “Quando é aquela reunião com a Microsoft?” “Peter Chernin está aqui!” (Ele era o principal executivo de Murdoch na News Corp.) “Você soube que o Zuck se encontrou com o Dan Rosensweig do Yahoo?” Havia reuniões sobre um negócio com a AOL, que era a dona do sistema de mensagens instantâneas que Zuckerberg (e a maioria dos usuários do Facebook) usava todos os dias. Durante algum tempo eles discutiram se haveria uma maneira de construir uma versão especial do AIM para o Facebook. Finalmente, as empresas fecharam um acordo que permitia aos membros do AIM convidar seus amigos para entrar no Facebook. O serviço rapidamente se tornou uma importante fonte de referências.

Havia muitas queixas sobre aquelas reuniões de Zuckerberg, principalmente entre o crescente número de executivos não tão jovens (acima de 21 anos) que Reed estava ajudando a contratar. Parecia a muitos deles (eram quase todos homens) que Zuckerberg estava sempre disposto a falar com alguém a qualquer momento sobre qualquer coisa, especialmente se essa pessoa fosse um CEO. O que significavam todas aquelas reuniões? Será que Zuck estava prestes a vender a empresa? Será que vamos nos tornar parte da Viacom, ou do Yahoo ou da News Corp? Será que ficaremos todos ricos? E os mais jovens, mais idealistas, se perguntavam: será o fim do milagre Facebook? Eles às vezes discutiam, em tom melancólico, se deveriam procurar um novo CEO.

Zuckerberg não se preocupava em explicar o que pensava. Via aquelas reuniões como um processo de aprendizagem e achava que não havia o que explicar. Afinal, não tinha intenção de vender a empresa. E, ironicamente, parte do problema decorria de suas boas maneiras. Ele concordava prontamente, por curiosidade e delicadeza, em se reunir com os figurões que o procuravam. Durante o dia, escutava educadamente, mesmo que impassível, enquanto Van Natta e os outros funcionários mais velhos buzinavam em seus ouvidos. À noite, porém, continuava a ter discussões mais sinceras com os confrades Cohler, D’Angelo, Moskovitz e, frequentemente, ainda com Parker. Entretanto, Zuckerberg é tão circunspecto que, às vezes, eles também ficavam no escuro sobre suas intenções mais decisivas. E todo mundo estava dolorosamente consciente de que ele tinha total controle sobre o destino da empresa.

Robin Reed estava ficando frustrada. Ela havia ajudado a contratar a maioria

dos homens mais velhos, os quais estavam se sentindo marginalizados e começavam a ficar preocupados. Reed orgulhava-se da qualidade da equipe que ajudara a montar, mas a via sendo esmagada pelo que chama de "desinformação de alojamento universitário". Sean Parker podia não ter sido um presidente de empresa ideal, mas era muito bom em se comunicar. Depois da saída de Parker, Zuckerberg ganhou mais autoridade, mas não a queria necessariamente. Reed nunca tinha se dado bem com Parker, mas a situação era quase pior sem ele. A comunicação parecia estar entrando em colapso total.

As questões políticas também estavam ficando pesadas. Doug Hirsch, vice-presidente de produtos do Facebook e um veterano do Yahoo, vinha ofendendo alguns dos outros executivos, muitos deles também recém-contratados. Eles achavam que Hirsch estava tentando conduzir as conversações com muitas empresas que queriam fazer algum tipo de oferta. Por que ele não se limitava apenas aos problemas de produto, queixavam-se os outros? Parte da resposta era que Hirsch simplesmente já conhecia muitas daquelas figuras desde seu tempo no Yahoo, que ligavam para ele e sugeriam reuniões preliminares. Hirsch tampouco estava se dando muito bem com Zuckerberg. Ele fora contratado porque muitas pessoas haviam convencido Zuckerberg de que era necessário ter alguém para dirigir o desenvolvimento de produto, a fim de que ele pudesse se dedicar a assuntos corporativos. O CEO era ambivalente, desde o início, quanto à contratação de alguém como vice-presidente de produto, já que se considerava dono daquela seara. "De certa maneira Doug sentiu que estava lá para supervisionar todo mundo", diz Cohler, "e certamente não era isso o que nenhum de nós pensava quando o contratamos." O próprio Hirsch diz que algumas das pessoas com as quais falara antes de ser contratado o haviam levado a acreditar que talvez ele viesse a ser um forte candidato a CEO.

Reed observava de perto aquela insatisfação generalizada, em parte porque tinha um dos únicos escritórios privados na empresa, uma vez que precisava entrevistar candidatos. Uma máquina de xerox tinha sido retirada de um cômodo, e ela então instalou uma cortina noren japonesa no vão da porta para ter alguma privacidade. Ao lado de sua mesa havia uma grande escultura de Ganesha, o deus hindu que afasta os obstáculos. Mas Ganesha não parecia estar funcionando. Muitos funcionários iam até sua sala para reclamar. Zuckerberg não escutava, diziam eles. Zuckerberg devia ser substituído. Zuckerberg não

sabia o que queria fazer com a empresa.

Finalmente, Reed esgotou todos os seus recursos. “O moral dos executivos estava implodindo”, diz ela. “A fábrica de boatos funcionava a mil, e Mark não se comunicava com ninguém sobre o que realmente estava acontecendo. A equipe chegou quase à beira de um motim.” Zuckerberg estava na Costa Leste, em um de seus muitos encontros. Ela decidiu interceptá-lo antes que ele voltasse para o escritório. Mandou uma mensagem instantânea pedindo para se encontrarem quando ele estivesse indo do aeroporto de São Francisco para casa, mas o avião atrasou, e eles só conseguiram se encontrar às 2h30 da madrugada. Reed saiu de sua casa no condado de Marin, atravessou a ponte Golden Gate, e eles foram para o centro de São Francisco. Zuckerberg chegou em uma imensa limusine que alguém tinha pedido para ele por engano.

Eles se sentaram sob a luz néon de um restaurante que ficava aberto a noite toda para jantar. Reed desabafou sua frustração. “Mark, nós montamos um plantel de puros-sangues, mas eles estão trancados em suas baias. Ninguém sabe o que está acontecendo. Se você quer vender a empresa, então pare de brincadeiras e diga que quer 1 bilhão de dólares. Owen pode sair e encontrar quem ofereça isso. Se forem 2 bilhões, diga. Se você não quer vender, então diga isso!”

“Eu não quero vender a empresa”, respondeu Zuckerberg, com seu jeito tipicamente imperturbável.

“Então pare de fazer todas essas reuniões com a Viacom, a Time Warner e a News Corp! Você está enviando a mensagem errada.” Reed lançou sua carga final: “É melhor tomar umas aulas de CEO ou isso não vai funcionar!”

“Agora você finalmente está sendo sincera comigo”, respondeu Zuckerberg, ficando mais animado. “Pela primeira vez eu sinto que você está me dizendo o que realmente pensa.”

Ele a havia desarmado. Ela não conseguia mais sentir raiva. Ele realmente estava ouvindo.

Durante as semanas seguintes, Reed notou uma clara mudança em Zuckerberg. Em primeiro lugar, ele concordou em contratar um coach de executivos para lhe dar algumas aulas sobre como ser um líder eficaz. Começou a ter mais reuniões individuais com os executivos sêniores. Na semana seguinte o confronto, chamou toda a “tripulação” da empresa para uma primeira reunião

conjunta. Como estava se sentindo adoentado, conduziu todo o encontro sentado no chão, de pernas cruzadas.

Zuckerberg levou a equipe de executivos para uma reunião em um lugar fora do escritório, onde poderiam conversar sobre metas e estabelecer melhores canais de comunicação. Quando Moskovitz ouviu falar sobre aquilo, não se deixou convencer. "Vou ter que participar de um daqueles exercícios de grupo, me jogar de costas do alto de uma mesa e deixar que as pessoas me peguem, e coisas assim?", disse ele. "Porque eu não vou fazer nenhuma merda dessas."

Zuckerberg começou a fazer um trabalho melhor, explicando para onde achava que a empresa estava indo. Queria transformar o Facebook em uma grande força na internet e não queria vê-lo tomado por outra pessoa, repetia incansavelmente. Estava de fato aprendendo a explicar melhor suas prioridades à equipe. As apresentações incluíam slides absolutamente simples, às vezes com apenas um destaque, como "Objetivo da empresa: aumentar o uso do site". A equipe se tranquilizou. E Reed se animou.

Zuckerberg chamou Doug Hirsch a seu escritório, e eles concordaram que a coisa não estava funcionando. Hirsch não foi oficialmente demitido, mas não fazia sentido continuar. Estava na empresa havia quatro meses. Zuckerberg se irritara com algumas das iniciativas de Hirsch para o produto, e eles haviam discordado sobre alguns projetos-chave que Zuckerberg estava planejando. Hirsch também vinha forçando sugestões sobre como usar o produto Facebook para criar mais receitas – algo que na maioria das empresas seria rotineiro, mas que no Facebook, naquela época, era quase uma heresia. E os funcionários comentavam sobre reuniões não autorizadas que ele supostamente tivera com empresas como o Google, interessadas em obter algo. Até hoje, muitos dos jovens aliados de Zuckerberg insistem em que Hirsch "estava tentando secretamente vender a empresa", mas é claro que ele não poderia ter feito isso.

Da perspectiva de Moskovitz, que observou tudo de perto, aquilo foi apenas mais um exemplo de um padrão recorrente. "Foi a mesma história com muitos dos executivos", diz ele, sem rodeios. "Mark queria desenvolver o produto e adiar as receitas para o mais tarde possível. E os outros queriam ter certeza de que estavam lidando com um negócio."

Robin Reed imprimira a necessária estrutura à gestão do Facebook, mas foram poucos os funcionários contratados por ela que deram certo em longo

prazo. Hirsch foi apenas o primeiro de muitos que saíram da empresa antes de completar um ano. Os que faziam parte do círculo de Zuckerberg a culpavam por levar pessoas que não apreciavam a peculiaridade da missão e da cultura do Facebook. Alguns desses partidários incondicionais – os que sobreviveram – passaram a chamar o novo coach de Zuckerberg de Língua de Cobra, em alusão a um mau conselheiro do rei em O senhor dos anéis, de Tolkien. As críticas também chegavam de fora. Alguns blogueiros da indústria de tecnologia diziam que a gestão do Facebook era como uma porta giratória e que isso sugeria caos interno. Hoje, contudo, Marc Andreessen, o conselheiro de Zuckerberg, dá ao CEO o crédito por ter assumido uma postura decidida para fazer mudanças quando as pessoas não estavam funcionando. Segundo ele, não há como uma empresa em rápido crescimento sempre tomar as decisões acertadas na hora de contratar alguém. O melhor é resolver rapidamente os erros inevitáveis.

Zuckerberg preferia trabalhar com pessoas de sua idade. Antes de qualquer coisa, acreditava que eram programadores melhores. Algum tempo depois, em uma pequena palestra, ele revelou isso claramente quando falava para um grupo de empresários. "Quero salientar a importância de ser jovem e técnico", disse ele, segundo relata o blog VentureBeat. "Os jovens simplesmente são mais espertos. Por que a maioria dos mestres de xadrez tem menos de 30 anos?"[1] Você pode imaginar como os executivos do Facebook na faixa dos 30 e 40 anos – um grupo cada vez maior na empresa – se sentiram ao ler isso.

Ao mesmo tempo que tentava aprender a exercer sua autoridade e lidar melhor com suas tropas, Zuckerberg não estava administrando sua própria saúde muito bem. Ou talvez o estresse do Facebook finalmente estivesse acertando as contas com ele. Começou a desmaiar com frequência, no escritório e em outros lugares, às vezes no meio de uma reunião ou quando estava sentado em seu computador. Os amigos diziam que ele devia dormir mais e passar a se alimentar de verdade.

Durante um jantar da revista Fortune, no início de dezembro de 2005, no qual recepcionei os convidados como diretor de programa de uma conferência chamada Brainstorm, centrada em questões de tecnologia, pedi a cada integrante da grande mesa para falar brevemente sobre os temas com os quais vinham ocupando a mente. Quando chegou sua vez, Jeremy Philips, um alto

estrategista na News Corp e conselheiro direto de Rupert Murdoch, falou da satisfação de sua empresa por haver comprado o MySpace e mencionou que o Facebook também parecia muito interessante.

Michael Wolf, da Viacom, saiu do jantar em pânico. "Meu Deus, eles estão conversando seriamente com o Facebook", afligia-se ele. O presidente da Viacom, Sumner Redstone, subiria pelas paredes se perdesse para Murdoch novamente. Wolf imediatamente ligou para Zuckerberg e perguntou-lhe à queima-roupa se estava pensando em vender o Facebook para a News Corp. Zuckerberg admitiu que as duas empresas haviam conversado, mas disse que achava a News Corp muito Hollywood e, além disso, as empresas de mídia daquele tipo nunca entendiam empresas de tecnologia como o Facebook. Wolf não compreendeu a mensagem como Zuckerberg provavelmente pretendera: como a indicação de que a Viacom também não era atraente para ele.

Em meados de dezembro, Wolf procurou Zuckerberg com um convite mais interessante do que uma refeição em um restaurante local. Planejava estar em São Francisco com o jato corporativo da Viacom, afirmou. Será que Mark gostaria de uma carona até Nova York durante o feriado?

Zuckerberg mordeu a isca. Na realidade, como os jatos corporativos da Viacom não estavam disponíveis, Wolf fretou um G5-Gulfstream último tipo para a viagem do aeroporto de São Francisco até Westchester County, perto da casa dos pais de Zuckerberg em Dobbs Ferry, Nova York. Naquela manhã, Wolf voou de Nova York até São Francisco pela American Airlines. O executivo da MTV estava esperando a bordo do G5 como se fosse a coisa mais normal do mundo quando Zuckerberg chegou, atrasado, por volta de 17h30. Então, como Wolf havia astutamente planejado, eles passaram cinco horas ininterruptas a bordo do avião. Ele estava decidido a encontrar um jeito de a Viacom comprar o Facebook.

Durante a maior parte da viagem, no entanto, Zuckerberg comandava a conversa e interrogou Wolf sobre os negócios da MTV. Como empresas como a Viacom ganhavam dinheiro? Quanto a MTV cobrava pela publicidade? Quanto daquilo era lucro? Como você constrói o seu público? Wolf tentou conduzir a conversa de volta para como a MTV poderia trabalhar com o Facebook. Falou sobre como a equipe de vendas de anúncios da MTV poderia usar o acesso a grandes anunciantes para ajudar a vender anúncios no

Facebook. E comentou que grandes sucessos da MTV, como Laguna Beach e The Hills, assistidos por milhões de adolescentes e jovens adultos, eram lugares perfeitos para promover o Facebook. Zuckerberg declarou ter notado que, durante as horas nas quais esses programas iam ao ar, o tráfego do Facebook caía visivelmente.

Durante a viagem, Zuckerberg começou a admirar o G5. "Este avião é incrível", disse ele.

"Talvez você deva vender apenas um pedaço da empresa para nós", respondeu Wolf. "Então poderia ter um igual a este."

Wolf o convidou para se sentar no jump seat da cabine enquanto o potente jato corporativo aterrissava em Westchester. Quando pararam no terminal para a aviação particular, havia dois carros à espera. Um era o carro preto corporativo que levaria Wolf até a cidade. O outro era a minivan da família Zuckerberg, da qual saíram os pais de Mark. Eles pareciam radiantes e deram um grande abraço no filho. Era como se ele estivesse simplesmente voltando para casa depois de um semestre na faculdade.

Wolf voou novamente para Palo Alto em janeiro de 2006 – levando o chefe da estratégia de publicidade da MTV também. Zuckerberg sugeriu que jantassem no Village Pub em Woodside, o mesmo restaurante chique onde tivera seu decisivo jantar com Jim Breyer. Cohler e Van Natta foram com ele. Wolf fez uma apresentação elaborada em PowerPoint, mostrando como as duas empresas poderiam trabalhar juntas. Na mesa, sugeriu um acordo no qual a Viacom compraria um pedaço do Facebook e as duas empresas fariam uma grande parceria em publicidade. Zuckerberg escutou educadamente, mas deixou claro que nem sequer contemplaria qualquer negócio que pudesse envolver a perda de seu controle absoluto sobre a tomada de decisões.

No início de fevereiro, Wolf fez mais uma viagem a Palo Alto. Ele e Zuckerberg estavam se tornando amigos íntimos e deram uma longa caminhada pelas ruas bem-cuidadas e cheias de palmeiras. Por algum motivo, pararam no modesto apartamento conjugado onde Zuckerberg morava. O lugar estava desarrumado, apesar de ser quase desprovido de mobília. Havia um colchão no chão com lençóis embolados, pilhas de livros, uma esteira de bambu e uma luminária. Então foram jantar em um restaurante próximo. Wolf disparou a

mesma pergunta que fizera no avião. “Por que você não vende para nós, simplesmente?”, perguntou ele. “Ficaria muito rico.”

“Você viu o meu apartamento”, respondeu Zuckerberg. “Eu realmente não preciso de nenhum dinheiro. E, de qualquer modo, acho que nunca mais vou ter uma ideia tão boa como essa.”

A conversa foi e voltou, e Zuckerberg reiterou sua crença de que o Facebook valia 2 bilhões de dólares e que ele não pensaria em vendê-lo por menos. “Não foi: ‘Eu quero 2 bilhões de dólares’”, diz Wolf. “Foi: ‘Se você me oferecer 2 bilhões de dólares, ainda assim não vou querer vender. Obrigado.’” Por fim, Zuckerberg disse que fazia mais sentido para eles se simplesmente conversassem sobre algum tipo de parceria.

Um frustrado Wolf voltou para Nova York e se reuniu com McGrath e Freston. Não estavam interessados em uma parceria. Eles – e Redstone – queriam desesperadamente ser donos do Facebook. Assim, Freston decidiu fazer uma oferta. Enviou uma carta a Zuckerberg propondo que a Viacom pagasse 1,5 bilhão de dólares pela empresa de dois anos de idade. Cinquenta e um por cento do pagamento seria feito em dinheiro e o restante ao longo do tempo, dependendo do desempenho do Facebook. Aquela era, sem comparação, a oferta mais significativa e concreta que o Facebook já havia recebido. Zuckerberg nem sequer respondeu.

Uma semana depois, Wolf ligou para Zuckerberg e tiveram algumas conversas desconexas, sem nenhum resultado. Wolf encontrou-se com Peter Thiel e Jim Breyer e queixou-se da reação morna de Zuckerberg, mas ambos disseram que não podiam fazer muito para ajudar. Van Natta, ao contrário, confidenciou a Wolf que ele próprio estava tentando convencer Zuckerberg a vender.

Enquanto isso, a equipe da Viacom soube que o Yahoo talvez também estivesse conversando com o Facebook. As jurisdições elitistas dos magnatas da mídia são como uma cidade do interior. Freston, da Viacom, jogava tênis regularmente em Los Angeles com o CEO do Yahoo, Terry Semel. Um dia, na quadra, Freston tentou sondar Semel para saber se ele mantinha alguma conversa séria com o Facebook. Teve a impressão de que a resposta havia sido um sim. A pressão da Viacom aumentou.

Até aquela altura, Wolf havia tomado as mais cautelosas medidas para

manter em segredo as conversações com o Facebook. Mesmo na Viacom, eram poucos os que sabiam do assunto. Freston e McGrath achavam que uma das razões de Murdoch ter conseguido se precipitar e encaçapar o MySpace era que as negociações da Viacom com a rede social haviam sido muito abertas. No final de março, porém, a edição on-line da BusinessWeek publicou uma reportagem intitulada "O Facebook no pedaço", que relatava uma história incompleta de que a empresa havia recusado 750 milhões de dólares e que esperava obter 2 bilhões de dólares.[2] O artigo não dizia que o proponente havia sido a Viacom, mas especulava sobre seu interesse. Para Wolf e seus colegas, foi embaraçoso. Eles presumiram que o Facebook vazara a informação para obter ofertas adicionais. E, conforme previsto, logo após a publicação do artigo Zuckerberg ligou e disse que ainda queria conversar.

Então o Facebook esteve perto de ser vendido. Van Natta e Zuckerberg foram a Nova York. Wolf voou de volta para Palo Alto. Acampou em uma sala de reuniões no Facebook com vários colegas da Viacom. Zuckerberg, Cohler e Van Natta entravam, negociavam e em seguida se retiravam para outra sala de reuniões ao lado. A equipe da Viacom caminhava em volta do quarteirão. Retornava à sala de reuniões. Outro tête-à-tête. Mark queria mais dinheiro de antemão. A Viacom queria garantias de desempenho antes de pagar o restante do 1,5 bilhão de dólares. Van Natta queria menos restrições em relação ao desembolso. Wolf finalmente concordou em aumentar o pagamento inicial para 800 milhões de dólares em dinheiro, mas continuaram a tergiversar sobre os 700 milhões de dólares restantes. Nenhum dos lados tinha um banqueiro de investimento assessorando-o, como seria rotina naquele tipo de negociação. Wolf conhecia Zuckerberg o bastante para saber que, se aparecesse com algum frio e insensível especialista de Wall Street, isso só iria apavorá-lo.

O poder de barganha de Wolf, porém, era limitado. O principal executivo financeiro da Viacom tinha receio de pagar caro demais por uma empresa que, apesar de toda a presença on-line, continuava insignificante em termos financeiros. Até aquele momento, o Facebook havia obtido apenas cerca de 20 milhões de dólares em receita, sem absolutamente nenhum lucro. Os executivos disseram a Wolf que a empresa havia projetado uma receita de 22 milhões para 2006 e de 55 milhões para 2007, mas a delegação da Viacom via com ceticismo a possibilidade de aqueles números serem atingidos. Pagar 800

milhões de dólares era realmente um exagero.

No final, os dois lados não conseguiram chegar a um acordo sobre como o Facebook ganharia seus 700 milhões adicionais. Os negociadores do Facebook achavam que os termos do acordo eram muito complicados e que o pagamento era incerto. De qualquer maneira, Zuckerberg parecia vacilante. Dizia coisas como: "O Google foi esperto em não vender antes. Vejam como eles se deram bem." Wolf respondeu que o Google tinha centenas de milhões de dólares de lucro antes de abrir o capital, enquanto o Facebook não tinha nada. Para Zuckerberg, porém, o mais significativo era que o Facebook já era o sétimo site com maior tráfego na internet, com 5,5 bilhões de page views em fevereiro, de acordo com a empresa de medição comScore Media Metrix.[3]

Como o negócio com a Viacom estava definhando, o Facebook fez algumas de suas próprias manobras financeiras. Levantou mais dinheiro com venture capitalists, mas, para essa segunda rodada (conhecida como Série C, porque era o terceiro financiamento da empresa), a avaliação pré-investimento foi de 500 milhões de dólares, cinco vezes o valor pós-investimento de 97 milhões que a Accel havia aceitado 11 meses antes. A Greylock Partners, grande empresa de venture capital, liderou a rodada de abril, acompanhada pela Meritech Capital Partners. Além disso, Peter Thiel e a Accel Partners puseram mais dinheiro e aumentaram suas respectivas participações no Facebook. Ao todo, o Facebook recebeu uma injeção de 27,5 milhões de dólares. Isso aliviou de modo significativo a pressão financeira e tornou consideravelmente mais fácil para Zuckerberg se afastar da Viacom.

Com tamanho êxito, o Facebook estava atraindo outro tipo de atenção – a atenção da rede internacional de pirataria. Embora a empresa tivesse começado a se expandir para seletas universidades de elite em países de língua inglesa além dos Estados Unidos, o Facebook não existia na Ásia e praticamente não estava presente na Europa. Um site na Alemanha chamado studiVZ (de "diretório de estudantes", em alemão) havia usurpado o design do Facebook, apenas mudando para vermelho os elementos que eram azuis no original. Fora isso, era uma imitação bastante descarada. O studiVZ foi lançado em universidades alemãs em outubro de 2005 e teve sucesso instantâneo. Até janeiro de 2007, já tinha 1,5 milhão de usuários e foi vendido para o poderoso

conglomerado de empresas de mídia e editoras Holtzbrinck. O Facebook estava tão preocupado com o fato de que isso poderia impedir seu sucesso na Alemanha que, no final de 2007, quase chegou a comprar o studiVZ – por cerca de 4% do patrimônio total do Facebook. Ironicamente, a perspectiva de compra foi facilitada porque se tratava de uma cópia, o que tornaria muito mais fácil integrar os dois serviços. Outro usurpador, lançado na China na mesma época, chamado Xiaonei, copiou descaradamente alguns dos códigos de software do Facebook e, no início, até incluía no pé de cada página os dizeres "Uma produção de Mark Zuckerberg". O Xiaonei também foi um sucesso, atraindo muitos milhões de usuários.[4]

Apesar de seu golpe de mestre ao comprar o MySpace, a fascinação de Murdock, da News Corp, pelo Facebook era cada vez maior. Ele e Zuckerberg ficaram bastante amigos. O magnata estava encantado com a paixão do jovem CEO, e Zuckerberg gostava da visão panorâmica de Murdoch a respeito de como a mídia estava mudando. Murdoch, quase único entre os líderes da mídia nesse aspecto, havia aceitado o fato de que a internet estava transformando o panorama de todas as empresas do setor. Ele considerava sua compra do MySpace apenas uma de várias outras grandes jogadas. Mas não conseguia entender por que Zuckerberg achava que o Facebook, que tinha muito menos usuários naquela época, valia várias vezes o que ele pagara pelo MySpace. As conversas nunca chegaram a ficar tão sérias como no caso da Viacom, mas ganharam momentum, até que o interesse de Zuckerberg declinou.

Zuckerberg estava ficando um pouco arrogante. Todos queriam falar com ele. Todas as empresas pareciam querer comprar o Facebook, e todo mundo parecia querer usá-lo. E ele havia percebido outra coisa – cada oferta de compra que recebia era maior que a anterior. Enquanto isso, o crescimento do serviço era constante. Se continuasse crescendo, também iria valer cada vez mais. De qualquer modo, Zuckerberg não queria vender, então não havia urgência em nenhuma daquelas conversas.

O Facebook, porém, ainda estava queimando toneladas de dinheiro. Não poderia continuar a usar indefinidamente dinheiro de investimento para cobrir suas perdas, não importava o quanto Zuckerberg desprezasse os anúncios. Felizmente, todos – o Google, a Microsoft e o Yahoo – queriam conversar sobre um acordo para colocar anúncios no Facebook. Zuckerberg autorizou seus

representantes a iniciar as negociações. Para ele, aquilo parecia dinheiro fácil. De qualquer modo, não lhes daria muito espaço na tela.

O sucesso do Facebook era tamanho que estava começando a saturar o mercado universitário, pois operava em milhares de faculdades. Em quase todas as instituições em que o serviço entrava, a maioria dos alunos se cadastrava. Seu sucesso nas escolas de ensino médio reforçava a crença de Zuckerberg de que o Facebook tinha a capacidade de se espalhar rapidamente entre novos grupos. O que importava era que o grupo-alvo incluísse grande quantidade de relações densas e superpostas.

E qual era a matriz de todas essas comunidades? O local de trabalho. Zuckerberg decidiu lançar o que chamou de "redes de trabalho". Era o primeiro esforço do Facebook para atrair adultos. Uma rede de trabalho era criada em uma empresa da mesma forma que o Facebook criava uma rede fechada de estudantes em cada universidade. A configuração de privacidade padrão era que todos os membros dessa comunidade poderiam ver as informações uns dos outros. Zuckerberg acreditava que as redes de trabalho ampliariam a presença do Facebook para além do mundo acadêmico, chegando a todo o país e talvez, em algum momento, a todo o mundo – ou pelo menos a todas as pessoas que trabalhavam em empresas. O Facebook era muito diferente do LinkedIn, o serviço criado por Reid Hoffman – um dos investidores do Facebook –, que estava estruturado como uma rede baseada em currículos e não enfatizava tanto a comunicação no dia a dia nem as relações sociais no local de trabalho.

Em maio de 2006 as redes de trabalho foram lançadas, mas não aconteceu muita coisa. O mundo quase não notou. O Facebook criou redes para uma série de empresas e lhes abriu as portas, mas poucas entraram. Uma exceção foram os peculiares locais de trabalho das três forças armadas dos Estados Unidos. Aparentemente, a intensidade com que os jovens no serviço militar compartilhavam experiências era muito semelhante à dos universitários. O Facebook fazia sentido ali. Na maioria das grandes empresas onde foram criadas as primeiras redes, no entanto, houve pouca ou nenhuma resposta dos funcionários.

Poucas pessoas na área de negócios sabiam que o Facebook estava abrindo

para empresas. Além disso, o serviço vinha ganhando uma má reputação. Praticamente no mesmo momento em que as redes de trabalho foram lançadas, a revista New Yorker publicou um extenso perfil de Zuckerberg e do Facebook – a maior e mais detalhada cobertura que a empresa já recebera. O autor, John Cassidy, fez com que o site parecesse uma curiosidade, deu bastante ênfase à ação judicial dos Winklevoss e sugeriu que os usuários do Facebook eram antissociais. "Claramente, uma das razões para o site ser tão popular é que ele permite aos usuários escapar do esforço exigido pelas relações reais", escreveu. Também citou as especulações de um sociólogo de que as principais motivações por trás da grande popularidade do Facebook eram "voyeurismo e exibicionismo".[5]

Para os não usuários, o Facebook ainda parecia servir principalmente para namorar e fazer coisas sem sentido, possivelmente suspeitas, como cutucar pessoas. Naquela época, sempre que você adicionava um novo amigo no Facebook, aparecia uma caixa que lhe perguntava como haviam se conhecido. Uma das opções era "a gente ficou". Como isso poderia ser um serviço para profissionais? E o Facebook enfrentava o problema do ovo e da galinha: os adultos não queriam participar até que outros adultos já estivessem lá.

Muitos executivos do Facebook estavam preocupados: talvez o site realmente só funcionasse para estudantes. Talvez os adultos não precisassem daquele tipo de serviço. O clima no escritório ficou sombrio. Apesar de o crescimento continuar forte entre universitários e alunos do ensino médio, se os adultos não queriam entrar no Facebook, então talvez houvesse algo errado com as teorias de Zuckerberg. Ele ficou confuso e desapontado. Aquilo foi um grande revés. Talvez o mundo não estivesse se tornando mais transparente com a rapidez que ele pensara. "Foi o maior erro que ele cometeu no Facebook", diz Cohler, "e a primeira vez que ele cometia um erro tão grande."

Zuckerberg tinha outras grandes mudanças em mente, mas, se os adultos não fossem responder ao Facebook, algumas das mudanças fracassariam. Quando começou o verão, a diretoria do Facebook discutia quão sério poderia ser o problema. David Sze, que havia capitaneado os recentes investimentos da Greylock no Facebook e era um observador oficial do conselho, viu-se tendo de tranquilizar seus integrantes. Durante uma reunião, Moskovitz, que também participava como observador, perguntou a Sze se ele lamentava o investimento

que fizera, dadas as dificuldades inesperadas com as redes de trabalho. Naquele momento, Sze estava mais otimista do que a até então cronicamente otimista diretoria do Facebook.

No verão de 2006, pelo terceiro ano consecutivo, a empresa alugou uma casa Facebook, ocupada principalmente por recém-chegados a Palo Alto. Um dos advogados do Facebook argumentou que uma casa da empresa representava uma responsabilidade legal excessiva, mas a decisão de Zuckerberg prevaleceu. O CEO decidiu que a empresa deveria pagar metade do aluguel para que qualquer um pudesse chegar e usar a piscina. Na verdade, a piscina foi usada muito raramente, pois o aquecedor estava desregulado e a água ficava sempre em torno de 38 graus centígrados.

Zuckerberg mantinha um cômodo para si na casa, que usava nos finais de semana, mas o restante do tempo vivia sozinho em seu próprio apartamento. Terminara o namoro com a universitária de Berkeley e voltara para a antiga namorada, Priscilla Chan, que conhecera quando estavam na fila para o banheiro em uma festa em Harvard.[6] Ela tinha se formado em 2006, na turma que ele havia abandonado. Em vez de um diploma, Zuckerberg tinha uma empresa que valia mais de 500 milhões de dólares e empregava quase uma centena de funcionários. Depois de algumas negociações, Zuckerberg chegou a um acordo com a insistente Priscilla: embora não fossem viver juntos, passariam pelo menos cem minutos a sós por semana e teriam pelo menos um encontro, que não seria nem no apartamento dele e nem no Facebook.[7]

Mas a empresa mantinha um ar colegial. Os funcionários chamavam a casa próxima de "a casa da fraternidade". Nove pessoas viviam nos quatro quartos, muitas delas programadores recém-chegados formados em Harvard. Na janela havia três grandes letras gregas que inicialmente tinham decorado o primeiro escritório do Facebook na Emerson Street: Tau Phi Beta, que correspondiam às iniciais de The Face Book.

Não é difícil entender os receios do advogado. A sala de jantar foi transformada em um espaço para torneios de "beer pong", mas um dos moradores, Chris Putnam, tinha apenas 19 anos. Quando estava no segundo ano da Georgia Southern University, o jovem hacker fez uma incursão nos servidores da empresa e conseguiu que 2 mil perfis do Facebook parecessem

estar no MySpace. Ele inseriu uma nota no código, dizendo que não tinha a intenção de causar nenhum dano. O episódio deixou Zuckerberg e Moskovitz tão impressionados que eles o contrataram.

Na casa da fraternidade, a recreação dos funcionários também podia ser mais produtiva. "As pessoas simplesmente chegavam e programavam... ou se juntavam para assistir Lost", relata o programador Dave Fetterman. "Ainda podíamos acomodar todos os funcionários da empresa na casa para uma festa. À noite, a gente tomava cerveja, assistia à televisão, pensava em novas ideias e começava a codificá-las ali mesmo, no quarto de alguém ou no quintal. O Mark ou o Dustin apareciam. Geralmente, eram os primeiros a abrir seus laptops." Às vezes os programadores uniam festa e trabalho no que chamavam de "push parties": carregavam um novo software no site e o inseriam (push) ao vivo, diretamente da fraternidade, na estrutura de dados.

Os grandes anunciantes estavam começando a experimentar cautelosamente o Facebook. Já não eram apenas pequenas gravadoras anunciando músicas de Gwen Stefani. Os gigantes do mercado agora estavam se interessando pelo site. No entanto, era um ambiente diferente daquele com que eles estavam acostumados. O grupo ainda pequeno de vendedores de anúncios da empresa estimulava os clientes a criar mensagens e ofertas exclusivas para o site, de acordo com o quase desprezo de Zuckerberg pela publicidade tradicional. (Quando contratou o novo chefe de venda de anúncios, Mike Murphy, em março de 2006, Zuckerberg lhe disse: "Não é que eu odeie propaganda. Eu só odeio propaganda ruim.") Até Van Natta, o diretor de operações e veterano excepcionalmente competente, havia engolido em seco e aceitado a determinação de Zuckerberg de que a publicidade deveria ser sempre útil para o usuário. Embora ele estivesse encarregado de produzir receita, começara a dizer coisas como: "Nós quase não poderíamos aceitar um anúncio se ele não estivesse agregando valor."

Os cartões de crédito Chase foram pioneiros importantes. Trabalhando com uma pequena agência de publicidade de Nova York chamada Noise Marketing, eles criaram o Chase+1, um cartão especialmente concebido para universitários e que só estava disponível para usuários do Facebook. O cartão era preto, porque fora assim que os estudantes tinham dito que queriam. Oferecia algo

que o Chase chamava de "pontos de Karma", que poderiam ser trocados por prêmios modestos, como ingressos para shows, mas, diferentemente da maioria dos cartões de recompensas, você podia acumular pontos sem gastar grandes quantias. Isso fazia sentido para os estudantes, pois, em geral, eles só faziam compras pequenas. Cada compra, não importava quão pequena, rendia vinte pontos. Você também ganhava pontos se entrasse em um grupo patrocinado pelo Chase no Facebook, bem como se fizesse um curso on-line sobre como gerenciar seu crédito. E o Chase conferia ao seu cartão um componente "social": você poderia dar seus pontos de Karma para amigos no Facebook.

Uma semana após o lançamento do programa, 34 mil alunos já haviam aderido ao grupo, e em pouco tempo o Chase emitiu milhares de cartões.[8] Os banqueiros ficaram satisfeitos, e o Facebook deu um passo importante para provar que a publicidade personalizada podia funcionar.

Poucos meses depois, a Procter&Gamble tentou algo similar. Seu CEO, A. G. Lafley, havia começado a discutir a necessidade de a P&G se aproximar de seus consumidores. Depois de ler sobre isso, Colleran, vendedor de anúncios do Facebook, deu um de seus magistrais telefonemas para saber se a P&G estava direcionando algum de seus produtos para o mercado universitário. E descobriu que, embora a pasta de dentes branqueadora Crest White Strip da P&G nunca tivessem se destinado especificamente a estudantes universitários, os dados da empresa mostravam que o produto vendia muito bem nos Wal-Marts localizados perto dos campi. Colleran e os profissionais de marketing da P&G sugeriram uma campanha no Facebook chamada "Smile State".

Assim como haviam feito o Chase e a Apple, a P&G criou um grupo patrocinado no Facebook para o Crest White Strips. Anunciou o grupo Smile State apenas para usuários que estudavam em uma das vinte grandes faculdades estaduais localizadas perto de algum Wal-Mart. Qualquer aluno que se inscrevesse ganhava ingressos para o próximo filme de Matthew McConaughey, dirigido a estudantes universitários, chamado Somos Marshall. Além disso, as faculdades que inscrevessem os maiores números de membros no grupo Crest White Strips ganhariam um concerto organizado pela Def Jam Records. Mais de 20 mil pessoas entraram no grupo. Conseguir 20 mil pessoas que usam seu nome real para expressar claramente sua afinidade com o Crest White Strips é o tipo de coisa que dá arrepios no pessoal de marketing. Foi uma grande vitória

para a P&G e para o Facebook.

Zuckerberg continuava sem interesse por anúncios que interrompessem a experiência do Facebook e distraíssem a atenção dos usuários, não importava quão lucrativos pudessem ser. Em maio de 2006, o Sprite foi relançado com nova embalagem e com uma campanha publicitária zombeteira dirigida aos jovens que era para ser encarada como insolente e óbvia. A agência de propaganda da empresa ofereceu pagar 1 milhão de dólares por um banner que faria a primeira página do Facebook ficar toda verde durante um dia. Zuckerberg nem sequer levou em conta a oferta. O CEO tampouco estava interessado em impressionar as pessoas para que fizessem negócios com ele. Na primeira vez que o alto executivo de uma grande agência de anúncios digitais de São Francisco visitou o Facebook, deu de cara com Zuckerberg descalço e usando uma bermuda de basquete que ia até abaixo dos joelhos.

A maioria dos anunciantes ainda não tinha certeza sobre o que exatamente era o Facebook, para não mencionar como tirar proveito dele, mas em junho a terceira maior agência de publicidade do mundo declarou-se no mesmo campo do Facebook com um gesto radical. O Grupo Interpublic comprometeu-se a gastar 10 milhões em anúncios no Facebook durante o ano seguinte em nome de seus clientes. Como parte do negócio, o gigante da propaganda também comprou 0,5% das ações do Facebook.[9] "Os consumidores jovens e interessados em tecnologia estão se afastando cada vez mais dos veículos tradicionais de mídia e definindo suas comunidades on-line", disse em um comunicado o CEO da Interpublic, Michael Roth. Ele também observou que, àquela altura, 65% de todos os universitários dos Estados Unidos mantinham um perfil no Facebook.

Em agosto, o Facebook obteve outro grande reconhecimento, dessa vez de um titã da indústria de tecnologia. Primeiro, o MySpace anunciou uma grande negociação com o Google, no valor de 900 milhões de dólares, para operar durante três anos uma função de busca, que também incluiria anúncios, dentro do site. Era um negócio tão grande que, por si só, tornou rentável o investimento de Murdoch no MySpace. Era a segunda vez que uma mega transação do MySpace resultava em uma glória reflexa para o Facebook. Da primeira vez, o fato de Murdoch comprar o serviço fizera com que o Facebook

parecesse valioso. Dessa vez, a carteira de anúncios do Facebook ficou parecendo uma mina de ouro.

O diretor de operações, Van Natta, e o recém-contratado vice-presidente de desenvolvimento de negócios, Dan Rose, que viera da Amazon, já haviam começado a conversar com as empresas que tinham as maiores operações de anúncios on-line – Google, Microsoft e Yahoo. O Facebook já tinha um pequeno negócio com a divisão on-line do MSN da Microsoft para vender espaço publicitário.

Nada motiva tanto a Microsoft quanto o desejo de superar o Google. Um ou dois dias depois de anunciado o negócio MySpace-Google, Rose ligou para a Microsoft, pois soubera que o gigante da informática havia batalhado pelo negócio com o MySpace e perdido.

Rose teve uma reação imediata e positiva à consulta. Sim, disse o executivo da Microsoft com quem ele falou, eles gostariam de conversar com o Facebook sobre um acordo parecido. "O que vocês estão pedindo?", perguntou ele. Van Natta e Rose conferenciaram e rapidamente propuseram o que achavam ser um negócio compensador: a Microsoft usaria sua rede de vendas de anúncios para representar o estoque de banners do Facebook e garantir determinado CPM para cada anúncio vendido. Eles nem sequer começaram uma discussão. "Ok, estaremos aí amanhã para fechar os detalhes", disse o ansioso colega de Rose na Microsoft. O acerto dos detalhes deu algum trabalho. Segundo um negociador da Microsoft: "Mark foi inflexível a respeito de preservar a experiência do usuário e o layout. Aquilo quase enlouqueceu nossa equipe de propaganda, porque era muito difícil para eles produzir anúncios padrão para a internet."

Foi um negócio transformador. O Facebook tinha agora um novo fluxo de receitas, grande e lucrativo. Instantaneamente, a Microsoft transformou 2006, que seria outro ano de perda de dinheiro no Facebook, em um ano altamente rentável. Poucos meses antes, a empresa havia mostrado a Wolf, da Viacom, projeções internas de 22 milhões de dólares em receita para 2006, mas o Facebook acabou pelo menos dobrando esse número. Os pagamentos da Microsoft representaram bem mais da metade da receita naquele ano. Para 2007, o acordo com a Microsoft garantia ao Facebook uma receita de 100 milhões de dólares.

Talvez as lições do CEO estivessem dando resultado. Ele estava deixando o

experiente Van Natta desempenhar um papel não muito diferente do que coubera a Parker antes – fazer a interface com o mundo exterior e construir o negócio, enquanto Mark se concentrava em aprimorar o produto. Van Natta estava gerenciando negociações cada vez maiores com parceiros como Interpublic e Microsoft. A equipe executiva – expurgada de algumas das contratações feitas por Robin Reed – estava ficando mais coesa. Embora a tarefa temporária de Reed como recrutadora residente tivesse sido prorrogada mais de uma vez, ela acabara indo embora. E, embora a equipe não quisesse admitir, ela havia ajudado a empresa a crescer, a ficar adulta.

A Viacom havia desistido de tentar comprar o Facebook, mas as conversas de Zuckerberg com Michael Wolf lhe ensinaram muito sobre negociações e sobre como funciona a indústria da mídia, o que lhe seria de grande valia nos anos seguintes. E dentro da empresa ele agora parecia mais ser um líder.

2006 "Não consigo descobrir o que está acontecendo com os meus amigos!"

O estrondoso sucesso do aplicativo de fotos do Facebook levou a um surto de autoanálise na empresa. O que, perguntavam-se Zuckerberg e seus colegas, fazia as fotos terem tanto apelo? Bem, uma coisa era que você podia encontrar facilmente novas fotos carregadas por seus amigos. O perfil de cada pessoa incluía um "mural" que mostrava os álbuns de fotos atualizados mais recentemente. Parecia que os usuários queriam saber o que havia de novo. Outra novidade recente era a organização da lista de amigos na página de cada usuário de acordo com os perfis que tivessem sido alterados mais recentemente. Eles chamaram isso de "triagem", e os usuários responderam com elogios entusiásticos. Cada vez que alguém alterava a foto de seu perfil, isso rapidamente produzia uma média de 25 visualizações da nova página.

O que as pessoas faziam no Facebook era olhar as informações de outras. Elas estavam ansiosas para saber o que havia de novo, o que havia mudado, o que havia acontecido que elas ainda não soubessem. Estudar o perfil dos amigos era uma atividade obsessiva, mas não muito eficaz. Você clicava e tentava descobrir se alguma coisa havia mudado desde a última vez que visitara a página. Ele ainda está solteiro? Será que essa foto significa que ela foi ao Caribe? Como ele foi a essa festa e não me falou? Clique, clique, clique. A informação era boa (justamente o que você queria saber), mas era entediante encontrá-la.

Assim, os jovens líderes da empresa tiveram a ideia de construir uma página que mostrasse não apenas as fotos mais recentes que seus amigos haviam adicionado, mas todas as coisas que haviam mudado recentemente em seus perfis. "Nós começamos a nos perguntar: 'Como informar as pessoas com o que mais lhes interessa?'", diz Moskovitz. "Queríamos construir uma tela que mostrasse tudo. Então nos ocorreu a ideia do Feed de notícias."

A nova ferramenta que eles desenvolveram ajudaria os usuários a encontrar a qualquer momento as informações que mais lhes interessavam. Isso poderia incluir tudo, desde a festa a que um amigo pretendia ir na sexta-feira até

atualizações sobre a situação política no Tajiquistão que alguém tivesse postado como um link. A questão era garantir que você visse aquilo que lhe interessava, o que quer que fosse. A ordem de apresentação das informações dependeria daquilo que – com o seu comportamento – você tivesse demonstrado que gostava de ver. Zuckerberg explicou aos colegas: "Um esquilo morrendo na frente de sua casa pode ser mais relevante para seus interesses neste exato momento do que pessoas morrendo na África."

Toda essa tempestade mental ocorreu no início do outono de 2005. Pouco depois, Adam D'Angelo falou com um novo contratado, Chris Cox, sobre a construção do Feed de notícias. "Vi um brilho nos olhos dele", diz Cox. "Eu poderia garantir que, para ele, não se tratava de querer ganhar dinheiro com aquilo. Ele disse: 'Olha, realmente este é o grande problema: eu não consigo descobrir o que está acontecendo com os meus amigos!' A internet poderia ajudar você a responder a um milhão de perguntas, mas não à mais importante, àquela com a qual você acorda todos os dias: 'Como estarão as pessoas que são importantes para mim?'"

Eles começaram a trabalhar no Feed. "Durante os oito meses seguintes, aquele foi o nosso trabalho de coração", diz Cox, um homem alto, lacônico, inteligente, pós-graduado em Stanford, que havia estudado ciência da computação, psicologia e linguística. A ideia era ousadamente ambiciosa: escrever um conjunto de algoritmos de software para dissecar a informação que estivesse sendo produzida por usuários do Facebook, selecionar as ações e mudanças no perfil que seriam mais interessantes para seus amigos e, em seguida, apresentá-las a esses amigos em ordem cronológica inversa. Cada pessoa teria uma página totalmente única, dependendo de quem fossem seus amigos. "Era o maior desafio tecnológico que a empresa já havia enfrentado", diz Sean Parker.

Na época, o usuário médio do Facebook tinha cerca de cem amigos. O software teria de assistir a todas as ações geradas por todas essas pessoas... individualmente. Então, cada vez que você entrasse no serviço, ele classificaria as atividades de todos os seus amigos com base na probabilidade de que você as considerasse interessantes. Esse cálculo tomaria como base, entre outras coisas, seu comportamento anterior. Imaginemos que você tivesse escrito que andava mal-humorado ou que estava indo ao cinema, tivesse enviado uma foto, dito

que gostava do novo álbum do Wilco ou postado um link para um segmento do Daily Show. O software do Facebook detectaria essas novas informações e decidiria enviá-las ou não aos seus amigos, com base no cálculo da probabilidade de que eles se interessassem por elas. Isso seria inferido a partir das observações que ele tivesse registrado a respeito do comportamento prévio de seus amigos. Se eles gostassem de hip-hop, talvez não recebessem a informação sobre o Wilco. Se eles nunca assistissem a vídeos, talvez não vissem o link para o Daily Show. O software aplicaria essa lógica a todo tipo de informações e atividades no site. O processo seria repetido a cada 15 minutos ou algo assim. Agora multiplique tudo isso por 6 milhões – o número de usuários ativos do Facebook no início do projeto. Era um imenso desafio de engenharia de software e de formatação de produto.

O Feed de notícias seria uma mudança radical. "Não é um novo recurso; é uma grande evolução do produto", disse Zuckerberg na época. Foi um remake do Facebook. Era algo necessário, pois serviria de base para futuras inovações nas quais ele já vinha pensando, e Mark tentava convencer os engenheiros e designers de produto da empresa, nem sempre com sucesso. "Muitos de nós dizíamos: 'Não, não, nós odiamos isso!'", diz a gerente de produto Naomi Gleit.

Apesar de Zuckerberg continuar se opondo à venda da empresa, muitas pessoas em sua órbita no Facebook achavam que descobrir o quanto outros potenciais compradores estavam dispostos a pagar fazia parte do negócio. Owen Van Natta era especialista em desencavar ofertas. No final da primavera de 2006, depois de esgotadas as conversações com a Viacom, cuja oferta máxima fora 800 milhões de dólares em dinheiro, Zuckerberg e o conselho concluíram que se alguém fizesse um lance de 1 bilhão de dólares em dinheiro pelo Facebook eles considerariam a proposta seriamente. Zuckerberg concordou em parte, porque estava preocupado com o fracasso das redes de trabalho: aquilo poderia significar que seu filhote não estava destinado a ser tão grande como ele pensara.

Enquanto isso, menos de 10 quilômetros ao sul, em Sunnyvale, os executivos do Yahoo estavam preocupados. Viam as redes sociais se consolidando a cada dia, mas ainda estavam fora do jogo. O CEO Terry Semel ficava cada vez mais apaixonado pelo Facebook. O diretor de operações Dan

Rosensweig era um fã mais antigo; em 2005, havia feito tudo o que pudera para conhecer Mark Zuckerberg pessoalmente. Em mais de uma ocasião, Rosensweig deixou claro que se Zuckerberg estivesse interessado, o Yahoo poderia conversar a respeito de uma aquisição. Mas ele não estava interessado.

Em junho, a equipe executiva do Yahoo concluiu, por unanimidade, que eles deveriam comprar o Facebook. Semel procurou Zuckerberg, e eles começaram a conversar. Em pouco tempo, parecia possível que o Yahoo estivesse disposto a pagar 1 bilhão de dólares. Semel, Rosensweig e Toby Coppel, o diretor de estratégia do Yahoo, iniciaram uma série de negociações com Van Natta, Cohler e Zuckerberg. Muitas das reuniões eram realizadas na casa de Van Natta em Palo Alto, já que o conjugado sem mobília do CEO não era apropriado.

Zuckerberg não sabia se deveria comemorar ou continuar resistindo. Para expressar um pouco de ambos, pediu a um de seus gerentes de produto que comprasse 500 dólares de fogos de artifício ilegais – para a festa de 4 de Julho com toda a empresa. Soltaram os fogos em um parque de Palo Alto, o que provocou um problema desagradável, embora passageiro, com a polícia. No dia seguinte, o Yahoo formalizou a oferta: Semel mandou um termo de compromisso para Zuckerberg via mensagem instantânea.

Do ponto de vista do CEO e de aliados como Moskovitz, aquela evolução dos acontecimentos foi irritante. Moskovitz, como Zuckerberg, não tinha nenhum interesse real em vender a empresa. "A forma como a coisa toda se apresentou para mim", recorda ele, "foi: 'Seria irresponsável não descobrir qual é a avaliação da nossa empresa. Mas não estamos tentando vender.' Porém, aquilo logo evoluiu para: 'Tudo bem, agora que já recebemos o termo de compromisso, vamos precisar fingir que estamos negociando com eles.'"

Breyer, membro do conselho, encarava sob outra perspectiva. Aquela era, potencialmente, uma grande oportunidade para uma "saída" lucrativa – a expressão que os venture capitalists usam quando ganham muito dinheiro. Se a negociação tivesse sucesso, a Accel receberia mais de dez vezes o valor de seu investimento em apenas 14 meses. "Convoquei reuniões do conselho, chamei-os para conversar", lembra Breyer. "Eu disse: 'Temos de registrar isso, passar por um processo de avaliação de prós e contras. Não se pode simplesmente ignorar, sem mais nem menos. Estamos representando um monte de funcionários. Isso é

dinheiro para eles.'" A respeito dos jovens líderes do Facebook, ele diz: "Uma vez feita a oferta, e embora o valor tivesse sido definido por nós, eles não queriam mais o negócio. Mark claramente sentia, àquela altura, que não queria vender. Então, a tensão era imensa."

Em uma reunião do conselho, Zuckerberg perdeu a paciência. "Ei, Jim, nós não podemos vender se eu não quiser vender", disse ele, sem rodeios.

"Eu sei disso, Mark", respondeu Breyer, irritado. "Mas dissemos que o nosso número era 1 bilhão. Então, vamos analisar ponto por ponto."

Breyer não era, de forma alguma, a única pessoa fazendo lobby para a venda. Mais uma vez, havia dois campos, os funcionários mais experientes versus os mais jovens. Van Natta e Cohler, um pouco mais velhos (com 30 e poucos e 20 e tantos anos, respectivamente), queriam vender. Sean Parker, que ainda era um dos principais acionistas, alinhava-se com Zuckerberg e Moskovitz. Ele achava que o Facebook estava apenas começando. Peter Thiel, que era mais velho, porém via com muita simpatia a posição de Zuckerberg, passou horas conversando com o CEO sobre a questão.[1] Thiel queria que Zuckerberg considerasse a oferta, mas continuava reconhecendo que a decisão cabia ao fundador. "No final, Peter estava disposto a me apoiar", lembra Zuckerberg. "O Jim forçou um pouco mais a barra. Praticamente todos os outros queriam vender a empresa."

Moskovitz, o sócio mais antigo de Zuckerberg, era um dos poucos que se opunham com firmeza à venda. "Eu tinha certeza de que o produto seria profundamente afetado se o Yahoo o comprasse de nós", diz Moskovitz. "E Sean me dizia que 90% de todas as fusões resultavam em fracasso." Ele e Zuckerberg também estavam acompanhando de perto o resultado da aquisição pelo Google, no início de maio, da Dodgeball, uma empresa que utilizava telefones celulares para as pessoas saberem a localização física de seus amigos. "Vimos que a Dodgeball estava indo para o buraco", diz Moskovitz. "E o Google era a meca das empresas nascentes. Se uma aquisição como aquela podia dar errado, eu não me sentia bem a respeito de irmos para uma empresa já conhecida por ser meio ultrapassada."

Zuckerberg estava seguro de que a proposta do Yahoo, por mais impressionante que fosse, pareceria bastante baixa se o Feed de notícias fosse tão bem-sucedido quanto ele esperava. O lançamento estava previsto para dali a

menos de dois meses, quando começasse o novo ano letivo. E o Facebook também estava planejando fazer outra mudança drástica quase ao mesmo tempo: abrir para qualquer pessoa que quisesse participar. Já não seria necessário estar filiado a uma faculdade, escola de ensino médio ou rede corporativa. Isso ficou conhecido como "registro aberto". Ao contrário das redes de trabalho, não se tratava apenas de pegar o modelo universitário e aplicá-lo a um novo mercado. Era uma mudança indiscriminada – uma declaração de que o Facebook deveria ser para todos. A empresa não abandonou sua antiga estrutura. Ainda encaixava cada usuário em uma rede. Mas se alguém não estivesse na faculdade ou não tivesse um local de trabalho, poderia simplesmente entrar na rede da cidade onde morava. Este seria o verdadeiro teste, e eles ficariam sabendo se o apelo do Facebook se estendia para além do universo de estudantes.

Cohler e Breyer estavam preocupados com uma coisa: o fracasso das redes de trabalho talvez indicasse um possível fracasso do registro aberto, o que significaria que o Facebook nunca ultrapassaria o mercado estudantil. "Estávamos saturados na faculdade", diz Cohler. "E quase saturando no ensino médio. O MySpace era muito forte na faixa dos 20 e poucos anos. E o Mark tinha o que, na época, parecia uma fé cega na adoção do produto em larga escala pelos adultos; ele achava que funcionaria. O Mark sempre esteve certo a respeito daquelas coisas, e muitos de nós errados, até que as redes de trabalho fracassaram."

Se o Facebook não conseguisse se expandir além das faculdades e escolas de ensino médio e abarcar a população em geral, então seu crescimento quase certamente já teria atingido o ponto máximo. Para Cohler, aquilo significava que a oferta do Yahoo poderia ser a melhor que eles viriam a receber. "Mark, estou aberto a mudar de ideia", disse Cohler. "Explique-me isso melhor."

"Não tenho como explicar", respondeu Zuckerberg. "Eu apenas sei."

Na opinião de muitos dos funcionários e investidores mais experientes da empresa, o Facebook tinha uma chance de ouro para se beneficiar de sua excepcional penetração no mercado universitário. Alguns achavam o Facebook parecido com a MTV em seus primeiros anos, quando a rede de clipes musicais criara uma nova forma de mídia da qual os jovens não conseguiam se desgrudar. Os que compartilhavam essa opinião argumentavam que o Facebook

corria o risco de prejudicar sua posição entre os jovens do ensino médio e da faculdade se convidasse um bando de adultos caretas para partilhar o serviço com eles.

Zuckerberg discordava. Sua visão era consistente e clara – o Facebook precisava ir além da faculdade e se transformar num site que todo mundo pudesse usar para se conectar com os amigos. Ele, Parker e Moskovitz vinham dizendo desde meados de 2005 que o Facebook não tinha sido feito para ser legal, mas útil. Se os jovens se desligassem quando o site ampliasse sua base demográfica, tudo bem. De qualquer modo, Zuckerberg sabia que as pessoas no Facebook não tinham muito contato com quem estava fora de seu próprio círculo social. Os mais velhos poderiam se inscrever aos bandos sem que a maioria dos universitários sequer percebesse.

A tensão com Breyer e seus executivos e a gravidade da questão que envolvia saber se deveria ou não vender para o Yahoo atormentavam Zuckerberg. Em algumas noites em que não conseguia dormir, ele entrava no carro e saía dirigindo, com CDs do Green Day e do Weezer a todo volume.[2] Passava horas andando em volta da piscina na casa da empresa, tentando pesar tudo e tomar uma decisão. Deitada numa espreguiçadeira ao lado, Priscila, sua namorada, um dia disse a um amigo: "Espero que ele não venda. Não sei o que faria consigo mesmo."[3] Naquela época, Zuckerberg teve uma conversa com Randi, sua irmã mais velha, que trabalhava no marketing do Facebook. "Ele realmente estava em conflito", lembra ela. "Ele disse: 'É muito dinheiro mesmo. De fato poderia mudar a vida de muitas pessoas que trabalham para mim. Mas temos tantas outras oportunidades de mudar o mundo além desta! Não acho que estaria fazendo bem a ninguém se recebesse esse dinheiro."

As negociações na casa de Van Natta continuaram durante as duas primeiras semanas de julho. Os advogados do Yahoo fizeram a devida investigação nas finanças da empresa. Por fim, os dois lados chegaram ao acordo de que o Yahoo compraria o Facebook por 1 bilhão de dólares em dinheiro. Mesmo assim, algumas pessoas do Yahoo percebiam que Zuckerberg não estava convencido. Ele parecia estar fazendo as coisas em seu próprio ritmo em todas as fases das negociações. Ninguém tinha certeza de que ele estava realmente disposto, apesar do que já pudesse ter sido fechado com Van Natta. E as pessoas estavam certas. Algumas outras atitudes de Zuckerberg também frustraram a

equipe do Yahoo. Por exemplo, um negociador recorda que "Mark não tinha o menor interesse em abrir espaço para publicidade no Facebook".

Então, toda a tensão diminuiu de forma inesperada. Em meados de julho, o Yahoo anunciou os resultados financeiros do segundo trimestre. Wall Street os considerou decepcionantes e derrubou as ações da Yahoo em 22% num único dia. Pouco tempo depois, o CEO Semel pensou melhor, tal como acontecera com o diretor financeiro da Viacom no início do ano. Como Wall Street reagiria se o Yahoo gastasse aquela imensa quantia em uma empresa com receitas tão pequenas? Semel reduziu a oferta para 850 milhões de dólares, reconhecendo que poderia ser o fim do negócio. E foi. Seu representante, Rosensweig, ligou e disse a Zuckerberg que o Yahoo estava reduzindo a oferta inicial de 1 bilhão de dólares. Assim que desligou o telefone, um Zuckerberg todo sorridente caminhou até a mesa de Moskovitz, a alguns metros de distância, e bateu uma das mãos na dele, palma com palma, num clássico cumprimento dos jogadores americanos de basquete. Em uma conferência telefônica de dez minutos, o conselho diretor do Facebook rejeitou a oferta. Até Breyer ficou aliviado com a decisão.

Enquanto tudo isso acontecia, executivos de outras empresas de mídia e tecnologia estavam começando a se perguntar se deveriam comprar o Facebook. Circulavam rumores de uma oferta de 1 bilhão de dólares do Yahoo.

Durante algum tempo, as discussões sobre o Facebook na Time Warner foram levadas bem a sério. O CEO da AOL, Jonathan Miller, queria comprá–lo. Ele achava que a palavra-chave da AOL era comunidade, o que se manifestava na sala de bate-papo, nos fóruns e no AIM. O Facebook se encaixaria perfeitamente, pensou. Mas a AOL era apenas uma divisão da Time Warner. Miller não poderia prosseguir sem a anuência dos dirigentes da empresa-mãe, que tinham recusado suas propostas anteriores de aquisições. Miller também sabia que Zuckerberg não aceitaria ações da Time Warner, menosprezadas na época por causa do seu péssimo desempenho. Qualquer acordo teria de ser em dinheiro.

Então, Miller resolveu ser criativo. Uma parceria com outra divisão da Time Warner, concluiu ele, poderia ajudar a superar a resistência da empresa. Ele conseguiu recrutar Ann Moore, CEO da Time Inc., a divisão que controla as revistas, para uma possível oferta conjunta pelo Facebook. De acordo com o

plano que elaboraram, cada um iria vender ativos a fim de levantar o dinheiro necessário. A AOL venderia o MapQuest, bem como seu software Tegic, usado em telefones celulares para antecipar as palavras enquanto uma pessoa tecla. Miller esperava conseguir um total de 600 milhões. De sua parte, Moore iria vender a IPC, uma editora britânica de revistas da Time Inc. na Inglaterra, por algo em torno de 500 milhões de dólares. Então eles teriam o suficiente para uma oferta em dinheiro pelo Facebook.

No entanto, quando levaram a proposta a Jeff Bewkes, presidente da Time Warner, ele a rejeitou de maneira categórica. Disse que, se eles podiam viver sem aquelas propriedades, deveriam ir em frente e vendê-las – e depois passar o dinheiro para a empresa-mãe. Se quisessem comprar o Facebook depois, deveriam ir até ele com uma proposta, e ele a analisaria. Esse foi o final daquilo tudo. Zuckerberg sequer ouviu falar sobre o plano.

Com o decorrer do verão, aumentava o entusiasmo na empresa em torno dos lançamentos casados previstos para as primeiras semanas de aula. A equipe do Feed de notícias do Facebook estava dando os retoques finais. E o pessoal que supervisionava o cadastramento aberto tinha decidido inaugurar também uma nova forma de ajudar o usuário a levar seus amigos para o Facebook. A pessoa poderia baixar seus endereços de e-mail de qualquer um dos principais provedores – Hotmail, Yahoo, Gmail ou AOL – e com alguns cliques descobrir quais de seus amigos já estavam no Facebook. Também poderia enviar e-mails para os que ainda não estivessem, convidando-os a participar. Esse elemento era tão importante que alguns começaram a se referir ao registro aberto como "Importador de Listas de Endereços".

O desenvolvimento do Feed de notícias era, de longe, o projeto mais complexo e demorado que o Facebook já havia desenvolvido. Em meados do verão, porém, uma versão dele já estava funcionando. Certa noite, sentado em sua sala de estar, Chris Cox viu a primeira "história" (assim se chamava cada item de alerta) em seu Feed de notícias. Na página inicial, surgiu a frase: "Mark adicionou uma foto." "Foi como aquele momento do Frankenstein em que o dedo se mexe", maravilha-se Cox. No devido tempo, o Feed de notícias compreenderia uma longa lista desses alertas personalizados para cada usuário. O modelo conceitual para o Feed era o de um jornal customizado e entregue a

cada usuário. O software que calculava quais histórias deveriam ir para cada pessoa era chamado de "o editor".

Havia uma enorme expectativa na empresa à medida que se aproximava a data de estreia do Feed de notícias. Dave Morin, funcionário da Apple, estava sendo recrutado por Parker e Moskovitz para trabalhar no Facebook naquele exato momento de ansiedade. (Parker já não recebia salário da empresa, mas sua paixão pelo sucesso do Facebook era inabalável.) Morin recorda uma conversa que teve com Parker na noite anterior ao lançamento. "Morin, amanhã vai ser o dia em que será decidido se o Facebook vai se tornar irrelevante ou se vai se tornar maior do que o Google", disse Parker enfaticamente. Moskovitz tinha uma ideia menos portentosa: "Você vai gostar tanto da nova homepage", disse ele, "que vai querer trabalhar aqui de graça!"

O Facebook ativou o Feed de notícias nas primeiras horas da manhã de terça-feira, 5 de setembro. Todos tinham trabalhado tão duro que o escritório estava um caos – fios e papéis espalhados por toda parte. A geladeira corporativa estava entupida de garrafas do champanhe barato Korbel para uma grande celebração. As pessoas bebiam no gargalo mesmo. Algumas haviam levado aqueles apitos barulhentas que as pessoas costumam usar nas festas de ano-novo. O fato merecia uma comemoração. Quando foi apertado o botão que ativava oficialmente o Feed, uma multidão se reuniu em torno de um monitor. Zuckerberg estava lá, descalço, vestindo uma camiseta vermelha da boate CBGB de Nova York e shorts de basquete pretos folgados.

Ruchi Sanghvi, a gerente de produto do Feed de notícias, publicou uma nota bem-humorada no blog do Facebook: "Facebook faz um facelift." E acrescentou: "Incluímos dois recursos legais, o Feed de notícias, que aparece na sua página inicial, e o Mini-Feed, que aparece no perfil de cada pessoa. O Feed destaca o que está acontecendo em seus círculos sociais no Facebook. Ele atualiza uma lista personalizada de notícias ao longo do dia; assim você saberá quando Mark acrescentar Britney Spears a seus Favoritos ou quando aquela pessoa de quem você está a fim estiver solteira novamente (...) O Mini-Feed é parecido, só que gira em torno de uma pessoa específica. O Mini-Feed de cada um mostra o que mudou recentemente no perfil daquela pessoa e qual conteúdo (notas, fotos etc.) foi adicionado."

Agora, a homepage de um usuário era toda composta por pequenos trechos

algoritmicamente selecionados que contavam o que seus amigos estavam fazendo. Eis alguns exemplos que apareceram nos Feeds de notícias de alguns usuários: David Walt adicionou novas fotos; Monica Setzer está solteira agora; Amanda Valerio mudou a foto de seu perfil; Stedman Alex saiu do grupo Alunos da UCSB Contra "Beer Pong"; Stalman Dan e Alex Rule agora são amigos; Lauren Chow está assistindo Os deuses devem estar loucos; Garrett Tubman está melhor porque Zackie acabou de dar uma força; e Atualizado: 14 de seus amigos se juntaram ao grupo Estudantes Contra o Feed de Notícias do Facebook (Petição Oficial ao Facebook).

Sim, havia um problema. Aparentemente, os usuários do Facebook tinham odiado o Feed de notícias. Depois que a equipe de engenharia ativou o código, todos se sentaram e observaram as reações que chegavam dos 9,4 milhões de usuários. A primeira dizia: "Desligue essa merda!" As fotos tiradas naquela noite mostram uma celebração que foi azedando à medida que funcionários ligeiramente embriagados paravam de brindar com suas garrafas de Korbel e começavam a olhar para as telas que iam se enchendo com uma enxurrada de reclamações.

Assim começou a maior crise enfrentada pelo Facebook até então. Apenas uma em cada cem mensagens que chegavam sobre o Feed de notícias era positiva. Na Universidade de Northwestern, em Illinois, um aluno do terceiro ano chamado Ben Parr acordou na terça-feira de manhã, entrou no Facebook e não gostou do que viu. Logo criou o grupo "Estudantes Contra o Feed de Notícias do Facebook". "Você foi um pouco longe demais dessa vez, Facebook", escreveu. "Poucos de nós querem que todo mundo fique sabendo automaticamente de nossas atualizações (...) O Feed de notícias é uma coisa rasteira, uma forma bizarra de espreitar e é um recurso que precisa ser eliminado." Passadas cerca de três horas, os membros do grupo tinham chegado a 13 mil. Às 2h da madrugada, eram 100 mil. Ao meio-dia da quarta-feira, 280 mil haviam aderido, e na sexta-feira já eram 700 mil.[4]

E havia cerca de 500 outros grupos de protesto.[5] Seus nomes incluíam "ESSA NOVA CONFIGURAÇÃO DO FACEBOOK É UM LIXO!!!", "Chuck Norris, venha nos salvar do Feed de notícias do Facebook!",[6]"O Feed de notícias é uma sacanagem estúpida, otária, babaca, cretina, idiota, trapaceira e imbecil" e "Ruchi é o Diabo". Pelo menos 10% dos usuários do site estavam protestando

contra a mudança.

A principal objeção ao Feed era que ele enviava informações demais sobre você para gente demais. A manchete do Arizona Daily Wildcat, da Universidade do Arizona, resumia: ESTUDANTES DIZEM QUE O NOVO FEED DO FACEBOOK CHEGA ÀS RAIAS DA PERSEGUIÇÃO. A matéria citava um calouro que dizia: "Você não deve ser forçado a ter um registro diário das suas atividades na sua própria página."[7] Na Universidade de Michigan, o Michigan Daily citou uma aluna do terceiro ano que via um problema também por parte de quem recebia as mensagens. "Estou realmente assustada com o novo Facebook", disse. "Faz com que eu me sinta espionando os outros."[8] Muitos passaram a se referir ao serviço como Stalkerbook [de stalk, espreitar]. Você era espreitado e, ao mesmo tempo, era transformado em um espreitador. Quem desejava isso?

A primeira reação oficial da empresa veio no final da noite de terça-feira. Zuckerberg escreveu um post com um título condescendente: "Acalmem-se. Respirem. Estamos ouvindo vocês." Ele adotou uma abordagem racional. "Não estamos ignorando os grupos do Facebook que estão pipocando por aqui com reclamações (a propósito, a Ruchi não é o diabo). E concordamos: espreitar os outros não é uma coisa legal, mas poder saber o que está acontecendo na vida dos seus amigos, é. Esse tipo de informação é a mesma que as pessoas costumavam procurar todos os dias, só que agora está bem organizada e resumida para que elas possam saber a respeito de quem elas gostam." Também destacou um ponto que ele e seus colegas no Facebook achavam fundamental no Feed de notícias: "Nenhuma das suas informações é vista por alguém que não podia vê-las antes das mudanças."

No dia seguinte, equipes de reportagem começaram a se aglomerar em frente à sede do Facebook em Palo Alto. A empresa precisou contratar seguranças para escoltar os funcionários que chegavam e saíam. Alunos de várias faculdades estavam convocando um grande protesto na frente do prédio da empresa. Os funcionários ficaram assustados. "Conversamos várias vezes", lembra Sanghvi. "'Devemos desativar o Feed de notícias?' 'Será que isso vai arruinar a empresa?'" Houve debates nas salas de reunião do Facebook para decidir se eles deveriam simplesmente bloquear os grupos de protesto e impedir que suas mensagens aparecessem nos Feeds. Mas Zuckerberg, que estava em uma viagem promocional em Nova York, defendeu com firmeza, por e-mail e

telefone, que aquela era uma questão de "integridade jornalística" – censurar o debate seria contrário ao espírito de abertura que o levara a criar a empresa.9

Mas apesar do burburinho, Zuckerberg e todos no Facebook viam uma ironia básica no episódio: os grupos de protesto tinham crescido com muita rapidez. O fato em si, eles acreditavam, era uma prova da eficácia do Feed. As pessoas estavam entrando nos grupos para protestar contra o Feed porque tinham ficado sabendo deles em seus Feeds de notícias. Zuckerberg me explicou na época: "O ponto central do Feed de notícias é fazer aflorar tendências que se manifestam à sua volta. Uma coisa que aflorou foi a existência dos grupos anti-Feed. Nós permitimos que aqueles memes crescessem no nosso sistema." Para ele, era a prova definitiva de que o Feed de notícias tinha funcionado conforme o planejado.

Entretanto, essa lógica calma e engenhosa não conseguiria aplacar a revolta. Então Zuckerberg concordou em fazer um ajuste. Cox, Sanghvi, o engenheiro Andrew (Boz) Bosworth e diversos outros engenheiros passaram frenéticas 48 horas escrevendo novas funções de privacidade que davam aos usuários algum controle sobre quais de suas informações iriam ser transmitidas pelo Feed de notícias. Agora, era possível instruir o software a não publicar notícias sobre tipos específicos de ações. Por exemplo, a pessoa poderia silenciar-se quando uma foto fosse comentada ou – e isso era bem importante – quando mudasse seu status de relacionamento.

Zuckerberg passou toda a noite da quinta-feira em seu quarto de hotel em Nova York escrevendo outro post no blog para anunciar os novos controles de privacidade. O tom era bem diferente do anterior. "Nós realmente pisamos na bola dessa vez", começou. "Fizemos um péssimo trabalho ao explicar o que eram os novos recursos e um trabalho ainda pior no que se refere a dar a vocês maneiras de controlá-los (...) Não incluímos os recursos adequados de controle logo no início. Foi um grande erro da nossa parte, e peço desculpas por isso." Ele também anunciou que, dentro de poucas horas, participaria de uma discussão pública ao vivo sobre o Feed de notícias com um grupo chamado "Free Flow of Information on the Internet" [Livre Fluxo de Informações na Internet].

O grupo "Estudantes Contra o Feed de Notícias do Facebook" atingiu naquele dia o pico de 750 mil membros. As manifestações foram canceladas. Os

controles de privacidade logo abafaram o protesto.

O Feed de notícias permitiu que grupos muito grandes se formassem no Facebook quase instantaneamente. Isso jamais fora possível antes. E os grupos anti-Feed não foram os únicos a florescer naquela primeira semana. Enquanto o "Estudantes Contra o Feed de Notícias do Facebook" ganhava força, outro grupo, com um tom mais juvenil, estava decolando. Chamava-se "Se esse grupo chegar a 100.000, minha namorada vai concordar em fazer um ménage à trois." A meta foi alcançada em menos de três dias, à medida que a informação se propagava por meio da viralidade do Feed. (Na verdade, a mensagem era uma brincadeira.) Nesse ínterim, outro novo grupo estava reunindo dezenas de milhares de membros e reconfortando os funcionários do Facebook ao demonstrar que o Feed de fato tinha seu valor. Chamava-se "Salve Darfur".

Zuckerberg estava inteiramente disposto a ajustar o Feed de notícias, mas nunca, por um momento sequer, pensou em desativá-lo. Cox explica: "Se não desse certo, isso desestruturaria toda a sua teoria sobre por que as pessoas estavam interessadas no Facebook. Se o Feed não fosse um bom recurso, ele achava que nem estaríamos fazendo aquilo" ("aquilo" era o próprio Facebook). Na verdade, porém, Zuckerberg sabia que as pessoas estavam gostando do Feed de notícias, independentemente do que estivessem dizendo nos grupos. Ele tinha os dados para provar. Em média, as pessoas estavam passando mais tempo no Facebook do que antes do lançamento do Feed. E estavam fazendo mais coisas no site – muito mais. Em agosto, os usuários viram 12 bilhões de páginas no site. Em outubro, com o Feed de notícias funcionando, viram 22 bilhões.

A primeira vez que me encontrei com Zuckerberg foi em um almoço numa sexta-feira, 8 de setembro, o dia em que o Facebook apresentou as mudanças na privacidade do Feed de notícias. Apenas algumas horas antes ele havia postado sua pesarosa carta aos usuários depois de passar a noite inteira acordado e estava prestes a participar de uma sessão ao vivo de perguntas e respostas para ajudar a acalmar os manifestantes.

Ele estava totalmente tranquilo. Chegou ao restaurante vestindo uma camiseta de mangas curtas com uma imagem excêntrica de um pássaro em um galho. Começou então a apresentar seus principais argumentos acerca das redes sociais e de como o Facebook se encaixava nelas; ele praticamente ignorou o tumulto que enfrentara nos dias anteriores. Seu discurso foi grandioso e

visionário. De maneira quase abrupta, começou a compartilhar sua análise desapaixonada sobre por que os usuários do Facebook tinham ficado tão enfurecidos com o Feed de notícias. Disse que não havia previsto o alvoroço porque tinha achado que os usuários perceberiam que o Feed só mostrava coisas que já eram visíveis no Facebook antes; as coisas só estavam mais organizadas e bem-apresentadas. Entretanto, agora se dava conta, disse ele, de que esse argumento era apenas hipotético. Era evidente a impressão das pessoas de que os obstáculos normais à intrusão tinham sido indevidamente retirados. Ele começava a compreender que os usuários levam tempo para se acostumar às mudanças, independentemente de quão inevitáveis ou necessárias elas pudessem parecer para ele.

Para o Facebook, o Feed de notícias foi mais do que uma mudança. Foi o prenúncio de uma transformação importante na forma como as informações são trocadas entre as pessoas. Ele virou de cabeça para baixo as formas "normais" de comunicação. Até então, quando você queria passar informações suas a alguém, tinha de iniciar um processo ou "enviar" alguma coisa, como quando faz uma chamada telefônica, envia uma carta ou um e-mail ou até mesmo inicia um diálogo por mensagem instantânea.

O Feed de notícias inverteu esse processo. Em vez de você enviar a alguém um alerta a respeito de algo que lhe dizia respeito, agora bastava indicar algo sobre você no Facebook, e o serviço mandaria a informação aos seus amigos que – de acordo com cálculos do software sobre quais seriam os interesses deles – pudessem estar interessados na atividade que você estava registrando no site. E, para os que recebiam toda essa informação quando acessavam sua página no Facebook, a nova forma de comunicação automatizada permitia que estivessem em contato com muitas pessoas ao mesmo tempo com um mínimo de esforço. Isso transformava o mundo em um lugar menor.

Em essência, o Facebook tinha criado uma maneira de se ter uma "assinatura" das informações sobre um amigo. Em vez de esperar que essa pessoa lhe enviasse informações, agora você dizia ao Facebook – pelo simples fato se ser amigo daquela pessoa – que desejava receber notícias dela. Ser amigo de alguém era ter uma "assinatura" de seus dados, de modo que o software do Facebook pudesse mandar as informações dessa pessoa para sua página. O principal precedente para esse modelo de assinatura era o famoso primeiro

sistema de feeds, chamado Distribuição Realmente Simples (ou RSS, na sigla em inglês para Really Simple Syndication). Alguns anos antes, os blogs e o RSS haviam se tornado muito populares. Era um modo de fazer uma assinatura do que era postado em determinado blog ou site. Os feeds RSS tinham se tornado uma forma rotineira de os usuários da web receberem notícias, comentários e muitos outros tipos de informação. No entanto, sua aplicação a informações comportamentais sobre pessoas representou uma mudança radical para a internet.

Em sua ira contra o Feed de notícias, porém, os estudantes estavam, ao mesmo tempo, reconhecendo algo importante e, para muitos deles, verdadeiramente preocupante: quando as pessoas podem ver o que você está fazendo, isso pode alterar a forma como você se comporta. A razão pela qual o Feed de notícias evocava algo tão invasivo quanto espionar era que, com ele, o comportamento de cada indivíduo ficava mais exposto. Era como se você pudesse espreitar cada conhecido seu olhando por sobre o muro do quintal o tempo todo. Agora, seria mais fácil exigir que as pessoas dessem satisfações de suas ações.

O Facebook havia adquirido o poder de forçar as pessoas em direção à consistência – ou pelo menos de expor suas inconsistências. Uma vez que tudo o que você faz é apresentado em ordem cronológica para que seus amigos vejam, isso permite que as pessoas saibam coisas sobre você que não sabiam antes... e tanto para o bem quanto para o mal. Se você fumasse um baseado e um amigo tirasse uma foto, essa foto podia ser postada no Facebook. Se você desse uma festa e não convidasse um amigo, ele agora teria mais chance de saber disso. O site perguntava se você estava "em um relacionamento" ou "solteiro". Você não poderia dizer uma coisa para uma garota e algo diferente para outra. Qualquer alteração no seu status de relacionamento seria divulgada no Feed de notícias.

Outra razão para muitos usuários do Facebook ficarem preocupados com o Feed de notícias foi mais surpreendente: eles tinham aceitado "amigos" demais. O Facebook foi concebido como uma forma de comunicação entre pessoas que já se conheciam, mas para muitos havia se tornado uma forma de colecionar amigos, ou mesmo uma competição para ver quem conseguia o maior número de amigos. No entanto, se o seu comportamento ia ser divulgado para todos em

sua lista de amigos, as pessoas que haviam se envolvido em uma "amigação" desenfreada agora tinham pouco controle sobre quem ficaria sabendo de sua vida privada.

Em seu planejamento para o Feed de notícias e em sua resposta à revolta, Zuckerberg estabeleceu um padrão que iria repetir em controvérsias futuras. Ele forçara a criação do Feed partindo da convicção de que era o próximo passo lógico para o Facebook. Não ponderou o suficiente antes sobre como aquilo afetaria o senso de privacidade dos usuários e, mais importante, como eles se sentiriam em relação àquilo. Nem todos apreciaram a transparência que Zuckerberg imaginara. O que era abertura para uns era intromissão para outros. No começo, Zuckerberg resistiu às críticas, depois voltou atrás e mostrou-se arrependido. No final, abraçou o diálogo com os manifestantes. Prevaleceu a abordagem costumeira do Facebook. E, de certo modo, ficou tudo bem.

Apesar do começo atribulado do Feed de notícias, Zuckerberg considerava fundamental que o Facebook continuasse expandindo seu alcance. Ele ainda queria passar rapidamente para o registro aberto. Não porque quisesse mais usuários para poder ganhar mais dinheiro; em vez disso, ele achava que quanto mais usuários o Facebook tivesse, mais útil ele se tornava. No almoço do dia 8 de setembro, ele disse: "Sempre que expandimos a rede, isso a torna mais forte."

Zuckerberg nunca pensou em engavetar o plano do registro aberto. Ele, Chris Hughes e a gerente de relações públicas, Melanie Deitch, de fato discutiram durante nosso almoço se deveriam generalizar o registro na semana seguinte, como previsto, ou adiar até que a comoção do Feed de notícias esfriasse.

No final, Zuckerberg adiou por apenas duas semanas, até 26 de setembro. Fez isso, em parte, para que os controles de privacidade adicionais pudessem ser instalados. Assim, os estudantes não se sentiriam eclipsados pelos novos – e mais velhos-usuários que entrariam com o registro aberto. Zuckerberg não cometeria o mesmo erro duas vezes em um mês.

Durante aquelas semanas, porém, outro assunto ocupou a maior parte do tempo de Zuckerberg – o Yahoo havia retornado. Mesmo depois de as ações da empresa terem despencado em julho e de ela ter recuado em sua oferta de 1 bilhão de dólares, Semel, o CEO, ainda queria muito comprar o Facebook. Ele

e sua equipe assistiram à explosão da controvérsia sobre o Feed de notícias e seu rápido desenlace à medida que Zuckerberg habilmente respondia às objeções. Ficaram impressionados. Além disso, as ações do Yahoo tinham recuperado mais da metade do valor que perderam em julho, reforçando a ousadia de Semel.

Semel voltou a abordar Zuckerberg com a surpreendente notícia de que desejava renovar a oferta de compra original por 1 bilhão de dólares. Chegou a sugerir que poderia ir mais alto ainda. Tratava-se de uma situação nova.

Embora Zuckerberg tivesse mantido a cabeça fria durante a crise do Feed de notícias, o jovem CEO estava desanimado. De repente, seus usuários pareciam menos previsíveis. E o fracasso das redes de trabalho continuava a atormentá-lo. Zuckerberg estava perdendo a confiança nas perspectivas do registro aberto, que seria lançado dentro de poucos dias. E havia prometido ao conselho que consideraria com a devida seriedade uma oferta de 1 bilhão de dólares.

Zuckerberg e Breyer tiveram uma conversa franca. Ambos se lembravam claramente do desgaste das negociações anteriores. Zuckerberg começou a se perguntar se de fato deveria vender a empresa. "Quero manter as nossas opções abertas", disse a Breyer. "Se o número de usuários e de registros não crescer de forma constante depois que abrirmos a entrada, talvez eu aceite aquele bilhão ou um bilhão e pouco."

O registro aberto e o lançamento do importador de listas de endereços eram vistos como um teste conclusivo da viabilidade do Facebook no longo prazo. Seria um fiasco, como acontecera com as redes de trabalho? Os adultos iam querer entrar no Facebook?

O registro aberto foi lançado no dia 26 de setembro. Todos os dias, durante as duas semanas seguintes, um grupo de seis pessoas se debruçava sobre os dados que chegavam e os estudava com atenção. O grupo incluía Zuckerberg, Breyer, Peter Thiel, o diretor de operações Van Natta, o consigliere Cohler e o cofundador Moskovitz. Nos últimos dias do mês de setembro, os dados eram exasperantemente imprecisos, o que significava que a venda poderia estar iminente. Os advogados do Yahoo estavam realizando as devidas diligências outra vez, preparando-se para um acordo. Sean Parker acompanhava tudo atentamente dos bastidores, preocupado. "Nós quase aceitamos a oferta", diz

ele. “Foi a única vez que Mark sentiu que não poderia suportar a pressão dos companheiros.”

Entretanto, a confiança de Zuckerberg na estratégia do Facebook foi de novo confirmada. Um colega se lembra de estar na sala de reuniões privada do CEO, toda branca, quando alguém entrou de súbito e anunciou: “Dez milhões! Isto é tão fantástico!” Alcançar esse número de usuários foi um marco fundamental no crescimento da empresa.

Após cerca de uma semana, ficou evidente que os adultos não só estavam se conectando ao Facebook, mas, uma vez inscritos, convidavam amigos, postavam fotos e faziam todas as outras coisas que os usuários ativos costumavam fazer. Tinham sido fisgados. Antes do registro aberto, entravam em média 20 mil novos usuários por dia; quando chegou a segunda semana de outubro, porém, o número já havia passado para 50 mil. E os estudantes não se revoltaram contra os novos usuários adultos, como alguns temiam. Talvez o tumulto em torno do Feed de notícias os tivesse esgotado. Ou talvez estivessem tão ocupados verificando todas as informações que recebiam do Feed de notícias que não tenham tido tempo para protestar.

Breyer, em particular, foi tranquilizado pelos resultados do registro aberto. “Quando o abrimos, teve início um novo uso”, lembra Breyer. “Naquele ponto, a discussão estava praticamente encerrada. Nossos números de crescimento pareciam bons. E apenas dissemos: ‘Não estamos prontos para vender.’”

A empresa pode ter permanecido intacta, mas algumas das relações de Zuckerberg não. Nos meses que se seguiram, sua relação com Breyer ficou estremecida. Van Natta havia feito tanta pressão para a venda ao Yahoo que Zuckerberg nunca mais confiou totalmente nele, de acordo com um dos amigos íntimos de Zuckerberg. Van Natta permaneceu como diretor de operações por mais um ano. Até mesmo Cohler, um dos confidentes mais próximos de Zuckerberg, sentiu a tensão. Durante algum tempo, ele foi excluído do círculo interno. Um assessor de Zuckerberg disse: “Para Mark, tudo se resume à lealdade à empresa, e se você quer vender a empresa, então não é amigo de Mark Zuckerberg. Ele se lembra de todos aqueles que foram a favor do negócio com o Yahoo.”

No entanto, como resultado daquele tumultuado setembro de 2006, a autoridade de Zuckerberg como líder aumentou no Facebook. Muitos

funcionários passaram a vê-lo até mesmo com certa reverência. Todo mundo sabia que ele havia mantido a determinação tanto de lançar o Feed de notícias quanto de abrir o registro. Um executivo senior, comentando a resposta de Zuckerberg aos protestos contra o Feed, disse: "Foi um momento de grandeza para o Mark. Aquilo o consolidou como a pessoa que iria dirigir a empresa para sempre. Ele fez um exame de consciência e propôs uma grande solução conciliatória para que as pessoas pudessem controlar melhor as informações que estavam sendo compartilhadas. Aquilo calou a boca de todo mundo de uma vez por todas, e em poucos dias a coisa toda havia passado."

E ainda que muitos dos 130 funcionários da empresa se perguntassem se fazia sentido rejeitar o Yahoo – afinal, muitos se tornariam multimilionários se Zuckerberg tivesse concordado em vender –, o progresso do site a partir daquele momento começou a adquirir um ar de inevitabilidade. Breyer se permitiu imaginar um Facebook muito maior, que se estenderia por toda a internet, uma visão à qual resistira no passado. Naomi Gleit, a gerente de produto que havia se oposto ao Feed de notícias, expressa assim os sentimentos dos outros a respeito de Zuckerberg: "Ele estava dois passos à frente de todo mundo (...) Tinha pressionado a empresa e recebido muitos comentários negativos. Mas ele estava certo."

O próprio Zuckerberg recorda a ansiedade que cercou as negociações com o Yahoo. "Foi um dos momentos mais estressantes", diz ele, num reconhecimento incomum de suas próprias ansiedades. Ele se preocupava com a reação dos funcionários quando ele e a diretoria decidissem não vender. "Realmente tive muita sorte, porque muitas vezes, quando uma empresa passa por uma decisão difícil como aquela, pode levar anos até que fique claro que você tomou a decisão certa. Mas neste caso isso ficou bastante claro com muita rapidez."

Em uma reunião da equipe durante aquelas semanas caóticas, quando a capacidade de o Facebook manter seu momentum parecia tão precária, um Mark Zuckerberg de 22 anos mostrou uma sinceridade que não só surpreendeu muitos de seus colegas, como os encantou. "Pode ser que eu não os deixe muito confortáveis com o que vou dizer", disse ele, "mas eu, de certa forma, estou aprendendo com a prática aqui."

Em dezembro, a empresa inteira, agora com cerca de 150 funcionários,

pegou vários ônibus para o Great America Music Hall, em São Francisco, para celebrar aquele ano de sucesso. No minuto em que entraram nos ônibus todos começaram a beber. Quando chegaram à festa, muitos já estavam bêbados. Na volta, um funcionário vomitou no duto de ventilação de um dos ônibus. A empresa teve de pagar milhares de dólares para reparar os danos. Foi, de certa forma, o último suspiro de amadorismo do Facebook. A empresa tinha 12 milhões de usuários ativos. Havia chegado a um ponto que não poderia mais ser tocada como um projeto de estudantes em um alojamento universitário.

Privacidade "Você tem uma única identidade."

Quanto de nós mesmos devemos mostrar ao mundo? Esta é uma questão importante que o Facebook nos obriga a enfrentar. Será que eu quero que você saiba que sou um jornalista veterano da revista Fortune que cobre temas de tecnologia e agora está escrevendo um livro sobre o Facebook? Ou devo dizer que sou marido de uma artista e tenho 57 anos, que sou pai de uma adolescente e às vezes poeta e ex-sindicalista? Até agora, dependendo do contexto social, eu teria apresentado uma ou outra dessas duas identidades a você. No meu perfil no Facebook, no entanto, praticamente tudo isso é revelado.

Não é acidental. Zuckerberg concebeu o Facebook dessa maneira. "Você tem uma única identidade", disse ele de modo enfático, três vezes em um único minuto, durante uma entrevista em 2009. Ele lembra que, nos primeiros dias do Facebook, algumas pessoas argumentavam que o site deveria oferecer aos usuários adultos tanto um perfil de trabalho quanto um "perfil social divertido". Zuckerberg sempre se opôs a essa ideia. "A época de ter uma imagem para seus colegas de trabalho e outra para as demais pessoas que você conhece provavelmente logo vai chegar ao fim", diz ele.

E apresenta vários argumentos. "Ter duas identidades para si mesmo é um exemplo de falta de integridade", afirma, em tom moralista. Mas ele também tem uma justificativa pragmática: "O nível de transparência do mundo de hoje não suporta mais que haja duas identidades para uma pessoa." Em outras palavras: mesmo que você queira separar as informações pessoais das profissionais, já não conseguirá fazê-lo, pois as informações sobre você proliferam na internet e em outros lugares. Ele diria o mesmo de qualquer imagem que uma pessoa busque projetar – por exemplo, um adolescente que age docilmente em casa, mas é um contumaz usuário de drogas com os amigos.

Zuckerberg, bem como um significativo grupo de seus colegas, também acredita que, ao reconhecermos abertamente quem somos e nos comportarmos de forma consistente com todos os nossos amigos, ajudaremos a criar uma sociedade mais saudável. Em um mundo mais "aberto e transparente", as pessoas terão de responder pelas consequências de seus atos e estarão mais

propensas a se comportar de forma responsável. “Esse é o grande desafio: levar as pessoas a esse maior ponto de abertura”, diz Zuckerberg. “Mas acho que vamos conseguir. Só que vai levar um tempo. O conceito de que o mundo será um lugar melhor se você compartilhar mais é algo ainda bastante estranho para muitas pessoas e vai contra todas essas preocupações com privacidade.”

A maioria das pessoas acharia esses pontos de vista desconcertantes, e Zuckerberg perde pouco tempo estendendo-se sobre a óbvia desvantagem de sua visão. O caminho para uma abertura maior já está cheio de vítimas cuja privacidade foi exposta contra sua vontade. Como perguntou há pouco tempo um especialista em questões legais relativas à privacidade: “Quantos amigos declaradamente gays você precisa ter em uma rede social até que também o classifiquem como tal?”[1] No facebook, os problemas em relação à privacidade costumam surgir quando os compartimentos confortáveis nos quais as pessoas mantêm segregados vários aspectos de sua vida começam a se misturar. Uma pessoa pode tentar projetar uma identidade para si mesma no perfil do Facebook, mas seus amigos, por meio de comentários e outras ações, podem contradizê-la.

O Facebook se baseia na radical premissa social de que uma transparência inevitável e generalizada tomará conta da vida moderna. E com a força da convicção, da coerência e da flexibilidade estratégica, Zuckerberg tem sido capaz de manter o Facebook fiel a essa premissa, apesar das pressões que surgem à medida que o serviço se aproxima da marca de mais de 500 milhões de usuários. Para entender a história do Facebook, é necessário compreender as ideias de Zuckerberg sobre o que, no Facebook, eles chamam de “transparência radical”. Os momentos mais difíceis da empresa foram consequência do fato de ela ter tomado iniciativas – como o lançamento do Feed de notícias – que de uma hora para a outra expuseram as informações dos usuários de maneira inesperada.

Com sua escala gigantesca, o próprio sucesso do Facebook tornou a premissa menos alarmante. Para o bem ou para o mal, o site está levando a uma completa redefinição dos limites da intimidade pessoal. Um grande número de usuários do Facebook, em particular os mais jovens, deleita-se com a transparência total. Muitos usuários fornecem voluntariamente diversos detalhes sobre sua carreira, seus relacionamentos e interesses, sua história

pessoal. Se você é amigo de alguém no Facebook, pode saber mais sobre essa pessoa do que em dez anos de amizade off-line. Zuckerberg se considera um forte partidário dos direitos de privacidade e orgulha-se de que, desde o início, o Facebook tenha oferecido aos usuários tantos controles para determinar quem vê suas informações. Mas ele também acredita que as pessoas estão perdendo o interesse em ocultar rigidamente seus dados pessoais. Assim, para manter o serviço em conformidade com o que ele vê como uma mudança de costumes, Zuckerberg continua a direcionar a configuração do Facebook no sentido de possibilitar cada vez maior exposição de informações, embora mantenha ativada a maior parte dos controles de privacidade. Essa contradição ajuda a explicar a série de controvérsias relacionadas à privacidade que têm perseguido a empresa durante toda a sua história – o Feed de notícias em 2006; o Beacon em 2007; os termos de serviço no início de 2009; e a função de privacidade "todos" no final de 2009. Em cada um desses casos, a empresa forçou seus usuários um pouco além do que se poderia considerar o limite ideal para que expusessem seus dados e, posteriormente, teve de recuar.

Apesar da opinião de Zuckerberg, muitos dos comportamentos pessoais e das convenções sociais ainda não alcançaram o nível do ambiente radicalmente aberto do Facebook. E será que o fato de a cada dia ficar mais difícil orquestrar a forma como os outros nos veem nos torna pessoas mais coerentes ou apenas nos deixa mais expostos? Chris Kelly, que há vários anos é o diretor de privacidade do Facebook, concorda com seu chefe: "Conseguimos construir o que consideramos uma versão mais segura e confiável da internet, que faz com que as pessoas respondam pelas consequências de suas ações e exige que usem sua verdadeira identidade." Especialistas externos não veem assim. "A cada momento, parece que o Facebook torna mais difícil do que o necessário proteger a nossa privacidade", escreveu Marc Rotenberg, CEO do Electronic Privacy Information Center (Epic) e um respeitado guardião da internet num artigo publicado em meados de 2008.[2] Rotenberg acredita que os usuários não têm acesso a instrumentos suficientemente simples que lhes permitam controlar suas informações, e que o Facebook, apesar de toda a sua crença na transparência, não é muito transparente com relação ao que faz com nossas informações.

A quantidade de dados armazenados sobre nós no Facebook também

levanta questões de políticas públicas acerca da privacidade. Será que a empresa – ou qualquer outra – deveria controlar e agregar tanta coisa dentro de sua própria infraestrutura? Ou esse trabalho deveria caber ao governo? As pessoas querem estar no controle de sua identidade digital. Mesmo que o Facebook faça promessas a respeito de como tratará nossos dados, como podemos estar seguros de que serão utilizados como dizemos que devem ser não só agora, mas também no futuro? Por tabela, e para seu próprio benefício comercial, o Facebook disponibiliza os dados pessoais fornecidos pelos usuários para os anunciantes. A empresa e seus parceiros comerciais ficam sabendo diversas coisas sobre nós, mas, em geral, sabemos muito menos sobre isso e sobre exatamente como a empresa está usando nossos dados.

Rotenberg, o ativista defensor da privacidade, com certeza pensa assim. "Quem vai controlar a nossa identidade digital ao longo do tempo?", pergunta ele. "Nós ainda queremos o controle. Não queremos que o Facebook a controle." O Facebook decerto enfrentará reações frequentes, tanto de usuários como de órgãos reguladores governamentais, à medida que sua política de privacidade evoluir.

Quanto mais velha uma pessoa, maior a probabilidade de que ache invasiva e excessiva a exposição de informações pessoais promovida pelo Facebook. Muitos usuários adultos têm dificuldade em aceitar a ideia de que um único perfil deva fundir as diferenças que possam existir entre o que chamam de vida profissional e vida social. Alguns deles, portanto, usam o serviço exclusivamente para informações pessoais e tentam evitar a confirmação de pedidos de amizade vindos do trabalho. Outros mantêm os dados pessoais no nível mínimo e conectam-se de maneira indiscriminada com colegas de trabalho e outros contatos, incluindo aqueles que não conhecem bem, com o objetivo de transformar o Facebook em uma rede de relacionamento produtiva. Robert Wright, meu amigo de Facebook de 52 anos e respeitado autor de ficção que recentemente publicou The Evolution of God, só entrou no Facebook depois de muito relutar, para ajudar a promover suas obras. "O Facebook requer uma quantidade de desinibição que não é natural em mim. Sinto-me pouco à vontade demais para usar a tecnologia moderna de modo eficaz", diz ele.

Até alguns dos companheiros e sócios de Zuckerberg discordam dele. "Mark

não acredita que vida social e vida profissional sejam realidades diferentes", diz Reid Hoffman, antigo investidor do Facebook e criador do LinkedIn, uma rede exclusivamente profissional e de negócios que desestimula a inclusão de informações pessoais. "Essa é uma clássica visão de estudante universitário. Uma das coisas que você aprende à medida que envelhece é que existem esses contextos distintos." Charlie Cheever, antigo programador do Facebook (que já não trabalha na empresa) é outro cético: "Sinto que Mark não acredita tanto assim em privacidade... ou pelo menos acredita nela como se fosse um ponto de partida. Talvez ele esteja certo, talvez não." Por "ponto de partida" Cheever quer dizer que Zuckerberg vê a privacidade como algo que o Facebook deve oferecer às pessoas até que elas superem a necessidade disso.

Alguns teóricos dos negócios aplaudem a abordagem de Zuckerberg. John Hagel, de 59 anos, um importante pesquisador, consultor da Deloitte Consulting e autor de vários best-sellers sobre internet e negócios, acredita que a apresentação do que chama de "uma versão holística de nós mesmos" é inevitável e, provavelmente, benéfica. O motivo, diz ele, é o ritmo acelerado das mudanças nos negócios e na sociedade. "Se não continuarmos adquirindo novos conhecimentos por meio da participação em redes sociais mais amplas, não conseguiremos trabalho", explica ele. "Mas relacionamentos duradouros precisam estar baseados na confiança, e isso é mais difícil se você estiver mostrando apenas uma parte de si mesmo."

Não é que Zuckerberg acredite na exposição total. Ele não revelaria informações confidenciais do Facebook em seu próprio perfil. Hagel também tem seus limites. "Se vou criticar as minhas filhas, não vou fazê-lo no Facebook", diz ele. "Por outro lado, é importante que as pessoas saibam que tenho duas filhas, pois isso dá uma ideia mais exata de quem eu sou como pessoa."

Há quem se aproveite da autoexposição desenfreada. Jeff Pulver, empresário de tecnologia de Nova York e contumaz usuário de redes, tanto on-line como off-line, faz grande parte de seus negócios no Facebook e no Twitter, usando-os para enviar mensagens e marcar reuniões. Mas ele também usa seu verdadeiro eu nessas interações, insiste. "Chamo isso de vida 3.0 (...) viver parcelas cada vez maiores da sua vida on-line e conectar-se de formas reais. As pessoas que se protegem por trás de escudos e não ficam vulneráveis nunca entenderão por

que existe toda essa excitação em torno do Facebook, do Twitter e das mídias sociais."

Em 2007, Leisa Reichelt, especialista em tecnologia que vive em Londres, cunhou em seu blog a expressão "intimidade ambiental" para descrever a dinâmica do Facebook e de outros novos serviços que permitem que os indivíduos falem livremente sobre si próprios para grupos de amigos ou seguidores. Ela definiu esse comportamento como "ser capaz de se manter em contato com pessoas com um nível de regularidade e de intimidade que você normalmente não teria porque tempo e espaço conspiram para tornar isso impossível".[3] A expressão foi adotada no mundo inteiro por aqueles que estudam as redes sociais. Em um artigo muito discutido, publicado em 2008 na New York Times Magazine, Clive Thompson detalhou sua própria experiência com o Facebook e o Twitter.[4] Ele explorou as implicações sociais da intimidade ambiental e argumentou a favor de suas virtudes. "Essa nova abertura (...) traz de volta a dinâmica da vida em cidades pequenas, onde todo mundo sabe o que você faz", escreveu Thompson, em tom aprovador.

A realidade é que nada no Facebook é de fato confidencial. A política de privacidade da empresa é categórica a esse respeito. Qualquer um de seus dados pessoais "pode tornar-se acessível ao público", diz o texto. "Não podemos garantir, e não garantimos, que o conteúdo de usuário que você postar no site não será visto por pessoas não autorizadas." Na verdade, essa linguagem destina-se principalmente a defender o Facebook de potenciais processos judiciais. Com certeza a empresa se esforça para garantir a proteção do que se pretende que seja confidencial, mas muitas pessoas não entendem os controles, em geral complicados, do Facebook ou não sabem como usá-los para proteger suas próprias informações. E muitas vezes, isso leva a mal-entendidos e constrangimentos.

Quando as pessoas expõem seu comportamento real no Facebook, aumenta a probabilidade de que algo precipitado ou estúpido que façam se torne "público". Um jovem funcionário americano de um banco anglo-irlandês pediu ao chefe que o liberasse numa sexta-feira para resolver um inesperado problema de família. Então, alguém postou no Facebook uma foto dele em uma festa naquela mesma tarde, empunhando uma varinha de condão e usando um

saiote de bailarina. Todos no escritório, inclusive o chefe, descobriram a mentira. Um político em Vancouver, no Canadá, desistiu de concorrer a um cargo depois que um jornal publicou uma foto no Facebook mostrando duas pessoas que se divertiam puxando a cueca dele. É notório o constrangimento público pelo qual Jon Favreau, redator dos discursos de Barack Obama, passou quando um blog publicou uma foto dele numa festa com as mãos nos seios de uma figura de papelão de Hillary Clinton em tamanho real. A foto havia sido postada no Facebook por um de seus amigos. E o que é divulgado no Facebook pode fazer mais do que apenas envergonhar. Uma pesquisa feita em 2009 com empregadores nos Estados Unidos descobriu que 35% das empresas haviam rejeitado candidatos por causa de informações que encontraram em redes sociais. A razão número um de as pessoas não terem sido contratadas: postar "fotografias ou informações provocantes ou inapropriadas". Cada vez mais, as faculdades americanas também estão consultando o Facebook e o MySpace antes de decidir sobre admissões.

Talvez o presidente Obama estivesse pensando no incidente com Favreau quando falou a um grupo de estudantes do ensino médio no estado da Virgínia, em setembro de 2009. "Quero que todo mundo aqui tenha cuidado com o que posta no Facebook", disse ele, "porque, nessa era de YouTube, o que quer que você faça será acessado depois, em algum momento de sua vida. E quando você é jovem, comete erros e faz algumas coisas estúpidas." A adesão ao Facebook está se tornando comum entre crianças cada vez mais novas – hoje, o serviço é utilizado por muitas crianças de 11 anos e até menos, apesar de o Facebook estabelecer que os usuários devem ter pelo menos 13 anos.[5]

No entanto, você não precisa ser jovem para cometer erros no site. Inúmeros incidentes com o Facebook expuseram o comportamento inadequado de pessoas em posições de responsabilidade. Um carcereiro de Leicester, na Inglaterra, foi despedido depois que seus colegas perceberam que ele estava adicionando prisioneiros como amigos.[6] Um oficial de justiça do tribunal da Filadélfia foi suspenso e transferido quando uma jurada informou, na sala de audiências dele, que ele havia pedido para ser seu amigo no Facebook.[7] Jurados também já cometeram erros. Diversos veredictos em várias partes dos Estados Unidos foram contestados por réus condenados quando eles souberam que jurados supostamente obrigados a ficar incomunicáveis haviam postado

comentários no Facebook enquanto o julgamento estava em andamento.

Mesmo as pessoas cujo trabalho é justamente manter segredos ficam desnorteadas com o estímulo à transparência do Facebook. Depois de o Reino Unido anunciar, em meados de 2009, que Sir John Sawers seria o próximo chefe da agência de espionagem britânica – o Serviço Secreto de Inteligência (o antigo MI6) –, o jornal Daily Mail descobriu uma preciosa coleção, acessível ao público, de fotos de família que tinham sido postadas pela mulher de Sawer no Facebook. Elas incluíam imagens de férias, amigos, família e detalhes que poderiam revelar onde Sawers morava e como passava o tempo.[8]

A transparência do Facebook pode abalar relações íntimas. Muitos ainda não se acostumaram a ver e saber tanto sobre seus parceiros ou parceiras. Se o seu namorado aparece em fotos com outra garota, pode não significar nada, mas... O pior é quando alguém descobre que não é mais parte de um casal ao ver uma mudança num perfil do Facebook. O resultado pode até mesmo ser trágico: supostamente, um inglês matou a esposa, de quem havia se separado fazia pouco tempo, depois que viu seu status de relacionamento no Facebook ser modificado de "casada" para "solteira".[9]

As fotos, em particular, podem revelar, como no caso de Sir Sawers, com quem você passa seu tempo, o que faz com essas pessoas e aonde vai. Os estudantes universitários e do ensino médio normalmente abrem a própria vida no Facebook. Travam diálogos pessoais com seus amigos no mural, apesar de qualquer pessoa com acesso ao perfil poder vê-los. Em geral essas informações ficam visíveis para qualquer pessoa na rede de sua escola ou faculdade.

Alguns poucos dissidentes dessa jovem geração acham pouco saudável a obsessão com a construção da própria imagem no Facebook. Shaun Dolan, um jovem de 25 anos que trabalha como assistente em uma empresa de mídia em Nova York, tomou a decisão deliberada de ficar fora do Facebook. "A minha geração é insuportavelmente narcisista", disse ele num e-mail que me enviou. "Quando saio com meus amigos, há sempre uma câmera presente com o único objetivo de tirar fotos para serem postadas no Facebook. É como se a noite não acontecesse a menos que haja prova disso no Facebook. As pessoas monitoram obsessivamente sua própria página para ver em que fotos elas foram marcadas ou qual a imagem que melhor as representa para seus amigos."

Alguns chamam esse comportamento de exibicionismo, ou, como diz Brent

Schlender, meu antigo colega na Fortune, que se trata de uma busca pela "fama digital". No Facebook, acompanhamos as minúcias da vida de nossos amigos do mesmo modo que milhões acompanham a vida de Britney Spears na revista People. Andy Warhol disse a memorável frase: "Todo mundo terá seus 15 minutos de fama", mas no Facebook o que conta não é quanto dura sua fama, mas quão ampla ela é. Pode ser apenas entre um círculo de amigos ou colegas de escola. O teórico da internet David Weinberger diz que "na web todo mundo é famoso para 15 pessoas".[10]

Muitos jovens parecem não saber quando a autoexposição excessiva passa a ser temerária. Uma funcionária de 20 anos da Petland Discount em Akron, Ohio, postou uma foto de si mesma no Facebook segurando dois coelhos que acabara de afogar. Ativistas dos direitos dos animais ficaram indignados, e ela foi presa e acusada de crueldade. Os adolescentes costumam postar fotos em que eles e outras pessoas estão usando drogas ou bebendo, quando não têm idade legal para isso. Em uma escola do ensino médio de Amherst, Massachusetts, um aluno fez várias fotos de garotos populares bebendo e, possivelmente, fumando maconha, depois as enviou, em bloco, para o diretor da escola e outras pessoas da comunidade.[11] Em outra escola, o diretor entrou no Facebook e suspendeu todos os atletas que apareciam em fotos numa festa segurando garrafas de cerveja. (Aqueles com copos de plástico vermelho na mão foram poupados.)[12]

As interações com os adolescentes por meio do Facebook são motivo quase universal de preocupação para os adultos, pois as duas gerações têm atitudes radicalmente distintas em relação ao que seja um nível adequado de exposição pessoal. Uma executiva de São Francisco foi convidada a ser amiga do filho adolescente de seu sócio. Durante uma viagem de verão à Europa, ele foi a Amsterdã e contou a todos os amigos no Facebook os detalhes das variedades de maconha que estava fumando. Minha amiga ficou num dilema: devia contar ao sócio ou isso seria trair a confiança que o adolescente depositava nela? Uma usuária do Facebook de 60 anos viu o sobrinho xingando de modo violento em sua página e sabia que a escola que ele frequentava, bastante rigorosa, poderia expulsá-lo por isso. Preferiu falar com ele diretamente em vez de contar aos pais.

Como a maioria dos adolescentes ainda não adiciona os pais como amigos, algumas famílias têm instituído uma regra: para ter um computador e usar o

Facebook, os pais devem ter acesso ao perfil dos filhos. E eles com frequência se afligem com o que encontram lá.

Quanto de si mesmos o Facebook deve incentivar os usuários a revelar tem sido objeto de debate ao longo de toda a história da empresa. "A NOSSA MISSÃO DESDE O PRIMEIRO DIA É TORNAR A SOCIEDADE MAIS ABERTA", diz Dave Morin, um antigo integrante do círculo íntimo de Zuckerberg que já trabalhou na área de marketing da empresa. "Tudo se resume a isso, certo? Ajudamos as pessoas a ser mais abertas em uma maior variedade de contextos. Acho que elas precisam parar de se preocupar o tempo todo com o fato de ser quem de fato são." No entanto, a diretora de operações do Facebook, Sheryl Sandberg, de 40 anos, vê a coisa de forma um pouco diversa. "O Mark realmente acredita muito na transparência e na ideia de uma sociedade e de um mundo mais abertos, então quer empurrar as pessoas nessa direção", diz ela. "Acho que ele também compreende que o caminho para chegar lá é dar às pessoas um controle minucioso e fazer com que se sintam confortáveis. Ele espera que você se torne mais aberto... e de certo modo fica feliz por ajudá-lo a chegar lá. Então, para ele, trata-se de um meio mais do que um fim. Da minha parte, não estou tão segura disso." Sandberg, 14 anos mais velha que Zuckerberg, não vê nenhum problema em alguém não querer que sua vida se torne transparente.

O Facebook tem uma capacidade única de ajudar os usuários a controlar para onde fluem as informações sobre eles mesmos, mas isso só funciona por causa da rígida exigência do serviço de que as pessoas usem seus nomes verdadeiros. Se você não tivesse certeza de que as pessoas no Facebook são quem dizem ser, não teria como permitir de forma seletiva que elas tivessem acesso aos seus dados ao adicioná-las como amigas. Você pode restringir ou ampliar o acesso dessas pessoas às suas informações, assim como ajustar a quantidade de informação que vê sobre elas, colocando-as em grupos chamados de Listas de Amigos. Esses grupos – para trabalho, família, amigos da faculdade ou quem quer que seja – permitem que você envie informações para um grupo e não para outros.[13] No entanto, apenas 25% dos usuários usam esses controles, de acordo com o ex-diretor de privacidade do Facebook, Chris Kelly. Muitos os consideram bastante difíceis de usar.

Em termos de possibilidades, pelo menos, o Facebook já oferece mais meios

para que os usuários controlem seus dados do que qualquer outro site na internet. Adam D'Angelo, um dos mais antigos e importantes mentores da empresa, diz que, por causa desses controles, o Facebook representa um "novo modelo para a informação". "Cada informação no Facebook está protegida por restrições que dizem quem pode vê-la", diz ele. "Certos grupos de pessoas podem ver determinadas informações." D'Angelo está correto ao observar que controles tão minuciosos não são encontrados em nenhum outro site na internet, em parte porque só o Facebook tem tanta informação sobre quem está olhando.

No final de 2009, o Facebook formulou seus controles de privacidade e fez um esforço importante para explicar aos usuários como colocar amigos em grupos e atribuir às informações diferentes níveis de divulgação. No entanto, no processo de solicitar que os usuários ajustassem as configurações, a empresa definiu o padrão de configuração dos novos controles para "todos". Muitos usuários que não estavam prestando atenção descobriram que suas informações estavam mais expostas – e não menos –, apesar do suposto "aperfeiçoamento" na privacidade. A contrarreação foi forte. Um grupo de organizações de defesa da privacidade, liderado por Marc Rotenberg e pelo Epic, apresentou uma queixa formal à Comissão Federal de Comércio dos Estados Unidos pedindo investigação e penalidades para o Facebook. Os queixosos incluíam grupos importantes, como a Associação das Bibliotecas Americanas e a Federação dos Consumidores da América.



Residentes de dois quartos vizinhos na Kirkland House, alojamento de Harvard, em dezembro de 2003. Da esquerda para a direita: Joey Siesholtz, Mark Zuckerberg, Billy Olson, Dustin Moskovitz, Joe Green e Arie Hasit. (Está faltando Chris Hughes na foto.) (Cortesia de Dustin Moskovitz)



Zuckerberg e cia. lançaram o Thefacebook em fevereiro de 2004 apenas para estudantes de Harvard. A página de abertura já indicava ambições maiores. (Cortesia do Facebook)



Zuckerberg em seu quarto na Kirkland House, em Harvard, com os olhos fixos na página do Thefacebook, no mesmo computador em que, pouco tempo antes, havia criado o site. (Foto de Lowell K. Chow/The Harvard Crimson)



Os três companheiros de quarto e parceiros em Harvard na primavera de 2004. Da esquerda para a direita: Moskovitz, Chris Hughes e Zuckerberg. (Foto de Ravi Ramchandani/The Harvard Crimson)



Eduardo Saverin, um ano à frente de Zuckerberg em Harvard, era um gênio em matemática. Com experiência empresarial, ajudou a financiar o lançamento do Thefacebook. Mais tarde, ele e os demais fundadores entraram em conflito. (Foto de Ravi Ramchandani/The Harvard Crimson)



Na casa alugada pela equipe do Thefacebook em Palo Alto, Califórnia, no verão de 2004, tudo girava em torno da mesa de jantar. Da esquerda para a direita: Andrew McCollum (um amigo que trabalhou por pouco tempo no Thefacebook), Zuckerberg e o estagiário Stephen Dawson-Haggerty. (Foto de Aaron Sittig)



Numa festa da empresa em 2005: Ezra Callahan, o sexto empregado do Facebook (a contagem é relativa), com Zuckerberg e, à direita, Kevin Colleran, um ás da publicidade e das vendas. (Cortesia de Kevin Colleran)





Quando o Facebook, já sem o "the" no nome, mudou-se para escritórios melhores em Palo Alto, em setembro de 2005, Zuckerberg quis manter o clima funky. Então, contratou novamente o artista do grafite David Choe. (Foto de Kevin Colleran)

No primeiro escritório oficial, na Emerson Street, em Palo Alto. Ao fundo os enormes murais de David Choe, da esquerda para a direita: Zuckerberg, Moskovitz e Sean Parker, presidente do Thefacebook à época. (Foto de Jim Wilson/The New York Times/Redux)



Matt Cohler, à esquerda, chegou ao Thefacebook no início de 2005 e agregou o profissionalismo que faltava à empresa, servindo como consigliere de Zuckerberg. Ao fundo, rindo, está o designer Aaron Sittig, também um dos primeiros funcionários do Facebook, que foi (e ainda é) muito influente (Foto de Ben Blumenfeld)



Zuckerberg e Parker contrataram Kevin Colleran, à esquerda, sem jamais terem-no visto pessoalmente. Esta foto de Kevin com o rapper 50 Cent estava em seu perfil no Facebook. Zuckerberg pensou que estava contratando 50 Cent. (Cortesia de Kevin Colleran)



Um dos muitos escritórios superlotados de Palo Alto, em 2007, na University Avenue. Desde o início, o Facebook tem tido dificuldades para lidar com seu próprio crescimento. (Foto de Kevin Colleran)



Em maio de 2007, o Facebook anunciou sua maior mudança até então – tornou-se uma plataforma para aplicativos criados por outras empresas. Zuckerberg fez uma palestra em São Francisco, no evento chamado f8 (em seguida, os programadores trabalharam em aplicativos durante oito horas consecutivas). Depois do f8, o crescimento tornou-se ainda mais rápido. (Foto de Andrew Bosworth)



Em 4 de fevereiro de 2008, um mar de pessoas inundou Bogotá, bem como outras cidades na Colômbia, num protesto contra as FARC. Tudo começou no Facebook, no quarto de Oscar Morales, na casa dele, em Barranquilla. (Foto de Alberto Acero/cortesia do El Tiempo)

Sheryl Sandberg deixou o Google no início de 2008 para ajudar a transformar o Facebook em um negócio de verdade. Ela e Zuckerberg estabeleceram uma relação de trabalho bastante eficaz. A renda da empresa alcançou quase 1 bilhão de dólares por ano. (Foto cortesia do Facebook)

Antes da mudança, os executivos do Facebook haviam falado com entusiasmo sobre ela, dizendo que provavelmente ia tranquilizar os usuários quanto à exposição de seus dados. Ironicamente, o processo movido pelo Epic afirmava o oposto: "As alterações do Facebook nas configurações de privacidade divulgam para o público informações pessoais que antes eram restritas (...) Essas mudanças violam as expectativas dos usuários, diminuem sua privacidade e contradizem as próprias descrições que o Facebook faz do serviço." No que se referia à privacidade, a empresa ainda não tinha aprendido a antecipar as preocupações e atitudes de seus usuários e adaptar-se a elas. Ao que parece, eles ainda não estavam prontos para transparência demais.

Em certa medida, Zuckerberg teve sorte em dar aos usuários do Facebook o controle que eles de fato têm. No início, ficou claro que os usuários de Harvard

compartilhavam tantas coisas sobre eles mesmos porque sabiam que só outros alunos de Harvard – membros da rede de Harvard no Facebook – podiam ver as informações. Assim, à medida que o Facebook evoluiu, o conceito de redes foi crescendo junto. No início todos os usuários eram colocados em uma única rede possível – de uma universidade, uma escola de ensino médio, um local de trabalho ou uma localidade geográfica. Durante vários anos estive na rede da Time Inc. e também na rede da cidade de Nova York. Você pode ver informações sobre outras pessoas em suas redes e elas podem ver as suas, a menos que você ajuste suas configurações de privacidade para impedir. (Eu faço isso em ambas as redes.) Mas ninguém de fora da rede pode ver suas informações, a não ser que você permita expressamente. Agora, está ocorrendo uma mudança importante: as redes regionais estão sendo eliminadas. Isso vai reduzir de modo drástico o número de pessoas que podem ver os dados da maioria dos usuários se não forem adicionadas como "amigas".

Apesar dos desafios enfrentados pelo Facebook com relação à privacidade, a maior parte das pessoas parece confortável com a forma como ele funciona. Um levantamento feito com 6.500 consumidores americanos em setembro de 2009 pela empresa de pesquisas Ponemon Institute and TRUSTe, que analisa sites da internet, constatou que, considerando todos os tipos de empresas, o Facebook é a décima entre as mais confiáveis – à frente da Apple, do Google e da Microsoft.

No entanto, a influência das mais extremas convicções de Zuckerberg continua visível quando se anda pelos corredores do Facebook. Algumas pessoas falam de um conceito que chamam de "transparência máxima" ou "transparência radical". Já que, de qualquer modo, o mundo provavelmente vai se tornar cada vez mais aberto, é melhor que as pessoas se acostumem com isso, argumentam. Tudo vai ficar exposto.

O local onde as informações são mais transparentes, é claro, é no aplicativo de fotos. É lá que se torna mais difícil limitar a divulgação de informações sobre si mesmo. Você não tem nenhum controle sobre alguém que posta uma foto sua lá. Você tem o direito de excluir a "marcação" de uma foto que o identifica e que faz com que a informação seja distribuída para sua lista de amigos. Porém, em geral, quando você elimina uma marcação, a notícia daquela marcação já foi distribuída no Feed. (Qualquer usuário também pode ajustar as configurações de privacidade do Facebook para que não possa ser marcado.) A

menos que se altere a configuração, as fotos ficam sempre visíveis. Todos no Facebook podem vê-las, a não ser que você ajuste deliberadamente seus controles de privacidade – coisa que a maioria dos usuários não faz.

Ao longo dos anos, muitos usuários pediram que o Facebook removesse fotos censuráveis que outros fizeram deles. No entanto, a empresa segue uma política firme de que, embora a marcação esteja sob o controle da pessoa, a foto não está. Ela pertence ao fotógrafo. O Facebook também tem resistido (de maneira equivocada, em minha opinião) à ideia de permitir que os usuários aprovem marcações de si mesmos antes que elas sejam anexadas a uma fotografia e distribuídas a amigos.

Os defensores da transparência radical argumentam que, embora o Facebook possa facilitar que fotografias de alguém sejam vistas por outras pessoas, existem muitos outros sites na internet nos quais um fotógrafo também poderia postar essas fotos. Portanto, o Facebook não está facilitando algo que não estaria acontecendo caso o site não existisse.

"A visão do Mark é que o Facebook não deve resistir às tendências do mundo; do contrário, se tornará obsoleto", diz o afável mas entusiasta Adam D'Angelo, que compartilha dessa visão e com quem Zuckerberg tem discutido essas questões desde os tempos em que estudavam em Exeter, em 2001. "A informação está se movendo com mais rapidez", continua. "É assim que o mundo vai funcionar no futuro em consequência da tecnologia, independentemente do que o Facebook faça." Até Sheryl Sandberg, que entrou na empresa no final de 2009, revela um orgulho evidente quando diz: "Você não pode estar no Facebook se não mostrar o seu eu autêntico."

Os integrantes do time da transparência radical do Facebook, inclusive Zuckerberg, acreditam que mais visibilidade nos transforma em pessoas melhores. Alguns afirmam, por exemplo, que por causa do Facebook é mais difícil para os jovens de hoje enganar seus namorados ou namoradas. Também argumentam que é provável que uma maior transparência vá resultar em uma sociedade mais tolerante, na qual as pessoas acabarão por aceitar que, vez por outra, todo mundo faz coisas ruins ou embaraçosas. A suposição de que a transparência é inevitável estava refletida no lançamento do Feed de notícias em setembro de 2006. Ele tratava todos os comportamentos de forma idêntica – o que significava resumir todas as identidades de uma pessoa, não importa o

contexto, a um fluxo único de informação.

Aqueles que falam o que pensam e se mostram no Facebook às vezes se veem envolvidos em pequenas batalhas em defesa da abertura e da transparência. Algumas das controvérsias que resultam daí destacam a mentalidade estreita de alguns adultos. Kimberley Swann, uma garota de 16 anos que mora em Essex, Inglaterra, conseguiu um novo emprego como administradora do escritório de marketing de uma empresa. Ela adicionou alguns colegas de trabalho como amigos no Facebook. Depois de algumas semanas, escreveu no Facebook que seu trabalho era chato. Alguém mostrou ao chefe, que imediatamente a despediu. "Sequer coloquei o nome da empresa", disse Kimberley em entrevista ao Daily Telegraph. "Eles estavam apenas sendo intrometidos, vasculhando tudo."[14] Um funcionário do sindicato, citado pela BBC, comentou o incidente, que teve ampla cobertura: "A maioria dos empregadores nem sonharia em seguir seus funcionários até o pub para ver se eles estavam falando mal do trabalho para os amigos".[15]

Alguns estudantes do ensino médio têm recorrido à justiça para defender seu direito de se expressar livremente no Facebook. Katherine Evans, estudante da escola Pembroke Pines, na Flórida, criou um grupo no Facebook para reclamar que seu professor de inglês era "o pior professor que já conheci". O diretor ficou sabendo do grupo e a suspendeu por três dias. Então, Katherine processou o diretor em um tribunal federal, argumentando que ele tinha violado seu direito de liberdade de expressão garantido pela Primeira Emenda à Constituição.[16]

Alguns jovens – repetindo de forma inadvertida as palavras de Zuckerberg – dizem que não é um problema ter imagens libertinas de si mesmo no Facebook, pois, à medida que envelhecerem, as normas sobre essas indiscrições vão se tornar menos rígidas. Embora estejam colocando em jogo a própria reputação, o movimento inquestionavelmente generalizado em direção à autoexposição, tanto no Facebook quanto na sociedade como um todo, confere alguma credibilidade a essa visão. O presidente Barack Obama admitiu abertamente em sua autobiografia ter cheirado cocaína. Quase ninguém se importou.

É compreensível que as pessoas desejem compartilhar informações sobre si

mesmas sem reservas e, ao mesmo tempo, se sentir protegidas de eventuais divulgações que possam constrangê-las. A razão pela qual não podem fazer isso, porém, está embutida na própria razão que as leva a usar o Facebook. James Grimmelmann, professor adjunto da New York Law School, explica esse dilema em um artigo de 2009 intitulado "Saving Facebook": "O [Facebook] tem graves problemas de privacidade e uma admiravelmente ampla arquitetura de proteção da privacidade (...) A maioria dos problemas de privacidade é (...) consequência natural do entusiasmo com que as pessoas usam o Facebook." Ele também diz: "Há uma tensão profunda, provavelmente irreconciliável, entre o desejo de dispor de um controle confiável sobre as informações pessoais e o desejo de interações sociais espontâneas."[17]

Uma das questões centrais para Grimmelmann é que as violações de privacidade que ocorrem no Facebook, com frequência resultam do comportamento não da empresa, mas de pessoas que um usuário aceitou como amigas. Para evitar que as fotos sejam tiradas e publicadas no Facebook, algumas festas de faculdade baniram telefones celulares e câmeras. Algumas chegam a ter o que os jovens chamam de "quarto escuro", ou seja, lugares totalmente escuros para que ninguém possa tirar fotos de alguém bebendo ou usando drogas. Os atletas e outros estudantes que se preocupam com sua imagem também aprenderam a peneirar o Facebook após festas incriminadoras, correndo atrás de fotos suas marcadas para – é claro – desmarcá-las. Mas a única maneira de essas fotos serem carregadas e marcadas, em primeiro lugar, é se tiverem sido feitas por um usuário que é seu "amigo". Grimmelmann chama esse tipo de coisa de "violação de privacidade entre iguais".[18]

Uma vez que usamos nossos nomes reais no Facebook, podemos ser responsabilizados por aquilo que dizemos. Muitas pessoas na internet se escondem por trás de um pseudônimo quando dizem algo desagradável, rude ou abominável, mas isso é mais difícil no Facebook. Em Harrison, Nova York, um detetive da polícia foi rebaixado e forçado a se aposentar no início de 2009 depois de escrever no Facebook que a eleição do presidente Obama significava que "o roseiral será transformado num jardim de melancias" – um termo ofensivo para acusar alguém de ser verde por fora (ambientalista) e vermelho por dentro (socialista).[19]

A cultura do Facebook, baseada na identidade verdadeira, não é infalível.

Muitas pessoas criam perfis falsos para se divertir. Por exemplo, existem dezenas de perfis com o nome de Haywood Jablomie [que, falado em inglês com a entonação adequada, corresponde a algo da mesma categoria de, por exemplo, Jacinto Pinto Aquino Rego, em português]. Mas fraudes desse tipo, em geral, são óbvias. Nossa identidade é validada pelos amigos que temos no Facebook, e os Haywood costumam ter poucos ou nenhum. Outros perfis falsos são mais difíceis de detectar. A Symantec, empresa de software de segurança, fez um experimento em 2008 criando a identidade de uma jovem atraente que supostamente estudava em uma escola no Vale do Silício. Em poucas horas, vários garotos da escola tinham enviado pedidos de amizade, presumivelmente porque desejavam um encontro com ela. Tristes incidentes também ocorreram quando, por exemplo, algum homem se fazia passar por uma mulher atraente para que garotos ou rapazes enviassem fotos deles nus ou fazendo sexo.

As celebridades também quebram o modelo Facebook. Bill Gates, presidente da Microsoft, fechou seu perfil pessoal no Facebook no início de 2008 por duas razões. O número de pedidos de amizade que recebia por dia – milhares – era maior do que a capacidade de sua equipe para lidar com eles, mas também havia outros cinco usuários com perfis de "Bill Gates" fingindo ser ele, cada um com grande número de "amigos".

Pessoas com nomes incomuns têm um problema diferente. O Facebook muitas vezes de início bloqueia seus esforços para criar um perfil. Uma mulher australiana chamada Elmo Keep, de 27 anos, foi eliminada do Facebook até que enviou cópias de seu passaporte e da carteira de motorista para a empresa.[20] V Addeman, de 52 anos, de Costa Mesa, na Califórnia, tentou entrar no Facebook, mas foi rejeitado pelo software. Teve uma longa discussão com o serviço de atendimento ao cliente para convencê-los de que seu primeiro nome é de fato uma única letra. Outras pessoas que tiveram dificuldades incluem o autor japonês Hiroko Yoda e Rowena Gay, da Nova Zelândia, bem como pessoas cujos nomes incluíam Beaver, Jelly, Beer e Duck [palavras que em inglês também podem ter significados vulgares, ofensivos ou debochados].[21] Até Caterina Fake [que em inglês, significa falsificada, fraudulenta], a conhecida cofundadora do site de fotos Flickr, a princípio não conseguiu entrar no Facebook. (Os procedimentos do Facebook para corrigir esses equívocos eram bastante inadequados até o final de 2009, quando foi inaugurada uma política

de revisão mais formal.)

A maioria dos usuários se identifica com exatidão. Isso dá ao Facebook alguns recursos exclusivos e práticos. Um homem em Cardiff, no País de Gales, localizou um meio-irmão que não via há 35 anos simplesmente procurando-o pelo nome.[22] Esses reencontros familiares vêm se tornando quase uma rotina na era Facebook.

Muitas pessoas já não trocam endereços de e-mail e números de telefone celular; elas apenas se procuram no Facebook. Esse recurso que permite encontrar as pessoas com facilidade é uma de suas virtudes mais inegáveis. Para alguns grupos, as pessoas que não estão no Facebook são consideradas, cada vez mais, inalcançáveis por amigos e conhecidos.

Existiria o risco de que uma vez que um fato sobre nós seja revelado no Facebook nunca mais consigamos escapar dele? Será que vamos ser sempre lembrados como o cara que aparece bêbado e usando um chapéu engraçado no álbum de fotos de algum "amigo"? Será mais difícil evoluirmos como pessoas porque as opiniões sobre nós já terão se cristalizado? Desde tempos imemoriais pessoas se mudam para outras cidades e começam tudo de novo a fim de escapar de algum fato ou impressão sobre si próprias que as deixavam desconfortáveis. Será que isso não vai mais ser possível?

Faz sentido ser cauteloso com relação a quanto de seus dados você expõe no Facebook. Adoto a simples regra da "primeira página". Sinto-me relativamente confortável expondo grande parte de mim mesmo ao escrutínio, e por isso registro informações amplas e precisas no meu perfil e participo ativamente de diálogos. Mas tento nunca incluir nada que poderia me deixar arrasado caso fosse publicado na primeira página do meu jornal local.

Zuckerberg ganhou um aliado surpreendente em sua campanha a favor da abertura e da transparência – Ben Parr, o estudante da Universidade Northwestern que lançou o "Estudantes Contra o Feed de Notícias do Facebook", o grupo de protesto que catalisou a grande crise de privacidade. Em setembro de 2008, Parr, agora autor especializado em tecnologia, de fato se retratou. "Aqui está a grande mudança ocorrida nos últimos dois anos", escreveu em um artigo. "Sentimo-nos mais confortáveis ao compartilhar instantaneamente nossa vida e nossos pensamentos com milhares de pessoas, sejam amigos ou estranhos. O desenvolvimento de novas tecnologias e a

agitação causada por Zuckerberg resultaram nessa mudança (...) O Feed de notícias deu início a uma revolução que nos obriga a recuar um pouco para poder avaliar melhor. A privacidade não desapareceu, mas tornou-se ainda mais fácil de controlar – o que eu quero compartilhar, posso compartilhar com todo mundo. O que desejo manter confidencial fica na minha cabeça."[23]

A plataforma "Juntos, estamos começando um movimento!"

Mark Zuckerberg tinha uma obsessão pessoal desde os primeiros dias do Facebook. Na noite em que seu antigo colaborador Sean Parker o conheceu em um sofisticado restaurante chinês em Tribeca, em maio de 2004, os dois iniciaram uma discussão curiosa. Zuckerberg, na opinião de Parker, insistia em desviar a conversa falando, repetidas vezes, sobre como ele queria transformar o Thefacebook em uma plataforma. Na realidade ele estava expondo sua vontade de que seu serviço recém-iniciado viesse a ser um lugar onde outros pudessem oferecer softwares, como o Windows da Microsoft ou o Macintosh da Apple são plataformas para aplicativos criados por terceiros. Parker argumentou que era cedo demais para pensar em algo assim.

Kevin Efrusy, da Accel Partners, tem uma recordação semelhante. Em uma de suas primeiras reuniões com Zuckerberg depois do investimento da Accel na empresa, no final da primavera de 2005, o jovem CEO pediu um favor. "Kevin, preciso encontrar alguém que me ajude a refletir sobre a minha estratégia de plataforma."

"Hã? Sim, talvez um dia a gente possa ser uma plataforma", respondeu Efrusy, hesitante. "Mas somos apenas uma empresa com seis pessoas (...) Quer dizer, conheço um cara da BEA [empresa de software empresarial] que suponho que já fez um trabalho interessante com plataformas..."

Zuckerberg o interrompeu. "BEA? Eu estava pensando mais em alguém tipo Bill Gates. Pode me ajudar a falar com o Bill Gates?"

"Hum... não sei. Talvez Jim Breyer possa ajudá-lo nisso..."

Passou-se uma semana. Efrusy foi mais uma vez ao escritório de Zuckerberg.

"Tudo bem", disse Zuckerberg. "Já conversei com ele."

"Conversou com quem?"

"Com o Bill Gates!"

Já naqueles primeiros dias Zuckerberg estava tentando imaginar como seu pequeno site poderia ser mais do que apenas um lugar na internet aonde as

pessoas iam para se comunicar umas com as outras.

Toda grande empresa de tecnologia passa por um ou dois momentos cruciais de transição quando seus fundadores descobrem que criaram algo diferente – e maior – do que tinham pensado a princípio.[1] Logo no início, ficou claro para Bill Gates – que na época fazia softwares sob medida para pequenas empresas fabricantes de hardware com seu sócio Paul Allen – que o software deveria ser a sua própria indústria. Mais tarde, ele teve um segundo insight memorável: computadores completos poderiam ser construídos em torno de um sistema operacional. A Microsoft depois se tornou a empresa mais lucrativa da história. Certa noite, os fundadores do Yahoo, Jerry Yang e Jeff Filo, se deram conta de que tinham mais do que apenas um mapa para a internet. O serviço deles também poderia ser uma maneira sem precedentes de fazer pesquisas de mercado detalhadas sobre usuários da rede. O Yahoo tornou-se a primeira grande empresa de mídia baseada em anúncios na internet. A virada do Google aconteceu quando seus fundadores, Sergey Brin e Larry Page, descobriram que poderiam dirigir as buscas dos usuários não só para sites, mas para uma base de dados de publicidade à parte. Assim nasceu o modelo de negócios mais poderoso da era da internet até agora.

O primeiro momento eureca de Zuckerberg aconteceu quando ele e Moskovitz perceberam que o serviço poderia ser estendido para além das faculdades. E o segundo ocorreu enquanto ele assistia ao incrível sucesso do aplicativo de fotos. Ficou claro que algo especial estava acontecendo. "O nosso site de fotos não tem alguns recursos que qualquer pessoa desenvolveria", disse-me Zuckerberg no início de maio de 2007. "Não armazenamos fotos em alta resolução. A função de impressão é bastante ruim. E até pouco tempo atrás não era possível nem mesmo mudar a ordem das fotos num álbum. Mas de alguma forma esse aplicativo tornou-se de longe o site de fotos de maior tráfego na internet." Algo semelhante acontecia com o aplicativo que os engenheiros do Facebook tinham montado rapidamente para permitir que os usuários convidassem amigos para eventos, o qual estava sendo mais usado do que o Evite.com, que durante anos havia sido o principal site de convites.

"Então, por que as fotos e os eventos davam tão certo?", perguntou ele. "Porque, apesar de todas as deficiências, eles tinham algo que ninguém mais

tinha: a integração com o diagrama social." Esse foi o grande avanço conceitual e revolucionário do Facebook, e Zuckerberg ficou orgulhoso do termo que usou para descrevê-lo. "Fizemos uma reflexão e decidimos que o valor central do Facebook está no conjunto de conexões entre amigos", continuou. "Chamamos isso de diagrama social, no sentido matemático de uma série de nós e conexões. Os nós são as pessoas, e as conexões são as amizades." Então, seu entusiasmo se transformou no que parecia, naquele momento, um exagero: "Temos o mecanismo de distribuição mais poderoso já criado em uma geração." Zuckerberg, sem nenhuma modéstia, explicou que esse mesmo poder poderia ser aplicado a qualquer tipo de aplicativo – não apenas fotos ou eventos. Sua convicção era irritante.

Por "distribuição" ele queria dizer que, ao se conectar a seus amigos no Facebook, você estava montando uma rede, o chamado diagrama social, que poderia ser usada para distribuir qualquer tipo de informação. Se você adicionasse uma foto, o serviço contava a seus amigos. O mesmo acontecia se você mudasse seu status de relacionamento ou anunciasse que ia passar o fim de semana no México. Mas o Facebook também podia contar a seus amigos qualquer coisa que você tivesse feito usando um software ao qual seu diagrama social estivesse conectado. Até aquele momento, porém, os únicos aplicativos que estavam aproveitando essa capacidade de distribuição eram o de fotos, o de eventos e alguns outros criados pelo próprio Facebook.

A maioria das empresas de software, caso concluísse que dispunha desse poder de criar aplicativos excepcionalmente poderosos, começaria a criá-los de imediato. Elas poderiam criar aplicativos de compras superpostos a seu diagrama social, jogos ou aplicativos empresariais. Em vez disso, o Facebook parou por completo a construção de aplicativos, pelo menos por um tempo. No outono de 2006, Zuckerberg começou a realizar seu sonho de longa data: construir uma plataforma para que outros pudessem criar aplicativos em cima do Facebook. Ele queria fazer para a web o mesmo que Gates fizera para o computador pessoal: criar uma infraestrutura padrão de software que tornasse mais fácil construir aplicativos – dessa vez, aplicativos com um componente social. "Queremos fazer do Facebook uma espécie de sistema operacional, de forma que as pessoas possam executar aplicativos completos", explicou.

O diretor de operações, Owen Van Natta, com quem também conversei em

maio de 2007, tinha sua própria maneira de descrever esse potencial: "Pegue qualquer coisa que exista hoje na internet e sobreponha a ela uma lente, que são as pessoas que você conhece e nas quais confia e que têm suas próprias opiniões. É isso que vamos tornar possível com a plataforma. O que poderia ser potencialmente mais valioso do que as coisas vistas através dessas lentes?"

Zuckerberg pensava em plataformas praticamente desde o momento em que tocou um teclado pela primeira vez. Quando era adolescente, aprendeu a programar codificando funções que operavam em cima da AOL, o serviço on-line dominante naquela época. Uma comunidade de hackers – que incluía o próprio Zuckerberg – transformou a AOL numa plataforma, quisessem ou não seus donos que ela fosse uma. Então, quando estava no último ano na Exeter, ele se juntou a Adam D'Angelo e construiu seu software para ouvir MP3 (arquivos de áudio) chamado Synapse. O Synapse tornou-se popular, em parte, porque permitia que outros programadores construíssem programas parceiros, chamados plug-ins, que forneciam recursos adicionais. Na verdade, o Synapse era uma miniplataforma. E no tempo de sua antiga – e abandonada – obsessão com seu precioso Wirehog, Zuckerberg também estava pensando no Facebook como uma plataforma. O Wirehog foi, na realidade, ainda que por um breve período, o primeiro aplicativo independente a operar em cima do Facebook.

No mundo da tecnologia, tornar-se uma plataforma na qual os aplicativos de terceiros possam operar é como encontrar o Santo Graal e dispor de todos os seus poderes sobrenaturais. A Microsoft dominou o setor de tecnologia durante quase duas décadas porque seu software Windows era uma plataforma que detinha o monopólio do sistema operacional para a indústria de PCs. Qualquer pessoa que quisesse construir um aplicativo para PCs tinha de usar o Windows. (Foi Bill Gates quem de fato popularizou esse uso da palavra "plataforma".)

A criação de uma plataforma permite que uma empresa de software se torne o ponto central de conexão de um ecossistema de parceiros que dependem de seu produto. E uma vez que uma empresa esteja no centro de um ecossistema, torna-se enlouquecedoramente difícil para os concorrentes desalojá-la. A Apple não apenas conseguiu isso de maneira magistral com o sistema operacional Macintosh, como conseguiu de novo, primeiro com o iPod e depois com seu magnífico iPhone.

Ao se tornar uma plataforma, o Facebook também tira um pouco do peso que recairia sobre ele se quisesse alcançar a excelência em tudo o que faz. O Facebook nunca será capaz de construir o melhor aplicativo em todas as áreas em que seus usuários estão interessados. As empresas que dedicam mais recursos para bate-papo, por exemplo, continuarão a superar o Facebook. Recentemente, perguntei à minha filha de 17 anos, Clara, se ela usava o aplicativo de bate-papo do Facebook, um ambicioso add-on que a empresa lançou em meados de 2008. Não, disse ela, ainda preferia o AIM e o iChat da Apple (uma resposta que muitos adolescentes americanos dariam, apesar de viciados no Facebook). "O chat do Facebook é como usar o código Morse", explicou ela. Não tem recursos suficientes e não é tão fácil de usar. Zuckerberg decidiu que aquilo que o Facebook fazia excepcionalmente bem era manter os perfis pessoais e as redes de conexão de amigos. No final das contas, quase tudo o mais seria feito por outras empresas.

O primeiro passo do Facebook para se transformar em uma plataforma foi dado ainda em agosto de 2006. O mundo praticamente não notou. A grande novidade da época era o escândalo do Feed de notícias. O programador Dave Fetterman encabeçou o projeto de algo chamado interface de programação de aplicativo do Facebook (API, na sigla em inglês). Isso permitia que um usuário fizesse login em outros sites com seu nome de usuário e sua senha do Facebook, de modo que o site parceiro pudesse ter acesso a seus dados, inclusive sua lista de amigos. Algumas pessoas no Facebook – sobretudo os executivos mais velhos – não queriam que os dados do usuário escapassem dos limites do serviço dessa forma. Disseram que a empresa estava dando algo valioso sem receber nada em troca. Mas Zuckerberg foi adiante. Para demonstrar a API, o Facebook construiu um aplicativo para seu próprio site externo, chamado Facebank (mais tarde rebatizado como Moochspot), no qual eram registradas pequenas dívidas entre amigos.

Embora milhares de desenvolvedores tenham explorado a API, não foram muitos os que a usaram, e pouquíssimos usuários do Facebook se interessaram.

O verdadeiro problema com a API era não ser de grande ajuda para os aplicativos externos, pois não incluía aquela alardeada "distribuição". Não tirava pleno proveito do diagrama social. Você podia extrair sua lista de amigos do

Facebook, mas não podia mandar de volta para eles as informações que produzisse. Você e seus amigos podiam acompanhar as dívidas no Moochspot, mas o serviço não mandava nenhuma informação de volta para seu perfil.

Em pouco tempo, porém, o Facebook triunfou com o Feed de notícias. O serviço permitia que seus amigos ficassem sabendo de suas atividades no Facebook – inclusive dos aplicativos que você havia instalado em seu perfil. Só com o Feed de notícias funcionado o Facebook poderia se tornar uma plataforma bem-sucedida. Os registros abertos também ajudaram a estabelecer suas bases. Os desenvolvedores de software obviamente estariam mais interessados em aplicativos para o Facebook se ele operasse em grande escala e incluísse todo tipo de pessoas.

Logo que o alvoroço em torno do Feed de notícias diminuiu, as prioridades da empresa se voltaram para a construção da plataforma. D'Angelo e Charlie Cheever fizeram grande parte do trabalho crucial da programação. Dave Morin ficou com a tarefa de "marketing de plataforma", trabalhando com potenciais desenvolvedores. (Em seu trabalho anterior na Apple, quando já era um partidário do Facebook, Morin havia tentando, inutilmente, conseguir que o site fosse parte integrante do Mac OS.) Morin e Fetterman visitavam empresas que haviam sido bem-sucedidas na criação de plataformas, incluindo eBay, Apple e Salesforce.com.

Apesar de dispor de vários modelos externos, a equipe continuava se voltando para um ponto de referência interno. "Usamos o tempo todo o aplicativo das fotos como modelo", diz Morin. "Ficávamos apenas olhando para ele e perguntando: 'Como fazer para que todos os aplicativos façam o mesmo que esse?'" Cada página de perfil incluía uma caixa para álbuns de fotos. Quando um usuário clicava numa foto, era levado a uma página inteira, muito parecida com um site. Quando você enviava uma foto, o serviço atualizava seu minifeed pessoal no seu perfil, bem como os Feeds de notícias de amigos relevantes. Então, a equipe decidiu permitir que os desenvolvedores de fora também inserissem caixas nas páginas de perfil e construíssem páginas inteiras dentro do Facebook. Ações realizadas em qualquer aplicativo poderiam, naturalmente, gerar histórias no Feed de notícias.

Levando essa lógica ainda mais longe, eles chegaram ao princípio de que o Facebook não deveria fazer nada com seus próprios aplicativos que

desenvolvedores externos não pudessem fazer. Todos deveriam ter chances iguais, explicou Zuckerberg em 2007. "Queremos um ecossistema que não favoreça nossos próprios aplicativos", disse ele. Essa política foi seguida a tal extremo que alguns recursos foram retirados do aplicativo de fotos do Facebook porque um desenvolvedor externo não seria capaz de incluí-los.

A empresa concedeu um extraordinário grau de liberdade aos novos parceiros. De forma surpreendente, pretendia permitir que os desenvolvedores ganhassem dinheiro com seus aplicativos, mas não cobraria absolutamente nada deles pelo direito de operar dentro do Facebook. "Aqui, as pessoas podem desenvolver aplicativos de graça", disse Zuckerberg mais ou menos na época em que a plataforma estreou, "e podem fazer o que quiserem. Podem construir um negócio dentro do Facebook. Podem publicar anúncios. Podem ter patrocínios. Podem vender coisas, fazer links com outro site. Somos simplesmente agnósticos. Haverá empresas cujo único produto será um aplicativo que vive dentro do Facebook."

Mas será que aquilo fazia do Facebook um negócio melhor? Essa não era uma prioridade. "Não nos obrigamos a responder à questão de como vamos ganhar dinheiro com isso agora, desde que isso esteja fortalecendo nossa posição no mercado", disse ele na época. "Vamos equacionar isso depois."

Zuckerberg via as coisas dessa maneira. Alguns de seus colegas, porém, em particular os que vendiam publicidade para o site, tiveram um ataque apoplético. Por que os parceiros de aplicativos deveriam estar autorizados a competir com o Facebook na venda de anúncios? Houve diversas reuniões em que os ânimos se exaltaram. Entretanto, apesar de todos os protestos, Zuckerberg se manteve irredutível. A atividade nos aplicativos, argumentou, poderia gerar mais atividade no Facebook. Isso resultaria em mais visitas às páginas, e o Facebook reservaria um espaço nas próprias páginas dos aplicativos para vender seus anúncios. Ele também defendeu uma espécie de darwinismo empresarial. Disse que queria aplicativos externos para que eles ajudassem o Facebook a permanecer honesto, obrigando-o a fazer com que seus outros aplicativos fossem suficientemente bons para competir com êxito.

Naquela época, conversei com Zuckerberg em seu retiro particular – uma sala de reuniões toda branca com mobiliário moderno de meados do século, comprado na Design Within Reach, poucos quarteirões adiante na University

Avenue. (A decoração não era sua, mas ele gostava dela.) Cadeiras Eames brancas, uma mesa Saarinen branca com delicados pés de metal, cortinas brancas, persianas brancas, tapete e sofá cinza e um grande pufe preto. Os funcionários a chamavam de "sala de interrogatório", tanto porque Zuckerberg era conhecido por suas perguntas inquiridoras quanto porque a austeridade fazia lembrar uma cela de prisão. Zuckerberg estava completando 23 anos no dia que nos encontramos lá. Estava descalço e com a barba por fazer, vestindo uma camiseta A&W Root Beer e jeans. Num canto havia uma caixa ainda fechada de Transformers, os robôs de brinquedo. Zuckerberg estava desenhando diagramas nos quadros-brancos que cobriam todas as paredes e, em determinado momento, não conseguiu encontrar um apagador. Então pegou uma touca de malha no chão e limpou o quadro.

Em abril, Zuckerberg tinha feito uma palestra em um encontro de executivos da News Corp. num balneário em Pebble Beach, duas horas ao sul de Palo Alto. Pouco tempo antes, Rupert Murdoch dissera algumas coisas em público sugerindo que, às vezes, ele se perguntava se havia comprado a rede social errada. Em um jantar de gala, Zuckerberg e Murdoch se afastaram para um canto, enquanto Chris DeWolfe, CEO do MySpace, observava nervoso de uma mesa próxima. Zuckerberg afinal se levantou, anunciando que precisava sair porque ia ao cinema com a namorada. "Depois que ele saiu, os caras do MySpace correram para Rupert", diz o blogueiro e escritor Jeff Jarvis, que participou do jantar. "Era como: 'Papai! Preste atenção em mim!'"

À medida que se aproximava a data de lançamento da plataforma, Zuckerberg não fazia mistério sobre o fato de que ela se destinava, em parte, a superar o MySpace, que continuava a ser a principal rede social dos Estados Unidos. O MySpace havia decretado pouco antes que alguns aplicativos de terceiros não poderiam funcionar em seu site e chegara a fechar um deles por suspeitar que estivesse vendendo publicidade. "Simplesmente temos uma filosofia e uma visão de mundo muito diferentes", explicou Zuckerberg. "Somos uma empresa de tecnologia. O MySpace é uma empresa de mídia e acredita que seu trabalho é distribuir conteúdos dos quais é proprietário."

Para ter sucesso com o lançamento da plataforma, o Facebook precisava começar a se promover para os desenvolvedores. Dave Morin e Matt Cohler

cruzaram o planeta, visitando desde start-ups até grandes empresas de mídia, com o objetivo de convencê-las a fazer softwares para o Facebook. Um espetacular evento de lançamento estava previsto para 24 de maio de 2007 em um grande salão em São Francisco. O Facebook chamou o evento de f8, um nome que [na pronúncia em inglês] proclamava sutilmente que o "destino" [fate] do Facebook era tornar-se uma plataforma. Zuckerberg chegou a sair de sua concha para solicitar a atenção antecipada de um jornalista – eu –, que ele convidou para ir à empresa e fazer uma reportagem exclusiva enquanto se preparavam para o f8. Publiquei um artigo na Fortune intitulado "O Plano do Facebook para Conectar o Mundo", que foi para o ar no site da revista no exato momento em que o f8 começava.[2]

O Facebook contratou um experiente produtor de eventos chamado Michael Christman para supervisionar a logística do f8. Em sua primeira visita aos escritórios, ele estava reunido com algumas pessoas já havia bastante tempo, sentado perto da porta de uma grande sala de reuniões onde havia uma TV de tela plana e um Nintendo Wii. A porta se abriu e bateu nas costas de Christman. Dois rapazes apareceram, mas desistiram ao ver que a sala estava sendo usada. Poucos minutos depois, vieram de novo, esperando que a reunião tivesse terminado, e novamente bateram em sua cadeira. Eles queriam jogar videogame. Quando aconteceu pela terceira vez, Christman se virou e disse com firmeza: "Rapazes, se vocês quiserem jogar Wii, podem entrar. Mas não batam na minha cadeira de novo." Nesse ponto, Meagan Marks, uma funcionária do Facebook que estava cuidando do f8, disse: "Michael, esse talvez seja um bom momento para apresentá-lo ao nosso CEO, Mark Zuckerberg."

Os dias que antecederam o lançamento do f8 foram um frenesi de excitação e quase pânico. Os funcionários eram movidos por uma sensação de que estavam fazendo história. As paredes rabiscadas de grafites estavam fervilhando com declarações grandiosas. "Vamos mudar a internet!" "Vamos tornar a internet social!" "Vamos finalmente pôr as pessoas na internet!" "Estamos criando uma verdadeira economia na internet!" Dave Morin, um veterano da Apple, lembra-se de dirigir para casa às quatro da madrugada, depois de uma sessão de planejamento particularmente intensa, e pensar: "É assim que deve ter sido quando foi construído o primeiro Macintosh." Para se preparar para o novo Facebook, Morin estava lendo A democracia na América, de Alexis de

Tocqueville, a clássica análise do sistema político e econômico americano no século XIX, e também A riqueza das nações, de Adam Smith. Ambições modestas nunca foram uma característica dos líderes de sucesso no Facebook.

Foi uma maratona de programação. Adam D'Angelo e sua equipe de construção da plataforma trabalharam sete dias por semana durante mais de três meses. Na noite anterior ao f8 eles já estavam com quase tudo – mas não tudo – pronto. Os principais integrantes da equipe se amontoaram num quarto do W Hotel em São Francisco e fizeram os ajustes finais. A maioria estava sem dormir havia vários dias. Porém, uma peça-chave da plataforma de software ainda não funcionava corretamente.

Alguns dos programadores tomaram um estimulante chamado Provisual para que pudessem ficar mais uma noite acordados. Tinham entrado em um semidelírio. Brincavam dizendo que deviam misturar o Provisual com cocaína e chamá-lo de Blow-visual. Felizmente, a qualidade da programação deles era melhor do que a de suas piadas. Mas conseguiram atravessar a noite. Acionaram o comutador apenas algumas horas antes do início do f8. O software estava funcionando! E o cérebro deles, aos trancos e barrancos.

Ninguém fora do Facebook sabia o que estava para acontecer, exceto os poucos parceiros que tinham concordado em desenvolver aplicativos com antecedência. A empresa mantivera segredo sobre o propósito do f8. A única coisa que a maior parte do Vale do Silício sabia era que o Facebook ia fazer um comunicado importante. Eles jamais tinham feito nada assim até então. Centenas de jornalistas lotavam as primeiras fileiras. Parecia que todas as empresas de software e de internet da Califórnia, e várias de locais muito mais distantes, tinham enviado uma delegação.

Quando o f8 começou, as 750 pessoas que lotavam a sala se espicharam para ver o diminuto Zuckerberg, em suas roupas típicas: camiseta, casaco de moleton e chinelos. Ele entrou de repente no palco e declarou: "Juntos, estamos começando um movimento!" Era uma frase sugerida pela Stone Yamashita, a badalada empresa de consultoria de estratégia e marketing de São Francisco.

De todas as suas apresentações, essa foi a mais bem-preparada. Ele se esmerou no discurso, mas continuou modificando os slides até minutos antes da hora marcada para entrar no palco. Estava extremamente nervoso. Todos

estariam observando, inclusive seus pais, que estavam na plateia. E acabou pagando um preço pelas modificações de última hora. Quando chegou ao palco, os slides apareceram na ordem errada, e sua fala ficou fora de sincronia. Ele fez uma pausa e pareceu confuso. A equipe do evento e os executivos do Facebook prenderam a respiração. "Bem, isso funcionou no meu escritório...", brincou. A tensão se dissolveu. O slide correto entrou na tela. Ele terminou tranquilamente.

A plataforma empolgou a multidão. Pôs o Facebook muito à frente do MySpace. Nenhum outro site de consumidores tinha nada parecido com aquilo. Coberturas arrebatadoras logo começaram a brotar em blogs e revistas por toda parte.

Um sólido ecossistema já começara a se aglutinar. Mais de quarenta empresas demonstraram seus aplicativos. A poderosa Microsoft apresentou dois aplicativos que ajudavam a integrar o software de internet existente ao Facebook. O Washington Post (quem mais poderia ser?) demonstrou uma "bússola política" para a pessoa comparar suas opiniões políticas com as de seus amigos. Sean Parker juntou-se a Joe Green, antigo companheiro de alojamento de Zuckerberg em Harvard, para fazer um aplicativo chamado Causes, cujo objetivo era ajudar organizações sem fins lucrativos a levantar dinheiro. Outro grande parceiro no lançamento da plataforma foi o iLike, que já havia construído sua própria rede social para compartilhar músicas e referências musicais favoritas.

Imediatamente depois, o f8 se transformou numa "hackatona" pública que durou oito horas e durante a qual qualquer desenvolvedor podia trabalhar ao lado de Zuckerberg e dos programadores do Facebook para construir um software ali mesmo. Mas, à meia-noite, quando a festa terminou, a tripulação do Facebook seguiu trabalhando.

Eles retornaram para o W Hotel, onde continuaram, conforme diziam, a "tornar a plataforma viva", o que significava ligá-la. Os funcionários se espalharam pelas salas de reuniões para executar várias tarefas necessárias, enquanto Moskovitz e Morin, sentados num sofá no saguão, trabalhavam de seus laptops através da rede Wi-Fi do hotel. Quando já estava tudo funcionando, eles desabaram, mas não antes de uma pequena festa, é claro.

Dave Morin acordou na manhã seguinte e, com os olhos ainda embaçados, encontrou uma série de mensagens de pânico no celular. "Temos tanto tráfego que não sabemos o que fazer!", dizia um executivo do iLike. "Você pode nos ajudar a conseguir mais servidores?" Aparentemente, quase todos os aplicativos lançados na véspera estavam tendo problemas, sob a pressão de um afluxo enorme de usuários. Morin chefiava as relações com os desenvolvedores, por isso as empresas queriam sua ajuda. Executivos do iLike voaram de Seattle, alugaram um caminhão de mudanças da U-Haul e saíram dirigindo pelo Vale do Silício, alugando servidores de várias companhias de tecnologia para poder lidar com o excesso de demanda. Na sexta-feira, dia seguinte ao lançamento do f8, 40 mil usuários do Facebook tinham instalado o aplicativo iLike. Dois dias depois, o número chegou a 400 mil.

Morin conseguiu ajuda da empresa que cuidava do datacenter do Facebook em South San Francisco. O próprio Facebook ocupava uma série do que se chama de "gaiolas" – compartimentos gradeados dentro de um grande espaço, cheios de servidores e equipamentos de rede. Uma gaiola adjacente foi disponibilizada para qualquer desenvolvedor que precisasse de ajuda para gerenciar o tráfego. Em determinado momento, o Facebook fez um negócio com um grande operador de datacenters para abrir uma unidade inteira para os parceiros de aplicativos – que estariam, na linguagem da internet, "parelhos" com o Facebook; na topografia eletrônica da rede, isso significa que estariam praticamente na sala ao lado.

A reação ao f8 em toda a indústria de tecnologia foi quase de êxtase. O lançamento da plataforma do Facebook tornou-se – junto com o lançamento do iPhone da Apple, um mês depois – um dos dois eventos de tecnologia mais discutidos do ano. Já não era possível classificar aquela jovem empresa como um brinquedo para garotos de faculdade. O influente blog TechCrunch chamou a plataforma de "pensamento inspirado". Antes do f8, Zuckerberg e sua equipe esperavam que, no ano seguinte, houvesse 5 mil aplicativos externos no Facebook e que metade dos usuários os instalaria. Entretanto, em seis meses, haviam sido registrados 250 mil desenvolvedores, que operavam 25 mil aplicativos.

Tal como Zuckerberg antecipara, o Facebook dava aos aplicativos uma habilidade incomum de conquistar novos usuários. Aquela era a alardeada

"distribuição". O Feed de notícias contava aos usuários quando seus amigos instalavam novos aplicativos. Assim, até mesmo o mais modesto dos aplicativos de um único desenvolvedor sem verba de marketing podia atingir milhões de usuários quase da noite para o dia se ele fizesse algo útil. Embora o Feed de notícias ainda fosse uma seleção feita por algoritmos, o Facebook ajustou o software para garantir que os aplicativos recém-instalados sempre fossem anunciados. Seis meses mais tarde, metade dos usuários do Facebook tinha pelo menos um aplicativo no perfil.

Praticamente todas as empresas de software e de internet de repente começaram a falar sobre construir um aplicativo para o Facebook, desde os titãs da indústria até os garotos nos alojamentos universitários. A infraestrutura da plataforma do Facebook tornava a criação de um aplicativo quase tão fácil para esses tipos solitários quanto para a Microsoft. Quando lançou a plataforma, o Facebook desligou seu próprio aplicativo chamado Cursos, que ajudava estudantes universitários a acompanhar os horários das aulas uns dos outros. Um estudante do ensino médio em Nova Jersey chamado Jake Jarvis, vendo aí uma oportunidade, escreveu algo semelhante e, seis meses depois, vendeu o aplicativo por uma quantia que seu pai diz ter sido "suficiente para pagar um ano de faculdade".

A plataforma conferiu ao Facebook uma seriedade que nunca antes possuíra. Tanto tecnólogos quanto usuários comuns sentiram que aquele serviço era mais do que supunham. No Vale do Silício e entre os especialistas em eletrônica de todo o mundo, de repente se tornou careta não ter seu próprio perfil no Facebook.

A plataforma também mudou a experiência de estar no Facebook. Havia uma nova expansividade, um mundo de possibilidades. Se o aplicativo de fotos tinha feito do Facebook um lugar onde você queria passar grande parte do seu tempo, sua transformação em uma plataforma para aplicativos passou a dar a sensação de que a pessoa estava na própria web. O Facebook estava se tornando seu próprio universo independente de algo externo.

Para os estudantes do ensino médio e da faculdade, havia muito tempo já era rotina passar a maior parte do tempo on-line no Facebook. Agora, pessoas de todos os tipos e de todas as idades começavam a fazer o mesmo. No dia do lançamento do f8 – 24 de maio de 2007 –, o Facebook tinha 24 milhões de

usuários ativos e 150 mil novos entravam todos os dias. A estrutura demográfica do público estava se diversificando: 5 milhões de usuários entre 25 e 34 anos, 1 milhão entre 35 e 44 anos e 200 mil com idade acima de 65.[3] Um ano depois, o Facebook havia triplicado, chegando a mais de 70 milhões de usuários ativos.

Durante todas as complicadas e frenéticas preparações para o f8, Zuckerberg e sua equipe haviam se dedicado surpreendentemente pouco a imaginar quais seriam os tipos de aplicativos que poderiam funcionar melhor no Facebook. Como tantas vezes ocorre com a empresa, conduzida por ideais e liderada por um CEO obcecado por uma visão de longo prazo, o altruísmo prevaleceu. A equipe do Facebook presumiu que aplicativos de uso geral e com amplo apelo funcional iriam desempenhar um grande papel no novo ecossistema. Quando se preparavam para o f8, eliminando características proprietárias de seus próprios aplicativos de fotos, por exemplo, eles acreditavam que alguém poderia aparecer com algo melhor e competir com eles com sucesso. A ideia era que aquele deveria ser um fórum para os melhores, mais funcionais e mais sofisticados aplicativos. Quando eu estava escrevendo a matéria em 2007, antes do f8, o Facebook quis que eu falasse com um aliado que conhecia muito bem a empresa. Ele me disse: "O Facebook está criando a oportunidade de se construir toda uma geração de Adobes, Electronic Arts e Intuits para viver dentro dele." Essas três eram as gigantes do setor. Como de costume, a empresa estava pensando grande.

O Facebook, no entanto, nada mais é que as ações coletivas de seus usuários. O que acontece lá depende daquilo em que os usuários do Facebook estão interessados, e não, no final das contas, daquilo que Mark Zuckerberg acha que deveria ser o interesse deles. Com a plataforma do Facebook, ele aprendeu essa lição de maneira um tanto dolorosa.

Um frenesi de novos aplicativos começou a pipocar depressa no Facebook, mas dificilmente se poderia dizer que fossem altruístas. Os que decolaram mais rápido eram basicamente bobos, mas com uma característica intrinsecamente social que não existia até então nos jogos na internet. Um dos primeiros aplicativos de fato populares foi o Fluff Friends. Ele não fazia muito mais do que permitir que, por via eletrônica, você "afagasse" um cachorro ou um gato virtual, e quando você afagava o animalzinho de estimação de uma pessoa

amiga, sua foto aparecia no perfil dela.

Era uma nova forma de enviar uma mensagem simples, coisa que 5 milhões de pessoas fizeram. Outro aplicativo similar permitia que você desse uma "mordida de vampiro" em seus amigos. O Food Fight ajudava você a jogar comida em seus amigos e chegou a 2 milhões de usuários em poucas semanas. Outro aplicativo bobo, chamado Graffiti – que permitia rabiscar nas páginas dos amigos –, tornou-se a segunda aplicação mais usada. Dois jovens de São Francisco levaram apenas alguns dias para escrevê-lo trabalhando no apartamento onde moravam.[4]

Esses eram aplicativos verdadeiramente sociais – incorporavam ao novo mundo on-line comportamentos que faziam parte do mundo off-line. O único detalhe era se tratar do tipo de comportamento que refletia as predileções das pessoas que ainda constituíam a maioria esmagadora dos usuários do Facebook – adolescentes e jovens universitários.

Poucas semanas antes do f8, Morin havia tomado café com Mark Pincus, fundador do Tribe.net, coproprietário da patente da rede social baseada nos seis graus de separação e antigo investidor do Facebook. Pincus disse a Morin, com o maior entusiasmo, que pretendia construir um aplicativo de pôquer para a nova plataforma. "Não vai funcionar", afirmou Morin de maneira sombria. "Os jogos não são virais." Pincus foi em frente e lançou o Texas HoldEm Poker no Facebook, começando uma empresa chamada Zynga, que estava destinada a ter um sucesso enorme. Zuckerberg ficou desapontado com a tolice de muitos desses aplicativos. Queria que sua empresa ajudasse as pessoas a comunicar coisas importantes, não que tornasse mais fácil namorar e se divertir.

Depois veio o fenômeno chamado Scrabulous. Dois irmãos de Calcutá, na Índia, Rajat e Jayant Agarwalla, construíram uma imitação descarada do Scrabble, o clássico jogo de tabuleiro de palavras cruzadas, para o Facebook. A pessoa podia jogar vários jogos com tantos amigos quantos quisesse e participar na hora que quisesse. O Scrabulous foi uma sensação. A revista PC World o colocou em 15º lugar em sua lista dos "100 melhores produtos de 2008", um passo atrás do Craigslist e à frente do Nintendo Wii. (O Facebook era o número três.) Houve um dia em que o número de jogadores chegou a 342 mil.

O Scrabulous conseguiu chamar a atenção até mesmo de Mark Zuckerberg, que não conseguira convencer seus avós a entrar no Facebook. Agora, eles

afinal concordaram – para que pudessem jogar com ele. A antipatia de Mark por jogos no Facebook começou a diminuir. Ficou evidente para ele que quando uma pessoa jogava o Scrabulous, estava interagindo com outras das quais gostava muito. E, no final das contas, palavras cruzadas era um jogo de palavras e do intelecto – o tipo de jogo que pessoas que estudaram em Harvard gostavam de jogar.

No entanto, todo aquele entusiasmo não foi muito bem recebido pelos donos do Scrabble original. Pouco depois do lançamento do Scrabulous, a Hasbro, que detém os direitos nos Estados Unidos e no Canadá, tentou comprar o jogo on-line, supostamente por algo como 10 milhões de dólares.[5] Os irmãos Agarwalla se recusaram a vender, então a Hasbro os processou. O jogo foi fechado. Nesse meio-tempo, a Mattel, que vende o Scrabble no restante do mundo, lançou sua própria versão no Facebook para uso fora da América do Norte. Finalmente, a Hasbro lançou um Scrabble oficial para o Facebook dos Estados Unidos, e os irmãos Agarwalla reformularam seu jogo para se parecer menos com o Scrabble e o rebatizaram de Lexulous. Continua sendo popular.

O Texas HoldEm de Pincus foi o jogo seguinte a decolar. Morin estava correto em certo sentido – os jogos não se espalhavam de forma viral tão rapidamente quanto alguns tipos de aplicativos –, mas engendravam uma lealdade extraordinária, uma vez que um usuário que começava a jogar tendia a voltar com frequência. A Zynga depois criou outros jogos, incluindo o Farmville e o Mafia Wars, que agora têm milhões de usuários. Pincus levantou dinheiro de venture capitalists e investiu de forma agressiva. A Zynga é hoje a maior empresa de aplicativos no Facebook, com cerca de 1.300 funcionários e mais de 500 milhões de dólares em receitas anuais. E Pincus diz que a Zynga é rentável. O Texas HoldEm tinha 35 milhões de usuários ativos no Facebook em novembro de 2010, tornando-se, de longe, o site de pôquer mais popular de toda a internet.[6] Ainda mais impressionante é o jogo chamado Farmville, também criado pela Zynga. No Farmville, um jogador gerencia e cultiva uma fazenda, cuidando de plantações, alimentando animais etc. Ele faz comércio com os vizinhos e participa de uma comunidade de agricultores, cada um tentando construir uma fazenda maior e mais produtiva. Tem cerca de 54 milhões de usuários. Em fevereiro de 2010, a Zynga tinha um total de 196 milhões de usuários ativos em seus vários jogos, de acordo com a empresa de

pesquisa Inside Network.

Os jogos são hoje o tipo de aplicativo mais bem-sucedido no Facebook, atraindo um número fenomenal de jogadores. Faz sentido, pois o jogo é uma atividade fundamentalmente social. O Facebook permite que você jogue qualquer jogo on-line com qualquer um de seus amigos. Até novembro de 2010, havia 18 jogos no Facebook com mais de 10 milhões de jogadores, de acordo com a Inside Network. O World of Warcraft, um jogo altamente complexo, dominou durante anos o cenário dos jogos coletivos on-line, com mais de 11,5 milhões de jogadores.7 Entretanto, jogar no Facebook é uma atividade mais ocasional. "Temos agora dezenas de milhões de pessoas que jogam no site, mas não se identificam como aficionados por jogos", disse Gareth Davis, que supervisiona a parte de jogos da plataforma Facebook. "Elas jogam aqui porque querem se divertir com os amigos."

Davis está trabalhando com todos os fabricantes importantes de consoles de jogos para permitir que os videogames clássicos se conectem com o Facebook e incorporem um elemento social. "Dentro de três anos, todos os jogos serão sociais", prevê. "Cada dispositivo individual, seja um console, um celular ou uma TV, vai se conectar com o Facebook e conseguir se integrar e compartilhar dados do Facebook." Um jogo construído por uma empresa chamada Social Gaming Network permite que as pessoas joguem tênis. Como raquete, elas movimentam um iPhone ligado ao Facebook. Seu adversário no Facebook pode estar em qualquer outro lugar do mundo, brandindo seu próprio iPhone.

Jogos e aplicativos bobos continuaram a brotar com rapidez durante o primeiro ano da plataforma do Facebook, mas a empresa estava descobrindo que não era assim tão simples gerenciar e policiar seu ecossistema de parceiros. Como qualquer pessoa poderia criar um aplicativo, a plataforma atraía alguns jogadores menos idealistas do que Zuckerberg e mais interessados em fazer dinheiro de uma hora para a outra.

Surgiu entre os aplicativos uma competição para conseguir usuários a qualquer custo. Os aplicativos eram projetados tanto para atrair novos usuários quanto para serem vistos como divertidos ou valiosos. A chave era descobrir como manipular o software do Facebook para que as mensagens fossem para o Feed de notícias das pessoas, convidando-as a baixar um aplicativo. Os

aplicativos logo aprenderam a gerar histórias que pudessem inundar as homepages de todo mundo. Um deles, chamado Funwall, permitia criar pequenas animações ou baixar vídeos no perfil. Isso era refinado e bom, mas ele tinha uma interface insidiosa que usava uma linguagem ambígua e induzia muitos usuários a mandar convites para todos os seus amigos. Até pessoas sofisticadas da indústria de tecnologia se deixaram enganar.

O Facebook continuou tentando se livrar dos spams e estimular os aplicativos mais respeitáveis. Mudanças destinadas a punir a má-fé, porém, muitas vezes prejudicavam os aplicativos legítimos. "Tivemos que aprender muito a respeito de relacionamento com desenvolvedores, sobre como definir políticas e outras coisas das quais simplesmente não entendíamos. De certo modo aos tropeções, fomos aprendendo a lidar com os desenvolvedores", diz Morin.

A empresa implementou uma série de novas regras para tentar policiar os aplicativos e fazer com que se comportassem de modo adequado. Pediu que os usuários reclamassem caso recebessem um spam. Alterou o software para reduzir o número de alertas produzidos por aplicativos que iam para o Feed de notícias de um usuário. E contratou um veterano da indústria para comandar a plataforma. Ben Ling, um sino-americano delgado e extravagante, havia dirigido o sistema de pagamento chamado Google Checkout. Ele era o funcionário de mais alto nível que o Facebook já havia conseguido atrair do Google. Os executivos o chamavam de "astro do rock".

No verão de 2008, os problemas tinham fugido totalmente ao controle. A plataforma do Facebook era como uma terra de ninguém. Então, no segundo f8, realizado em julho daquele ano, o Facebook anunciou uma série de aperfeiçoamentos e mudanças nas regras, incluindo um sistema de classificação. Agora, o serviço poderia se livrar de aplicativos danosos, "autenticando" apenas os bons. A empresa queria incentivar aqueles mais divertidos ou úteis. Apesar de todos os equívocos, um bom número de aplicativos substanciais e úteis de fato progrediu. Um muito popular, chamado Visual Bookshelf, permite que você liste os livros que já leu, avalie-os e escreva pequenas resenhas.

O aplicativo favorito de Zuckerberg no Facebook, entretanto, era o Causes, criado por Parker e Green. Era direcionado a causas nobres: ajudar organizações sem fins lucrativos a levantar dinheiro. Os usuários do Facebook

que fazem uma doação criam uma atualização no Feed de notícias de seus amigos. Em termos ideais, isso inspira os amigos a fazerem suas próprias doações. Joe Green explica: "O reconhecimento social também é importante no que se refere à caridade. As pessoas que fazem grandes doações gostam de ver seus nomes em prédios de hospitais. Dessa forma, o Causes permite que a pessoa mostre no perfil do Facebook as coisas às quais dá importância." Ele diz que é como usar uma daquelas pulseiras Livestrong de silicone amarelo – para mostrar que você é solidário com Lance Armstrong e com sua campanha mundial para ajudar pessoas com câncer a obter informações e recursos para seguir vivendo. Os usuários responderam com vigor. O Causes continua a ser um dos maiores aplicativos no Facebook.

Hoje, o ecossistema da plataforma é substancial. Existem mais de 550 mil aplicativos operando no Facebook, criados por mais de 1 milhão de desenvolvedores registrados em 180 países. Mais de 250 desses aplicativos têm pelo menos 1 milhão de usuários ativos por mês. Os investidores têm grandes esperanças com relação a esse novo tipo de empresa de software.[8] Cinco principais empresas desenvolvedoras de aplicativos para o Facebook – Zynga, Playfish, Rock You!, Crowdstar e Causes – levantaram cerca de 359 milhões de dólares em capital de investimento. Isso inclui uma gigantesca injeção de 180 milhões de dólares na Zynga no final de 2009 realizada por investidores privados liderados pela empresa russa Digital Sky Technologies. Justin Smith, que dirige a Inside Facebook, dedicada à comunidade de desenvolvedores do Facebook, estima que existam cerca de 50 empresas de software, financiadas com venture capital e produzindo receitas substanciais, cujo principal negócio é construir e operar aplicativos no Facebook.[9] A Zynga é a maior. Cerca de 200 empresas de menor porte, compostas por de dois a quatro desenvolvedores cada, têm receitas anuais de várias centenas de milhares de dólares. Pelo menos outros 300 operadores isolados escreveram um aplicativo para o Facebook que lhes rende o suficiente para seu sustento.

As empresas de aplicativos para o Facebook estão se saindo tão bem que a receita total estimada delas em 2010 era apenas um pouco menor que à do próprio Facebook – 835 milhões de dólares, segundo Smith. Esses aplicativos geram receitas de várias maneiras. A venda de publicidade gera uma pequena soma para empresas de aplicativos. Alguns deles hospedam anúncios que

promovem outros aplicativos do Facebook e recebem cerca de 50 centavos de dólar em média cada vez que um usuário clica e instala outro aplicativo.

A compra de mercadorias virtuais dentro de aplicativos cria muito mais receita ainda. Justin Smith, da Inside Facebook, calcula que essas operações tenham gerado pelo menos 675 milhões de dólares em 2010. Grande parte desse valor é gasto por usuários dispostos a pagar por um nível mais avançado de um jogo ou para adquirir algum produto virtual, como um sapato mais chique para chutar seus amigos no KickMania. O jogo Pet Society, da Playfish, em que os usuários montam casas para mostrar seus animais de estimação, faz novos lançamentos de itens virtuais toda segunda-feira. Em 2009, no Dia dos Namorados, a empresa vendeu 5 milhões de imagens de rosas que os jogadores podiam dar a pessoas de sua rede de amigos. Cada uma custava cerca de dois dólares. No Texas HoldEm, da Zynga, os jogadores que desejam mais fichas do que as que recebem a cada dia pagam dinheiro de verdade por elas, mesmo que não seja possível sacar prêmios do Facebook. Vários jogos no site têm uma receita superior a 3 milhões de dólares por mês.[10]

Marqueteiros atentos também perceberam que os aplicativos do Facebook são um caminho aberto até o monitor dos consumidores. Foi por isso que a Washington Post Company criou sua Bússola Política. Quando Bob Dylan lançou um novo álbum em 2008, sua gravadora criou um aplicativo que usava filmagens antigas dele quando jovem segurando uma série de cartazes. Os usuários do Facebook podiam escrever suas próprias mensagens nos cartazes e hospedar o filme em seus perfis.

Ao transformar sua rede em uma plataforma para qualquer coisa que os desenvolvedores externos quisessem construir, o Facebook criou muitos novos recursos, mas também um novo conjunto de riscos. Apesar de todas as suas utilidades e de todo o seu poder de entretenimento, os aplicativos no Facebook muitas vezes tratam com desdém os dados do usuário. Com frequência, quando instalam um aplicativo, os usuários basicamente estão dando carta branca para que ele extraia os dados de seu perfil. E, uma vez que aqueles dados estejam nas mãos do desenvolvedor, o usuário perde todo o controle sobre eles. O Facebook começou a adotar medidas para lidar com esse problema. Em maio de 2010 criou-se um painel que mostra os exatos dos aplicativos de jogos você usa e tem

acesso. Os limites entre o que é e o que não é aceitável permanecem obscuros e continuam a surgir aplicativos predadores. Eles tomam liberdades desnecessárias, com frequência destinadas a disponibilizar dados pessoais para marqueteiros externos que pagam pelo acesso aos mesmos. Essa é mais uma peça no complicado quebra-cabeça da privacidade no Facebook. "O Facebook e seus parceiros de negócios ficam sabendo de muitas coisas sobre nós, mas sabemos muito pouco sobre eles, sobre que informações são coletadas a nosso respeito e como são usadas", diz Marc Rotenberg, do Electronic Privacy Information Center.

Como cada vez mais empresas de software adotam a plataforma e o domínio do Facebook na área de computação de redes sociais espalha-se por todo o mundo, a estratégia de plataforma da empresa evolui com grande velocidade. Seu plano de longo prazo é que haja cada vez menos aplicativos operando no interior do próprio Facebook. Agora, um serviço chamado Facebook Connect permite que qualquer site utilize as informações dos usuários e de redes de amigos e envie relatórios sobre as atividades do usuário para os Feeds de notícias. A empresa vem incentivando os parceiros a usar o Facebook dessa forma. Até agora, mais de 1 milhão de sites já passaram a fazer isso, incluindo cerca de metade dos maiores sites do mundo. A tão antiga e desejada estratégia de plataforma de Zuckerberg tem dado bons resultados.

15 bilhões de dólares "Uma referência confiável é o santo graal da publicidade."

A abertura total do Facebook foi um enorme sucesso. Até o outono de 2007, mais de metade dos usuários do site eram de outros países. O explosivo aumento internacional foi um poderoso sinal do crescente apelo universal do Facebook, já que a empresa não fizera nada para facilitar a adesão de não americanos. Todos os textos continuavam apenas em inglês, por exemplo.

No entanto, o crescimento também apresentou um sério problema para a empresa. O Facebook teve de começar a descobrir como fazer dinheiro – disponibilizar o serviço a pessoas do mundo inteiro era caro. Todos os anúncios se destinavam somente a americanos, o que significava que mais da metade dos usuários não geravam nenhuma receita considerável. O contrato de publicidade assinado com a Microsoft no ano anterior só se aplicava aos Estados Unidos. Se pretendia tirar proveito de sua recente presença global, o Facebook precisava de um parceiro para ajudá-lo a vender publicidade internacionalmente. A Microsoft tinha deixado claro que gostaria de se tornar esse parceiro, transformando o contrato nacional em um contrato global.

Zuckerberg sempre tivera uma atitude de indiferença com relação à publicidade, mas o Facebook já tinha 50 milhões de usuários ativos, e a plataforma havia transformado o site em um objeto de paixão generalizada. A empresa precisava encontrar uma maneira de pagar por tudo isso. Centenas de milhares de novos usuários estavam se inscrevendo a cada semana. E o Facebook continuava a construir sua infraestrutura com base na suposição de que ele seria muito, muito maior no futuro. Isso significava gastar milhões de dólares com novos servidores. Já que precisava ter anúncios, Zuckerberg esperava desenvolver um novo tipo, que funcionasse excepcionalmente bem no Facebook, anúncios que não interferissem na experiência do usuário. A última coisa que ele queria era que as pessoas se sentissem como se estivessem assistindo à televisão, em que o programa é periodicamente interrompido por publicidade irrelevante e fútil.

A negociação de anúncios para os Estados Unidos deu à Microsoft o direito

exclusivo de vender publicidade em banners no Facebook. Seria necessário mudar isso. Depender basicamente da Microsoft para a maior parte das receitas era uma situação precária. O Facebook precisava de fluxos de receitas autogeridos.

De forma independente, Zuckerberg e o conselho do Facebook decidiram que era hora de levantar mais dinheiro. Peter Thiel queria fazer isso naquele outono. Thiel tem um olfato apurado para as reviravoltas dos mercados financeiros. Os títulos haviam alcançado níveis nunca vistos desde a bolha das ponto-com e os investidores estavam animados. O f8 e o lançamento da plataforma tinham transformado a reputação e o crescimento do Facebook, e era o momento de aproveitar o entusiasmo dos investidores. Entretanto, Thiel também sabia que, se saísse pedindo dinheiro a investidores, alguém poderia tentar comprar a empresa inteira. Para Thiel e Jim Breyer, aquela era uma ideia atraente, mas que horrorizava Zuckerberg (que mantinha os dois lugares vagos no conselho de diretores sob seu controle como forma de se preservar contra este horror).

O CEO pediu a Van Natta e a seu recém-contratado diretor financeiro, Gideon Yu (que fora chefe do setor financeiro do YouTube), para sondar o mercado e ver que tipo de interesse existia por uma pequena participação na empresa. Yu disse que achava que o Facebook podia atrair investidores com base em uma avaliação de cerca de 4 bilhões de dólares. Isso teria sido um enorme salto. Pouco mais de um ano antes, em sua terceira rodada de financiamento (chamada de Série C), eles haviam arrecadado 27,5 milhões de dólares com base em uma avaliação de 525 milhões de dólares.[1]

Porém, o Facebook, como sempre, não se ajustava às expectativas usuais. Várias empresas de venture capital e de private equity estavam dispostas a comprar um pedaço do Facebook com base em uma avaliação de 10 bilhões de dólares, o que surpreendeu Yu. Ele vinha operando com uma perspectiva muito modesta. Mas Zuckerberg não estava satisfeito. Achava que a empresa valia 20 bilhões de dólares, conta outro confidente. Ele e Van Natta decidiram tentar 15 bilhões de dólares. Encontraram diversos interessados, mas nenhum entusiasmo. Ninguém iria fazer um investimento destes sem uma séria negociação sobre os termos. “Descobrimos onde estava o mercado”, diz Yu. “Íamos conseguir fechar um acordo com base em uma avaliação de 15 bilhões

de dólares."

Foi justamente nessa época que começaram as conversas com a Microsoft a respeito de uma negociação internacional de publicidade. A gigante dos softwares também queria manter seus acordos com o Facebook nos Estados Unidos, mas os executivos da Microsoft achavam que os termos deveriam ser revistos. Precisavam renegociar o contrato tanto quanto o Facebook. A Microsoft estava perdendo cerca de 3 milhões de dólares por mês em anúncios nos Estados Unidos. A empresa colocava a maior parte de seus banners publicitários nas páginas do Facebook que exibiam fotos, mas nesse ambiente as pessoas simplesmente não prestam muita atenção a anúncios. Com isso, o preço que a Microsoft podia cobrar dos anunciantes era baixo, e a empresa havia concordado em pagar ao Facebook um valor mínimo fixo – em torno de 30 centavos de dólar para cada mil page views da página, independentemente do que estivesse recebendo dos anunciantes.

Tudo o que a Microsoft estava fazendo na publicidade on-line era fundamentalmente uma resposta ao poder crescente do Google. Os anúncios no mecanismo de busca do Google arrecadavam mais da metade do total de dólares de publicidade on-line, enquanto o cada vez mais rentável colosso das buscas começava a brincar com outros tipos de software que competiam com o núcleo de produtos para PCs da Microsoft. Para contra-atacar e defender seu terreno, a Microsoft agora iria enfrentar o Google em pé de igualdade na publicidade on-line. Como parte desse esforço, vinha investindo bilhões de dólares para melhorar seu próprio software de busca on-line. Além disso, acabava de fazer sua maior aquisição de todos os tempos, pagando 6 bilhões de dólares pela aQuantive, que distribuía publicidade por toda a internet. Agora que era dona de uma máquina de distribuição, tinha a necessidade urgente de um estoque adicional de anúncios para vender.

Steve Ballmer, o CEO da Microsoft, estava farto de perder negócios para o Google. Acabara de perder as duas maiores oportunidades de parceria do setor quando já estava com um ótimo acordo praticamente fechado. Em ambas as vezes, o Google avançara no último minuto e roubara o negócio. Ballmer voou para Nova York em dezembro de 2005 para negociar uma grande parceria publicitária com a AOL, que pertence à Time Warner. Saiu da cidade seguro de que estava tudo acertado. O Google colocou em campo sua equipe de

anúncios dirigida por Tim Armstrong e, em questão de dias, fez uma oferta melhor e fechou um contrato com um investimento de 1 bilhão de dólares na AOL, com base em uma avaliação de 20 bilhões de dólares.

Então, em agosto de 2006, a Microsoft fez um acordo com o MySpace, da News Corp., e estava prestes a garantir 1,15 bilhão de dólares, conta um dos negociadores. O Google atacou na hora final e venceu com uma garantia de três anos para a News Corp., totalizando cerca de 900 milhões. Aparentemente, a News Corp. estava tão determinada a conseguir o status de parceira do Google que se dispunha a abrir mão de qualquer receita. A Microsoft ficou ainda mais irritada quando o Google arrebatou a rede de banners de publicidade DoubleClick por 3,1 bilhões de dólares no início de 2007. Dessa vez, Ballmer estava decidido a não deixar que acontecesse o mesmo.

O forte de Van Natta é armar negociações. De modo calculado, ele jogou a Microsoft contra seu arquirrival. Ele sabia que proferir a palavra "Google" era como uma fórmula mágica para domar os instintos de negociação normalmente predatórios da Microsoft. E, de fato, quando o Google soube que o Facebook estava procurando um parceiro para seus anúncios internacionais, começou a perseguir o negócio com agressividade.

Em 10 de outubro de 2007, o Google realizou o evento que era uma de suas marcas registradas: o Google Zeitgeist, uma celebração anual para seus melhores clientes de publicidade. As maiores empresas de marketing e agências de publicidade foram até sua sede para a conferência de dois dias, e o conselho de administração do Google também estava lá para uma de suas reuniões trimestrais. Era um bom momento para fazer acordos.

Tim Armstrong, diretor de publicidade do Google, tinha conversado com Van Natta e sabia que a Microsoft estava bem adiantada nas negociações para ganhar o contrato da publicidade internacional do Facebook. Mas aconteceu justamente de Mark Zuckerberg ser um dos principais oradores do Zeitgeist. Armstrong conversou com os membros do conselho do Google e conseguiu sinal verde para iniciar negociações sérias com o Facebook e tentar tomar o negócio da Microsoft. O conselho chegou a autorizá-lo a conversar sobre a compra do Facebook, se isso fizesse sentido.

O Google não fazia nenhum segredo de seu interesse em um contrato

publicitário com o Facebook. Numa conferência de imprensa durante o Zeitgeist, o CEO do Google, Eric Schmidt, chamou as redes sociais de "um fenômeno muito real". E acrescentou: "As pessoas não imaginam quantas visualizações de páginas na internet estão em redes sociais." Era uma expressão inicial do que se tornaria uma preocupação duradoura: o Google não pode buscar na internet conteúdos que são propriedade particular. Uma relação estreita com o Facebook poderia significar mais do que simplesmente adquirir um enorme espaço de publicidade; poderia ajudar o Google a permanecer dominante à medida que a internet evoluísse.

Naquela noite, todos foram levados de ônibus a um parque nas proximidades, onde o Google havia erguido uma gigantesca tenda branca. Após um longo coquetel, todos os cerca de 250 convidados do Zeitgeist sentaram-se para uma festa opulenta, quase uma orgia gastronômica. A entrada foi servida em grossos pratos feitos de gelo. O Google estava no auge de seus poderes – o dinheiro fluía como maná. O evento era uma maneira de a empresa agradecer às pessoas que gastavam bilhões em publicidade e, ao mesmo tempo, proclamar-se rica, muito, muito rica. Na mesa central, imersos em intensa conversa, estavam Larry Page, cofundador do Google, Armstrong, Megan Smith, a especialista em negociações, Zuckerberg, Van Natta e Dan Rose, chefe de desenvolvimento corporativo do Facebook. A equipe disse que estava muito adiantada nas negociações com a Microsoft. Armstrong convenceu os executivos do Facebook de que o Google estava falando sério sobre querer fechar o negócio antes da Microsoft.

Terminado o luxuoso jantar, por volta das 22h, o trio do Facebook e os executivos do Google se retiraram para a sede da empresa para uma negociação concreta. Trabalharam até alta madrugada, quando chegaram a uma versão preliminar de um acordo. O Google assumiria tanto os anúncios nos Estados Unidos como os internacionais. Também concordou em fazer um possível pequeno investimento no Facebook, com base na avaliação na faixa de 15 bilhões de dólares. Para o Google, fazia sentido comprar as ações como um incentivo adicional, pois o Facebook iria enfrentar um bocado de dificuldades para desalojar a Microsoft. Se o Facebook rompesse o acordo com a Microsoft relativo aos anúncios americanos, isso com certeza provocaria litígios legais. Mas o Google avançou ainda mais. Os executivos disseram a Zuckerberg que

também estavam dispostos a cogitar a compra do Facebook, embora a um preço consideravelmente inferior a 15 bilhões de dólares. Dessa vez, porém, Zuckerberg foi firme. O Facebook não estava à venda.

Mesmo no que se referia ao acordo publicitário, muitos interlocutores do lado do Google detectaram uma falta de compromisso por parte de Zuckerberg. Eles perceberam que ele continuava se atendo a concessões muito específicas sobre coisas como o tamanho e a forma de exibir os anúncios, algo que em geral outros representantes da empresa ficavam encarregados de resolver. Parecia-lhes que ele poderia estar buscando promessas específicas do Google a fim de forçar a Microsoft a ceder nos mesmos pontos. Durante toda a conversa, a equipe do Google sabia que a relação anterior da Microsoft com o Facebook dava uma grande vantagem à rival. As chances de capturar o Facebook continuavam pequenas.

A Microsoft vinha cultivando a relação com Zuckerberg cuidadosamente. O CEO Steve Ballmer voara duas vezes até Palo Alto para visitar sua jovem contraparte. Ray Ozzie, principal arquiteto de software da Microsoft, também visitara Palo Alto várias vezes. Como Zuckerberg costuma fazer, levou-os para longas caminhadas. Disse a Ballmer que o Facebook estava levantando dinheiro com base em uma avaliação de 15 bilhões de dólares.

Ballmer, porém, tinha algo muito específico em mente. "E se nós comprássemos vocês por 15 bilhões de dólares?", respondeu ele, de acordo com uma fonte muito bem informada. Zuckerberg, conforme o hábito, não se impressionou, nem mesmo diante daquela oferta fabulosa. Era tão alta que, se tivesse sido aceita, os acionistas da Microsoft possivelmente levantariam sérios obstáculos à sua efetivação.

"Não quero vender a empresa, a menos que eu possa manter o controle", disse Zuckerberg, como sempre fazia nessas situações. Ele sabia que seria quase impossível manter o controle depois que o Facebook fosse vendido; portanto, para ele, aquilo era uma forma de encerrar a conversa.

Ballmer tomou a resposta como uma espécie de desafio. Havia sido enfático ao dizer que a Microsoft queria comprar o Facebook. Então, voltou para a sede em Redmond e arquitetou um plano complicado para iniciar um processo de aquisição de forma que Zuckerberg continuasse dando as cartas. Segundo pessoas próximas, Ballmer propôs que a Microsoft adquirisse uma participação

minoritária no Facebook, com base em uma avaliação de 15 bilhões de dólares. Então, de acordo com uma cláusula estabelecida a partir de um acordo fechado quase duas décadas antes entre a gigante farmacêutica suíça Hoffman-LaRoche e a Genentech, a estrela da biotecnologia do Vale do Silício, a Microsoft teria a opção de, a cada seis meses, comprar outros 5% do Facebook. A aquisição completa levaria entre cinco e sete anos, dependendo de quanto da empresa a Microsoft comprasse no início.

O valor que a Microsoft estaria obrigada a pagar aumentaria de forma progressiva ao longo do tempo, tornando o preço final do Facebook consideravelmente maior do que 15 bilhões de dólares. Do ponto de vista de Ballmer, porém, a proposta estava direcionada a atender à principal preocupação de Zuckerberg – ele continuaria mantendo o controle, pelo menos durante mais alguns anos.

Ballmer voou para São Francisco de novo e levou com ele Kevin Johnson, que supervisionava todos os negócios da Microsoft relativos à publicidade. Van Natta sugeriu que se reunissem em sua casa em Palo Alto, para não chamar a atenção. Ballmer não contribuiu muito para isso. Chegou num grande Cadillac Escalade preto com uma equipe de seguranças que usavam fones de ouvido e microfones. Enquanto os homens da segurança protegiam o terreno, Van Natta deu más notícias a Ballmer e Johnson enquanto Zuckerberg continuava sentado calmamente e o chefe de software da Microsoft, Ray Ozzie, ouvia pelo viva-voz.

O Facebook queria alterar o acordo dos anúncios americanos, declarou Van Natta. Na verdade, ia começar a vender os seus próprios anúncios em breve, quer a Microsoft gostasse ou não. Ballmer ficou perplexo. Se a Microsoft quisesse o acordo internacional, continuou Van Natta, teria de concordar com concessões nos anúncios nacionais. O Facebook precisava experimentar por conta própria alguns novos formatos. Se a Microsoft não concordasse, bem, o Google estava de sobreaviso.

O embate de Van Natta e Ballmer deve ter sido um espetáculo digno de ser visto. Van Natta pode ser destemido, um negociador agressivo e intransigente, mas Ballmer é um homem grande, ruidoso e bastante contundente. Não é qualquer um que mexe com ele. Sem mencionar que é o CEO da empresa de tecnologia que ainda é a mais poderosa do mundo. Ballmer não perdeu a calma. Ele reiterou que a Microsoft não tinha interesse em renegociar o acordo

sobre os anúncios americanos. Seu interesse real, disse, era comprar o Facebook.

Zuckerberg estava cauteloso. O jovem CEO havia aprendido a lição no ano anterior com o Yahoo: uma vez que você abre a porta para uma possível venda, é difícil fechá-la. Zuckerberg deixou claro que estava inclinado a não vender, mas sugeriu que a Microsoft precisaria concordar com uma série de condições, que incluiriam uma autonomia ainda maior para o Facebook e a manutenção do controle por Zuckerberg indefinidamente. Uma pessoa da Microsoft que ouviu um relato do acontecido, referindo-se a Zuckerberg, canta: "Não era 'Se você pagar X bilhões, nós vendemos.' O cara não é um vendedor. Suas expectativas eram elevadas demais." O cara de 23 anos teria levado 4 bilhões de dólares para casa para si mesmo se tivesse aceitado a oferta de Ballmer de 15 bilhões de dólares. Mas ele nem ligou.

Enquanto a Microsoft buscava de forma quase desesperada o acordo internacional, o Facebook se aproveitou da maleabilidade da gigante dos softwares para resolver outro litígio: um problema com o Hotmail, o serviço de e-mail gratuito da Microsoft. A maior ferramenta para o crescimento do Facebook era o importador de contatos que fora lançado junto com o registro aberto. Os novos usuários entravam com seu nome de usuário e senha, e o Facebook os ajudava a enviar a qualquer pessoa em suas listas de e-mail um convite para participar. O Hotmail era, de longe, a maior fonte de referências desse tipo, mas o serviço interpretava muitos convites por e-mail vindos do Facebook como spam. Havia dias em que o Hotmail simplesmente bloqueava o uso do importador de contatos. Isso fazia com que, em seguida, o crescimento de usuários do Facebook tivesse uma queda de até 70%, diz Moskovitz. Assim, em meio às negociações publicitárias, o supernegociador Van Natta, Moskovitz e D'Angelo foram até a sede da Microsoft em Redmond, Washington, para resolver o conflito. "Aquilo não era, de forma alguma, algo que pudéssemos deixar de lado", diz Moskovitz. Depois de um dia ou dois de conversas, Van Natta conseguiu que a Microsoft parasse de interferir nas importações, embora o Facebook não tivesse concedido quase nada em troca.

Em um clássico movimento de assumir riscos calculados, os executivos da Microsoft disseram a Van Natta que não permitiriam ao Facebook vender

alguns dos anúncios nos Estados Unidos. Então Van Natta se recusou a liberar a Microsoft dos pagamentos mínimos por anúncios publicados ao lado de fotos. O chefe de publicidade da Microsoft, Johnson, respondeu que a manutenção do estoque de anúncios americanos era de extrema importância para ele. A fim de mantê-lo, disse, estava disposto a perder o negócio internacional. "Tudo bem", disse Van Natta. "Vamos fazer com o Google então."

Johnson retornou à sede da Microsoft em Redmond, Washington, mas Hank Vigil, o principal negociador da empresa, ficou em Palo Alto para continuar os entendimentos com Van Natta. Então fez uma descoberta. Van Natta dissera à equipe da Microsoft que seu emprego dependia do êxito das conversações. Agora estava enrolando. Vigil propôs que, se o Facebook fizesse algumas concessões, a Microsoft lhe permitiria usar 15% do inventário de anúncios americanos. Na manhã de sábado, Vigil organizou uma teleconferência com Kevin Johnson e Van Natta para detalhar a oferta. Johnson disse que concordaria em liberar o inventário se a Microsoft ficasse com o acordo internacional, se o Facebook eliminasse o preço mínimo dos anúncios ao lado de fotos e concordasse em usar o mecanismo de busca da Microsoft dentro do Facebook. Johnson instruiu Vigil a levar sua equipe para os escritórios do Facebook na manhã de segunda-feira e não sair de lá até que fechasse um acordo.

Por volta das 11 horas, todos os players estavam abrigados em uma sala de reuniões no segundo andar do escritório do Facebook na University Avenue, em Palo Alto. Sentados em volta de uma grande mesa de vidro, com a luz do sol sendo filtrada pelas paredes de vidro, as equipes das duas empresas conduziram as negociações ultrassecretas que iriam transformar a reputação do Facebook. Em outro edifício do Facebook, um grupo menor do Google também esteve reunido durante algum tempo discutindo seu próprio possível negócio.

Durante as 12 horas seguintes, as equipes da Microsoft e do Facebook avançaram e retrocederam examinando questões grandes e pequenas. A Microsoft conseguiu um acordo para passar a fornecer tecnologia de busca dentro do Facebook, o que significava mais um assalto em sua peleja quase feudal com o Google. O Facebook exigiu que a Microsoft não exibisse banners de anúncios no topo da tela e nem no canto inferior esquerdo, apenas na lateral inferior direita. (A aquiescência do Google quanto a esse ponto dera munição

suficiente ao Facebook.) Ao contrário do acordo do ano anterior sobre os anúncios nos Estados Unidos, não haveria nenhuma garantia inicial de quantos anúncios a Microsoft exibiria e nem quanto deveria pagar ao Facebook. Em vez disso, as duas empresas compartilhariam a receita de todos os anúncios vendidos. O Facebook conseguiu forçar um percentual maior do que o usual em negócios desse tipo e manteve sua flexibilidade crucial para experimentar e inovar com novos formatos no correspondente a 15% dos anúncios exibidos nos Estados Unidos.

De tempos em tempos, a equipe do Facebook – Van Natta, Rose, Yu e o conselheiro geral Rudy Gadre – escapava até o corredor para discutir rapidamente com Zuckerberg, cuja mesa estava a apenas alguns passos. O CEO estava muito mais envolvido naquelas negociações do que no passado. Sempre que as coisas empacavam, Van Natta amaciava a Microsoft fazendo uma vaga alusão ao Google. Ele dava a entender, mas sem propriamente afirmar, que o Google estava pronto para fazer tudo aquilo que a Microsoft não queria fazer, o que estava bem próximo da verdade, de qualquer modo.

Por volta das 23 horas, parecia que um acordo estava à vista, embora ainda houvesse muitos detalhes a resolver. A energia de todos estava se esgotando. Então uma tremenda explosão de house music invadiu o silêncio da sala de reunião. Vários negociadores saíram para ver o que estava acontecendo. Deram de cara com um programador do Facebook com uma mesa de DJ a todo volume. Era o aviso para os engenheiros da casa de que mais uma hackatona estava prestes a começar.

As hackatonas eram sessões que duravam a noite inteira, lendárias na cultura da engenharia do Facebook e durante as quais surgiam muitas das inovações mais interessantes do site. Diferentemente de uma típica hackatona, porém, aquela, que chamavam de convertetona, tinha um objetivo específico: converter o código básico do software do Facebook para torná-lo mais fácil de traduzir para outros idiomas. A tradução do site estava programada para começar em poucos meses, com o objetivo de reforçar ainda mais o já explosivo crescimento internacional.

De volta à sala de conferências, a cabeça de todos começou a balançar e os pés a bater no chão. Era engraçado, mas energizante. Um negociador da Microsoft se levantou e entrou numa fila com os programadores do Facebook,

esperando sua vez de pegar uma quentinha com comida chinesa. Todos retomaram as negociações quando a música foi desligada. Às três da madrugada, tinham um acordo. De modo geral, o Facebook conseguiu tudo o que desejava. Os negociadores deixaram os engenheiros e foram dormir.

A questão de um investimento paralelo não tinha sido discutida durante as negociações na sala de vidro, mas na manhã seguinte Van Natta a apresentou sem rodeios. Rose, que na época era seu assistente, relata: "Dissemos a eles: 'Vejam, se quiserem usar a oportunidade de investimento para consolidar a relação, queremos que liderem a rodada. Poderíamos estar falando com seus concorrentes.'" A Microsoft continuava deixando claro que, se o Facebook estivesse à venda, ela estava interessada em comprar, mas Zuckerberg não tinha nenhuma intenção de vendê-lo. Van Natta estava incitando a Microsoft a comprar uma pequena parte da empresa. Ballmer já havia concordado que o Facebook valia 15 bilhões de dólares, de modo que a avaliação era quase um ponto pacífico. Naquele nível astronômico, mesmo uma pequena porcentagem da empresa daria ao Facebook um lucro líquido de muitos milhões, que poderiam ser usados para garantir as operações que davam prejuízo. Li Ka-shing, o bilionário de Hong Kong muitas vezes chamado de "o Warren Buffett da Ásia", já havia abordado o Facebook querendo investir. Ele vinha negociando pesado exatamente naqueles dias e concordara em investir com base nessa avaliação. "Foi um período muito agitado", diz Yu. Todo mundo agia como se o Facebook pudesse se tornar um colosso financeiro, embora, naquele momento, a única coisa de fato enorme a seu respeito fosse a taxa de crescimento do número de usuários.

Depois de algumas frenéticas idas e vindas que ocorreram praticamente ao longo de um único dia, a Microsoft concordou em investir 240 milhões de dólares com base numa avaliação de 15 bilhões de dólares em troca de 1,6% do Facebook. Li Ka-shing investiria 60 milhões de dólares para ficar com 0,4%. Os executivos da Microsoft estavam felizes. "Tudo girava em torno da guerra de buscas com o Google", diz um deles. "Um investimento de 240 milhões de dólares que nos ajudaria a lutar contra ele definitivamente valia a pena." A pressão era grande para concluir o negócio, então a Microsoft teve pouco tempo para realizar a devida diligência financeira. Contudo, era fundamental para ela que outro investidor participasse da rodada. A Microsoft precisava demonstrar

que não estava pagando um preço inflacionado para fechar um acordo publicitário. Caso contrário, se depois ficasse definido que o Facebook valia menos de 15 bilhões de dólares, as regras contábeis exigiriam que a Microsoft registrasse como perda a diferença proporcional entre os 15 bilhões de dólares e a valorização real. Portanto, a participação de Li, embora pequena, era crucial.

A Microsoft tampouco conseguiu um acordo particularmente atraente em termos jurídicos. A fim de se mexer com rapidez para fechar aquela rodada, chamada Série D, concordou com os mesmos documentos que tinham sido oferecidos aos investidores na Série C em meados de 2006, quando vários venture capitalists investiram na empresa. As ações preferenciais conversíveis que comprou previam que, se o Facebook viesse a ser vendido, a Microsoft teria de volta seus 240 milhões de dólares em dinheiro ou 1,6% do preço de compra, o que fosse maior, mas não poderia fazer nada para impedir uma rodada de investimento subsequente com base em uma valorização inferior. Se em algum momento houver uma oferta pública de ações do Facebook, a Microsoft será forçada a converter suas ações preferenciais em ações ordinárias na proporção de sua parcela de propriedade, não importa qual seja o valor da empresa nesse momento, se acima ou abaixo de 15 bilhões de dólares. A Microsoft estava disposta a aceitar todas essas condições porque seu objetivo principal era concluir o acordo publicitário. No último minuto, porém, exigiu uma condição importante: o Facebook não poderia receber nenhum dinheiro de investimento do Google. E se algum dia considerasse uma venda total ao inimigo, a Microsoft teria de ser avisada com antecedência.

O negócio foi anunciado na quarta-feira, 24 de outubro, e gerou um clamor de perplexidade. O The Wall Street Journal chamou o Facebook de "o mais novo queridinho da internet" e disse que o acordo era "uma reminiscência da bolha da internet que terminou em 2000". O Los Angeles Times chamou de "atordoante" a cifra de 15 bilhões de dólares. "Isso inclina a balança em direção a avaliações totalmente absurdas", escreveu o influente blog TechDirt. Aquela era, de longe, a maior valorização já concedida a uma empresa privada de tecnologia – e que, além disso, não tinha lucro! Ou Steve Ballmer, da Microsoft, estava louco ou o Facebook tinha mais importância do que qualquer pessoa poderia ter percebido. E se o lançamento da plataforma, cinco meses antes, havia colocado o Facebook de uma vez por todas no mapa da indústria de

tecnologia, esse investimento fez o mesmo pela empresa no mapa de Wall Street. As ações da Microsoft deram um salto acentuado. O acordo publicitário, que havia precipitado o investimento, praticamente não foi notado naquele tumulto em torno da avaliação.

A sincronização dos eventos que cercaram o negócio não poderia ter sido melhor para o Facebook. Apenas duas semanas antes, o mercado de ações chegou a um pico do qual não se aproximou de novo desde então. Em 2008, o mundo entrou na pior recessão do período pós-guerra, mas Zuckerberg tinha nas mãos uma quantidade de dinheiro crucial para ajudá-lo a atravessar os tempos de baixa. Além dos 300 milhões de dólares que a empresa levantou na Série D, Li Ka-shing investiu mais 60 milhões de dólares alguns meses mais tarde, e três venture capitalists de Munique, os irmãos Samwer, investiram 15 milhões de dólares, elevando o total levantado na Série D para 375 milhões. Zuckerberg tem uma explicação simples para como o Facebook alcançou um resultado financeiro tão surpreendente. "Peter [Thiel] nos ajudou a determinar a hora", diz simplesmente. "Ele disse: 'Esse seria um bom momento para levantar dinheiro.'"

Agora que a Microsoft já não era um obstáculo para que o Facebook vendesse anúncios em seu próprio site, Zuckerberg e companhia não perderam tempo e lançaram um novo tipo de anúncio. Apenas duas semanas depois de fechar o acordo com a Microsoft, o Facebook promoveu, no dia 6 de novembro, seu primeiro grande evento para a comunidade da publicidade em Nova York. Várias novidades foram comunicadas. Agora, qualquer entidade comercial poderia criar uma "página" no Facebook de graça, com muitas das características do perfil de um indivíduo e incluindo recursos para hospedar aplicativos. O modelo da "página patrocinada" havia perdido a utilidade. A estratégia do Facebook era atrair o maior número possível de empresas para o sistema, na expectativa de que, uma vez que estivessem operando lá, elas viessem a encontrar uma razão para anunciar ou, de alguma forma, gastar dinheiro, mesmo que a página fosse gratuita.

Um usuário poderia se tornar um "fã" de uma dessas páginas, em vez de um "amigo", como ocorria entre pessoas. As atividades dos usuários nessas novas páginas comerciais seriam transmitidas para os Feeds de notícias de seus

amigos. (Logo me tornei um fã da página do New York Times, por exemplo, e meus amigos viram a notícia em seus Feeds.) Mal foi mencionado o fato de que um serviço chamado Beacon [que em inglês quer dizer farol] também permitiria que inicialmente, e mais tarde outras, 44 empresas estendessem a seus sites externos um sistema de alerta semelhante. As atividades nesses sites externos também poderiam entrar nos Feeds de notícias de amigos no Facebook.

A essência do pronunciamento sobre os anúncios do Facebook, ao menos na mente dos que o planejaram, era que o Facebook lançaria um novo tipo de "self-service de publicidade" que permitiria a qualquer empresa, mesmo pequena, ou até mesmo um indivíduo, entrar no site e comprar um anúncio no Facebook direcionado com grande precisão a seu público-alvo. O tipo de propaganda personalizada que Moskovitz havia introduzido três anos antes – quando, por exemplo, a gravadora Interscope Records direcionou para chefes de torcidas o disco "Hollaback Girl", de Gwen Stefani – agora estava de fato chegando ao mercado de massa. Uma hipótese era que os proprietários das novas páginas usariam intensamente esses anúncios como forma de promover sua presença no Facebook. Outro componente do novo self-service de publicidade era o que a empresa chamou de "Anúncios Sociais", que iriam associar uma mensagem comercial ao endosso de um usuário do Facebook.

Na apresentação, Zuckerberg atraiu considerável atenção – e sarcasmo – com sua introdução grandiosa. Era a primeira vez que fazia uma grande apresentação promocional fora dos limites do Vale do Silício. Ao ouvi-lo falar, você poderia pensar que ele havia passado, quase da noite para o dia, de alguém que desprezava anúncios a alguém que queria ser o dono da indústria de publicidade em todo o mundo. "Uma vez a cada cem anos", começou ele, "a mídia muda. Os últimos cem anos foram definidos pelos meios de comunicação de massa. Nos próximos cem anos, a informação não será simplesmente empurrada para cima das pessoas. Ela será compartilhada por meio das milhões de conexões que ligam os cidadãos (...) Nada influencia mais as pessoas do que a recomendação de um amigo de confiança (...) Uma referência confiável é o santo graal da publicidade." Infelizmente, uma vez que a intenção original do Facebook era promover os novos anúncios self-service, que tinham mais a ver com tornar disponível para as massas a propaganda

direcionada e não com recomendações por pessoas confiáveis, a introdução de Zuckerberg transmitiu a impressão errada já de início.

O recurso que viria a definir a plataforma de anúncios do Facebook e transformar o 6 de novembro em um dia de infâmia era o Beacon e a maneira como funcionava fora dos confins do Facebook. O Beacon foi um serviço de alerta mal projetado. Não era nem mesmo um produto publicitário, já que não gerava receita. Foi construído pela equipe da plataforma do Facebook e não pelo grupo de anúncios. Embora estivesse destinado a atividades como jogar um jogo ou adicionar uma receita a uma caixa de receitas on-line, também poderia ser usado para anunciar compras feitas em sites parceiros. E o Facebook tinha organizado um grupo de parceiros comerciais. Se você, por exemplo, usasse o site para alugar um filme na Netflix, comprar um par de sapatos na Zappos.com ou uma entrada de cinema no Fandango, poderia dar permissão para que ele transmitisse esses fatos a seus amigos no Facebook, inserindo um item no Feed de notícias. O Beacon, porém, foi um acessório agregado na última hora à plataforma de anúncios, praticamente sem ser testado com os usuários. Nos dias que antecederam o lançamento, as possíveis implicações do Beacon foram negligenciadas por Zuckerberg e seus executivos.

E havia uma grande falha na arquitetura do projeto. Quando você, por exemplo, comprava sapatos na Zappos, não era solicitado de forma explícita a aprovar o envio dessa notícia a seus amigos dentro do Facebook. Em vez disso, aparecia na tela um pequeno menu suspenso que perguntava se você não queria enviar a informação. Se você não sustasse o alerta, ele era enviado. No jargão da internet, isso é chamado de "opt-out", em vez de "opt-in". E o menu opt-out só era exibido por alguns segundos antes de desaparecer. Ao que parece, muitos usuários nem sequer o notavam.

Após o lançamento, começaram a surgir histórias na imprensa de usuários que inadvertidamente divulgaram pelo Facebook suas transações comerciais com consequências lamentáveis. Um homem de Massachusetts comprou um anel, e isso apareceu no Feed de notícias de sua mulher: "Sean Lane comprou um anel Diamond Eternity Flower de ouro branco 14k 1/5 ct na overstock.com." Duas horas depois, Shannon, a espantada esposa de Lane, enviou para ele uma mensagem instantânea: "Para quem é esse anel?" Na verdade, deveria ser uma surpresa para ela, como presente de Natal, de acordo

com matéria publicada no Washington Post.[2] Lane afirmou ao Post que estava "desolado" porque sua surpresa havia sido estragada (e também, possivelmente, porque o Feed de notícias de Shannon tinha um link para uma página da Overstock mostrando que ele havia comprado o presente com 51% de desconto).

Outro relacionamento foi perturbado quando a namorada de um homem de Nova York viu que ele tinha comprado um ingresso no Fandango para um filme que havia combinado assistir com ela na semana seguinte. Diversos usuários que fizeram compras nos sites afiliados ao Beacon descobriram que todas as suas listas de presentes de Natal tinham sido enviadas para os amigos no Facebook.

As pessoas achavam que o Beacon era invasivo e fazia um péssimo uso das informações pessoais. Para muitos, dava a impressão de que o Facebook queria sequestrar os dados de seus usuários e ganhar dinheiro com isso. Depois que as coisas começaram a dar errado, muita gente na imprensa evocou a arrogante autoconfiança de Zuckerberg durante o lançamento como uma espécie de explicação: o Facebook só se importava com o poder, e Zuckerberg não ligava para o que acontecia aos usuários. Essa era uma leitura profundamente equivocada do jovem CEO, mas o Facebook havia se tornado tão grande, e com tamanha rapidez, que os jornalistas estavam apenas começando a entendê-lo.

A reação adversa aumentou muito depressa. Como acontece com qualquer controvérsia em torno do Facebook, as próprias ferramentas de distribuição viral do serviço foram utilizadas contra ele. O grupo político liberal MoveOn.org entrou em cena para liderar o protesto contra o Beacon. Postou anúncios no Facebook (usando a nova ferramenta self-service) que perguntavam: "Será que o Facebook está invadindo a sua privacidade?" Convidou usuários a participar de um grupo de protesto, e 68 mil aderiram. Na realidade, o percentual de usuários que protestaram foi pequeno, apenas 0,1%, contra 10% no auge do tumulto sobre o Feed de notícias. Mas o MoveOn conseguiu chamar bastante atenção. Outros grupos ativistas também estavam registrando denúncias formais na Comissão Federal de Comércio. Alguns estavam preparando ações judiciais.

Àquela altura, qualquer coisa que acontecesse no Facebook virava manchete. O serviço tinha 57 milhões de usuários e o dinheiro da Microsoft por trás. A imprensa queria que Zuckerberg se desculpasse e desligasse o Beacon.

Muitos jornalistas argumentaram que a atordoante nova valorização do Facebook o deixara desesperadamente ansioso para provar que poderia ser rentável de uma hora para a outra. Um artigo que indica o quanto a imagem do Facebook fora danificada foi escrita por Josh Quittner, da Fortune. Intitulado "RIP Facebook?", o texto argumentava que a empresa estava "se esfacelando". Quittner comparava a decisão precipitada do jovem CEO de 23 anos no episódio Beacon a alguém que "fica observando uma criança sozinha brincando com uma caixa de fósforos em uma casa de madeira".[3]

O Beacon foi a pior e mais prejudicial controvérsia que o Facebook já enfrentou, por várias razões. Em primeiro lugar, ao contrário do que ocorrera no caso do Feed de notícias, a empresa cometeu um sério erro no projeto de produto. O Beacon de fato levou à má utilização de dados. Desse modo, violou os princípios de Zuckerberg com relação à importância da privacidade e do controle da informação pelo usuário. Mas o dano foi agravado porque, durante mais de três semanas, Zuckerberg não fez nada para responder às reclamações. Como o silêncio continuou, a polêmica cresceu com mais furor. Ele ficava olhando as estatísticas dos usuários, como sempre fazia, e via que o Beacon não estava afetando o comportamento dentro do site. Isso, porém, era desmentido pelas experiências realmente dolorosas de um pequeno número de usuários, assim como pela legítima indignação da imprensa.

Existe uma ponta de esnobismo em Zuckerberg que em momentos como esse pode lhe prestar um verdadeiro desserviço. Mas a ironia é que ele havia resistido continuamente até então a qualquer coisa que se assemelhasse a algo intrusivo no Facebook, fosse uma propaganda ou uma mensagem. Ali estava alguém que durante anos dissera que desejava fazer o que fosse melhor para os usuários, mas que, de repente, passou a agir como se soubesse das coisas mais do que eles.

Hoje, ao reconsiderar o que aconteceu, Zuckerberg reconhece que havia se tornado arrogante. "Não reagimos com a rapidez necessária", diz ele, pesaroso, "porque tínhamos nos acostumado a ver as pessoas reclamando de coisas que, no final, mostravam que estávamos certos. Pensamos: 'Bom, seja lá o que for, em algum momento eles vão superar isso.' Até que dissemos: "Epa, espera aí, dessa vez nós realmente pisamos na bola.'"

Em 29 de novembro, três semanas após a estreia do Beacon, o Facebook

afinal o redesenhou como um sistema totalmente opt-in. Nenhuma mensagem sobre uma pessoa poderia ser enviada sem sua permissão explícita. O MoveOn fez uma discreta manifestação de vitória. Uma semana depois, Zuckerberg postou no blog do Facebook um texto que expressava profundo arrependimento, intitulado "Reflexões sobre o Beacon".

"Cometemos muitos erros na construção desse recurso, mas fomos pior ainda na forma como lidamos com eles", começou. "Simplesmente fizemos um péssimo trabalho com esse lançamento, e peço desculpas por isso (...) Levamos muito tempo para decidir qual seria a melhor solução (...) Parte do sucesso do Facebook até agora se deve ao fato de que ele dá às pessoas o controle sobre o que partilham e como partilham suas informações (...) Para ser um bom recurso, o Beacon também precisa fazer o mesmo." Ele anunciou que dali em diante o Facebook permitiria que o usuário desligasse o Beacon por completo, algo que o MoveOn tinha pedido.

O Beacon acertou em cheio o Facebook e o deixou com um hematoma em volta do olho que ainda não desapareceu de todo. Internamente, o lançamento da plataforma de anúncios do Facebook havia sido apelidado, de antemão, de "Projeto Pandemia". E de fato se transformou em uma doença difícil de eliminar – a doença de uma percepção negativa que persistiu durante muito tempo depois de o produto ter sido modificado. O crescimento das adesões caiu de forma perceptível na sequência de toda a cobertura negativa da imprensa, embora tenha retomado o ritmo no início de 2008. Dan Rose, ex-executivo de marketing da Amazon, no comando dos empenhos de publicidade no Facebook e que esteve profundamente envolvido no lançamento da plataforma de anúncios, disse que a controvérsia foi "devastadora" para a empresa. "Quando conseguimos consertar o Beacon, já havia se espalhado o meme de que as pessoas não controlavam a maneira como suas informações fluíam", diz ele. "Nós realmente fizemos uma enorme besteira. Levou muito tempo para que nossa marca superasse aquilo."

O Beacon, porém, realmente iluminou o caminho que o Facebook esperava trilhar no futuro: tornar-se um "centro de distribuição social" onde ficariam reunidas as informações sobre o comportamento de uma pessoa em toda a web, a fim de que seus amigos pudessem ver o que ela estava fazendo. Se você compra algo, ou faz um comentário num blog, ou indica gostar de alguma

coisa, o objetivo do Facebook é que seus amigos no Facebook saibam disso. Na verdade, o Beacon só foi desativado no final de 2009, junto com a resolução de um processo legal por causa dele. Enquanto isso, as objeções foram se desfazendo aos poucos. Zuckerberg agora diz que talvez tenha lançado o Beacon cedo demais: "Uma das coisas ruins sobre o Beacon foi que as pessoas simplesmente não estavam prontas para compartilhar suas informações fora do Facebook." Em 2008, a empresa lançou uma tecnologia de alcance muito mais amplo, chamada Facebook Connect, para que as pessoas possam compartilhar o que fazem em sites parceiros. Então em 2010 o Open Graph API formalmente estendeu a plataforma do Facebook através da internet. Os tipos de alerta para os seus amigos habilitados por Beacon hoje fazem parte da rotina, embora os controles do usuário tenham melhorado.

Logo depois que o tumulto causado pelo Beacon arrefeceu, Jim Breyer, membro do conselho, teve uma conversa dura com Zuckerberg. "Nós metemos os pés pelas mãos", disse ele. "Deveríamos ter pedido desculpas imediatamente. Para mim, Mark, isso é um exemplo de por que é tão importante que tenhamos um novo diretor de operações para a empresa." Owen Van Natta era um ótimo homem para negociações, insuperável no desenvolvimento de negócios, mas não o braço direito firme, sempre presente, que, na opinião de Breyer, uma empresa com um CEO de 23 anos, ainda em fase de aprendizado, precisava ter. E a empresa também necessitava de alguém bastante versado nas complexidades do negócio de publicidade on-line. Zuckerberg levou algumas semanas pensando e então disse a Breyer que concordava. No início de janeiro ele comunicaria a decisão a Van Natta e começariam a procurar alguém.

Numa festa de Natal em meados de dezembro, Zuckerberg começou uma conversa com Sheryl Sandberg. Ela era uma executiva sênior que havia transformado o self-service de anúncios do Google em uma das potências econômicas da internet. Os dois acabaram ficando num canto da sala por mais de uma hora, enquanto Zuckerberg a consultava sobre como gerir uma organização de tecnologia em crescimento. Concordaram em se encontrar em algum momento para jantar.

Enquanto isso, depois de uma conversa difícil com Van Natta, Zuckerberg começou a se reunir com potenciais candidatos ao cargo de diretor de

operações. Um deles foi Dan Rosensweig, ex-diretor de operações do Yahoo, que, pouco mais de um ano antes, perseguira avidamente a compra do Facebook junto com o CEO do Yahoo, Terry Semel, e que, com a esposa, tinha promovido a festa na qual Zuckerberg conheceu Sandberg. Outro candidato foi Jeff Weiner, também um alto executivo do Yahoo amplamente conhecido por seu discernimento e por sua inteligência gerencial.

Sandberg, que estava no Google desde 2001 e ganhara muitos milhões com as ações que comprara da empresa, havia decidido que estava pronta para sair. Ela já havia recebido uma oferta de um ótimo emprego em uma grande empresa de mídia da Costa Leste e estava pensando seriamente em aceitar. Passou uma tarde conversando com Roger McNamee, um grande conhecedor do ramo e um dos investidores mais conhecidos do Vale do Silício. Ela queria ouvir seu conselho sobre o emprego. "É uma ideia muito boa. Você deveria aceitar", disse-lhe McNamee, então completou: "Mas o que você de fato deve fazer é ir trabalhar com Mark Zuckerberg no Facebook." McNamee vinha assessorando Zuckerberg informalmente e sabia que ele estava procurando um novo diretor de operações. Por coincidência, Sandberg e Zuckerberg vinham trocando e-mails sobre um jantar na semana seguinte. Sandberg não tinha pensado naquilo como um jantar de recrutamento, embora Cohler, o ajudante de campo de Zuckerberg e recrutador oficial da empresa, viesse conversando bastante com ela havia mais de um ano a respeito do Facebook. "Quando é que você vem trabalhar conosco?", perguntava toda vez que a via.

Quando Sandberg chegou ao pequeno e tranquilo restaurante no Vale do Silício, McNamee já havia falado com Zuckerberg e argumentado a favor de Sandberg. No jantar, os dois conversaram sem parar. O restaurante fechou às 22h horas, então Zuckerberg foi para a casa de Sandberg, e eles continuaram a conversa. Ela é mãe de dois filhos pequenos e em geral dorme por volta de 21h30. À meia-noite, teve de expulsá-lo para poder dormir.

Outros jantares como esse aconteceram. Zuckerberg não tinha pressa. Queria conhecer aquela pessoa com quem poderia vir a trabalhar nos próximos dez ou vinte anos. Desta vez, queria contratar alguém por um longo tempo. Sandberg diz que os encontros com Zuckerberg, que ele estima terem durado um total de 50 horas, eram "infindáveis". "Ele nunca ia embora!", disse ela numa entrevista. "Escreva isso no seu livro. Ele simplesmente não saía da

minha casa."

Sandberg é uma mulher de 40 anos, elegante e ligeiramente hiperativa, bem-humorada, com um rosto redondo e cabelos escuros cortados na altura dos ombros. Antes de seus seis anos no Google, ocupara uma posição estratégica como chefe de gabinete de Lawrence Summers quando ele foi secretário do Tesouro no governo Clinton. Ela o conhecera quando estudante em Harvard – sim, aquela universidade outra vez –, onde se formou em economia. Escreveu sua tese sobre os fatores econômicos que levam as mulheres a permanecer em situações em que são maltratadas pelos maridos. (Zuckerberg tem sempre procurado contratar estrelas acadêmicas, apesar de ele mesmo ter abandonado os estudos.) Sandberg fala num ritmo espantosamente rápido, mas sem esquecer a inflexão, numa espécie de torrente musical de palavras. Estava vestida de maneira elegante quando fui me encontrar com ela, com botas Prada pretas até o joelho, calça preta e um suéter de caxemira, e seu refinamento contrasta de modo drástico com a simplicidade de Zuckerberg – e com praticamente todos no Facebook.

Sandberg tinha muito cuidado para que essas reuniões não chegassem ao conhecimento da comunidade do Vale do Silício, onde todos ficavam sabendo de tudo. Uma vez, ela e seu marido, Dave Goldberg, alto funcionário do Yahoo, encontraram-se para um jantar com Zuckerberg e a namorada, Priscilla Chan, em um obscuro restaurante perto do aeroporto de São Francisco, onde ninguém iria reconhecê-los.

Zuckerberg fez diversas perguntas, e Sandberg respondeu na mesma moeda. Os tópicos que cobriram em suas discussões foram desde onde o Facebook estaria em cinco anos até as experiências de Sandberg no governo, teorias de gestão e história pessoal. Ele a estava sondando, mas ela também precisava ser convencida. Pouco antes de eles começarem aquelas reuniões, a revista 02138, direcionada para Harvard, havia publicado uma longa e detalhada matéria sobre as intricadas origens do Facebook no campus. A matéria aceitava os argumentos dos irmãos Winklevoss sem grandes análises e sugeria que Zuckerberg provavelmente era um ladrão intelectual. "Nunca saberemos o que de fato aconteceu nos alojamentos de Harvard há quatro anos", concluía o artigo. "A pergunta permanece: de quem foi a ideia?" Sandberg ficou preocupada ao ler aquilo e perguntou a seu amigo McNamee, que a tranquilizou quanto à

honestidade de Zuckerberg.

No final de janeiro, os dois estavam indo para o Fórum Econômico Mundial em Davos, na Suíça. Sandberg convidou Zuckerberg para acompanhá-la no voo de São Francisco para Zurique no Google One, como é conhecido o 767 de propriedade dos cofundadores Larry Page e Sergey Brin. Os dois conversaram em tom conspiratório durante todo o voo, fato que não passou despercebido a alguns dos colegas de Sandberg no Google.

Quando as discussões estavam ficando mais sérias, Sandberg ligou para seu grande amigo Don Graham, da Washington Post Co., para pedir uma opinião a respeito de Zuckerberg e do Facebook. Graham tinha sido um dos muitos que tinham tentado contratá-la em 2000 quando ela deixou o Departamento do Tesouro. (Entre outros, estavam a New York Times Company e a AIDS Vaccine Initiative, uma entidade sem fins lucrativos.) Zuckerberg também havia ligado para Graham para perguntar sobre ela. O CEO do Post deu a ambos fortes recomendações. "Mas que contratação sensacional! Uau!", diz Graham agora a respeito de Sandberg no Facebook.

Jim Breyer também conversou longamente com Sandberg e com os outros que estavam na disputa para o cargo de diretor de operações. Ela foi um dos poucos candidatos que não disse, de uma forma ou de outra, que gostaria de manter em aberto a possibilidade de ser CEO do Facebook em algum momento. Esse foi um ponto decisivo. "Mark é o nosso CEO para o longo prazo", diz Breyer. "Estávamos à procura de um ótimo parceiro de negócio que se sentisse confortável com isso."

Além de sua disposição para ser a número dois, da conexão com Harvard e com Graham, de seu papel no desenvolvimento do negócio publicitário do Google e de sua experiência como gestora, havia algo mais que Zuckerberg achava intrigante em Sandberg. "Passamos muito tempo falando sobre sua experiência no governo", diz ele. "De muitas maneiras, o Facebook é mais parecido com um governo do que com uma empresa tradicional. Temos essa grande comunidade de pessoas e, mais do que outras empresas de tecnologia, estamos realmente definindo políticas." O Beacon, é claro, foi um exemplo de uma péssima definição política.

Ele a contratou, e Sandberg começou no Facebook no final de março de 2008. Se o investimento da Microsoft havia proclamado ao mundo que o

Facebook era uma formidável força econômica, a contratação daquela superestrela da internet declarava que também seria uma força bem administrada.

Apesar de toda a checagem e de todo o planejamento, no dia em que chegou ao Facebook ela estava com algum receio. Como seria trabalhar para aquele jovem de 23 anos? No primeiro dia, enquanto Sandberg, Zuckerberg e a chamada equipe M – o grupo dos oito executivos mais antigos e experientes – estavam discutindo um sistema de classificação que seria utilizado nos recursos humanos, surgiu a pergunta: qual é a melhor maneira de se criar um sistema de classificação? Sandberg havia supervisionado muitos desses sistemas no Google, então falou. "Você sempre tem cinco categorias: duas na parte superior, duas na inferior e uma no meio", disse ela rapidamente. Alguém perguntou a razão. "Bem, três é muito pouco, sete é demais, e seis é um número par. Você precisa de um no meio para ancorar o sistema. Todo mundo entende cinco categorias", afirmou. Pouco depois, a reunião terminou. Zuckerberg saiu ao lado de Sandberg.

"Por favor me desculpe", disse ele.

"Por quê?"

"Bom, eu revirei os olhos."

"Nem percebi".

"Bom", disse Zuckerberg, "estou trazendo você para cá e sei que preciso transferir poder e garantir que todos saibam que acredito em você; portanto, não deveria estar revirando os olhos."

Ela ficou impressionada com o fato de Zuckerberg se chamar a atenção por uma infração tão mínima. "Eu disse a mim mesma: 'Isto vai funcionar'", lembra ela. E o intercâmbio sincero entre eles continua. Reúnem-se a sós várias vezes por semana. Durante os primeiros minutos das reuniões das sextas-feiras, fazem avaliações e comentários um sobre o outro, diretamente. Antes de começar a trabalhar no Facebook, Sandberg disse a Zuckerberg que queria retornos regulares dele, mas ele insistiu que deveria ser uma via de mão dupla.

Desde o momento em que chegou, Sandberg passou a ser a principal vendedora e campeã de publicidade na empresa. Ela tinha uma experiência imensa com os anunciantes do Google e uma profunda compreensão da importância e do potencial de anúncios na internet. De acordo com alguns

funcionários do Facebook, durante as primeiras semanas em que trabalhou lá, não havia praticamente mais ninguém na empresa sobre quem se pudesse dizer o mesmo. Apesar do acordo com a Microsoft, apesar da plataforma de anúncios do Facebook, apesar da evidente necessidade de gerar receitas à medida que o serviço se expandia, persistia uma profunda ambivalência corporativa em relação à ideia de que a propaganda era o meio de que o Facebook precisava para se tornar um negócio real. Essa ambivalência estava enraizada no CEO, que acreditava firmemente que o produto e a experiência do usuário vinham em primeiro lugar. Sandberg teria muito trabalho pela frente.

Fazendo dinheiro "Em que negócio nós estamos?"

Como o Facebook transformaria seu próprio sucesso social em um negócio duradouro e lucrativo? Quando Sheryl Sandberg chegou, essa pergunta podia produzir uma gama surpreendentemente ampla de respostas até mesmo entre os principais executivos da empresa. Zuckerberg não tinha uma boa resposta, mas isso não o incomodava muito. Sandberg, porém, que é uma gerente muito metódica, estava decidida a afinar e alinhar a liderança do Facebook. Ela fora para a empresa a fim de transformá-la em uma potência da publicidade. Precisava que todos os funcionários e seus colegas na equipe M trabalhassem em sincronia. Não havia dúvida em sua mente de que o Facebook representava um dos maiores ambientes de propaganda já criados.

A questão não era nada teórica, pois o Facebook precisava do dinheiro. Estava queimando os 375 milhões de dólares que levantara da Microsoft, de Li Ka-shing e dos irmãos Samwer mais rapidamente do que tinha imaginado. Alguns dos aliados de Zuckerberg na gestão já tinham concluído que fora um erro não aceitar uma valorização menor: isso teria permitido ao Facebook levantar muito mais dinheiro porque um número muito maior de investidores estaria disposto a comprar. A empresa vinha aumentando contratações em grande velocidade; já contava em sua folha de pagamentos com cerca de 500 funcionários e adicionava servidores às centenas aos seus datacenters.

Em pouco tempo, o Facebook também teria de montar novos datacenters fora dos Estados Unidos para acomodar seu crescimento internacional. Construíra um elegante refeitório para os empregados num prédio que ficava a pouco mais de um quarteirão de seus edifícios principais, com chefs contratados do Google e uma comida fabulosa – tudo servido de graça. Havia planos em andamento de sair dos 12 prédios nos quais o pessoal estava espalhado por todo o centro de Palo Alto e passar para um grande espaço novo.

Após cinco semanas na empresa, Sandberg decidiu promover uma série de reuniões para levar a gestão do Facebook a se concentrar nas oportunidades de publicidade. Zuckerberg não estaria presente: estava embarcando em uma viagem de volta ao mundo por um mês agora que terminara a busca por um

número dois. Queria fazer uma pausa temporária. Aquela era sua chance. Viajou sozinho, carregando apenas uma mochila, para Berlim, Istambul, Índia e Japão, entre outros lugares. Na Índia, fez uma breve peregrinação – usando os empoeirados ônibus locais – ao ashram no alto do Himalaia onde Steve Jobs e Baba Ram Dass, entre outros, tinham buscado iluminação.

Os colegas acreditam que Zuckerberg planejou aquela a viagem de maneira deliberada, de modo a dar a Sandberg o espaço necessário para que ela estabelecesse sua autoridade dentro da empresa sem a interferência do CEO. Mas é simbolicamente sugestivo que as reuniões promovidas por ela sobre a melhor maneira de o Facebook transformar sua vasta base de usuários em um negócio poderoso tenham ocorrido enquanto Zuckerberg – o rei da ambivalência com relação aos anúncios – estava fora. Até aquele momento, os executivos de toda a empresa jamais tinham se reunido para discutir a respeito daquilo que as pessoas no negócio de internet chamam, peculiarmente, de "monetização" – como transformar os usuários do Facebook em dinheiro.

As reuniões iam das 18h às 21h, uma ou duas vezes por semana; o jantar era servido na sala. A primeira incluiu um pequeno número dos principais líderes da empresa na área publicitária: Mike Murphy, que comandava as vendas de anúncios; Chamath Palihapitiya, encarregado das áreas de crescimento e internacional; Tim Kendall, que supervisionava o setor self-service de publicidade on-line; Dan Rose, que gerenciava a parceria de publicidade com a Microsoft; Kent Schoen, diretor de produtos de publicidade; Kang-Xing Jin, engenheiro responsável pelo software de publicidade (e amigo íntimo de Zuckerberg desde os tempos de Harvard) e Matt Cohler, o consigliere de Zuckerberg. No quadro-branco, Sandberg escreveu em letras grandes: "Em que negócio nós estamos?"

No início, as reuniões eram encontros informais em que todos tinham oportunidade de expressar suas opiniões. À medida que continuavam, o número de participantes foi crescendo. Espalhou-se a notícia de que ninguém deveria perder aquelas conversas. Em breve, toda a equipe M e grande parte dos funcionários da área publicitária estavam participando, num total de 15 a 21 em uma noite típica.

Na época, as estratégias de monetização do Facebook eram variadas. A Microsoft estava vendendo banners de anúncios, é claro, mas quando chegou o

final de 2007, apesar do novo acordo internacional, essa venda tinha sido responsável por menos de 25% da receita total. O Facebook queria reduzir esse número ainda mais para que pudesse controlar seu próprio destino. O self-service de anúncios on-line, lançado na mesma época que o desastroso Beacon, agora crescia com rapidez. O Facebook também tinha o que se chama de "alertas patrocinados" – anúncios inseridos nos Feeds de notícias dos usuários que pareciam ser uma atualização recebida de um amigo, mas que na verdade eram da Coca-Cola ou de outra empresa. Os presentes virtuais, pequenos ícones gráficos que as pessoas compravam, estavam em rápido crescimento, mas ainda representavam uma minúscula parcela das receitas. Para o aniversário de um amigo, por exemplo, você podia comprar, por um dólar, uma figurinha de um cupcake com uma velinha. E havia também o Facebook Marketplace, um sistema de anúncios classificados que estreara havia pouco tempo e tivera uma resposta morna dos usuários.

No quadro, Sandberg listou as opções. O Facebook poderia estar no ramo da publicidade. Poderia vender dados sobre os usuários. Poderia vender representações gráficas virtuais desses usuários (os chamados "avatares") e outros produtos virtuais. Ou poderia permitir transações em seu site e ficar com uma pequena comissão, como fazia o PayPal. Os funcionários pesquisaram diversos mercados e chegaram à reunião seguinte com gráficos detalhados que mostravam o tamanho de cada mercado, sua taxa de crescimento provável, os grandes players e o que o Facebook poderia fazer excepcionalmente bem. Depois de semanas com esses exercícios, na reunião final Sandberg foi caminhando pela sala e perguntando a cada pessoa qual o percentual da receita do Facebook que, em última instância, deveria vir de cada categoria. Quase todo mundo disse que 70% ou mais viriam de algum tipo de publicidade.

Todos sabiam que Zuckerberg só aprovava projetos que se encaixassem em seu plano de longo prazo para o Facebook. "O Mark é muito focado no longo prazo", diz um participante daquelas reuniões. "Ele não quer desperdiçar recursos com coisa alguma, a menos que contribua para o longo prazo. Se você não sabe em que negócio está, o que quer que faça para ganhar dinheiro vai ser um desperdício, porque pode ser que não dure." Embora Zuckerberg tivesse sido forçado pelas circunstâncias a aceitar a publicidade, ele só fez isso para poder pagar as contas. Sempre que alguém perguntava quais eram suas

prioridades, a resposta era inequívoca: o crescimento e a melhoria contínua da experiência do cliente eram mais importantes do que a monetização. Ele acreditava que o sucesso financeiro no longo prazo dependia do crescimento contínuo; até mesmo as grandiosas declarações no lançamento da plataforma de anúncios do Facebook significavam apenas que a empresa começaria a buscar novas abordagens. E o fiasco do Beacon havia abalado a confiança de todo mundo.

Com o objetivo de articular uma estratégia de negócios que se encaixasse de maneira sólida e indiscutível no marco de referência de Zuckerberg para o longo prazo, os participantes das reuniões com Sandberg foram além de dizer apenas que a coisa certa era a publicidade. Chegaram a uma distinção crucial para identificar e diferenciar oportunidades para o Facebook. Enquanto o Google – a alma mater corporativa de Sandberg e o rei indiscutível da publicidade na internet até agora – ajudava as pessoas a encontrar as coisas que já haviam se decidido a comprar, o Facebook as ajudaria a decidir o que queriam. Quando se pesquisa algo no Google, aparece um anúncio que é uma resposta às palavras que você digitou na caixa de pesquisa. Muitas vezes, ele é relevante para você, e esse processo produz muitos bilhões de dólares para o Google. Mas os anúncios em que você normalmente clica são os que respondem ao que você já sabe que está procurando. Na linguagem da publicidade, os anúncios do AdWords do Google "preenchem a demanda".

O Facebook, por sua vez, geraria demanda, concluiu o grupo. Isso é o que faz a publicidade de marca que há muito tempo domina a televisão, e é aí que a maioria dos dólares com anúncios é gasta. Um anúncio conceitual se destina a implantar uma nova ideia em seu cérebro: "Ei, você deve querer gastar dinheiro com isso". Esses anúncios, no entanto, nunca funcionaram bem no Google. Você pode encontrar uma câmera Canon por meio de um anúncio de busca do Google se digitar as palavras-chave "câmera digital" no campo de busca, mas a empresa nunca encontrou uma boa maneira de convencê-lo de que você deve querer uma câmera digital. (Os esforços do Google para encontrar esses métodos levaram-no a enfatizar, por exemplo, o serviço Gmail, no qual o software observa palavras que aparecem em seus e-mails e exibe mensagens às quais você talvez responda.)

Apesar de todo o sucesso do Google, ele opera quase que por completo

dentro de um segmento relativamente pequeno do setor mais amplo da publicidade. Os pesquisadores de Sandberg descobriram que apenas 20% – no máximo – dos 600 bilhões de dólares destinados todos os anos a publicidade no mundo são gastos em anúncios destinados a pessoas que já sabem o que desejam. Os 80% restantes, ou 480 bilhões de dólares por ano, ficavam à disposição à medida que uma parcela crescente dos gastos com publicidade se deslocava para a internet.

As perspectivas de longo prazo para a publicidade no Facebook pareciam brilhantes para o grupo. A internet está afastando os consumidores da TV, dos jornais e das revistas. E o Facebook está absorvendo uma quantidade desproporcional do tempo passado na internet. Atualmente, é o site no qual os internautas passam a maior parte de seu tempo on-line tanto nos Estados Unidos quanto na maioria dos outros países. Isso, diz Dan Rose, combinado com a capacidade incomparável do Facebook de direcionar anúncios com base em informações sobre seus usuários, deverá permitir que o site atraia um volume cada vez maior de publicidade voltada para a geração de demanda. Rose diz: "Há um desequilíbrio entre onde os dólares são gastos e onde o público está passando seu tempo. Ao longo dos próximos dez anos, esses dólares passarão a fluir on-line." Rose era tão eficaz nas reuniões que mais tarde Sandberg lhe deu o novo título de vice-presidente de desenvolvimento de negócios e monetização.

As oito ou mais reuniões de modelagem de negócio organizadas por Sandberg terminaram exatamente quando Zuckerberg estava retornando de suas férias ao redor do mundo. Ele ficou impressionado com as conclusões do grupo. "Agora o Mark entende que temos um modelo de negócio e que precisamos fazer isso no longo prazo", diz um alto executivo da área publicitária. "Portanto, agora ele está disposto a investir."

Zuckerberg explicou em detalhes suas ideias sobre os anúncios no Facebook. Em uma reunião realizada tempos depois para discutir a monetização, ele disse ao grupo que o que tornava o Facebook diferente de outros sites era sua capacidade de ajudar os usuários a ter diálogos de mão dupla entre eles ou com os anunciantes. "A ideia básica é que os anúncios devem ser conteúdo", diz ele agora. "Precisam ser, essencialmente, apenas informações orgânicas que as pessoas estão produzindo no site. Um monte de informações

que as pessoas produzem é inerentemente comercial. E se você olhar o perfil de alguém, quase todos os campos que definem aquela pessoa são, de alguma forma, comerciais – música, filmes, livros, produtos, jogos. Faz parte da nossa identidade como pessoas que gostemos de algo, mas esse algo também tem valor comercial."

A partir dessas discussões com Zuckerberg, surgiu o que o Facebook chama de engagement ad: uma mensagem discreta de um anunciante na página inicial dos usuários, convidando-os a fazer algo diretamente ali. Pode pedir que comente um vídeo, na esperança de que os amigos sejam atraídos para a conversa. Pode ser uma oferta de produtos – a Starbucks ofereceu cupons para um café de graça. Pode permitir que a pessoa inicie um diálogo com os amigos a partir do próprio anúncio. Ou que clique no anúncio para instantaneamente se tornar um fã da página de um produto no Facebook.

Em pouco tempo, os engagement ads substituíram os alertas patrocinados, passando a ser o principal produto comercializado pelos vendedores de publicidade do Facebook. Os alertas patrocinados não são, nos termos de Zuckerberg, "informações orgânicas que as pessoas estão produzindo no site". Os novos engagement ads que propunham participação ativa tornaram-se um grande sucesso. Apenas no primeiro ano, geraram cerca de 100 milhões de dólares de receitas. O Facebook cobra desses anúncios pelo menos cinco dólares por mil visualizações. Com centenas de milhões de usuários visualizando suas páginas de entrada no Facebook muitas vezes por mês, esses dólares podem resultar em grandes somas. Além disso, uma vez estabelecido algum tipo de conexão com um usuário, isso garante ao anunciante uma quantidade enorme do que o Facebook chama de "valor derivado". Os executivos dizem que, a partir do momento em que uma marca faz uma conexão com um consumidor, isso leva a uma média adicional gratuita de 200 "impressões" (ocasiões em que as pessoas veem uma informação sobre aquela marca no Facebook).

"Nunca mais venderemos banners", diz Rose. "Os engagement ads alavancam o poder da internet de permitir que o comerciante tenha um diálogo com a audiência. Isso é muito diferente dos tradicionais banners da internet, que fazem aquilo que os anunciantes fizeram na televisão e na imprensa durante cinquenta anos: perturbar intencionalmente a experiência que você

está tendo." Enquanto isso, a Microsoft continuava a vender esses banners para o Facebook. Eles geraram cerca de 50 milhões em 2009, mas o acordo terminou no início de 2010. Em troca, a Microsoft passou a se envolver cada vez mais nas buscas no Facebook.

Mas embora a empresa tenha investido muita energia para desenvolver e refinar os engagement ads e administrar com todo o cuidado sua relação com a Microsoft, a maior parte de sua receita publicitária provém de uma terceira fonte: o self-service de anúncios que os anunciantes menores compram diretamente no site do Facebook, usando um cartão de crédito. Qualquer pessoa pode comprá-los, mas os anúncios em geral são adquiridos por empresas locais.

O Facebook dá aos anunciantes mais opções de público-alvo do que a maioria dos sites porque as pessoas colocam ali uma quantidade enorme de informações sobre elas mesmas, abertamente e de bom grado. Também passam muito tempo no site e fazem diversas coisas lá – o que cria oportunidades para que as propagandas sejam apresentadas. No Google, compra-se um anúncio que é exibido quando um usuário tecla seu tema de interesse (p. ex.: câmera digital), no Facebook ela pode exibir um anúncio semelhante para homens casados que moram na Califórnia, que têm filhos pequenos, mas que ainda não postaram nenhuma foto.

Apesar de toda a importância da publicidade, até mesmo nas reuniões de Sandberg havia outra categoria de receita que muitos acreditavam estar destinada a crescer bastante com o passar do tempo. Rose a chama de "monetização do consumidor", isto é, as coisas pelas quais os usuários pagam de maneira direta ao Facebook, da mesma forma como já gastam muito dinheiro para utilizar jogos e outros aplicativos dentro do serviço. O Facebook já vendia coisas como um bolo de aniversário virtual por um dólar, mas há muitas outras maneiras de conseguir dinheiro de seus usuários. Por exemplo, podem existir taxas associadas a uma moeda que as pessoas usariam para comprar e vender coisas em todo o Facebook, especialmente nos jogos. A empresa já lançou um sistema desse tipo. Em outras redes sociais ao redor do mundo existe um próspero mercado de decorações e mensagens virtuais entre amigos. Sandberg disse acreditar que, em última análise, de 20% a 30% das receitas do Facebook resultarão da venda de bens virtuais ou do funcionamento de uma moeda

dentro do site. As vendas de produtos virtuais somaram cerca de 30 milhões de dólares em 2009.

No início de 2010, o Facebook começou a dar mais ênfase à sua moeda, os "créditos Facebook", que os usuários compram da empresa e em seguida usam, sobretudo nos jogos, para comprar produtos virtuais. Quando o usuário gasta o crédito, o Facebook fica com 30%. Alguns jogos começaram a usar apenas essa forma de pagamento, substituindo uma infinidade de opções de pagamento por terceiros. Justin Smith, que opera a Inside Network, a empresa líder em análises para o setor de comércio no Facebook, diz acreditar que esses créditos são uma parte considerável do futuro da empresa.

"A ideia", diz ele, "é que o Facebook conseguirá permitir a geração de novas receitas porque os usuários se sentirão mais confortáveis pagando ali do que a terceiros." Um executivo sênior da Coca-Cola contou-me recentemente que ela aguardava por isso antes que antigos consumidores possam comprar uma Coca-Cola com os créditos do Facebook. Mesmo uma pequena fatia desse sistema poderia se tornar uma fonte significativa de receitas. No entanto, Zuckerberg diz que até agora o trabalho da empresa com relação aos créditos tem sido principalmente para facilitar a vida dos desenvolvedores de aplicativos na plataforma do Facebook. "Nossa intenção não é começar a lucrar com isso tão cedo", diz ele. "Com o tempo, se vier a se tornar algo muito utilizado, pode ser um bom negócio."

O Facebook encontra-se agora no centro de um realinhamento fundamental do capitalismo. Mark Zuckerberg, como um homem de sua geração, entendeu isso intuitivamente desde que lançou o Facebook em Harvard. Fazer marketing não pode mais significar empresas de publicidade empurrando anúncios na cara das pessoas, e isso não porque seja errado, mas porque não funciona mais. A palavra publicidade já não é a palavra certa para o que está acontecendo no Facebook. É apenas um atalho útil, como nas reuniões de Sandberg, para se referir a um processo no qual as empresas gastam dinheiro para conseguir que as pessoas se interessem mais por seus produtos.

Os profissionais de marketing, porém, não podem mais controlar a conversa. A primeira vez que se tornou evidente que os consumidores estavam virando editores foi com o surgimento dos blogs em 2001 e 2002. O público estava

começando a criar a mídia. Agora, o Facebook está permitindo que a tendência se amplie e alcance até mesmo os "consumidores" que não entendem quase nada de tecnologia. Os usuários fazem suas próprias páginas e buscam ferramentas para enviar mensagens e criar e transmitir conteúdo. Grande parte desse conteúdo diz respeito a produtos e serviços comerciais. Agora, qualquer um pode criar uma página no Facebook com qualquer finalidade.

Os gastos do consumidor são o motor que impulsiona toda a economia moderna, mas "o consumidor" já não apenas consome, como o Facebook deixa evidente. Cada vez mais as pessoas estão no controle.

"As marcas já estão no Facebook, gostem ou não disso", diz Tom Bedecarre, presidente da AKQA, de São Francisco, a maior agência independente de publicidade digital, e fã ardoroso do Facebook. "As pessoas criarão grupos ou páginas sobre o que quer que adorem ou odeiem e postarão mensagens sobre o tema." Uma ferramenta de marketing usada com frequência por Mike Murphy, chefe de venda de anúncios no Facebook, é pesquisar a base de dados do site quando está tentando vender anúncios para uma empresa e demonstrar quão entranhada ela já está no Facebook. Para uma empresa muito conhecida, como o McDonald's, o número de menções está na casa dos milhões.

Algumas empresas fazem tentativas malogradas de sufocar os sentimentos do consumidor. A cadeia canadense de cafés Tim Hortons respondeu aos grupos no Facebook que criticavam a empresa mandando que seus advogados enviassem cartas de advertência aos membros. Isso teve pouco efeito. Nenhum advogado pode impedir que alguém no Facebook critique ou insulte uma marca ou um produto. Como diz Randall Rothenberg, presidente do grupo comercial Interactive Advertising Bureau, "conversas não são coisas que possam ser controladas. O único jeito é entrar nelas".

Em vez de interromper a conversa, as empresas antes conhecidas como anunciantes agora precisam descobrir como criar a conversa no Facebook, ou fazer parte dela. As bem-sucedidas ajudam os usuários a se conectar uns com os outros e se comunicar. "É um novo tipo de troca de valor para os profissionais do marketing", diz Bedecarre. "Vou lhe entregar valor, e você terá uma sensação melhor."

A Mazda pediu aos fãs de sua página no Facebook que a ajudassem a projetar um carro para 2018. Estudantes de design de todo o mundo

contribuíram com ideias. O sorvete Ben & Jerry's pediu às pessoas que dissessem à empresa qual deveria ser seu próximo sabor. Cada vez que esses fãs da Mazda ou da Ben & Jerry's escrevem alguma coisa nessas páginas, uma mensagem é postada em seu perfil e vai para o Feed de notícias de seus amigos. As mensagens que os consumidores estão enviando aos amigos beneficiam o comerciante. Foi assim que o programa do próximo sabor, desenvolvido pela empresa de marketing Edelman Digital, permitiu que a Ben & Jerry's aumentasse seus fãs de 300 mil para um milhão em apenas seis semanas. Em ambos os casos, a campanha começou com anúncios do tipo engagement ads na página inicial do Facebook.

Os usuários do Facebook muitas vezes recebem algo concreto quando estão sendo alvo de uma propaganda. Na verdade, recebem parte da remuneração que, no passado, teria ido para uma emissora de TV ou um jornal. A Starbucks já deu cupons para café grátis. A Ben & Jerry's já ofereceu casquinhas de sorvete. Os brindes têm funcionado para anunciantes que também procuram atingir clientes empresariais. A AKQA ajudou a criar no Facebook a Rede de Negócios Visa para pequenas empresas. A Visa deu a cada empresa que se inscrevesse o equivalente a 100 dólares de publicidade no Facebook. Várias centenas de milhares se inscreveram.

Agora, algumas empresas voltadas para o consumidor dão menos ênfase aos seus sites e mais às suas páginas no Facebook, onde podem hospedar uma grande variedade de aplicativos e as ações dos fãs se propagam de modo viral entre seus amigos. A Vitamin Water, por exemplo, começou a direcionar os consumidores para Facebook.com/vitaminwater a partir de anúncios de TV e de banners colocados em outros sites. A Gap exibe o endereço de sua página no Facebook em outdoors.

O relacionamento entre pessoas e empresas continuará a evoluir com rapidez no Facebook e é provável que produza alguns acontecimentos surpreendentes. Há evidências crescentes de que, ao engajar os consumidores no próprio processo de conceber, projetar e mesmo modelar um produto, as empresas podem reduzir custos, criar produtos desejados pelas pessoas e conseguir clientes leais. O Facebook pode ser visto como uma gigantesca rede colaborativa. É a plataforma perfeita para essas inovações. As iniciativas da Ben & Jerry's e da Mazda apontaram o caminho, mas em 2009 uma pequena

empresa de filmes chamada Mass Animation, em estreita colaboração com os funcionários do Facebook, levou a ideia consideravelmente adiante.

A Mass Animation produziu um filme de animação criado pelos próprios usuários do Facebook. O filme de cinco minutos, intitulado **Live Music**, é formado por segmentos produzidos por 51 pessoas de 17 países, incluindo o Cazaquistão e a Colômbia. Alguns dos colaboradores tinham apenas 14 anos.[1] A empresa de animação criou um enredo, a trilha sonora e a primeira cena, que estabeleceu o estilo gráfico do filme. Sua página no Facebook atraiu 57 mil usuários, dos quais 17 mil baixaram um software especial. Os usuários da página votavam para determinar quais segmentos deveriam ser incluídos no filme.[2]

Os colabores escolhidos receberam 500 dólares e créditos no filme, que a Sony distribuiu nos cinemas no final de 2009 como abertura de uma animação em longa-metragem. "As redes sociais estão se tornando uma rede de produção social", diz Don Tapscott, autor de **Wikinomics**, que trata das novas formas de colaboração nos negócios, e **Grown Up Digital**, sobre os jovens e a tecnologia. "Não tem a ver apenas com amizade. Isso está mudando nossa forma de orquestrar talentos e recursos existentes na sociedade para inovar e criar produtos e serviços."

O Facebook é o meio mais direcionável da história. Os anunciantes querem mostrar seus anúncios para as pessoas mais propensas a responder. Na internet, até a chegada do Facebook, eles tinham de contratar serviços especializados para seguir, de forma um tanto trabalhosa e dispendiosa, as pegadas digitais deixadas pelos usuários e tentar inferir gênero, idade e interesses a partir dos sites que visitavam e daquilo em que clicavam. No Facebook, porém, os usuários oferecem voluntariamente dados precisos sobre si mesmos porque acreditam que assim serão vistos pelas pessoas que eles aprovam como suas amigas. "O Facebook tem o mais rico conjunto de dados", diz Josh James, CEO da Omniture, uma grande empresa de direcionamento de anúncios na internet que trabalha com o Facebook. "É o primeiro local onde os consumidores disseram: 'Eis aqui quem eu sou, e você pode usar sem problema'", completa ele. "A informação que temos é melhor do que qualquer outra. Sabemos o gênero, a idade e a localização, e são dados reais, em oposição às outras coisas que as pessoas inferem", diz Sandberg. O direcionamento inferencial utilizado

por anunciantes no restante da web muitas vezes está errado, diz ela.

Os usuários do Facebook oferecem voluntariamente uma grande quantidade de dados sobre si mesmos e depois ainda geram outros a partir de seu comportamento no site, interagindo com outros usuários, em grupos e com as páginas. O Facebook monitora tudo isso em sua base de dados e usa as informações para direcionar os anúncios. A política do Facebook é não olhar os dados de ninguém, a não ser que seja para garantir que não violem as regras do serviço. Ele diz que nunca compartilha os dados reais com os anunciantes. O Facebook apenas permite que os anunciantes usem os dados agregados e selecionem os mais relevantes a partir de uma vasta lista de parâmetros, para que seus anúncios sejam direcionados para o tipo exato de pessoas que estão tentando alcançar.

Qualquer um pode escolher o que quiser entre as infinitas combinações disponíveis no self-service de anúncios do Facebook. Você pode exibir um anúncio só para mulheres casadas de 35 anos ou mais que vivem no norte de Ohio. Ou apenas para os empregados de uma empresa em determinada cidade num determinado dia. (Empregadores que desejam selecionar a dedo pessoas que trabalham para um concorrente fazem isso o tempo todo.) Os clientes dos engagement ads, que são mais caros, podem fazer escolhas ainda mais detalhadas – mulheres que têm filhos, falam sobre fraldas, ouvem Coldplay e vivem em cidades grandes, por exemplo. "Esse direcionamento puro e simples é o propulsor do que somos capazes de fazer hoje, e a razão de estarmos crescendo", diz Rose.

Sou baby boomer, da geração pós-Segunda Guerra Mundial, e tenho listados em meu perfil muitos dos músicos de que gosto. Então, frequentemente vejo no Facebook o anúncio de um toca-discos com saída USB que converte discos de vinil antigos em arquivos digitais MP3. O anunciante se concentra nos amantes de música da minha idade porque sabe que é provável que tenhamos muitos discos guardados.

O conhecimento que o Facebook tem sobre seus usuários lhe permite ajudar os anunciantes com pesquisas de mercado. Digamos que uma empresa esteja decidindo que tipo de música usar em um anúncio de TV. O Facebook pode examinar o perfil de todas as pessoas que são fãs da página do anunciante e informar qual música elas têm mais probabilidade de ouvir. Se você compra

um engagement ad, o Facebook pode lhe dizer quais são os dados demográficos exatos dos usuários que clicaram nele. "Posso dizer a um anunciante, por exemplo, que, embora ele achasse que seu público fosse formado por mulheres entre 18 e 24 anos, na realidade é de homens entre 19 e 38 que gostam de futebol – e ainda posso lhe dizer quais são seus três filmes favoritos. Se você quiser alcançar esses caras, aqui estão seus programas de TV prediletos. Você pode criar toda a sua campanha de mídia em torno dos dados que fornecemos. É um ativo que não se poderia comprar em nenhum outro lugar do planeta", diz Mike Murphy, diretor de publicidade do Facebook. Hoje, a empresa está trabalhando com um serviço chamado Nielsen Homescan para fazer correlações entre os dados que ela recolhe sobre compras de produtos em milhares de lares americanos e o comportamento dos usuários no Facebook. Os anunciantes serão capazes de saber quais os anúncios que esses usuários viram e quais os produtos que compraram. A televisão dispõe desse tipo de dados há muito tempo. Se o Facebook puder demonstrar que é pelo menos tão eficaz quanto a TV, é lá que os anunciantes desejarão estar.

Algumas pessoas acreditam que a capacidade do Facebook de organizar todos os dados fornecidos pelos usuários pode ser transformada em muito dinheiro. "O Facebook tem uma oportunidade que o Google daria tudo para ter: a capacidade de construir uma proposta convincente para os anunciantes das maiores marcas", diz Alan Gould, que dirige a empresa de mensuração publicitária Nielsen IAG. "Agora, a avaliação de Steve Ballmer não parece tão boba", completa ele. "Acredito que o Facebook vai alterar radicalmente o marketing e se tornar um negócio gigantesco", diz Mike Lazerow, CEO da Buddy Media, que desenvolve aplicativos e páginas promocionais no Facebook para diversas empresas. "Quando você combina 400 milhões de pessoas com dados não apenas a respeito de onde elas vivem, mas sobre quem são seus amigos, no que estão interessadas, o que fazem on-line, o Facebook tem, potencialmente, o projeto genoma da internet."

Até agora tem havido pouca resistência entre os usuários do Facebook quanto ao uso de seus dados para direcionar anúncios para eles mesmos, mas é justamente aí que pode estar o maior desafio relativo à privacidade. É fácil imaginar como um erro de direcionamento ou a imperícia de alguém poderia levar a uma forte reação adversa aos anúncios, manchando a reputação da

empresa.

Não é que já não existam problemas. Nesse mundo de marketing centrado nos gostos e nas aversões de pessoas reais, o maior perigo até agora é que os usuários parecem endossar ou iniciar a transmissão de mensagens que eles na verdade desaprovam. Em julho de 2009, um homem chamado Peter Smith, de Lynchburg, na Virgínia, notou um anúncio no Facebook que dizia: "Olá, Peter, mulheres solteiras e gostosas estão esperando por você!" Ao lado estava a foto de uma mulher sexy e sorridente – que, na verdade, era a esposa dele. Depois se descobriu que Cheryl Smith participava de jogos no Facebook. Ela dera permissão a uma empresa de jogos para acessar seus dados por meio do processo opaco que o Facebook usa para conectar os usuários aos aplicativos. A empresa usava uma rede de terceiros, que exibia anúncios dentro do jogo.

Aparentemente, a rede publicitária se apropriou de sua imagem no jogo e a usou na montagem do anúncio de namoro. A rede de anúncios que roubou a imagem estava violando as regras do Facebook e foi banida. Posteriormente, o Facebook esclareceu as suas diretrizes de publicidade para deixar claro que essa partilha de dados do usuário não é permitida. Mas à medida que as pessoas passaram a ter mais interações com aplicativos e a usar o Facebook das formas mais variadas, tornou-se cada vez mais difícil para a empresa policiar como os dados dos usuários são manipulados. Na certa, outros erros acontecerão.

Nos meses após a chegada de Sandberg ao Facebook, a liderança da empresa passou por um realinhamento fundamental. Houve uma sequência de partidas. Owen Van Natta foi o primeiro a sair, o que não foi nenhuma surpresa. Era óbvio que, independentemente do que acontecesse, com a entrada de Sandberg ele não teria chance de chegar a CEO. Um ano depois, Van Natta se tornou CEO do MySpace (embora tenha ficado lá menos de um ano).

À medida que Sandberg se firmou e reorientou o foco do Facebook para sua oportunidade fundamental na área da publicidade, a equipe fundadora de Zuckerberg – o bando de jovens que o ajudara a criar o Facebook – também começou a se dispersar. Matt Cohler, seu consigliere desde o início de 2005, saiu para integrar a prestigiada Benchmark Capital e tornar-se um venture capitalist, algo que ele diz que sempre quis fazer. Continua próximo de Zuckerberg. Adam D'Angelo, o companheiro de Zuckerberg em Exeter que

entrou e saiu do Facebook diversas vezes, saiu novamente para fundar uma nova empresa, chamada Quora, e levou com ele Charlie Cheever, o principal engenheiro.

O mais surpreendente, porém, foi a partida de Dustin Moskovitz, braço direito de Zuckerberg desde o início e ainda um dos maiores acionistas da empresa, com cerca de 6% das ações. Moskovitz, como D'Angelo, mantém-se próximo de Zuckerberg. Ele saiu para criar sua própria empresa de software na internet, a Asana, uma ideia sobre a qual meditou por um bom tempo. Ele pretende desenvolver softwares empresariais de produtividade on-line conectados ao Facebook para concorrer com o Google Docs e o Microsoft Office, entre outros. É uma visão ampla e ambiciosa. Moskovitz diz que pensou por muito tempo se poderia permanecer no Facebook enquanto desenvolvia a nova ideia, mas concluiu que isso o distrairia de sua empresa.

A influência de Moskovitz como o companheiro de quarto autodidata que virou diretor de tecnologia inevitavelmente tornou-se menor conforme os funcionários da empresa chegavam a mais de mil e tudo se tornava mais profissional. Durante um longo tempo, ele partilhou a direção da empresa, mas conforme ela crescia, a autoridade de Zuckerberg crescia junto, e a de Moskovitz diminuía. Apesar de sua grande participação societária, ele já não tinha a mesma força de antes. "Existem desacordos sobre o rumo que a empresa segue", diz um amigo dos dois, "e quando existe alguém que tem autoridade exclusiva, essas divergências são irreconciliáveis." Também fez sentido para Moskovitz iniciar a Asana fora da empresa porque Zuckerberg tem mostrado repetidas vez seu pouco interesse em adicionar funcionalidades que tornem o Facebook mais útil no local de trabalho.

Em cada um dos casos, esses amigos íntimos de Zuckerberg – e todos eles ainda se classificam assim – dizem que suas saídas não se deveram a nenhum conflito fundamental com Mark. D'Angelo diz que simplesmente não se ajusta a grandes organizações, onde o compromisso é exigido constantemente. Diz que continua muito ligado ao Facebook, mas estava frustrado com a burocracia com a qual precisava lidar todos os dias. Zuckerberg "tem uma tolerância muito maior para isso do que alguém que não sente que aquela é a sua empresa", diz D'Angelo.

Chris Hughes, outro cofundador, que havia deixado a empresa antes, é mais

direto. Acha que os amigos de Zuckerberg, com os quais ele mantém contato na maioria dos casos, saíram porque ficaram de saco cheio, tal como aconteceu com ele. "Trabalhar com o Mark é muito desafiador", diz Hughes. "Você nunca sabe com certeza se ele gosta ou não do que você está fazendo. É muito melhor ser amigo do Mark do que trabalhar com ele."

O CEO demonstra um pouco de melancolia quando fala sobre a partida de seus amigos. Diz que ficou chateado quando Moskovitz lhe disse, pela primeira vez, que desejava sair, um ano antes de realmente sair. No momento em que aconteceu, Zuckerberg já estava resignado. Quanto a Cohler e D'Angelo, Zuckerberg diz: "Gostaria que tivéssemos sido capazes de descobrir uma maneira de continuar encontrando papéis para eles."

A contratação de Sandberg como a número dois pouco teve relação com essa debandada, mas Moskovitz, por exemplo, não endossou o consenso que emergiu das reuniões com ela. Respondeu-me com sua franqueza típica quando perguntei sobre o impacto de Sandberg no Facebook. "No geral, positivo, com certeza", começa. Então continuou, em tom ambíguo: "É difícil para mim ser muito positivo porque sinto que o papel dela está em conflito com o que penso ser o curso natural da empresa. Ao mesmo tempo, compreendo perfeitamente. Mas sou um grande adepto de investir o máximo possível no produto, fazer o mínimo possível para dificultar a adesão de mais pessoas ou levá-las a uma experiência menos prazerosa. E, muitas vezes, isso pode estar em conflito direto com o aumento de publicidade na página, que é o trabalho dela." Ele diz que o fato de Sandberg deixar claro como os anúncios iriam funcionar no Facebook foi algo positivo, porém acrescenta: "Vejo isso quase como apenas um mal necessário." Então, recua um pouco e admite: "Provavelmente, agora foi encontrado o equilíbrio adequado."

Apesar do consenso de que o negócio do Facebook é a publicidade, Zuckerberg continua declarando de maneira periódica que o crescimento da base de usuários permanece sendo mais importante do que a monetização. E tanto Moskovitz como D'Angelo continuam obstinadamente concordando com ele. "Você pode ganhar um dólar com um usuário hoje", diz Moskovitz. "Mas se conseguir que ele convide dez amigos, então vai ganhar 11 dólares. O crescimento do Facebook é tão exponencial que é difícil dizer qual é o momento de começar a fazer concessões." D'Angelo também mostra pouco

entusiasmo com relação à ideia de dar ênfase aos anúncios. "Pessoalmente, sou a favor do crescimento", afirma ele. "Quer dizer, se você acha que o Facebook vai continuar a existir por um longo tempo, como eu acho, e adota a abordagem de que precisamos fazer com que essa coisa esteja em toda parte e que o mundo todo a use, então para mim é óbvio que vamos ganhar um monte de dinheiro com um produto que o mundo inteiro estará usando diariamente."

Os principais aliados de Zuckerberg contrários aos anúncios e a favor do crescimento se afastaram, mas ele continua profundamente comprometido com a visão de longo prazo. "É importante que as pessoas consigam entender que o que estamos fazendo agora é apenas o começo", diz ele. "As empresas que tiveram sucesso e têm o maior impacto, sendo capazes de sobrepujar todas as outras, são as que têm o mais longo horizonte temporal." Peter Thiel, que integra o conselho do Facebook, sempre foi um forte partidário da necessidade de enfatizar o crescimento. Mesmo nos momentos da história da empresa em que Zuckerberg estava concentrado em outros assuntos, Thiel repetia seu constante refrão: "Aumente a base de usuários. Aumente a base de usuários."

Mike Murphy, veterano no Facebook e um vendedor calejado, admite que sempre houve uma tensão permanente em torno da questão: a receita era tão importante quanto o crescimento? Isso o deixava maluco quando ele entrou na empresa, no início de 2006. "O meu nível de frustração diminuiu bastante", diz ele agora. "O Mark nunca deixou de cumprir um compromisso com relação aos recursos que iríamos receber." A empresa tem cerca de 260 pessoas dedicadas com exclusividade à venda de anúncios. Antes da chegada de Sandberg, o Facebook tinha escritórios de vendas apenas em Palo Alto, Nova York e Londres, mas no ano seguinte àquelas reuniões foram abertos escritórios em Atlanta, Austin, Chicago, Dallas, Detroit, Dublin, Estocolmo, Hamburgo, Hyderabad, Los Angeles, Madri, Milão, Paris, Seattle, Sidney, Tóquio, Toronto e Washington. Sua sede internacional fica em Dublin.

Sandberg diz que o foco no crescimento não está em conflito com o mandato de aumentar as receitas. "As nossas questões estratégicas, os nossos objetivos, são, por ordem de prioridade: quanto de informação o mundo compartilha? Então, igualmente importante: quantos usuários temos? Depois, as receitas. Esses três vetores são importantíssimos e impulsionam toda a missão. Mas você não pode fazer uma coisa sem a outra."

A indústria de propaganda está redirecionando seu foco para o Facebook. Entre 2008 e 2009, o número de anunciantes que utilizam o self-service de anúncios on-line triplicou. Um estudo feito em 2009 pela Association of National Advertisers descobriu que, hoje, 66% de todos os comerciantes usam alguma forma de mídia social, contra apenas 20% em 2007. Isso graças, principalmente, ao Facebook. A grande maioria dos maiores anunciantes dos Estados Unidos já começou a anunciar no site. Entre os clientes estão PepsiCo, Procter & Gamble, Sears e Unilever. E os usuários do Facebook estão aceitando a crescente presença comercial no site. As páginas de empresas tinham muitos bilhões de fãs em novembro de 2010[3] e cerca de 50 milhões de usuários se tornam fãs todos os dias.[4] Entre as páginas com mais de 10 milhões de fãs estão as da Coca Cola, Disney, Nutella, South Park, Skittles, Starbucks e YouTube.

O estado de espírito dentro da empresa no que se refere às perspectivas financeiras do Facebook é radiante. Marc Andreessen, que Zuckerberg convidou para fazer parte do conselho administrativo da empresa no início de 2008 (com o objetivo de preencher um dos lugares vazios), não economiza palavras para expressar o grande negócio que o Facebook pode ser. "Para mim, está absolutamente claro, mais do que qualquer coisa que eu já tenha visto, que o Facebook tem um óbvio trampolim para a monetização", diz ele. "Assim como o dia precede a noite. Com a queda das receitas de TV, rádio, revistas e jornais, estão sobrando 200 bilhões de dólares no mercado a serem gastos com publicidade. Esse dinheiro tem de migrar para a internet. E o Facebook vai continuar aumentando seu estoque de dados como consequência de todas as atividades dos usuários e será capaz de se lançar à conquista desses bilhões." A televisão tornou-se a destinatária da maior parte dos dólares de publicidade porque era lá que estava focada a atenção do consumidor. Se essa atenção estiver lentamente se deslocando para um novo meio, como os dados sugerem, o mesmo vai acontecer com o dinheiro.

Sandberg surpreendeu-se com o fato de os negócios do Facebook terem se saído tão bem durante a recente recessão econômica. No último trimestre de 2008, a empresa reduziu de maneira significativa seus objetivos de crescimento e cortou despesas. "O mundo parecia estar derretendo, fiquei nervosa", diz Sandberg. Parecia inevitável que a recessão global viesse a prejudicar o Facebook, mas isso não aconteceu. Em uma entrevista em meados de 2009, ela

disse: “As nossas taxas de publicidade estão, de modo geral, mantidas no mesmo patamar, numa época em que todo mundo está vendo as suas diminuírem drasticamente. Estamos indo cada vez melhor.” A empresa de mensurações comScore revela que a publicidade on-line nos Estados Unidos está migrando para as redes sociais – o Facebook exibiu 297 bilhões de anúncios no terceiro quadrimestre, totalizando 23% de todos os anúncios veiculados on-line.

Os esforços de Sandberg para conferir clareza ao modelo de negócios do Facebook estão sendo recompensados. Ela encontrou seu lugar nessa cultura juvenil. Outros altos executivos, tanto aberta quanto extraoficialmente, expressam admiração pela forma como ela administra a empresa, interage com as pessoas e faz as coisas acontecerem. Agora, os números do Facebook aumentam com grande rapidez. Embora não revele seus resultados financeiros, as receitas globais, segundo fontes bem informadas, chegaram a 550 milhões de dólares em 2009, comparadas com menos de 300 milhões em 2008. Isso representa uma impressionante taxa de crescimento de quase 100%. As mesmas fontes dizem que a receita da empresa ultrapassou 1,3 bilhões em 2010.

Os números cada vez melhores do Facebook são alimentados sobretudo pelos anúncios minuciosamente direcionados do self-service, vendidos on-line para anunciantes menores. Os anunciantes maiores, porém, ainda constituem a maior parte da receita. Em 2009, geraram entre 300 milhões e 400 milhões de dólares. Ainda que os preços que o Facebook pode cobrar por esses anúncios continuem muito baixos, o serviço exibe, em média, um imenso número deles, e por isso estão se tornando um negócio cada vez melhor. Segundo um bem informado funcionário da empresa: “As pessoas subestimam bastante o impacto de dois fatores inter-relacionados sobre a nossa receita: o crescimento no número de usuários e o crescimento do uso do serviço.” Recentemente a comScore calculou que o usuário médio do Facebook nos Estados Unidos – e existem quase 140 milhões deles – passa seis horas por mês no site.

A segunda categoria geradora de receitas são os engaging ads e outras propagandas de marca vendidas diretamente pelo Facebook, que provavelmente atingiram cerca de 100 milhões de dólares. Os anúncios vendidos pela Microsoft representam outra fatia – mais de 50 milhões. Por fim, os bens virtuais e outras fontes de receitas diversas geraram entre 30 milhões e 50 milhões de dólares.

“Havia esse mito de que todo mundo estava esperando pelo nosso modelo de receita”, diz Sandberg. “Mas nós já temos o modelo de receita. O modelo de receita é a publicidade. Esse é o negócio em que estamos... e está funcionando.” Poucos no Facebook discordariam dela agora.

O Facebook e o mundo "Não se consegue tornar o mundo mais aberto da noite para o dia."

Mark Zuckerberg está em uma grande van no campus da prestigiosa Universidade de Navarra, em Pamplona, na Espanha. É outubro de 2008 e ele acaba de falar por uma hora no maior auditório da universidade. O espaço comporta 400 pessoas, mas havia pelo menos 600 estudantes espremidos lá dentro. Antes que a van consiga se mover, uma multidão se reúne, todos acenando freneticamente e tentando conseguir um olhar de Zuckerberg. À medida que o veículo se afasta, um grupo de cinco ou seis garotas vai correndo à frente. Quando ele chega ao próximo destino, o escritório do presidente, as garotas estão lá outra vez. Zuckerberg aceita docilmente posar com elas para uma foto (para ser postada no Facebook, é claro) e depois o grupo se dissolve em risos exultantes, ainda lançando olhares de soslaio, não acreditando na sorte que tiveram. "Agora você é uma estrela de rock", diz Anikka Fragodt, assistente de confiança de Zuckerberg (desde fevereiro de 2006), que, com outros três funcionários do Facebook (além de mim), participou com ele de uma viagem promocional pela Europa.

Uma mudança memorável na internet foi anunciada em março de 2009 pela empresa de pesquisa Nielsen Company. Pela primeira vez, o tempo gasto em redes sociais por usuários da internet em todo o mundo tinha ultrapassado o tempo gasto com e-mails. Uma nova forma de comunicação havia se tornado predominante. Em 2008, o tempo total gasto em redes sociais cresceu saudáveis 63% em todo o mundo. O Facebook, no entanto, estava em outro grupo. Ultrapassou todos os outros serviços que a Nielsen mediu. O tempo gasto no Facebook aumentou 566% em um ano, passando para 20,5 bilhões de minutos.

A escala do crescimento global do Facebook nos últimos anos é difícil de entender. A partir do momento em que abriu o registro para usuários não estudantes, no outono de 2006, falantes de língua inglesa ao redor do mundo começaram a afluir para a rede social. No início de 2008, o Facebook inaugurou um novo projeto de tradução e, no final daquele ano, já podia ser

usado em 35 línguas. Mesmo assim, com o projeto de internacionalização ainda em fase inicial, 70% dos então 145 milhões de usuários ativos do Facebook já estavam fora dos Estados Unidos. A Nielsen calculou, àquela altura, que 30% dos usuários da internet no mundo estavam no Facebook (no ano anterior eram 11%). Hoje provavelmente tem mais usuários do que Google.

As próprias expectativas da empresa continuam sendo superadas. No início de 2009, sua meta interna, ambiciosa e confidencial, era chegar a 275 milhões de usuários ativos até o final do ano. Poucos na empresa pensavam que fosse possível, mas em agosto a meta já estava superada. No final do ano, havia mais de 350 milhões de usuários em 180 países, e cerca de 1 milhão de pessoas se associava a cada dia.

Estatísticas improváveis continuam se acumulando. O segundo país com o maior número de usuários (depois dos EUA) é a Indonésia – não seria aquele que a maioria esperava. Em 30 países ao redor do mundo, mais de 30% de todos os cidadãos – não de usuários da internet, mas de cidadãos – estão no Facebook, de acordo com o Facebook Global Monitor. Entre eles estão Noruega (50,1%), Canadá (50,5%), Hong Kong (49,2%), Reino Unido (45%), Chile (42%), Israel (41,6%) e Bahamas (40,7%). Na minúscula Islândia, 58,2% das pessoas usam o serviço. O Facebook é a rede social número um em Brunei, Camboja, Malásia e Singapura, entre outros países. Superou o MySpace em número de visitantes globais em maio de 2008, segundo a comScore. E em meados de 2008 a palavra Facebook ultrapassou a palavra sexo como termo de busca no Google em todo o mundo.

Há anos se brinca nos escritórios do Facebook que o objetivo da empresa é a "dominação total". Mas a razão de isso ser engraçado é que evoca uma verdade surpreendente. Zuckerberg percebeu há muito tempo que a maioria dos usuários não se empenharia em criar vários perfis em diversas redes de relacionamento. Também sabia, a partir dos infindáveis papos com os amigos em Harvard e em Palo Alto sobre os "efeitos de rede", que, uma vez iniciada a consolidação de uma plataforma de comunicações, isso pode se acelerar e fazer com que ela se torne quase um monopólio: as pessoas vão aderir às ferramentas de comunicação que já estejam sendo usadas pelo maior número de outras pessoas. Assim, sua meta passou a ser criar uma ferramenta não para os Estados Unidos, mas para o mundo. O objetivo era superar todas as outras redes sociais,

onde quer que estivessem, conquistar seus usuários e tornar-se, na prática, a rede padrão. Na opinião de Zuckerberg, era isso ou desaparecer.

Outras redes sociais têm mais usuários do que o Facebook em vários países importantes, incluindo Brasil, China, Japão, Coreia, Rússia e alguns outros. Na maioria desses países, quem comanda o mercado é um adversário local. Para Zuckerberg, reduzir gradualmente a dominância desses serviços rivais é um imperativo estratégico. Como disse a uma plateia em Madri durante sua viagem à Espanha, "Tornar o mundo mais aberto não é algo que se consiga da noite para o dia. É coisa para um período de dez a quinze anos".

Mas como o Facebook cresceu tanto e tão rapidamente? Foi pouco depois de se mudar para a Califórnia que Zuckerberg começou a pensar a respeito do potencial do Facebook para se transformar em um fenômeno global. Influenciado pelo ambicioso Sean Parker, Zuckerberg começou a pensar que, se gerenciasse bem seu serviço, poderia vir a ser um colosso internacional. Fez muitas coisas certas que estabeleceram as bases para o vasto crescimento global que se seguiu. Em primeiro lugar, manteve o Facebook com uma interface simples, limpa e organizada. Assim como o Google, uma aparência rudimentar conseguia ocultar nos bastidores um conjunto extremamente complexo de tecnologias e fazia com que uma ampla variedade de pessoas se sentissem bem-vindas. Em uma de suas paradas na Espanha, Zuckerberg resumiu sua estratégia internacional: "Simplesmente criar o melhor e o mais simples produto que permita às pessoas compartilhar informações com a maior facilidade possível."

O Facebook também tem uma característica básica que se revelou fundamental para a atração que exerce em todos os países: você só vê amigos lá. Foi sua natureza baseada na identidade que desde o começo diferenciou o Facebook da maioria das outras redes sociais e permitiu que ele se tornasse um fenômeno global único. Em todo o mundo, é o menos americanizado dos serviços americanos. As hordas de usuários do Facebook na Itália, por exemplo, chegaram a muitos milhões sem quase nunca ver ninguém que não fosse italiano. Os valores, interesses, estilos e comportamentos que os usuários na Turquia, no Chile ou nas Filipinas experimentam dentro do Facebook são os mesmos com os quais estão familiarizados cotidianamente no mundo off-line.

E, o que é crucial: a língua que as pessoas falam no Facebook é cada vez mais a mesma que falam também off-line. A ferramenta de tradução que o

Facebook disponibilizou ainda no início de 2008 foi uma das maiores inovações da empresa na área de produtos e teve enorme impacto sobre seu crescimento global. No final de 2010, o Facebook estava operando em 75 idiomas, representando 98% da população mundial.

A ferramenta de tradução do Facebook adotou uma nova abordagem que se aproveitou do entusiasmo radical de usuários ao redor do mundo. Em vez de pedir a seus próprios empregados ou contratados para gastar preciosos anos traduzindo as 300 mil palavras e frases do site em muitas outras línguas, o Facebook passou a tarefa para a multidão e encontrou uma enorme quantidade de saberes.

Para criar uma versão em cada novo idioma, o software do Facebook apresenta aos usuários uma lista de palavras a serem traduzidas. Qualquer pessoa, enquanto utiliza o site, pode traduzir quantas palavras quiser para o espanhol, o alemão, o suaíli (língua oficial do Quênia, da Tanzânia e de Uganda) ou o tagalo (língua falada nas Filipinas). Cada palavra é traduzida por muitos usuários. Então, o software pede aos falantes dessa língua que votem na melhor palavra ou frase para preencher cada espaço.

A ferramenta foi utilizada pela primeira vez em espanhol em janeiro de 2008, pois àquela altura o Facebook já tinha 2,8 milhões de usuários em países de língua espanhola que o usavam em inglês. Em quatro semanas, 1.500 falantes de espanhol de todo o mundo criaram uma versão completa. Os engenheiros do Facebook simplesmente plugaram suas conclusões, e o Facebook em espanhol foi lançado em 11 de fevereiro. Depois foi a vez da Alemanha. Bastaram 2 mil pessoas durante duas semanas, e o site começou a operar no dia 3 de março. A versão francesa foi completada por 4 mil usuários em menos de dois dias. O acréscimo de novas línguas agora custa quase nada ao Facebook. Os usuários decidiram que o idiossincrático facebookismo poke deveria ser dar un toque em espanhol, anklopfen em alemão, envoyer un poke em francês e cutucar em português.

Esse foi um projeto que Zuckerberg não supervisionou. “Estou orgulhoso de que não tenham nem mesmo me envolvido”, disse ele na época que o tradutor foi lançado. “Isso é o que você espera quando está construindo uma organização, certo? Que haja pessoas que construam coisas que se encaixem perfeitamente nos valores da empresa sem que você nem sequer precise dizer

nada."

A estratégia do Facebook de deixar que qualquer um construísse os aplicativos que quisesse em sua plataforma também beneficiou de forma substancial sua expansão internacional. Em julho de 2008, a empresa permitiu que os desenvolvedores começassem a usar o software de tradução dos aplicativos do Facebook para que seus produtos também pudessem estar disponíveis em qualquer idioma. No outono de 2008, quando Zuckerberg foi à Espanha, já havia mais de 6 mil aplicativos disponíveis em espanhol. Para os usuários locais, o Facebook da Espanha – ou do Chile ou da Colômbia – parecia um serviço espanhol. Oito meses após a estreia da versão traduzida, a população hispânica no Facebook havia mais que quadruplicado, passando para 12 milhões de usuários. "Achamos que podemos conseguir que de 30% a 40% da população use o serviço", disse Zuckerberg a repórteres em Madri. (Só a Espanha tem 46 milhões de pessoas.)

Há quase um componente moral na busca de Zuckerberg pela globalização do Facebook. No auditório lotado e abafado em Navarra, ele disse que o Facebook é "para todas as pessoas de todas as idades ao redor do mundo". Dar aos usuários mais informações sobre as pessoas à sua volta "deverá criar mais empatia". Nessa postura de atribuir ao Facebook o poder de ajudar as pessoas a entender melhor umas às outras, Zuckerberg tem um aliado surpreendente: Peter Thiel, seu mentor e membro do conselho. O gestor de fundos de hedge e venture capitalist acha que o Facebook é uma ferramenta-chave para um mundo que está se tornando muito menor. "As pessoas, num mundo globalizado, vão estar mais próximas umas das outras", diz ele. "O valor fundamental que terei em mente será mais tolerância. O que me agrada no modelo Facebook é que ele está centrado em seres humanos verdadeiros e lhes permite fazer amizade com outras pessoas e construir relacionamentos não só no contexto em que já se encontram, mas em outros contextos também. Globalização não significa necessariamente que você seja amigo de todas as pessoas do mundo, mas, de alguma forma, significa que você está aberto a muito mais pessoas em muito mais contextos do que antes." Em outra sessão na Espanha, Zuckerberg respondeu à pergunta de um repórter sobre a razão de o Facebook ter tido sucesso: "Se você der às pessoas uma maneira melhor de compartilhar

informações, isso mudará a vida delas."

O Facebook de Zuckerberg, porém, é decididamente americano, mesmo que nem sempre isso transpareça para os usuários internacionais. A americanidade do Facebook se revela não porque algum adolescente do Azerbaijão conhece um garoto de Oklahoma, mas por seus pressupostos intrínsecos sobre como as pessoas devem se comportar. Os valores de Zuckerberg refletem as liberdades do discurso americano. O Facebook leva esses valores a todo o mundo, e isso está tendo efeitos positivos e negativos.

Nos Estados Unidos, as pessoas tomam como algo natural certa quantidade de transparência e liberdade de expressão, mas isso tem um alto custo em algumas outras culturas. Quando um pai na Arábia Saudita descobriu que a filha interagia com homens no Facebook, ele a matou. Usuários nos Emirados Árabes Unidos criaram grupos de protesto com nomes como "A Gulf Air é um Lixo" e "Boicote os Aquários de Golfinhos de Dubai". Isso parecia estar dentro dos limites, mas quando os grupos proliferaram e surgiu o "Lésbicas em Dubai", com 138 integrantes, o governo tentou proibir o Facebook.[1]

Os governos ao redor do mundo estão se esforçando para descobrir como lidar com os usuários do Facebook quando eles se beneficiam de suas liberdades. Depois que surgiram grupos no Facebook italiano elogiando chefes da máfia que estão presos, um senador apresentou um projeto de lei que obrigaria sites da internet a remover conteúdos que "incitem ou justifiquem" comportamentos criminosos.[2] Não foi aprovada. (As políticas do próprio Facebook são mais específicas. Ele retira conteúdo que faça apologia ao ódio, à violência ou à infração da lei.)

Na Cisjordânia, os manifestantes dirigiram sua ira contra o próprio Facebook e o obrigaram a lidar com questões delicadas de política internacional. Colonos judeus nos territórios ocupados sentiram-se ultrajados porque o Facebook exigia que eles dissessem que viviam na Palestina. Um grupo chamado "Não é Palestina, é Israel" não demorou para, em março de 2008, alcançar 13.800 integrantes. Depois de alguns dias, o Facebook concordou em permitir que moradores de alguns grandes assentamentos dissessem que viviam em Israel. Enquanto isso, um grupo chamado "Todos os Palestinos no Facebook" chegou a 8.800 membros reclamando, entre outras coisas, de que os palestinos que viviam em Jerusalém Oriental eram forçados

pelo Facebook a dizer que viviam em Israel, embora a anexação israelense de Jerusalém Oriental não tenha sido internacionalmente aceita.[3] Agora, os usuários do Facebook na Cisjordânia podem dizer que vivem em Israel ou na Palestina.

Pode ser que os valores americanos de transparência nem sempre sejam bem traduzidos, mas em muitas culturas as pessoas estão adotando uma maior exposição de si. Nas Filipinas, tornou-se rotina para usuários de classe média postar fotos de suas férias de verão no Facebook e manter os amigos informados sobre essas viagens em suas atualizações de status. Ao final de 2008, a interação no Facebook era tão popular na Itália que a Poste Italiane, o serviço de correio nacional, começou a bloquear o acesso dos funcionários durante o expediente. (Os funcionários municipais de Nápoles, no entanto, foram oficialmente autorizados a acessar o Facebook durante até uma hora por dia.)[4]

Em vários países, as diferenças culturais não parecem impedir as pessoas de encontrar usos convincentes para o serviço. O primeiro-ministro dinamarquês, Anders Fogh Rasmussen, tinha 12 mil partidários em sua página do Facebook em abril de 2008 e respondia pessoalmente a cada comentário. Então decidiu criar um grupo de corrida com os jovens que conheceu no site. Um assessor comentou que essa era uma ótima forma de manter contato com os eleitores comuns.[5] Bandas colombianas desconhecidas, como a Koyi Utho K, que toca heavy-metal inspirado em desenhos animados japoneses, encontraram público no Facebook para promover shows e CDs.[6]

Havia um aspecto do americanismo do Facebook que era vantajoso, sobretudo em seus primeiros anos entre estudantes fora dos Estados Unidos. Suas raízes acadêmicas na Universidade de Harvard e na Ivy League faziam com que fosse ainda mais atraente. "Ouvi pessoas no Facebook falando da preocupação de não parecerem elitistas, mas, na verdade, muitos jovens ao redor do mundo põem aquelas escolas num pedestal", diz Jared Cohen, autor de Children of Jihad, um relato de como os jovens no Oriente Médio veem a cultura e a tecnologia. Já em meados de 2007, o Facebook estava sendo usado por 20 mil egípcios que falavam inglês; a maior parte composta por pessoas com mentalidade ocidental, estudantes universitários privilegiados e recém-formados. "Fico no Facebook mais ou menos três horas por dia, e em geral entro à noite também", disse Sherry ElMaayirgy, executiva de marketing no

Cairo, à revista Egypt Today, publicada em inglês, em maio de 2007. "É realmente um lugar incrível para conhecer novas pessoas e conversar com velhos amigos que perdi de vista."[7] Grande parte do comportamento on-line era libertino. Um grupo local chamado "Se este grupo chegar a mil integrantes a minha namorada vai dormir comigo" rendeu comentários de apoio, de acordo com a revista. E concursos de beleza proliferaram, como um para eleger "A garota mais sexy da Universidade Americana do Cairo".

O crescimento do Facebook em todo o mundo se contrapõe ao frequente equívoco americano de que se trata de um site principalmente para jovens. Enquanto nos Estados Unidos muitos adultos ainda desprezam o serviço ou logo se cansam dele, na maioria dos outros países o Facebook é utilizado por pessoas de todas as idades. O maior crescimento recente do Facebook no mundo veio de pessoas entre 35 e 49 anos de idade, segundo a Nielsen. Esse grupo hoje constitui cerca de um terço dos usuários. "Internacionalmente, o Facebook é considerado mais abrangente, e o MySpace mais centrado no público mais jovem", diz a Nielsen em um relatório sobre as redes sociais globais.[8] O Facebook parece espelhar as condições do mundo real. As mulheres representam mais da metade das fileiras do Facebook em todo o mundo, exceto em alguns países do Oriente Médio e da África, onde seus direitos são bastante restringidos.

Em alguns países, o aumento da autonomia e do poder das pessoas propiciado pelo Facebook pode ser considerado ainda mais importante do que em outros lugares. No Oriente Médio, os jovens mais instruídos são muitas vezes usuários apaixonados e ativos do Facebook. "Esses garotos têm alguns dos perfis mais complexos", diz Cohen. "Vivem em países repressores que oferecem poucos canais de expressão, por isso as pessoas às vezes se sentem mais reais on-line do que na vida real." O Facebook pode se tornar uma forma de fazer valer o direito de uma pessoa de ser ela mesma. Na Turquia e no Chile, o Facebook é tão onipresente em muitos círculos com maior nível de instrução que não fazer parte dele é visto como uma opção pelo auto-ostracismo. Uma possível explicação para isso pode ser o fato de que em ambos os países, não faz muito tempo, opor-se ao governo poderia levar alguém a desaparecer para sempre.

O Facebook continua enfrentando rivais poderosos. O MySpace não é um

deles, pois mudou de estratégia sob a liderança de Owen Van Natta, ex-diretor de operações de Zuckerberg. O MySpace agora reforça seu papel como um portal para música e entretenimento. Mais preocupantes são as redes sociais que dominam um país ou uma região. No Japão, a rede social dominante é a Mixi, que oferece um serviço sofisticado que funciona tanto em celulares como em PCs e é especializada em jogos.

O Orkut ainda lidera com grande margem no Brasil. Também liderou por muito tempo na Índia, embora o Facebook o tenha superado em popularidade no final de 2009, de acordo com a Alexa, um serviço de dados sobre a internet. O sucesso peculiar do Orkut nesses dois mercados levou a uma espécie nova e surpreendente de peregrinação: jovens indianos enfrentam uma jornada de avião até o Brasil para se encontrar com as mulheres que conheceram no Orkut. Na Índia, o Facebook tem agora versões não só em hindi, a língua mais falada no país, mas também em bengali, malaiala, punjabi, tamil e telugu.

Destronar o Orkut no Brasil pode vir a ser sua batalha decisiva pela popularidade, mas o Facebook também enfrenta duros embates em outros lugares. Na Alemanha, na Espanha, na Rússia e na China, empresários locais criaram redes voltadas para estudantes explicitamente inspiradas no modelo do Facebook, assim que sua popularidade nos Estados Unidos ficou evidente em 2004 e 2005. Embora o Facebook já tenha ultrapassado seu clone rival na Espanha, o Tuenti, e o StudiVZ na Alemanha, plagiadores domésticos na China e na Rússia ainda têm um número muito maior de usuários.

O desafortunado Friendster, ignorado nos Estados Unidos, era até pouco tempo atrás o grande obstáculo do Facebook no sudeste asiático, onde estavam localizados 90% dos 105 milhões de usuários do Friendster em meados de 2009. Ao final do mesmo ano, porém, o Facebook passou a ser o site número um na Indonésia, na Malásia e nas Filipinas, os três maiores países do Friendster.

O maior clone local do Facebook na China, o Xiaonei (o nome significa "na escola"), ganhou um grande impulso em 2008 quando uma empresa japonesa de capital de risco, a Softbank Venture Capital, investiu 430 milhões de dólares na empresa-mãe da Xiaonei. O serviço então passou a se chamar Renren, que significa "todo mundo", para ampliar seu apelo. Enquanto isso, desde 4 de junho de 2009, no 20º aniversário do massacre da Praça Tiananmen, o Facebook foi bloqueado pelo governo chinês.

Parte do arsenal do Facebook contra o Renren (e o Friendster) é manter uma estreita parceria com Li Ka-shing, o bilionário de Hong Kong. Uma das muitas empresas controladas pelo magnata é a Hutchison Whampoa, uma importante provedora de serviços de telefonia móvel em todo o sul da Ásia. A Hutchison já lançou um "telefone Facebook" especial para a região. Em países como Índia e Indonésia, as redes sociais são mais usadas em telefones celulares, então o Facebook está criando parcerias com as operadoras de telefonia móvel. Também lançou uma "versão lite", que dá aos usuários o básico (sem vídeo, bate-papo e alguns outros recursos) e requer pouca largura de banda, podendo ser usada em telefones celulares ou nas áreas em que o acesso à internet não é bom. O Facebook também tem feito negócios com operadoras de telefones celulares em todo o mundo que habilitam usuários a acessar uma versão enxuta do Facebook sem cobrança de dados.

O Facebook está apenas começando a se moldar para atender às preferências dos usuários em países específicos. Na Alemanha, por exemplo, o Facebook tem um acordo com o principal provedor local de e-mail para que as pessoas tenham facilidade em se registrar e entrar em contato com os amigos que constam em suas listas de endereço de e-mails. No Japão, o site em breve vai permitir que os celulares façam postagens em blogs e utilizem o serviço com mais facilidade. Os executivos estão buscando formas de contornar a relutância dos japoneses de operar abertamente on-line usando seus nomes reais – embora essa vá continuar a ser a maneira de usar o Facebook.

O Facebook explodiu em toda a Ásia há mais ou menos um ano, mas por motivos diferentes em cada país. Na Indonésia, o Friendster era a rede social local dominante; quando o uso da internet migrou para os telefones celulares, ele não tinha um bom aplicativo móvel. O Facebook tinha. Em Taiwan, o uso do Facebook – basicamente em PCs – aumentou em 2009 por uma razão: o jogo Farmville, da Zynga. Ele se tornou quase uma obsessão nacional e muitos aderiram ao Facebook apenas para poder jogar. O número de usuários cresceu de quase zero para 7,6 milhões de pessoas, ou 51% da população, em novembro de 2010. Segundo o Facebook Global Monitor na Malásia, o Facebook decolou entre a influente minoria chinesa, enquanto os de ascendência malaia tenderam a permanecer no Friendster. O que torna esse crescimento mais impressionante é que ele ocorreu sem o tipo de investimento feito

anteriormente por empresas de internet americanas, diz Tom Crampton, o especialista em mídia social da Ogilvy Public Relations baseado em Hong Kong. "A explosão do Facebook em toda a Ásia é uma história surpreendente, que rompe todas as regras de internacionalização", diz ele. "Quando o Yahoo entrou na Ásia, enviou equipes enormes para cada país."

A escala é, em si, uma vantagem crescente para o Facebook. Custa dinheiro desenvolver as sofisticadas funções das redes sociais, mas cada linha de código de software no Facebook pode ser usada por um número muito maior de pessoas do que no caso de uma linha de código semelhante em qualquer outro serviço. Os rivais já não podem simplesmente roubar do Facebook o software que desejam, como faziam antes. Assim, com base no preço por usuário, o Facebook custa menos para ser executado e aperfeiçoado. Com o tempo, isso pode se provar uma tremenda vantagem contra seus rivais.

A força dos concorrentes regionais fora dos Estados Unidos é a maior razão para Zuckerberg dizer que o crescimento no médio prazo é mais importante para o Facebook do que a manutenção dos lucros. Ele não é de se preocupar, mas se há uma coisa que o deixa apreensivo é a possibilidade de que o nacionalismo e a insularidade de culturas locais permitam que serviços como o Renren e o Orkut impeçam o crescimento do Facebook. Poucos dias antes de eu me encontrar com ele em Madri, Zuckerberg deu uma entrevista na Alemanha em que disse, sem rodeios, que "o crescimento é o principal, a receita é secundária".[9] A declaração foi imediatamente criticada on-line, sendo considerada ingênua, e em todos os lugares onde o acompanhei ele era perseguido por isso pelos blogueiros e pela imprensa.

A única razão para Zuckerberg se dispor a suportar o desconforto de um road show de várias semanas na Europa é o fato de sentir de forma tão apaixonada a necessidade de o Facebook crescer internacionalmente. Ele preferiria não se levantar e falar para as multidões, mas, se for preciso, vai fazê-lo. Quando estava entrando em uma reunião em Madri com um grupo de empresários locais, o anfitrião o saudou da seguinte maneira: "Há uma grande expectativa em relação à sua visita!" "Isso é lamentável", ironizou Zuckerberg, com o rosto impassível e uma voz que soava séria enquanto sua equipe se encolhia de vergonha.

Ele põe o pé na estrada com um propósito, mas o faz a seu modo – e às vezes em prejuízo de si mesmo. A viagem o desgasta. Na noite anterior, ficou até as quatro da manhã mandando e-mails e mensagens instantâneas. Quando entra na caminhonete, sua assistente, Anikka Fragodt, diz que ele deveria tirar um cochilo. Ele acha que não vai adiantar. De qualquer modo, odeia tirar as lentes de contato. Na próxima parada, na Universidade de Comillas, em Madri, ele é cumprimentado por dois decanos. Um deles lhe oferece uma camisa de futebol com o logotipo da universidade. Zuckerberg se recusa a vesti-la. "Isso é o que eu sempre uso", diz ele, apontando para o seu casaco North Face de moleton preto, a camiseta, jeans e os tênis. Em Navarra, alguns dias depois, o auditório foi ficando excessivamente abafado. Ele disse à multidão que estava "assando" e foi para perto de um ventilador no palco. Mas não tirou o casaco de moleton. Mais tarde, confessou que quase desmaiou pouco antes de subir ao palco.

Em maio de 2009, Zuckerberg ganhou mais um aliado poderoso na internacionalização de seu serviço quando a Digital Sky Technologies, com base em Moscou, investiu 200 milhões de dólares em troca de uma pequena fatia do Facebook. A Digital Sky, uma holding que investe apenas em empresas de internet, é a principal proprietária do VKontakte [Em contato], o clone russo do Facebook. Foi isso, na verdade, o que estimulou Yuri Milner, o CEO, a fazer o investimento. O VKontakte é, de longe, a maior rede social da Rússia, usado por mais de 50% dos usuários de internet doméstica, e tem uma sólida rentabilidade, de acordo com Milner. Grande parte de suas receitas vem de produtos virtuais. A receita por usuário do VKontakte é mais de cinco vezes maior que a do Facebook (que corresponde a menos de dois dólares por ano). "O que vemos", diz Milner, "é que quando o mercado está maduro, você pode fazer um monte de dinheiro a partir do conjunto de usuários. Se o Facebook puder conseguir o que estamos vendo na Rússia, será realmente muito bom."

Milner tem certeza de que em algum momento o Facebook terá uma rentabilidade gigantesca, e foi isso que o incentivou a investir com base em uma avaliação de 10 bilhões de dólares. Por maior que seja essa quantia, é consideravelmente menor do que a valorização de 15 bilhões aceita pela Microsoft e por Li Ka-shing em outubro de 2007. Havia dúvidas sobre a

capacidade de o Facebook vir a ser um negócio e os mercados financeiros haviam afundado desde a época do acordo com a Microsoft. O entusiasmo da Digital Sky, no entanto, era tal que não se limitou à compra de ações do Facebook: Milner também gastou quase 600 milhões de dólares adicionais comprando ações de funcionários e investidores externos. Ele afirma que seu compromisso com o Facebook é duradouro e que talvez não venda suas ações nem mesmo quando a empresa fizer sua IPO (frequentemente os investidores realizam seus lucros e saem do negócio nessa oportunidade).

A crescente expansão global do Facebook apresenta desafios técnicos e gerenciais para Zuckerberg. Em primeiro lugar, os dois únicos datacenters do Facebook permanecem nos Estados Unidos, e tudo que os usuários ao redor do mundo veem no site emana de lá. O tempo de espera para carregar uma página do Facebook em telas distantes pode ser bastante longo. Isso torna ainda mais surpreendente que o Facebook tenha desenvolvido uma base tão gigantesca de usuários no exterior. A empresa precisará agregar vários conjuntos adicionais de servidores [serverfarms], caríssimos. Embora já tenha começado a abrir novos escritórios, será preciso instalar também uma infraestrutura de negócios. A empresa estabeleceu uma sede internacional em Dublin, na Irlanda, e escritórios de vendas em todo o mundo, com outras mais por vir.

Em segundo lugar, existe a complexa questão de garantir que as centenas de milhões de usuários e dezenas de milhares de desenvolvedores de aplicativos em todo o mundo sigam as regras do Facebook, não importa em que idioma. Por exemplo, o Facebook não notou que havia grupos falando livremente em árabe sobre "porcos judeus" até que ativistas israelenses denunciaram o fato. Os grupos foram fechados por violar a proibição do Facebook de mensagens que incitem o ódio. Mas ainda é uma questão em aberto saber como o Facebook vai monitorar, por exemplo, mensagens desse tipo em línguas como o tamil (os guerrilheiros tâmeis travaram uma guerra civil no Sri Lanka durante mais de 30 anos). Até agora, a empresa tem se contentado em deixar que os usuários façam o acompanhamento, assim como fizeram a tradução.

Se Zuckerberg continuar a perseguir seu objetivo de ter todos no planeta usando o Facebook, ele não poderá ignorar o maior país para a internet: a China. Embora os líderes chineses tenham proscrito a rede social, Zuckerberg

permanece confiante de que poderá operar lá, ao longo do tempo. Mas ele tem certeza de que isso acontecerá com enorme sensibilidade cultural. Por isso sua estratégia para triunfar na China começou com um esforço muito pessoal: ele está aprendendo mandarim. Ele estuda com um professor particular durante uma hora diariamente. Este não é o approach típico de um CEO ao crescimento global.

Um sinal estimulante sobre o futuro do Facebook surgiu na Indonésia em meados de 2009. Com 8,5 milhões de usuários naquele momento, tornou-se o site mais popular no país. A popularidade do Facebook levou 700 dos imãs da nação muçulmana a se pronunciarem sobre sua aceitabilidade em uma reunião que durou dois dias. "Os clérigos acham que é necessário criar um edito sobre redes virtuais porque esse relacionamento on-line pode levar à luxúria, o que é proibido no Islã", disse um porta-voz dos clérigos enquanto o encontro estava acontecendo.[10] Em um parecer não mandatório, os imãs disseram: "O Facebook é proibido" se for usado para fofocar, paquerar, espalhar mentiras, fazer perguntas íntimas ou exibir comportamento vulgar. No entanto, de modo geral, os clérigos acabaram se mostrando surpreendentemente otimistas. O Facebook poderia não só "apagar limitações de tempo e espaço", observaram em tom aprovador, mas também tornar mais fácil que os casais saibam de antemão se são ou não compatíveis antes de se casar. Em novembro de 2010, quase 30 milhões de indonésios usavam o Facebook.

Mudando nossas instituições "Você está familiarizado com o conceito de economia da dádiva?"

Uma noite, durante um jantar, perguntei a Mark Zuckerberg o que ele achava dos efeitos do Facebook na sociedade, especialmente em termos de política, governo, mídia e negócios. Ele então me falou sobre o potlatch. Trata-se de uma celebração tradicional e festiva dos povos nativos da costa noroeste da América do Norte. Cada celebrante contribui com os alimentos e bens que puder e qualquer um pode pegar o que quiser. O status mais elevado é conferido àqueles que mais contribuem.

"Você está familiarizado com o conceito de economia da dádiva?", Zuckerberg pergunta. "É uma alternativa interessante para a economia de mercado em muitas culturas menos desenvolvidas. Contribuo com alguma coisa e dou algo a alguém e em seguida, por obrigação ou generosidade, aquela pessoa dá algo de volta para mim. Toda a cultura funciona de acordo com esse marco de referência da dádiva recíproca. A única coisa que une aquelas comunidades e faz o potlatch funcionar é o fato de que as comunidades são pequenas o suficiente para que as pessoas possam ver as contribuições de cada uma. Porém, uma vez que uma dessas sociedades ultrapassa certo tamanho, o sistema se fragmenta. As pessoas já não podem ver tudo o que está acontecendo e começam a surgir aproveitadores."

Zuckerberg diz que o Facebook e outras forças na internet estão criando a transparência necessária para que as economias da dádiva possam operar em grande escala. "Quando há uma abertura maior, com todos podendo expressar sua opinião com muita rapidez, partes crescentes da economia começam a operar como uma economia da dádiva. Ela obriga as empresas e as organizações a serem melhores e mais confiáveis." Toda essa transparência, esse compartilhamento e essa doação têm implicações, a seu ver, que influenciam profundamente a sociedade. "A maneira como os governos funcionam está realmente mudando", diz ele. "Um mundo mais transparente cria um mundo mais bem governado e mais justo." Essa é, para ele, uma crença central.

Embora muitas pessoas possam criticar essa noção idealista de Zuckerberg de que um mundo mais transparente será necessariamente mais bem governado e mais justo, vale a pena examinar alguns dos efeitos que o Facebook vem tendo. De forma resumida, Zuckerberg argumenta que a expressão pública de qualquer indivíduo no Facebook é uma espécie de "dádiva" para os outros. Isso tem diferentes manifestações, dependendo do tipo de expressão. Na mais banal das trocas, quando um estudante colegial escreve no mural do outro "(risos) esse comentário foi engraçado", é apenas a dádiva de sermos nós mesmos na frente dos outros, de incluir nossos amigos em nossas vidas. Dificilmente isso seria considerado uma novidade. A questão é que agora está acontecendo em uma vizinhança eletrônica, e isso é novo.

Quando se trata de ativismo político, o Facebook oferece uma paisagem fundamentalmente distinta. Na maioria dos casos, estamos identificados no serviço de forma irremediável por nossos nomes. Quando dizemos algo sobre um tema político, estamos expondo nossas opiniões. As outras pessoas não precisam compartilhá-las. A "dádiva", por assim dizer, é o que fazemos para os outros quando expomos ali nossas ideias e nos tornamos vulneráveis a críticas – que no Facebook podem nos ser dirigidas com facilidade. Na opinião de Zuckerberg, em essência você está oferecendo uma dádiva a essa economia de livre troca de ideias se, por exemplo, comenta no Facebook os esforços de reforma da área de saúde pelo presidente Barack Obama. Pense nisso como a dádiva de uma opinião oferecida ao corpo político, uma dádiva de ideias que, em última instância, podem vir a reforçá-lo.

Participar de um grupo de protesto no Facebook é diferente de ficar no meio de uma multidão segurando um cartaz durante uma manifestação. Pode ser mais fácil em termos de conveniência, mas é um compromisso mais público. Assemelha-se mais a assinar uma petição com nosso nome e endereço de uma forma que muitos outros possam ver de imediato. Pense em como Oscar Morales hesitou na noite anterior ao salto que deu quando criou seu grupo contra as FARC. Pela primeira vez, o Facebook proporcionava a ele uma plataforma na qual se sentiu confortável para dar o salto, enquanto, no passado, expressões como aquela na Colômbia muitas vezes haviam sido consideradas demasiado arriscadas.

Nosso ato de expressão é menos preocupante quando estamos emitindo

uma opinião sobre um comportamento comercial, dizendo o que pensamos sobre uma empresa ou produto, ou apenas encaminhando uma notícia que vimos e achamos interessante. Estamos, ainda assim, fazendo um gesto de amizade e generosidade, mesmo que de uma forma que o Facebook tornou rotineira. E esse gesto tem o potencial de alterar o panorama dos negócios e da mídia, reforçando o poder relativo do consumidor diante de grandes empresas ou instituições. Em todos esses tipos de manifestações benéficas, você é recompensado por sua contribuição, em geral pelas contribuições recíprocas de amigos e, muitas vezes, por uma espécie de reação em cadeia com contribuições de outras pessoas que você nem conhece. O Facebook não é, obviamente, o único serviço que permite esses efeitos, seja nos negócios ou na política. O Twitter, por exemplo, também o faz. Mas o Facebook é de longe a maior ferramenta desse tipo.

Will Anderson, estudante da Universidade da Flórida, experimentou o poder do Facebook no início de 2008, após se assustar com a notícia de um projeto de lei que tinha sido apresentado na Assembleia Legislativa estadual. A proposta era redirecionar as bolsas de estudo que o governo estadual dava a estudantes de artes, como ele, para estudantes de matemática e ciências. Assim como Morales, Anderson deu um salto. Iniciou um grupo no Facebook chamado "Proteja seu Futuro Brilhante" e convidou 200 amigos no Facebook para participar. Em 11 dias, o grupo chegou a 20 mil integrantes. Foi quando Anderson recebeu um telefonema de Jeremy Ring, o senador que apresentara a proposta. Ele a estava retirando. "Você não pode ignorar 20 mil pessoas", disse Ring ao jornal South Florida Sun-Sentinel.[1]

Manifestantes no Egito se organizaram no Facebook em 2009 para protestar contra uma proposta de lei que limitava a largura de banda consumida por usuários da internet. Pouco depois, o ministro das Comunicações alterou de maneira significativa a proposta com o objetivo de atender às reclamações.[2] Em um país como o Egito, onde protestos públicos podem resultar em tortura e prisão, esses êxitos são particularmente notáveis. Na Indonésia, uma mulher foi presa por cometer o "crime" de criticar um hospital em um e-mail privado que mandou a amigos. Depois que dezenas de milhares de pessoas se juntaram a um grupo no Facebook reclamando dessa injustiça, ela foi libertada e o foco

passou a ser as eventuais improbidades cometidas pela promotoria pública.[3] Esses são dois países onde, no passado, protestar publicamente usando seu nome real era arriscado.

O Facebook tornou-se um dos primeiros lugares em que pessoas insatisfeitas de todo o mundo apresentam suas queixas, seu ativismo e seus protestos. Essas campanhas no Facebook funcionam porque suas ferramentas de comunicação viral permitem que um grande número de pessoas fique ciente de um problema e se aglutine rapidamente. No final de 2008, quando a polícia fez batidas para apreensão de drogas em três casas noturnas em Stellenbosch, na África do Sul, um grupo se formou no Facebook para protestar contra as táticas e ganhou 3 mil integrantes em 36 horas.[4] O comediante David Letterman fez uma piada sexual sobre a filha de Sarah Palin e, em poucos dias, 1.800 pessoas se juntaram em uma página do Facebook para protestar.[5] (Letterman depois se desculpou.) Cidadãos se reuniram no Facebook para protestar contra a ampliação de uma prisão perto de San Diego;[6] assim como contra um novo estacionamento em Dunedin, na Nova Zelândia, um acampamento de ciganos em Bournemouth, na Inglaterra,[7] um plano da Câmara de Deputados das Filipinas para alterar a Constituição do país,[8] e a transferência para as Bermudas de detentos da prisão militar americana na baía de Guantânamo.[9]

"Chamo isso de democracia digital", diz o autor Jared Cohen. Ex-aluno de Condoleezza Rice, secretária de Estado da administração Bush, Cohen foi contratado por Rice para trabalhar na equipe estratégica de planejamento de políticas no Departamento de Estado. "O Facebook é uma das ferramentas mais orgânicas para a promoção da democracia que o mundo já viu", acrescentou Cohen. Quando chegou ao Departamento de Estado no final de 2006, com 24 anos de idade, ele relutava até mesmo em mencionar o Facebook nas reuniões. As pessoas mal tinham ouvido falar daquele serviço. Mas o site continuou crescendo no mundo todo. Ao final de 2008, o Facebook estava sendo discutido na Situation Room da Casa Branca, onde o presidente Bush e sua equipe do Conselho de Segurança Nacional se reuniam durante crises.

Nos últimos dias do governo Bush, Cohen, Rice e outros altos funcionários do Departamento de Estado tomaram conhecimento do que aconteceu na Colômbia e se perguntavam se o Facebook poderia possibilitar que as pessoas se unissem e tomassem atitudes políticas mesmo nas sociedades mais repressoras.

Será que poderia ser um instrumento eficaz contra o terrorismo? Afinal, o "Un Millon de Voces Contra las FARC" de Morales era um movimento antiterrorista.

O Departamento de Estado começou a prestar atenção a grupos como o "Jovens Civis" da Turquia. Essa organização irreverente, cuja causa é a tolerância e a democracia em um país muçulmano muito diversificado, é composta principalmente por estudantes e jovens adultos. Seu símbolo é um tênis vermelho de cano alto, para destacar de forma irônica seu distanciamento dos militares de coturnos que tanto dominam a vida diária dos turcos. O Facebook criou raízes profundas na população da Turquia – a maior parte das pessoas jovens e instruídas do país é usuária do serviço. O grupo Jovens Civis tem 55 mil membros no Facebook, que se tornou uma ferramenta básica de comunicação. Num país muitas vezes dilacerado por inimizades étnicas e religiosas, o grupo orgulha-se de incluir turcos de todas as etnias e crenças, entre eles curdos, armênios e outras vítimas de discriminação de longa data. Os Jovens Civis usam o Facebook para ajudar a organizar passeatas nas quais gays marcham ao lado de mulheres muçulmanas cobertas.

Em dezembro de 2008, o Facebook, a AT&T, a MTV, o Google e a Howcast, uma empresa de vídeo da internet, reuniram na Universidade de Columbia representantes de 17 grupos de ativistas jovens de todo o mundo impulsionados pelo Facebook – inclusive dos Jovens Civis – para uma conferência de dois dias, chamada de Cúpula da Aliança de Movimentos Jovens. A ideia era ajudar os grupos pró-tolerância e antiterrorismo a fazer uma polinização cruzada e regressar a seus países reforçados pelo intercâmbio. Oscar Morales, da Colômbia, falou para os grupos em Nova York, assim como James Glassman, o subsecretário de Estado para diplomacia pública da administração Bush.

"Esta é a diplomacia pública 2.0", disse Glassman no discurso. "As novas tecnologias dão aos Estados Unidos uma vantagem competitiva crucial sobre os terroristas. Faz algum tempo eu disse que a Al Qaeda estava 'devorando o nosso espaço na internet'. Não é mais o caso. A Al Qaeda está empacada na web 1.0. Hoje, internet significa interatividade e conversa. Agora, a internet está se tornando o lócus da Sociedade Civil 2.0. Enquanto isso, a Al Qaeda mantém sua ideologia de culto da morte isolada do debate e da crítica." Então ele olhou

para o grupo de jovens usuários do Facebook da África do Sul, da Arábia Saudita, da Birmânia, da Colômbia, de Cuba, do Egito, dos Estados Unidos, do Líbano, do México, do Reino Unido e da Turquia. "Vocês são a principal esperança para todos nós", disse. Ele estava aplaudindo o que parecia ser uma nova disposição de correr o risco de assumir uma posição política no Facebook. Falou sobre isso como uma mudança no equilíbrio de poder global. O ativismo político no Facebook ilustra o que Fareed Zakaria, especialista em relações exteriores, chama em seu livro O mundo pós-americano [Companhia das Letras, 2008] de "a ascensão do resto". Forças não tradicionais estão ganhando influência no mundo inteiro, explica Zakaria, inclusive fontes não estatais de poder como aquelas manifestadas em grupos do Facebook.

Até o surgimento do Facebook, não existia praticamente nenhum lugar na internet em que era preciso operar com seu nome real. Na maioria dos casos, o anonimato continua correndo solto. Isso muitas vezes tem consequências infelizes. Como disse Glassman, a Al Qaeda e os malfeitores do mundo querem permanecer encobertos e evitar um debate aberto com seus adversários. E, apesar de serem menos perniciosos, pense nos comentários anônimos impulsivos e muitas vezes cruéis em diversos blogs, ou nas interações irresponsáveis que frequentemente caracterizam o comportamento em salas de bate-papo da AOL. No Facebook, é preciso ter a coragem de sustentar as próprias convicções.

Ao navegar pelos grupos em funcionamento no Facebook, não é difícil encontrar casos de pessoas que, de várias maneiras, estão facilitando a compreensão transcultural. O Facebook já foi usado, por exemplo, para conectar um grupo global chamado Líderes Muçulmanos de Amanhã – 300 jovens muçulmanos de 75 países, incluindo um designer de moda da Arábia Saudita, um rapper iraniano, um reformador das madrassas paquistanês, um blogueiro americano e um advogado holandês. Em 2009, eles se reuniram para uma conferência global em Doha, no Qatar, voltada para a paz e a justiça, e continuam trabalhando juntos como um grupo no Facebook.

No entanto, há uma abundância de grupos menos amigáveis, inclusive aqueles que mostram simpatia pela Al Qaeda. Enquanto não contiverem linguagem que incite de forma explícita o ódio e não advogarem atos ilegais,

estarão em conformidade com os termos de serviço. As mensagens positivas não têm a garantia de que serão dominantes no Facebook.

Embora a vontade de expressar em público suas opiniões possa ser admirável, alguns dizem que, na verdade, é muito fácil participar de grupos políticos no Facebook. Quando você pode expressar uma opinião tão prontamente, com um simples clique do mouse, a convicção por trás dessa expressão pode ser proporcionalmente mais fraca, e muitas vezes não está claro se o número de pessoas que se juntam a um grupo ou a uma causa significa muita coisa. Tentando responder à questão, três cientistas políticos da Universidade da Califórnia em Santa Bárbara publicaram em 2009 um trabalho chamado "Facebook é... promover o engajamento político: um estudo de grupos de relacionamento social on-line e participação off-line". Ao fazer a correlação entre a adesão de estudantes a grupos políticos do Facebook e seu grau de envolvimento no mundo real, eles concluíram que "a adesão a grupos políticos on-line via plataforma do Facebook encoraja a participação política off-line".[10]

Os políticos também podem se beneficiar da economia da dádiva no Facebook. A campanha presidencial de Barack Obama em 2008 usou o Facebook de forma magistral. Chris Hughes, cofundador do Facebook que entrou para a empresa em tempo integral após se formar, saiu para assumir um papel de destaque na equipe de estratégia de campanha on-line. Obama, é claro, tinha uma página enorme no Facebook que reuniu milhões de fãs ao longo da campanha. Além disso, as campanhas locais e regionais de Obama incentivavam os apoiadores a entrarem em seus próprios grupos do Facebook, o que lhes permitia mobilizar partidários locais em massa.

Obama dominava tão bem as ferramentas digitais que alguns apelidaram a eleição de 2008 de "a eleição Facebook". Nick Clemons foi diretor da bem-sucedida campanha de Hillary Clinton para as primárias em New Hampshire e em vários outros estados. Por causa do Facebook, ele se sentiu em desvantagem. "Na campanha de Hillary, podíamos claramente sentir a diferença pelo fato de Obama estar usando aquelas ferramentas", diz ele. "Alguém dizia: 'Vou fazer propaganda para Barack Obama', e sua mensagem chegava a 30 amigos no Facebook. E se cinco deles repassassem a mensagem, aquilo se multiplicava. Eles reconheceram o poder dessa tecnologia antes do que todo mundo, e por

isso obtiveram a energia e o compromisso daquela geração de pessoas que nunca tinham se envolvido em campanhas anteriores."

Obama continua sendo o político americano mais popular no Facebook, com cerca de 17 milhões de simpatizantes em seu perfil público no início de 2010. ("Música favorita: Miles Davis, John Coltrane, Bob Dylan, Stevie Wonder, Johann Sebastian Bach [suítes para violoncelo] e The Fugees.") Em segundo lugar vem a ex-candidata republicana a vice-presidente, Sarah Palin, com mais de 2,5 milhão de seguidores.

O sucesso de Palin demonstra que o Facebook não é exclusividade de nenhuma orientação política. Ela dominou a arte da política no Facebook. Depois que renunciou ao cargo de governadora do Alasca, começou a gerir sua presença pública quase que exclusivamente por meio do Facebook. Em agosto de 2009, catalisou a resistência conservadora nacional às reformas na área da saúde propostas pelo presidente Obama afirmando em sua página no Facebook que o objetivo de Obama era criar "painéis da morte" para determinar quem poderia viver ou morrer. Quando a nota suscitou uma controvérsia nacional, Palin não respondeu nada até que, cinco dias depois, fez outra postagem no Facebook intitulada "A respeito dos painéis da morte". Com isso, teve cobertura maciça da mídia tradicional e atraiu várias centenas de milhares de novos simpatizantes. "O Facebook é perfeito para alguém tão polarizador como Sarah Palin", disse Ari Fleischer, ex-secretário de imprensa do presidente George W. Bush, ao site Politico.com. "É a maneira ideal para ela se manter em contato com os eleitores, aumentar sua base e contornar a grande mídia."[11] À medida em que direciona-se como candidata à presidência em 2012, Palin continua a usar o Facebook como a sua ferramenta primária de comunicação.

O Facebook tem sido adotado por muitos governos como ferramenta para se comunicar de forma mais eficaz com cidadãos e funcionários, independente da dimensão da situação. Após o furacão Gustav atingir a Louisiana no início de setembro de 2008, o Facebook concentrou-se nos usuários da região afetada e usou um anúncio especial no topo de sua homepage pedindo que atualizassem seu status no Facebook com uma indicação sobre seu estado de segurança. A rede social coordenou essa informação com órgãos estaduais e federais para fornecer dados em tempo real acerca das necessidades nas regiões afetadas. A

ideia é usar procedimentos semelhantes em futuros desastres. Em um exemplo menos extremo, depois que milhares de pessoas tiveram o acesso negado à posse de Obama em janeiro de 2009 e acabaram ficando presas em um túnel subterrâneo de Washington durante horas, algumas delas formaram um grupo no Facebook chamado "Sobreviventes do Túnel Roxo da Perdição", que logo reuniu mais de 5 mil integrantes. Pouco tempo depois, William Terrance Gainer, chefe do cerimonial do Senado, responsável por grande parte da segurança da posse, foi até a página do grupo no Facebook, escreveu um longo pedido de desculpas e manteve diálogo com alguns dos que tinham ficado presos.

A comunicação por meio do Facebook está se tornando rotina para agências governamentais em todos os níveis. Quando o Departamento de Saúde de Nova York quis promover o uso de preservativos para evitar a propagação do HIV, criou uma página no Facebook e um aplicativo que permitia aos usuários enviar uns aos outros uma pequena imagem de uma "e-condom" [preservativo virtual]. O comandante da Guarda Costeira dos Estados Unidos atualiza seu status no Facebook usando o telefone celular quando viaja, e o principal general americano no Iraque manteve uma página no Facebook para responder a perguntas sobre as atividades dos Estados Unidos lá.[12] A Casa Branca transmite no Facebook as entrevistas coletivas do presidente Barack Obama, permitindo que os usuários façam comentários em tempo real. Até o ministro saudita de Informação criou um perfil no Facebook, no qual aceita jornalistas como amigos, anota os pedidos de entrevista e divulga informações.[13] Agora, líderes governamentais em muitos lugares estão começando a falar de como usar o Facebook para renovar a carteira de motorista e interagir de outras maneiras com o governo.

O Facebook é o maior de uma série de sites que estão redefinindo o que é notícia: algo produzido por pessoas comuns e consumido por seus amigos. Eu crio notícias para você, você cria notícias para mim – mais uma vez: a economia da dádiva de Zuckerberg.

Quando o Thefacebook foi lançado em Harvard em 2004, na página do perfil de cada pessoa havia uma lista de todos os artigos já publicados no Harvard Crimson em que ele ou ela tinham sido mencionados. O recurso foi

rapidamente removido. Em uma postagem de 2009 para o Nieman Journalism Lab, Zachary Seward, estudante de Harvard naquela época, observou que "Zuckerberg (...) percebeu que o Facebook não era uma ferramenta para manter o controle de notícias produzidas em outro lugar. Era um instrumento para criar notícias ali mesmo, no Facebook."[14] E é exatamente assim que Zuckerberg vê o Feed de notícias: uma fonte real de notícias relevantes, tanto sobre seus amigos quanto sobre o mundo. Muito antes de o Facebook inaugurar o Feed de notícias, em 2006, Zuckerberg tinha articulado de forma meticulosa em seus diários a maneira exata como suas atualizações seriam notícias reais, chegando a ponto de criar um "manual de redação e de estilo" e regras gramaticais para as "histórias" do Feed.

As notícias no Feed eram muito mais pessoais do que as produzidas por qualquer organização profissional de mídia. Eram informações cotidianas sobre o que seus amigos estavam fazendo e no que estavam interessados. Lembre-se da justificativa que Zuckerberg deu internamente para o Feed de notícias: "Um esquilo morrendo na frente da sua casa pode ser mais relevante para os seus interesses nesse momento do que pessoas morrendo na África." Agora, todos os seus movimentos no Facebook podem se tornar notícias para seus amigos.

A penetração quase total do Facebook nas escolas de ensino médio e faculdades americanas fez com que a tradicional mídia impressa de cada campus – o jornal e o anuário – se tornassem bem menos urgentes. É no Facebook que as pessoas descobrem o que está acontecendo e quem faz o quê. É possível que, limitando-se a essas notícias diárias, os indivíduos se preocupem menos com acontecimentos graves mais distantes – as pessoas que morrem na África, por exemplo. Essa é uma das muitas e importantes questões sociais relativas ao Facebook que merecem um estudo mais aprofundado.

Sean Parker, que ajudou Zuckerberg a desenvolver seus pontos de vista básicos sobre o serviço, fala com veemência sobre a importância do Facebook para alterar o panorama da mídia. Em sua opinião, os indivíduos agora determinam o que seus amigos veem, assim como fazia o editor de um jornal local em tempos mais simples. Na verdade, o Facebook permite que seus amigos criem para você um portal de notícias personalizadas que funciona um pouco como os portais do Yahoo, da AOL ou da Microsoft. Se vejo que um amigo postou um link sobre um assunto no qual sei que ele é especialista ou

pelo qual é apaixonado, fico mais propenso a clicar ali do que em algo que aparece na minha página inicial do Yahoo. E, no inadvertido espírito de uma economia da dádiva em retorno, eu muitas vezes posto links para coisas que acho interessantes, úteis ou divertidas. O sempre intelectual e autodidata Parker chama isso de "redes de pessoas que atuam como um filtro de relevância descentralizado". Uma forma semelhante de compartilhamento, embora mais anônima, é facilitada por sites como o Digg, o Reddit ou o Twitter.

Se uma mensagem é poderosa o suficiente, pode se espalhar por um vasto oceano de indivíduos interligados, independentemente de quem a originou. Chris Cox, vice-presidente para produtos do Facebook e protégé de Zuckerberg, diz: "Queremos dar a todo mundo o mesmo poder que a mídia de massa tem de transmitir uma mensagem." A igualdade de condições para todos está muito em evidência. Por exemplo, foi por meio de atualizações de status do Facebook que repórteres da CNN receberam a primeira notícia sobre o terremoto de janeiro de 2010 no Haiti, conforme relatou um executivo do canal naquele dia.[15]

Então, como as organizações tradicionais de mídia se encaixam nessa nova arquitetura de informação centrada no indivíduo? De forma paradoxal, se quiserem tirar o maior benefício possível do meio ambiente do Facebook elas têm de aprender a agir dentro dele como se fossem indivíduos. A igualdade de condições vem sendo garantida pela forma neutra que o site tem de tratar todas as mensagens da mesma maneira. Qualquer empresa de mídia, jornal ou emissora de TV pode criar sua própria página no Facebook, mas precisará obedecer ao mesmo comando que se aplica a um indivíduo: gerar mensagens interessantes, relevantes e úteis. As atividades em uma página ficam registradas no Feed de notícias dos usuários – exatamente como as atividades no perfil de qualquer pessoa. Primeiro, é necessário conseguir que alguém se torne seu "fã", assim como alguém se torna "amigo" de uma pessoa. Então, o objetivo é fazer com que as pessoas que veem a informação que você produziu a aprovem, clicando no onipresente indicador "curtir" ou fazendo um comentário. Isso gera mais uma notícia para sua rede de amigos e, pela natureza viral do serviço, mantém a informação inicial viva. Devido em grande parte à eficiência desse processo, o Facebook tornou-se um dos principais geradores de tráfego para os maiores sites de mídia, muitas vezes superado apenas pelo Google. Ao longo do tempo, o Facebook também poderá desafiar financeiramente a mídia

convencional se, junto com outros sites, atrair a lucrativa publicidade de marcas que tem sido um esteio de emissoras de televisão, revistas e jornais.

Diante dessas alterações, muitas grandes empresas de mídia estão tentando trabalhar com o Facebook, e não contra ele. A NBC, por exemplo, no verão de 2009, fez a pré-estreia de uma nova série chamada Community exclusivamente no Facebook. Só aqueles que se identificaram como fãs da série puderam ver os episódios antes do lançamento. A NBC anunciou tanto no seu próprio site como no Facebook que esses episódios estavam disponíveis. A penetração do serviço entre os jovens e os conhecedores da mídia, o público presumível do programa, significava que a maioria dos potenciais espectadores já estava no Facebook. Assim, o fato de limitar a pré-estreia ao Facebook não limitou o público, além de ter fornecido à NBC informações exatas sobre qual era sua audiência, já que o Facebook pode fornecer dados demográficos agregados acerca da base de fãs da página para as empresas.

A fronteira entre o Facebook e a velha mídia está perdendo seus contornos. A Verizon o incorporou, junto com o Twitter e alguns outros sites de mídia social, no lançamento de sua televisão de banda larga (um serviço de fibra ótica chamado FIOS). Você pode entrar no Facebook por meio da sua televisão, usando o controle remoto, e, em uma tela dividida, atualizar seu status e compartilhar informações com amigos sobre os programas a que está assistindo. Algumas empresas de mídia, como o Huffington Post, fizeram uma grande integração do serviço em seus sites para que os usuários possam usar sua identidade no Facebook para compartilhar e comentar notícias e vídeos com amigos.

É provável que a próxima fase seja um casamento mais completo entre o Facebook e a mídia convencional, em especial a televisão. Como sugere a integração com o FIOS, o Facebook oferece ao espectador uma plataforma para que possa assistir a televisão com seus amigos. Existem outras maneiras de fazer a mesma coisa. O Facebook também permitiu que os usuários acompanhassem com muito mais facilidade qualquer transmissão de vídeo na web e fizessem comentários ao vivo por meio de suas mensagens de status, que podem ser vistas em qualquer página do site que optar por integrá-las. Um dos primeiros exemplos dessa integração ocorreu quando a CNN permitiu que usuários fizessem comentários on-line durante a posse do presidente Obama. Você podia

ver as atualizações de todos os outros espectadores (que chegaram a 8.500 por minuto) ou apenas aquelas postadas por pessoas de sua lista de amigos. A ABC.com fez algo semelhante durante a transmissão do Oscar em 2009.

Um mundo em que cada indivíduo tem uma janela transparente da qual vê as contribuições de todos os demais, ao estilo potlatch, não se harmoniza com a forma como a maioria das empresas é administrada. Ainda que os funcionários de quase todas as empresas americanas estejam no Facebook, a interseção do serviço com a corporação classicamente estruturada tem sido, até agora, ineficaz e inábil. Gary Hamel, um dos grandes teóricos da administração moderna, considera isso inevitável. "A transformação social que está acontecendo agora na web", explica ele, "vai transformar por completo a nossa forma de pensar sobre as grandes e pequenas organizações." Hamel diz que, historicamente, havia até agora apenas duas maneiras básicas de, em suas palavras, "agregar e ampliar capacidades humanas": a burocracia e os mercados. "Então, nos últimos dez anos, criamos uma terceira – as redes. Isso nos ajuda a trabalhar juntos em tarefas complexas, mas também destrói o poder da elite de estabelecer quem é ouvido."

Poucas empresas têm tido sucesso na luta contra essa contradição. As elites, tal como os gestores das corporações típicas, poucas vezes abrem mão de poder e autoridade voluntariamente. Segundo John Hagel, autor e consultor de estratégia, "as empresas estão enfrentando os mesmos problemas que as pessoas: saber qual é o grau adequado de transparência e abertura. Mas em geral as pessoas estão se movendo com maior rapidez do que as instituições e desenvolvendo práticas sociais mais adequadas". Esse é um dos vários motivos pelos quais muitas empresas restringem o uso do Facebook no trabalho. Até o momento, a propagação do Facebook como meio de comunicação tem sido rápida demais para a maior parte dos administradores, que ainda não compreendem o que ele significa.

Alguns executivos, porém, adotaram o Facebook na empresa. Quando o fazem, quase sempre deparam com dinâmicas sociais que perturbam o equilíbrio de poder corporativo. Na Serena Software, uma empresa do Vale do Silício que estava perdendo sua posição como fornecedora de software para computadores de grande porte, Jeremy Burton, o novo CEO, recorreu ao

Facebook no final de 2007 como ferramenta para alterar uma cultura corporativa tacanha e ultraconservadora. A Serena chegou a dedicar algumas horas semanais ao que chamava de "sextas-feiras do Facebook", quando os funcionários podiam estabelecer conexões em suas páginas com colegas, fornecedores, clientes ou qualquer outra pessoa.

Burton tornou-se amigo de centenas de pessoas no Facebook entre os 900 funcionários da Serena. Como resultado, conseguiu informações úteis sobre como funcionava a empresa no dia a dia. Com muita naturalidade, os funcionários postavam detalhes sobre seus trabalhos e enviavam mensagens surpreendentemente francas. "As pessoas se sentem mais à vontade para dizer certas coisas ao CEO no Facebook do que pessoalmente ou por e-mail", diz ele. "Acham que é mais informal." A informalidade, no entanto, vem com outros custos. O irmão muito mais novo de Burton, que mora na Inglaterra, por vezes discordava do que ele dizia no Facebook, na frente dos empregados e de outros amigos.

Então veio a abrupta desaceleração econômica de 2008. A Serena, como qualquer outra empresa, viu sua receita despencar. Burton teve que demitir cerca de 10% dos funcionários. Assim, precisou decidir se ele, como CEO, deveria "romper a amizade" no Facebook com os funcionários demitidos. Para ele, o processo de demissão era um tanto perturbador e por isso compartilhou alguns de seus sentimentos sobre isso no Facebook. Algumas pessoas demitidas enviaram notas simpáticas, reconhecendo os desafios que ele havia enfrentado e afirmando que o tempo que passaram na Serena tinha sido valioso, ainda que tivesse acabado de forma triste. Ele continuou sendo amigo no Facebook de várias pessoas que demitiu.

Em um tipo muito diferente de empresa, a Thomson Reuters, uma potência do jornalismo global e das informações financeiras, o editor-chefe, David Schlesinger, encontrou uma dinâmica igualmente informal. Ele é um fanático partidário do Facebook, entrando no site, "sem exagero, umas 20 vezes por dia". E como gestor de uma das maiores agências de notícias do mundo, admite: "Realmente acho que o Feed de notícias do Facebook apresenta notícias reais. Ele me dá a notícia na qual estou interessado." Schlesinger usa o Facebook, basicamente, para manter contato com colegas e funcionários, mas diz que a maneira como se relaciona com as pessoas no site não depende de onde elas

trabalham. “Há alguns jornalistas seis níveis abaixo de mim na hierarquia com quem tenho uma relação muito íntima no Facebook”, diz ele. “Um repórter júnior que é meu amigo pode me pedir conselhos sobre uma matéria, o que ele nunca ousaria fazer por e-mail, por telefone ou pessoalmente. É maravilhoso. Adoro isso. No jargão de RH, isso significa saltar níveis.” Schlesinger, assim como Burton, é um administrador confiante que busca capacitar as pessoas em sua organização. Os executivos muito ávidos por exercer o poder eles mesmos não irão achar isso tão confortável. A maioria deles – e todos sabemos que são muitos – fica longe do Facebook.

Inúmeras empresas incentivam que o pessoal de marketing e os executivos de vendas entrem no Facebook à medida que cresce a importância do serviço no mundo. A Sony Pictures, um dos primeiros anunciantes do Facebook, decretou em 2006 que seus executivos deveriam ter perfis no site. Na Intel, fabricante de chips para computadores, o departamento de vendas e marketing realizou uma espécie de caça ao tesouro tendo como prêmio um iPod. Para participar, as pessoas começavam tentando adivinhar de quem era um perfil fictício no Facebook. Mas, para vê-lo, era preciso criar um perfil para si mesmo.

Desde o início, as empresas se aproximam do Facebook pedindo funções especiais para uso empresarial, mas Zuckerberg nunca esteve particularmente interessado nisso. As empresas querem, por exemplo, ser capazes de isolar as conversas dos funcionários de modo que nenhum “amigo” de fora possa ver suas discussões internas. Em meados de 2010, o Facebook deu um passo nessa direção quando criou um novo tipo de grupo para discussões fechadas. Os executivos do Facebook dizem que, em algum momento, essas funções serão desenvolvidas, apenas não são prioridade, agora que a empresa vem crescendo tão depressa entre os consumidores. Porém, Moskovitz, cofundador do Facebook, tem grande interesse na construção de funcionalidades que ajudem na colaboração interna nas empresas, assim como o Facebook facilitou a “colaboração” entre amigos. A presunção da Asana, a start-up de Moskovitz baseada em São Francisco, é que a colaboração eletronicamente facilitada estará cada vez mais integrada na estrutura e nos processos de toda empresa de sucesso. No Facebook, Moskovitz sempre defendia que os funcionários deveriam dispor de ferramentas que ampliassem a autonomia e o poder de cada um dentro da empresa, e muitas de suas inovações continuam em uso até hoje.

A Microsoft, líder mundial em software de negócios e grande investidora e parceira do Facebook, faz periodicamente uma campanha para que ele habilite uma versão do serviço que possa trabalhar em conjunto com o Microsoft Office. Essa ideia é sempre recebida com enfado, para a consternação de algumas pessoas na Microsoft. Agora, a Salesforce.com, um concorrente menor porém ágil da Microsoft, lançou uma rede social para negócios chamada Chatter. Empresas de vários tipos estão começando a experimentar esse produto e seus similares.

O Facebook é, ao mesmo tempo, beneficiário e vítima da dinâmica da economia da dádiva pela qual seu CEO tem uma predileção tão especial. Quanto mais os usuários querem contribuir, mais atividade eles geram e maior o número de visualizações de páginas que o Facebook pode usar para exibir publicidade. Entretanto, como Zuckerberg dá aos usuários do Facebook ferramentas poderosas para expressar suas opiniões, a própria empresa tem sentido, periodicamente, o peso da insatisfação do usuário quando toma iniciativas que as pessoas desaprovam. A democracia digital afeta a vida dentro do Facebook ainda mais do que fora dele.

Zuckerberg aceita isso como algo inevitável. “Somos um veículo que dá às pessoas o poder de compartilhar informações, então, estamos dirigindo essa tendência. Também temos de viver de acordo com ela”, diz. Isso já era bastante difícil nos tempos da controvérsia sobre o Feed de notícias, quando o Facebook tinha menos de 10 milhões de usuários. Agora, com o peso de mais de 600 milhões de usuários investidos de poder e ativos, a vida de Zuckerberg está se tornando consideravelmente mais complicada graças às ferramentas extraordinárias que colocou à disposição de todas essas pessoas.

A evolução do Facebook "O que estamos fazendo agora é só o começo."

No primeiro dia útil de 2009, Mark Zuckerberg – aquele dos chinelos de borracha, das camisetas e casacos de moletom – chegou ao trabalho usando uma gravata conservadora e uma camisa de colarinho branco. "É um ano sério", disse a todos que perguntaram. Ele ia usar gravata durante todo o ano, explicou, para ressaltar os problemas enfrentados pelo Facebook à medida que o crescimento chegava a níveis estratosféricos.

Entretanto, não foi o crescimento em si que fez Zuckerberg sentir a necessidade de sinalizar uma nova seriedade a seus pares. Tampouco foi a necessidade de "monetização". Pelo contrário, a razão eram os desafios decorrentes de ser uma plataforma de comunicações em rápida evolução que já havia sido adotada por um público de massa.

Zuckerberg ainda vê o Facebook como uma obra aberta. No final de 2008, perguntei a ele qual seria seu maior desafio. "A maior questão será conduzir a base de usuários ao longo das mudanças que precisam continuar acontecendo", respondeu sem hesitar. "Sempre que lançamos um produto importante, há algum tipo de reação. Precisamos ter certeza de que ainda podemos criar produtos de ponta de forma dinâmica e gerir essa grande base de usuários. Eu gostaria que continuássemos ultrapassando limites."

O Facebook ainda não tinha cinco anos de idade mas já havia conduzido seus usuários por uma série de grandes mudanças. A inclusão de fotos, a introdução do Feed de notícias e a expansão do serviço com a plataforma de aplicativos e as ferramentas de tradução – à sua própria maneira, cada uma dessas mudanças alterou profundamente o produto e transformou a experiência do usuário. Agora, Zuckerberg e seus engenheiros estavam planejando novas e dramáticas mudanças. Ele não pensaria em desistir delas. Aquele seria um ano sério. No final de 2008, quando confessou essas preocupações sobre manter o Facebook avançando, Zuckerberg já havia iniciado várias alterações destinadas a intensificar a troca de informações entre os usuários. Em setembro de 2008, apenas duas semanas após a breve comemoração dos 100 milhões de usuários

ativos com uma "festa de toga" (uma típica festa de faculdade na qual todos vestem togas improvisadas ao estilo romano, enrolando-se em panos e lençóis), o Facebook reorganizou as páginas de perfil de uma maneira que muitas pessoas acharam desagradável. Como sempre, isso gerou protestos ruidosos de usuários. Dentro da empresa, a iniciativa foi apelidada de "FB 95", em uma alusão irônica e de admiração ao Windows 95 – o sistema operacional da Microsoft que finalmente, e de modo indiscutível, fez do Windows um produto de massa e deu ao PC Windows um sólido monopólio no mundo inteiro. Supostamente, aquela mudança na página de perfil deveria ajudar o Facebook a se estender por todo o planeta.

O principal objetivo da remodelação era aumentar a velocidade do fluxo de informações entre os usuários, ou o "compartilhamento", no vocabulário do Facebook, e simplificar o desenho do site para que ficasse mais fácil digerir um volume sempre crescente de informações. Na mudança mais significativa, dois componentes do perfil foram combinados: o "mural", onde apareciam as mensagens públicas enviadas pelos amigos, e o "minifeed", o Feed de notícias personalizado, que exibia informações sobre você. Agora, tudo passaria a estar em um único lugar. O objetivo central era criar mais pontos de partida para discussões. No topo do perfil passou a existir uma caixa chamada "editor", uma versão melhorada do antigo espaço no qual o usuário apenas postava atualizações de status. A caixa agora servia para todo tipo de conteúdo, desde as atualizações cotidianas do tipo clássico – "estou entrando no chuveiro" – até fotos, vídeos e links para artigos e sites de interesse em toda a web. Enquanto a antiga caixa de atualização de status do Facebook provocava você com algo parecido com "David Kirkpatrick está...", a nova incluía uma pergunta muito mais aberta: "No que você está pensando agora?"

Com o objetivo de facilitar a adoção do novo desenho pelos cada vez mais caprichosos usuários do Facebook, a empresa apresentou uma versão de teste quase dois meses antes de exigir que todos mudassem para o novo formato. Manteve as duas versões, a antiga e a nova, em paralelo. Como disse Zuckerberg, "a tecnologia é a parte menos difícil". Gerenciar o Facebook estava se tornando um exercício de psicologia de massa.

No entanto, os cuidados com as reações dos usuários não bastaram. Muitos deles odiaram o novo desenho. Mais uma vez, milhares se reuniram a grupos de

protesto, embora em número muito menor do que no episódio do Feed de notícias. Poucos dias após a reformatação, até Michael Dell, presidente da Dell, aderiu a um grupo chamado "Petição Contra o 'Novo Facebook'". Os mais jovens, em particular, tinham apego ao antigo mural, que vinha sendo usado, em diferentes versões, desde o final de 2004.

Naquele dia de julho de 2008 em que o Facebook apresentou seu novo desenho, Michael Arrington, um influente jornalista especializado em tecnologia, escreveu um artigo profético em seu popular site de notícias, o TechCrunch. O título era "A Friendfeedização do Facebook". O FriendFeed era um pequeno site iniciado em outubro de 2007 por alguns dos principais engenheiros que haviam trabalhado no Google. Como salientou Arrington, ele "habilmente combinou a ideia de um fluxo de atividade a princípio popularizada pelo Facebook e a tendência de micropostagens introduzida pelo Twitter". Agora, a remodelação do Facebook dava a Arrington a impressão de que ele estava imitando o FriendFeed, combinando o conteúdo de seu tradicional Feed de notícias com atualizações de status que lembravam os chamados tweets no Twitter.

Pela primeira vez desde o seu surgimento, o Facebook estava sendo forçado a reagir, ao menos em parte, às inovações de outros sites. Embora possa ter começado a se parecer um pouco com o ainda minúsculo FriendFeed, a força dominante na nova equação foi o Twitter. Criado em 2006, o serviço oferece aos usuários um fórum para postar atualizações de não mais do que 140 caracteres. Para muitas pessoas, em especial as que não usam nenhum dos dois, o Twitter se parece muito com o Facebook, pois ambos dão grande ênfase ao intercâmbio rápido de informações entre indivíduos. Mas no Twitter as pessoas não se tornam "amigos". Em vez disso, você pode se inscrever para "seguir" os tweets – que é o nome que se dá às telegráficas atualizações – de qualquer pessoa. E os usuários não são necessariamente pessoas. Um grande percentual das contas do Twitter usa apelidos ou nomes de empresa. E, ao contrário do que acontece no Facebook, as conexões do Twitter têm mão única. O patrimônio do Facebook é ser uma plataforma baseada na identidade para se comunicar com pessoas que você conhece off-line, e o Twitter é uma plataforma de transmissão – um meio perfeito para empresas, marcas, blogueiros, celebridades e qualquer pessoa que deseje fazer com que muita gente fique sabendo de

determinada coisa.

Existem paralelos inegáveis entre os dois produtos. A atualização de status é uma característica central de ambos. O Twitter, como o Facebook, abriu-se desde cedo como uma plataforma para outros aplicativos. Na verdade, muitos usuários postam seus tweets e veem os tweets dos outros em sites independentes, como o TweetDeck. O Twitter também superou o Facebook em sua indiferença à questão da receita: em 2009, três anos após sua fundação, ainda não tinha praticamente nenhuma. O crescimento era seu mantra, e isso ele estava conseguindo com muito sucesso.

O prestígio do Twitter entre os usuários continuou a aumentar ao longo dos meses seguintes. O Facebook agora era grande, estava consolidado e, do ponto de vista da imprensa, era uma notícia velha. O Twitter era o assunto do momento. Logo se tornou "a" empresa de tecnologia, um status de que o Facebook tinha desfrutado durante a maior parte de 2007 e 2008. Muita gente previa que Twitter poderia suplantar o Facebook. Zuckerberg e sua equipe o seguiam de perto. Estavam extremamente atentos ao grau de entusiasmo da imprensa e de peritos do Vale do Silício em relação ao Twitter.

Em uma entrevista no palco da conferência Web 2.0 no início de novembro, dois meses após o lançamento do novo desenho do Facebook, Zuckerberg disse que estava "muito impressionado" com o Twitter e chamou o serviço de "um modelo elegante". Na mesma época, o Facebook empenhou-se profundamente em conversações secretas para comprar o Twitter, por supostos 500 milhões de dólares em ações do Facebook. O acordo não aconteceu, entre outras razões, porque os executivos do Twitter não estavam confiantes no valor potencial das ações do Facebook.

O Facebook ainda fez outra grande transição no final de 2008. Zuckerberg pretendia começar a incorporá-lo no próprio tecido da internet. Em uma mudança fundamental em sua plataforma, a empresa lançou o Facebook Connect. O lançamento era um convite aos desenvolvedores para que começassem a construir em cima do Facebook de uma maneira nova.

O Connect permite que qualquer site na web autorize uma pessoa a fazer o login usando sua conta do Facebook. Isso cria várias possibilidades. Você pode carregar sua identidade aonde quer que vá on-line. E como o Connect pode

enviar informações de volta ao seu Feed de notícias no Facebook, essa é uma forma de manter seus amigos informados sobre os sites pelos quais está navegando, como se fossem ações dentro do Facebook. Junto com o botão "curtir", uma inovação mais recente, ele também permite que o Facebook empreste seu poder viral – com que transmite as informações para muitos amigos – a qualquer site que deseje tirar proveito dele.

Para os usuários, o Facebook Connect e a plataforma externa ao Facebook oferecem o que talvez venha a se transformar em um acesso universal à internet. Até fevereiro de 2010, mais de 1 milhão de sites já o adotavam de alguma forma e 150 milhões de integrantes do Facebook o usavam ativamente.[1] Os parceiros do Connect incluem cerca de metade dos cem maiores sites do mundo, de acordo com a classificação do instituto de pesquisa comScore. Entre eles estão o Yahoo, que é o maior site de conteúdo do mundo; grandes sites jornalísticos, como CNN, Huffington Post, Gawker e TechCrunch; start-ups em alta, como Fanbase e Foursquare; e dispositivos como o iPhone e o console do videogame Xbox. "Nosso objetivo é ser uma tecnologia que as pessoas usem para se conectar com o que é relevante para elas, não importa onde estejam", disse Beard. (Lembra-se de como Zuckerberg estava orgulhoso, no outono de 2003, quando disse que com o Course Match "você poderia se conectar a pessoas por meio de coisas"?)

Quando os leitores se conectam à internet para fazer um comentário ou interagir em um dos sites ou dispositivos que utilizam o Facebook Connect, ou outros elementos da plataforma do Facebook, são identificados por sua foto e por seu nome verdadeiro. Isso resolve um grande problema que tem afligido blogs e sites jornalísticos: o significativo percentual de mensagens radicais, ofensivas e anônimas. Quando os usuários que costumam comentar e participar de debates fazem o login com seus nomes verdadeiros, o diálogo torna-se mais civilizado.

"A plataforma vai funcionar no futuro através do Facebook Connect", diz Zuckerberg. "Não acho que existirão apenas esses pequenos aplicativos dentro do Facebook. Serão sites inteiros que simplesmente usarão as informações das pessoas no Facebook para compartilhar mais informações." Agora ele diz que a plataforma interna do Facebook, que permitia que aplicativos operassem dentro dos limites do serviço, era apenas "uma importante etapa de teste e

treinamento".

Apesar do entusiasmo generalizado em relação às oportunidades que o Connect oferece de utilizar as centenas de milhões de usuários do Facebook, alguns parceiros potenciais demonstram ceticismo. "É uma estratégia Cavalo de Troia", diz o CEO de uma empresa de comunicação sediada em Nova York que presta muita atenção ao Facebook mas não tem intenção de implantar o Connect. Em sua opinião, o aplicativo é uma forma de o Facebook se interpor entre ele e seus clientes. Ele prevê que, uma vez que os sites se tornem dependentes do login no serviço para ter acesso aos usuários, o Facebook começará a fazer exigências. Por enquanto, não se cobra nada pelo uso da plataforma do Facebook, mas ele acredita que isso irá mudar.

Muito provavelmente, o Connect também se tornará um veículo de publicidade. Até o momento, essa possibilidade tem sido minimizada pelos executivos. Entretanto, Dustin Moskovitz, que fala com maior liberdade agora, depois que saiu da empresa, diz que, em algum momento no futuro, os sites que usam o Connect vão poder exibir anúncios fornecidos pelo Facebook. "[Eles] saberão qual usuário do Facebook está em seu site", explica Moskovitz, "e poderão usar todas as informações fornecidas pelo serviço para direcionar os anúncios. Isso é absolutamente fundamental para a estratégia do Connect." A participação na receita gerada por esses anúncios em outros sites pode vir a ser um negócio importante para o Facebook.

Outra função do Connect e da plataforma do Facebook é dar ao Facebook ainda mais informações sobre os usuários, dados que não se limitam apenas ao que eles fazem no Facebook.com, mas estendendo-se através da internet.

Em janeiro de 2009, mais ou menos na época em que Zuckerberg começou a usar gravata, uma crise interna potencialmente grave irrompeu no Facebook. Quando o presidente americano recém-eleito Barack Obama estava montando seu gabinete e escolhendo assessores, convidou Lawrence Summers para presidir o Conselho Econômico Nacional na Casa Branca. Quando Summers foi secretário do Tesouro de Bill Clinton, sua chefe de gabinete era Sheryl Sandberg. Summers e Sandberg continuavam ligados e algumas pessoas do alto escalão do Facebook se preocuparam com a possibilidade de ela se juntar à nova administração, algo que consideravam bastante plausível. Mas Sandberg

decidiu ficar onde estava. Vinha se tornando uma parceira essencial para Zuckerberg.

Em fevereiro, o ano ficou ainda mais sério. O departamento jurídico do Facebook postou algumas mudanças nos "termos de serviço" da empresa, aquele "juridiquês" destinado principalmente a resguardar uma empresa no caso de ações judiciais iniciadas por usuários descontentes. A nova versão das regras, que cada novo usuário deveria atestar ter lido e concordado (mesmo que, de modo geral, quase ninguém o faça), foi a princípio ignorada por quase todos. Mas às 6h da manhã de um domingo, 15 de fevereiro, um blog chamado Consumerist, publicado pela Consumers Union, examinou mais detidamente as mudanças e publicou um post intitulado "Novos termos de serviço do Facebook: 'Nós podemos fazer o que quisermos com seu conteúdo. Para sempre'".

O artigo expressava preocupação com relação aos termos e citava uma seção sobre o que acontece com o conteúdo postado: "Por meio desta você concede ao Facebook uma licença irrevogável, perpétua, não exclusiva, transferível, totalmente paga e válida para o mundo todo (com direito a sublicenciamento) para (...) usar, copiar, publicar, transmitir, armazenar, conservar, executar ou exibir publicamente..." Na verdade, essa linguagem, que soa aterrorizante, era a mesma da versão anterior, mas com uma mudança fundamental: uma cláusula subsequente havia sido eliminada, justo a que dizia que, se você removesse seu conteúdo do Facebook, a licença estaria cancelada. A remoção daquela cláusula mudava tudo, na opinião do Consumerist. E recomendava: "Certifique-se de nunca postar algo de que você não esteja disposto a abrir mão para sempre, porque agora isso vai pertencer ao Facebook."

Esse post logo foi reproduzido por uma série de outros blogs e por muitas pessoas da grande imprensa. De repente, Zuckerberg se viu sob uma pressão inesperada. Como, perguntava um número cada vez maior de artigos publicados em todo o mundo, ele podia afirmar ser dono das informações que os usuários postavam no Facebook? Não podia. Zuckerberg achava que não tinha afirmado isso. Mas, ao contrário do que acontecera em alguns incidentes anteriores, estava preparado para responder de imediato. Às 5h da manhã da segunda-feira, postou uma longa resposta no Blog do Facebook, intitulada "No Facebook as pessoas são donas de suas informações e as controlam". "Na

realidade, não compartilhamos suas informações de um modo que você não gostaria", escreveu Zuckerberg, tentando tranquilizar os usuários. Então passou a explicar o complexo novo terreno jurídico no qual um serviço como o Facebook agora operava. Os usuários desejam controlar suas próprias informações, mas às vezes também querem passar adiante informações que outros usuários lhes confiaram – como números de telefone celular, fotos etc.

Não foi o suficiente. Julius Harper, um usuário de 25 anos de idade de Los Angeles, criou o grupo "Pessoas Contra os Novos Termos de Serviço", que logo se fundiu a outro grupo de protesto criado por Anne Kathrine Petteroe, de Oslo, na Noruega. Na terça-feira, o grupo tinha 30 mil integrantes. Na quarta-feira, eram 100 mil. Mais uma vez, as ferramentas para rápida comunicação e organização que o Facebook oferece aos usuários estavam sendo mobilizadas contra ele. Enquanto isso, o Electronic Privacy Information Center e 25 outras organizações de defesa do consumidor estavam se preparando para apresentar uma queixa à Comissão Federal de Comércio na quarta-feira.

Zuckerberg então se rendeu, menos de três dias depois do artigo original. À 1h da madrugada da quarta-feira, anunciou no blog que o Facebook estava temporariamente voltando aos antigos termos de serviço, enquanto decidiam o que fazer em seguida. Na nota anterior ele já havia concordado que grande parte da linguagem dos termos de serviço parecia excessivamente formal e precisava ser simplificada. Na nota daquela madrugada, convidava os usuários do Facebook a se juntarem a um grupo recém-criado pela empresa para discutir quais deveriam ser os termos e prometeu que "os usuários terão grande participação na elaboração desses termos".

Na semana seguinte, Zuckerberg anunciou que o Facebook tinha criado dois novos documentos: um conjunto de Princípios do Facebook para estabelecer o "manual de orientação" para as políticas da empresa, e uma "Declaração de Direitos e Responsabilidades", que substituiria os antigos termos de serviço. Ele pediu que as pessoas comentassem os dois textos e anunciou que os usuários seriam convidados a votar a favor ou contra antes que eles entrassem em vigor. Encerrou com um tipo de retórica que raras vezes ouvimos de CEOs: "A história nos diz que os sistemas são governados de forma mais equilibrada quando existe um diálogo aberto e transparente entre as pessoas que tomam as decisões e as que são afetadas por elas. Acreditamos que a história mostrará um

dia que esse princípio também é válido para as empresas e estamos ansiosos para avançar nessa direção com vocês."

Nas semanas seguintes, o Facebook cumpriu sua promessa. Convidou os criadores do grupo de protesto original, Harper e Petteroe, para ajudar a avaliar e organizar os comentários sobre os documentos. Zuckerberg anunciou que o resultado da votação teria caráter irrevogável se pelo menos 30% dos usuários do Facebook participassem. Uma vez que na semana anterior ele havia anunciado que o Facebook já tinha mais de 200 milhões de usuários ativos, isso significava que 60 milhões de pessoas teriam que votar, uma meta irreal. Mas, pelo menos em teoria, ele estava submetendo-se à vontade de todos.

No final, foram obtidos apenas 666 mil votos, dos quais 74% eram favoráveis à versão revista da Declaração de Direitos e Responsabilidades. O Consumerist declarou-se satisfeito. Os ativistas da internet ficaram impressionados. Jonathan Zittrain, professor da Harvard Law School e autor do livro alarmista The Future of Internet – and How to Stop it, escreveu um artigo no qual expressava sua admiração e observava que Zuckerberg havia incentivado os usuários do Facebook a se verem como cidadãos – do Facebook.[2]

Zuckerberg estava satisfeito quando falei com ele duas semanas depois do anúncio dos resultados. Ele planejava mais votações como aquela no futuro. "Se fizermos algo controverso, o que uma votação realmente significará é que prestamos contas aos nossos usuários", disse-me. "Agora precisamos nos comunicar claramente com eles a esse respeito. Acho que isso reforça nossa honestidade." Era um ano sério, e ele estava mostrando uma seriedade à altura.

Em março de 2009, o Facebook fez outro conjunto de mudanças drásticas, dessa vez com o objetivo explícito de cooptar o Twitter. As alterações agora eram mais visíveis não no perfil do usuário, onde aparece o mural, mas na página inicial, quando você entra no Facebook e visualiza as informações sobre seus amigos. A parte superior da página ostentava então uma caixa de editor como a que havia no perfil. A mensagem estava ficando cada vez mais enfática – Compartilhar! Abaixo da caixa, o Feed de notícias se transformara no que o Facebook chama de "fluxo", uma lista de atualizações contínuas e de outras informações dos amigos. Mas o fluxo também incluía as atualizações de uma nova fonte: páginas das quais você tinha se tornado "fã". Agora, tornar-se fã de

uma página comercial no Facebook era quase a mesma coisa que seguir uma pessoa ou uma empresa no Twitter.

O novo Feed de notícias diferia do anterior em dois aspectos fundamentais. Era atualizado em tempo real (como o Twitter) e não se baseava em um algoritmo (o Twitter tampouco). O velho Feed de notícias dependia de um software que observava seu comportamento passado e tentava adivinhar em que você estaria interessado. Você nunca poderia ter certeza do que seria mostrado. O novo fluxo, ao contrário, era o que os intelectuais do Facebook gostavam de chamar de "determinista". A pessoa determina exatamente o que aparece lá. O Facebook adicionou filtros no lado esquerdo da página inicial para ajudar os usuários a controlar o que aparecia no seu fluxo. Era possível usá-los para ver vídeos ou fotos ou atualizar o status, por exemplo. Também era possível organizar amigos e páginas em grupos e criar diferentes visões personalizadas do fluxo. Por exemplo: uma pessoa poderia ver apenas os membros da família, ou de sua turma na escola no ensino médio, ou funcionários do Facebook, ou seus melhores amigos.

Foi uma mistura precipitada e confusa. Ainda havia uma pequena seção algorítmica na página inicial chamada Destaques, uma lista sem graça de pequenos itens e fotografias minúsculas no canto inferior direito da página. Poucas pessoas a acharam útil. E dessa vez, o Facebook abandonou o processo deliberadamente suave de apresentar a reformatação. Não houve uma fase de experimentação nem versões paralelas para facilitar a adaptação dos usuários às mudanças, mas ficou evidente que muitos dos 175 milhões de pessoas no Facebook não gostaram das alterações.

Os funcionários cada vez mais defensivos da empresa tampouco esperavam que gostassem. Assim que o Facebook pôs em uso o novo formato, alguém criou um grupo intitulado "EU AUTOMATICAMENTE ODEIO A NOVA HOMEPAGE DO FACEBOOK". Muitos de seus integrantes trabalhavam no Facebook. A descrição dizia: "ODEIO MUDANÇA E TUDO QUE ESTÁ ASSOCIADO A ELA. QUERO QUE TUDO PERMANEÇA COMO ESTÁ DURANTE TODA A MINHA VIDA". Os funcionários postaram comentários jocosos. "Devolvam a antiga glória do Facebook. Só Harvard", escreveu um. "Vou odiar esse novo projeto gráfico até a próxima mudança, e quando isso acontecer vou amar esse projeto gráfico e me opor com veemência ao seguinte", escreveu outro, com sarcasmo.

Duas semanas após a reformulação, o Facebook adicionou mais um recurso do Twitter: novas configurações de privacidade que permitiam ao usuário abrir todo o seu perfil ou parte dele aos usuários do Facebook. E, no que seria o golpe de misericórdia, havia planos em andamento para permitir que os usuários se declarassem "fãs" de indivíduos. O acréscimo dessas conexões assimétricas para indivíduos de certo modo completava o mimetismo do Facebook e tornava possível operar como se você estivesse no Twitter. Embora Zuckerberg originalmente tivesse planejado adicionar esse recurso em junho de 2009, ele o adiou.

Em meados de 2009, o Twitter tinha 50 milhões de integrantes e o Facebook continuava assombrado por isso. "Toda vez que saio com um funcionário do Facebook ele me pergunta o que eu acho do Twitter", disse-me Moskovitz em maio. Uma coisa que preocupava até mesmo ele era que os melhores engenheiros do mercado estavam começando a optar por trabalhar no Twitter, em vez de no Facebook (ou em sua própria start-up, a Asana). "No Facebook, a gente acha que, se resolvermos lidar com algum problema, certamente iremos superá-lo", disse ele, "mas sem dúvida nos sentiríamos uns merdas se não estivéssemos prestando atenção e o Twitter fizesse algo que não entendemos e que nos deixasse para trás." Marc Andreessen, que integra o conselho do Facebook e também é investidor do Twitter, disse-me, mais ou menos na mesma época, que as duas empresas estavam apenas medindo forças, um "esbarrão de elefantes". "É tarde demais para alguém competir com o Facebook no terreno do Facebook", disse ele. "Então, quando as ameaças chegam, elas são perturbadoras por natureza, certo? As ameaças perturbadoras tendem a vir de baixo para cima. Elas entram pelo escapamento, em vez de bater de frente em você. Assim, o Twitter é o tipo de coisa à qual o Facebook deve ficar muito atento."

Sean Parker, que se esforça para permanecer envolvido nas decisões do produto Facebook mesmo à distância, era um defensor de longa data de se transformar o Feed de notícias num fluxo mais parecido com o Twitter. Zuckerberg resistiu durante muito tempo, mas a crescente pressão competitiva do Twitter, junto com as incansáveis abordagens de Parker e de outros como Adam D'Angelo, por fim o convenceram. "Mark sempre me disse que não ia fazer isso", diz Parker, "mas, no clássico estilo Mark, ele escuta e escuta e então,

em algum momento, chega por conta própria à conclusão de que é assim que deve ser."

Lentamente, mas de forma sistemática, a antiga autodefinição do Facebook como um lugar para manter contato com pessoas que você conhece no mundo real está se tornando cada vez menos central. Para ser um "amigo" é preciso uma interação bidirecional. Ambos os lados devem concordar, como explica Parker. Mas agora há outros tipos de relações no Facebook. Ele prevê que, com o tempo, o Facebook vai separar formalmente os três componentes exigidos para se tornar um amigo de alguém no serviço: declarar que você conhece a pessoa, dar permissão para que ela veja suas informações e pedir para ver todas as informações que ela produz.

Zuckerberg reconhece que "o conceito de 'amigo' está de fato ficando sobrecarregado". Ele afirma que a palavra foi útil para "levar as pessoas a superar muitos obstáculos". O mais importante foi que o conceito as ajudou a partilhar muitas informações sobre elas mesmas – afinal, só amigos as veriam. O Facebook, porém, tem oferecido apenas uma escolha binária para seu relacionamento com os outros: amigo ou não amigo. Vai oferecer maneiras mais sutis de interação entre as pessoas de modo gradual. Fazer amigos se tornará algo com mais nuances, a fim de refletir com maior exatidão os diferentes graus de conexão que temos com as pessoas. Todos que se constrangiam diante de um pedido de amizade de alguém que mal sabiam quem era agora terão mais opções.

Porém, há algo mais acontecendo: ao longo do tempo, o Facebook irá muito além da amizade. A primeira indicação disso foi quando a rede social adicionou páginas de fãs e passou a enviar as atualizações dessas páginas para seu Feed de notícias, junto com as atualizações sobre os amigos. Ethan Beard, que saiu do Google para comandar o marketing da plataforma do Facebook e se tornou um integrante-chave da equipe de Zuckerberg, explica: "À medida que nosso pensamento continuava evoluindo, percebemos que o diagrama social contém mais do que apenas pessoas – há também os objetos, os itens, as organizações e as ideias a que você está conectado. Qualquer coisa. Ao mapear tudo isso, podemos chegar a uma percepção extremamente apurada da identidade de uma pessoa." Em outras palavras, o fato de ser fã do U2, de um café perto de sua casa e da filósofa Ayn Rand diz mais sobre você do que o fato

de ter feito amizade com alguém que conheceu em uma palestra no ano passado.

O futuro do Facebook envolverá o ato de dar às pessoas as ferramentas necessárias para que descubram relações com outras a partir dos interesses e comportamentos que tenham em comum. Esse novo rumo apresenta o risco de tornar o Facebook mais parecido com um lugar ideal para marketing do que para cultivar amizades.

À medida que o Facebook mapeia todas essas conexões adicionais e monitora as interações de todos os usuários com elas, Zuckerberg prevê que eles irão compartilhar um volume cada vez maior de dados. "Pense nisso como um imenso fluxo de informações", diz ele. "É quase o fluxo de toda a consciência humana e de toda a comunicação, e os produtos que construímos são apenas diferentes visões disso. O conceito do diagrama social tem sido um constructo muito útil, porém acho que cada vez mais esse conceito do fluxo social – o fluxo agregado de todas as pessoas – vai adquirir a mesma importância."

Quando pensa a respeito da evolução desse fluxo, Zuckerberg faz uma comparação com a lei de Moore, a previsão feita na década de 1960 por Gordon Moore, da Intel, de que o número de transistores que poderiam caber num chip de computador cresceria exponencialmente ao longo do tempo. Ele acha que há um fenômeno exponencial semelhante no funcionamento das redes sociais e acredita na possibilidade de que, daqui a uma década, mil vezes mais informações sobre cada usuário estejam fluindo por intermédio do Facebook. Essa hipótese tem corolários que ele considera intrigantes. "As pessoas precisarão levar com elas, o tempo todo, um dispositivo que estará [automaticamente] compartilhando. É possível prever isso", diz ele.

Ao exortar os usuários do Facebook a transmitirem publicamente um número cada vez maior de suas atualizações e de outras contribuições e ao tentar se intrometer no comportamento comercial deles, assim como em suas interações com os amigos, Zuckerberg está apostando que, com o tempo, as pessoas se preocuparão cada vez menos com a privacidade e de fato desejarão receber toda informação adicional direcionada para elas. Entretanto, não é apenas o volume crescente de informação que é potencialmente problemático. Será que as pessoas irão tolerar que haja tantas informações sobre elas circulando na internet? Ao abarcar uma parcela considerável da população

mundial, o Facebook pode se tornar uma experiência gigantesca de exposição pessoal. Zuckerberg diz que continua empenhado em dar às pessoas os controles de privacidade que elas querem. Será fascinante observar se ele conseguirá resolver essas contradições ao mesmo tempo em que introduz mudanças em um software utilizado por mais de 400 milhões de usuários.

No final de abril de 2009, silenciosamente, o Facebook fez uma mudança tão radical quanto todas as outras já tentadas. Com o lançamento do Facebook Open Stream API [Interface para Programação de Aplicativos], a empresa estabeleceu os fundamentos que poderiam transformar a maneira como as pessoas usam seu serviço. O Stream API é uma espécie de companheiro para o Connect. Se o Connect é uma forma de estender a plataforma do Facebook a toda a web, o Stream API representa uma forma de estender a experiência de estar no Facebook para fora do próprio site. Isso pode soar estranho. Hoje, praticamente temos certeza de que a maneira de os usuários consumirem informação do Facebook é em suas páginas no Facebook.com.

Entretanto, o Stream API permite que qualquer site pegue o material do Feed de notícias e o publique em outro lugar – e, potencialmente, até mesmo o altere de uma forma que não poderia acontecer dentro do Facebook. O Stream API vai permitir que outros serviços criem sites com aparência e experiência semelhantes à do Facebook, embora o fluxo de dados continue a ser controlado a partir de servidores do Facebook. Se eu quisesse, poderia construir meu próprio site, onde qualquer usuário do Facebook poderia ver todo o seu Feed de notícias. Os usuários podem agir nesses sites externos quase como agem no Facebook. Os dados também podem fluir de volta para os Feeds de notícias dos amigos. O serviço de software TweetDeck, entre outros, já permite isso.

Apenas dois dias após o anúncio do Stream API eu jantei com Sean Parker em Nova York, e ele passou boa parte do tempo em que estivemos juntos naquela noite falando da mudança. “Essa é a maior jogada estratégica que a empresa já fez e fará”, disse na sua cadência rápida e intensa. “A abertura do fluxo para o mundo pode quebrar o efeito de rede da empresa. Como é uma rede fechada, os custos de conexão são extremamente elevados e todos são forçados a brincar na caixa de areia do Facebook. Mas quando você abre o fluxo para o mundo, abre a possibilidade de clientes que possam processar todos os

dados que o Facebook hoje processa."

Essas palavras ainda estavam soando em meus ouvidos na semana seguinte, quando estive a sós com Zuckerberg para uma longa entrevista em uma sala de reuniões perto de seu escritório, em Palo Alto. Ele não contestou o que Parker disse, porém mesmo assim se manteve imperturbável. E iniciou uma discussão sobre os perigos que surgem quando as empresas "constroem muros em torno delas". "A melhor coisa que podemos fazer é nos mover suavemente com o mundo que nos cerca", continuou, "e conviver com uma concorrência constante, em vez de construir muros. E se pensarmos que, de qualquer modo, a maior parte do compartilhamento acontecerá fora do Facebook, realmente queremos incentivar isso. Não posso garantir que vamos conseguir. Apenas acho que, se não fizermos isso, então em algum momento fracassaremos."

Perguntei a ele se não se preocupava com a possibilidade de que tamanha ousadia conceitual comprometesse as finanças da empresa. "O meu argumento só estará correto se estivermos tentando construir algo que tenha valor ao longo de décadas", disse. "É importante que as pessoas entendam que o que estamos fazendo agora é apenas o começo." Chamath Palihapitiya, cujo trabalho no Facebook é pensar o crescimento, diz: "Mark tem a perspectiva mais de longo prazo que já vi. Esse cara é superfocado na visão de longo prazo." As expectativas do Facebook para o Connect, o Stream API e a sua plataforma continuam enormes. Segundo Aaron Sittig, principal designer do Facebook, "se abrirmos as coisas lentamente ao longo do tempo, poderemos nos tornar onipresentes".

Os executivos seniores da empresa são firmes ao afirmar que o Facebook deixará de ser apenas um "site". Seus serviços estarão amplamente disponíveis. Irá se tornar um grande depósito de informações, como um banco, mas também uma câmara de compensação e um entreposto, como os correios ou uma empresa de telefonia. Pode ser que se transforme somente em um registro de identidade e um centro de distribuição para a transmissão de dados entre diferentes pessoas, mas essa pode ser uma posição muito forte no ecossistema de negócios.

Alguns administradores dizem que o Facebook poderá vir a ser para a internet o que um chip Intel é para um PC – algo que você usa mas em que raramente pensa. Matt Cohler, que saiu do Facebook mas continua

profundamente envolvido com o serviço, diz: "Em cinco anos, não haverá nenhuma diferença entre estar dentro ou fora do Facebook. Será algo que o acompanhará onde quer que você esteja se comunicando com as pessoas." Líderes do Facebook pretendem que, por fim, a rede social fique submersa abaixo da superfície da internet – para tornar-se mais uma infraestrutura do que um site.

Pense nisso como em algo semelhante a ter um software que de fato contém os seus amigos – ou pelo menos uma conexão contínua e potencialmente ao vivo com qualquer um deles. Esse "software" permite que você fique a par de tudo o que seus amigos fazem e diga a eles o que quiser sobre si mesmo. Toda vez que estivermos fazendo algo on-line e tivermos uma pergunta, poderemos recorrer a nossos amigos. Também poderemos conversar com eles em tempo real, por meio de bate-papo, voz ou vídeo.

Cada vez mais essa experiência nos acompanhará enquanto transitamos pelo mundo real, já que a maioria das pessoas usará dispositivos conectados à internet e permanentemente ativados. Os aplicativos do iPhone, do BlackBerry e do Google Android no Facebook, assim como aqueles em outros telefones celulares, já são usados por mais de 200 milhões de usuários no mundo inteiro.[3] Em alguns países, essa já é a principal maneira de as pessoas usarem o Facebook. No futuro, a forma mais disseminada de usar o serviço será em dispositivos móveis.

Aqui está um possível cenário: imagine que você está em um jogo de futebol e seu dispositivo móvel mostre quais de seus amigos também estão no estádio – talvez até mesmo onde estão sentados. Talvez ele possa lhe dizer quem, em seu setor nas arquibancadas, assistiu exatamente aos mesmos jogos que você no passado. Ou quem torce pelo seu time. Isso pode parecer divertido para muitos usuários. Para outros, pode soar orwelliano.

O ato de comprar poderá ser profuntamente transformado. Será que você não gostaria de saber, sempre que estivesse pensando em comprar algo caro, como um carro, uma geladeira ou uma máquina fotográfica, exatamente que amigos seus compraram, ou talvez apenas consideraram comprar, o mesmo produto? É provável que alguns desenvolvedores venham a descobrir como fazer com que o Facebook lhes diga isso.

O Facebook pode até começar a funcionar como uma espécie de memória

auxiliar. Enquanto você caminha por uma rua, pode consultar seu perfil para saber quando esteve lá pela última vez e com quem. Ou um dispositivo móvel de localização poderá alertá-lo sobre a proximidade de pessoas com as quais já interagiu no Facebook e refrescar sua memória sobre o conteúdo. O software pode até começar a tomar decisões elementares por você. Ethan Beard, que faz o marketing de plataformas, acha provável que alguém possa simplesmente dizer ao seu TiVo para gravar os mesmos programas que seus amigos estiverem gravando. E eis um cenário que ele sugere: "Imagine que eu possa entrar no meu carro e dizer: 'Quero ir à casa de David Kirkpatrick.' O serviço sabe quem eu sou e pode entrar no Facebook, localizar a casa de David e me conduzir até lá usando o GPS. Ideias como essas são muito sedutoras! Como evitá-las?"

No início de agosto de 2009, o Facebook adquiriu o FriendFeed por 50 milhões de dólares; era, de longe, sua maior aquisição até então. Foi de fato a "Friendfeedização" do Facebook. Ao agregar ao Facebook tanto a tecnologia do FriendFeed quanto as grandes estrelas da codificação que tinham participado da fundação do Google, a intenção era reforçar de forma significativa a capacidade do Facebook para competir com o Twitter.

Em conformidade com a concepção mais elástica que o Facebook tem de si mesmo, em setembro foi lançado o Facebook Lite. Foi a primeira verdadeira extensão da marca – correspondente, para o Facebook, ao que a Coca Diet é para a Coca-Cola. O Lite é destinado a pessoas que usam um telefone celular, não têm acesso à internet de banda larga ou, por algum outro motivo, precisam de uma janela menor no Facebook, menos pesada, que não consuma muita banda. É uma versão básica do serviço, sem recursos como vídeos. O Facebook tem implementado uma série de mudanças difíceis, embora continue com seu estonteante ritmo de crescimento. Zuckerberg foi se resignando com os protestos dos relativamente poucos usuários conforme um número cada vez maior de pessoas continuou descobrindo o valor de seu serviço. Começou a dizer que mal podia esperar por 2010 para que pudesse parar de usar aquela maldita gravata.

O futuro "Meu objetivo nunca foi apenas criar uma empresa."

Em janeiro de 2009, Mark Zuckerberg estava sentado sob as vigas de um elegante e antigo restaurante suíço em Davos, durante o Fórum Econômico Mundial, o célebre encontro anual de líderes de governo e da indústria. À sua direita estava Sheryl Sandberg, e na outra ponta da pequena mesa, Larry Page, um dos fundadores do Google. A Accel Partners, o primeiro venture capitalist do Facebook, estava patrocinando uma reunião anual em Davos para tecnólogos e cientistas chamada "Jantar dos Nerds". Naquele ano, a Accel levou não um, mas dois sommeliers americanos para apresentar diversas variedades de vinhos da Califórnia que custam 600 dólares a garrafa. Zuckerberg, que havia tomado algumas taças, inclinou-se para a frente.

"Larry, você usa o Facebook?", perguntou.

"Não, na verdade não", respondeu Page sem alterar sua voz anasalada e alta. Zuckerberg pareceu decepcionado.

"Por que não?", insistiu.

"Na verdade, não foi feito para pessoas como eu", respondeu Page. Zuckerberg começou a fazer outra pergunta mas foi dissuadido por Sandberg.

"Mark! Não fale sobre isso na frente do David!", ela o repreendeu. (Esse era eu, sentado à esquerda de Zuckerberg.) Sandberg tem grande experiência em lidar com jornalistas.

Entretanto, ao fazer tão abertamente uma pergunta como essa a um dos fundadores do Google, que é o rei do Vale do Silício e, em muitos aspectos, rival do Facebook, Zuckerberg mostrou algumas facetas de seu caráter. Ele pode ser um pouco ingênuo, mas é ao mesmo tempo destemido, competitivo e confiante ao extremo, até mesmo arrogante. Não tem medo do Google, embora permaneça um pouco obcecado por ele. Realmente quer que Page goste do Facebook, mas também queria ver o que aconteceria quando perguntasse.

É quase certo que Zuckerberg continuará à frente do Facebook com autoridade absoluta. Ele quer dirigir não apenas o Facebook, mas, em certo sentido, a

crescente infraestrutura de comunicação do planeta. No entanto, acredita que a continuação do sucesso do Facebook depende da capacidade do serviço de manter a confiança dos usuários. Como disse durante a votação sobre os termos de serviço, quer comandar o Facebook de forma justa, por meio de um diálogo "aberto e transparente". Para o jovem CEO, continua sendo mais importante promover a transparência honesta na qual acredita e facilitar cada vez mais o compartilhamento e a comunicação do que transformar o Facebook em um negócio rentável, embora ache que pode perseguir as duas metas simultaneamente.

Uma vez perguntei a Zuckerberg se ele se preocupava com a possibilidade de o Facebook se ver numa situação de dificuldade financeira. "Bem, há diferentes níveis de dificuldade", respondeu. "A empresa é sustentável? Será que vai sair do negócio? Não gasto nem um minuto me preocupando com isso. Está tudo bem. Pode vir a ser uma empresa de 10 bilhões de dólares, ou algo parecido? Ok, acho que temos uma boa chance de chegar lá."

Alguns colegas dizem que o desejo de Zuckerberg de priorizar a abertura e a equidade, em vez do lucro, mostra que ele sabe retardar o gozo. Ou talvez seja orientado de forma tão impulsiva para sua meta que o gozo se torna irrelevante. "Ele está sempre pensando no próximo objetivo", diz um executivo que trabalhou bem próximo dele. "Para a maioria das pessoas, existem etapas e platôs que, quando alcançados, permitem que elas descansem, celebrem e se sintam realizadas. Isso realmente não existe para Mark."

A busca prioritária do crescimento, e não do dinheiro, não parece ter diminuído as perspectivas financeiras do Facebook. Marc Andreessen entende dessas questões como ninguém. "Mark nunca duvidou que o Facebook fosse fazer muito dinheiro", observa. "No que se refere ao aspecto financeiro, a questão é definir a hora certa para cada coisa e saber aproveitar o momento. Concentrar-se em qualquer outro objetivo que não o estabelecimento de uma franquia global é um desperdício de tempo."

Como Andreessen faz parte do seleto grupo de pessoas a quem Zuckerberg recorre com regularidade para pedir conselhos, devemos levar em consideração sua opinião. ("Marc está numa posição de dizer coisas e fazer com que Zuckerberg acredite. Não acho que nenhum outro de nós esteja", diz David Sze, da Greylock Partners, uma grande investidora do Facebook.)

O conselho incisivo de Andreessen é continuar investindo no crescimento. Ele explicou isso em uma entrevista que me concedeu no outono de 2009 no confortável saguão de um hotel no Vale do Silício, falando tão rápido que tive sorte por ter um gravador comigo. "Quanto dinheiro a empresa já queimou até agora?", perguntou ele. "Algumas centenas de milhões, certo? E quantos usuários ativos tem? Trezentos milhões? Então, a empresa gastou um dólar ou menos por usuário ativo e construiu um negócio global, uma marca global com verdadeiro poder de permanência, aderência, efeitos de rede, P&D, vantagem competitiva e todo um mapa futuro de tecnologia para orientá-la à medida que continua se expandindo pelo mundo. Tudo isso por um dólar por usuário? Provavelmente, qualquer um faria isso de novo, quantas vezes pudesse.

"Então, ok, vamos fazer a pergunta: e se houver o potencial de chegar a 500 milhões de usuários ativos, ou 1 bilhão de usuários ativos, ou 2 bilhões? Você continuará gastando aquele dólar para chegar lá? Claro que sim! A resposta é: claro que sim! Você continuará. Compare isso com o custo de construir qualquer outra coisa de escala semelhante e você dirá que tem a barganha do século." Andreessen é muito alto e inclina em minha direção sua grande cabeça raspada enquanto suas palavras vigorosas vão conduzindo ao que, em sua opinião, é uma conclusão irrefutável. É difícil argumentar. Se ele fizer parte de seu conselho diretor, exercerá uma influência considerável. Mas isso não importa. Ele e Zuckerberg estão de acordo.

Os mentores e conselheiros de Zuckerberg têm evoluído à medida que a empresa cresce: de Eduardo Saverin, seu amigo que sabia alguma coisa sobre negócios, passando por Sean Parker, que havia fundado empresas e sabia como lidar com financiadores, Don Graham, que dirigiu uma das maiores empresas de comunicação do país, até Andreessen e Steve Jobs, considerado o empresário mais influente do mundo. Zuckerberg admira Jobs e tem passado cada vez mais tempo com ele.

O conselho diretor do Facebook sempre foi pequeno. Graças às maquinações de Sean Parker em 2004, Zuckerberg sempre o controlou. Ele espera que o conselho apoie sua abordagem de longo prazo para a gestão da empresa. Quando pergunto a Andreessen o que ele acha do controle de Zuckerberg sobre o Facebook, ele deixa escapar: "Oh, é uma coisa boa." Apenas CEOs fundadores muito fortes, diz ele, podem criar grandes empresas de

tecnologia duradouras. Ele compara Zuckerberg a Bill Gates, Jeff Bezos e ao próprio Jobs.

Cada membro do conselho trabalha com Zuckerberg à sua própria maneira. Jim Breyer, que se juntou à empresa quando a Accel investiu em 2005, dá sugestões acerca da estrutura organizacional e das contratações. ("Mark sempre quis manter uma cultura hacker e o caos criativo", afirma Breyer. "O meu argumento com ele é: você pode ter isso quando se trata de inovação de produto, mas não em áreas como vendas, recursos humanos ou questões jurídicas.") Andreessen se envolve na gestão, mas também participa da modelagem de produtos. Ele se sente como um protetor de Zuckerberg e tenta impedir que cometa os mesmos erros que cometia quando ainda era um jovem empreendedor. Por sua vez, Peter Thiel, nomeado quando investiu 500 mil dólares em 2004, está menos interessado na gestão e conversa com Zuckerberg especialmente sobre a estratégia corporativa de longo prazo e o ambiente econômico global. Zuckerberg descreve suas constantes discussões com Thiel: "É mais ou menos assim: 'Levante dinheiro agora', 'Não levante dinheiro', 'Mantenha esse dinheiro no banco', 'Você deve vender a empresa agora', 'Você não deve vender a empresa agora'. Eu o escuto."

Já em 2005, Zuckerberg falava sobre ter Don Graham, da Washington Post Company, no conselho, mesmo depois de a Accel ter ficado com a proposta vitoriosa para investir no Thefacebook. Mas ambos concordaram, na época, que a empresa ainda era muito pequena. Zuckerberg finalmente conseguiu levar Graham em 2009, preenchendo todos os cinco assentos no conselho (embora tanto Graham como Andreessen só participem quando convocados por Zuckerberg). Zuckerberg admira a visão de longo prazo de Graham em relação a seu negócio, assim como a estrutura da Washington Post Company que a viabiliza.

Em novembro de 2009, Zuckerberg implantou no Facebook um modelo de distribuição dos lucros semelhante ao do Post. Os termos garantem que ele e seus sócios – com a mudança, as ações de todos os acionistas foram convertidas para a nova "Classe B" – manterão o controle do Facebook depois que a empresa abrir seu capital. O Google havia criado uma estrutura semelhante quando fez seu IPO em agosto de 2004. Em seguida, os administradores e diretores passaram a controlar 61% do poder de voto do Google por meio de

ações que valiam dez votos cada, enquanto as ações ordinárias davam direito a apenas um voto. A nova estrutura acionária do Facebook tem regras de votação idênticas. Zuckerberg está firme no propósito de adiar a IPO do Facebook o quanto for possível. A data em que isso acontecerá depende de o próprio Zuckerberg acreditar que a abertura de capital vai beneficiar a empresa de outras formas, por exemplo, melhorando sua posição no ranking de negócios. Ele nunca fará isso só porque quer embolsar sua própria grana. E, uma vez que decida abrir o capital, enfrentará inevitáveis pressões de Wall Street. Ficará consideravelmente mais difícil manter sua obstinada ênfase no compartilhamento e no crescimento, e não na obtenção de receitas no curto prazo.

No final de 2010, grandes blocos de ações do Facebook são comercializadas em caráter privado com a avaliação da empresa em 35 bilhões de dólares. Zuckerberg possui em torno de 24% das ações do Facebook, que valem cerca de 8 bilhões de dólares segundo esta cotação. A Accel tem em torno de 8%, mais cerca de 1% controlado por Jim Breyer pessoalmente (o resultado do milhão de dólares que investiu em 2005). Dustin Moskovitz detém algo em torno de 6%. Em maio de 2009, a Digital Sky Technologies, da Rússia, comprou 2% diretamente da empresa; posteriormente, mais 6% de vários titulares, chegando quase a 8%. Eduardo Saverin detém outros 5%, Sean Parker cerca de 4%, e Peter Thiel uns 3% (vendeu aproximadamente metade da sua participação no final de 2009, a maior parte para a Digital Sky). A Greylock Partners e a Meritech Capital Partners possuem, cada uma, 1% e 2% respectivamente. A Microsoft detém mais ou menos 1,3%, e o bilionário Li Ka-shing ficou com 0,75%. O The Interpublic Group, um gigante da publicidade, possui pouco menos de 0,5%, herança de um negócio feliz realizado nos primeiros tempos do Facebook. Um pequeno grupo de funcionários atuais e antigos tem uma parte substancial, porém inferior a 1%. O grupo inclui Matt Cohler, Jeff Rothschild, Adam D'Angelo, Chris Hughes e Owen Van Natta. Entre outros com participações consideráveis estão Reid Hoffman e Mark Pincus, que investiram em conjunto com Peter Thiel na primeira rodada de capitalização da empresa, bem como a Western Technology Investments (WTI), que emprestou ao Facebook um total de 3,6 milhões de dólares nos primeiros dois anos e investiu 25 mil dólares na mesma rodada inicial.

Funcionários e investidores de fora detêm os 32% ou mais restantes.

É difícil dizer quanto vale o Facebook de fato, embora a demanda crescente esteja elevando a avaliação constantemente. No final de 2008, o chamado valor justo de mercado era de apenas 2,5 bilhões. Esse é o preço que a Accel, por exemplo, atribuiu a suas próprias ações do Facebook naquela data, para efeitos de contabilidade. "Sei que isso vai virar um número muito grande algum dia", disse-me Breyer na época. "Então, realmente não me importo com o que é agora." (Em meados de 2009, sua empresa de venture capital comprou parte das ações dos funcionários, junto com a Digital Sky, com base em uma avaliação de cerca de 7,5 bilhões de dólares.) Entretanto, Thiel, que também faz parte do conselho, não tem tanta certeza. "A faixa do possível valor do Facebook é muito grande", disse em uma entrevista no início de 2009. "Pode valer muito mais. Pode ser que não valha nada." Eles devem ter conversas muito interessantes na sala de reuniões. Thiel também falou sobre "os níveis incrivelmente altos de ansiedade das pessoas a respeito – será que isso vai ser a coisa mais bem-sucedida de todos os tempos, ou será que, por alguma razão estranha, vai entrar numa espiral de perdas?" Embora a empresa precise aprovar novos compradores, pessoas bem-informadas começaram a vender periodicamente ações do Facebook em bolsas como a SecondMarket e a SharesPost, o objetivo é manter o número de acionistas abaixo de 500, além disso a U.S. Securities and Exchange Comission força a empresa a divulgar suas informações financeiras, o que torna a oferta pública de ações quase inevitável.

Apesar de toda a sua convicção sobre a inevitabilidade de uma transparência cada vez maior, Zuckerberg continua preocupado com uma questão que logicamente decorre disso: quem controla suas informações. "Um mundo que se move em direção a uma maior transparência poderia ser o impulso orientador da maior parte das mudanças que ocorrerão ao longo dos próximos dez ou vinte anos", diz ele, "presumindo-se que não haverá nenhum atentado de grandes proporções ou qualquer outra grande perturbação política. Mas ainda paira uma grande dúvida a respeito de como isso vai acontecer. Quando você pergunta às pessoas o que pensam sobre a transparência, algumas têm uma imagem negativa em suas mentes – a visão de uma sociedade do controle. É possível pintar futuros realmente distópicos. A transparência será usada para

centralizar o poder ou para descentralizá-lo? Estou convencido de que a tendência em direção a uma maior transparência é inevitável, mas, para ser honesto, não sei como termina essa outra parte [se estaremos ou não sujeitos a uma vigilância permanente].

"Deixe-me pintar os dois cenários para você. Eles correspondem a duas empresas do Vale. Não reproduzem por completo esses extremos, mas estão em lados opostos do espectro. De um lado há o Google, que basicamente consegue informações acompanhando o que acontece. Eles chamam isso de rastreamento. Rastreiam a web, obtêm informações e as inserem em seus sistemas. Quando querem construir mapas, enviam aquelas vans que literalmente saem tirando fotos da sua casa para alimentar o sistema Street View do Google. E a maneira como eles coletam e constroem perfis de pessoas para, a partir deles, fazer a publicidade direcionada, é rastreando por onde você anda na internet por meio de cookies como DoubleClick e AdSense. É assim que eles constroem um perfil daquilo em que você está interessado. O Google é uma empresa fantástica..." Ele hesita. "Mas você pode perceber que, levada ao extremo, essa lógica é um pouco assustadora.

"Por outro lado, começamos a nossa empresa dizendo que deveria haver outra maneira. Se você permitir que as pessoas compartilhem o que quiserem e der a elas boas ferramentas para controlar o que estão compartilhando, é possível até aumentar as informações compartilhadas. Mas pense em todas as coisas que você compartilha no Facebook e que não gostaria de compartilhar com todos. Você não gostaria que essas coisas fossem rastreadas ou indexadas – como fotos de férias com a família, o seu número de telefone, qualquer coisa que acontece numa intranet dentro de uma empresa ou qualquer tipo de mensagem particular ou e-mail. Então, muitas coisas estão ficando cada vez mais disponíveis, mas há muitas coisas que não estão disponíveis para todo mundo.

"Esse é um dos problemas mais importantes para os próximos dez ou vinte anos. Considerando que o mundo está se movendo em direção a um maior compartilhamento de informações, é preciso garantir que isso aconteça de baixo para cima, com as pessoas inserindo elas mesmas as informações e controlando o modo como essas informações interagem com o sistema, ao invés de uma forma centralizada em que as informações seriam controladas por algum

sistema de vigilância. Acho que essa é uma questão crucial para o mundo." Ele dá um risinho nervoso, percebendo que soa extremamente arrebatado. "Isso é apenas uma parte muito importante da minha personalidade, aquilo pelo que me interesso."

A posição do Facebook em todo esse processo não é de todo desinteressada, apesar do tom de elevados princípios de Zuckerberg. Independentemente do Google, o Facebook nem sempre teve o cuidado de proteger as informações pessoais. No início, fez escolhas erradas sobre essas informações no Feed de notícias, no Beacon e no incidente relativo aos termos de serviço. Foi alvo de pesadas críticas no final de 2009 por incentivar os usuários a marcar a opção "todo mundo" nas configurações de privacidade de suas informações pessoais.

Apesar de todas as proteções que possa oferecer a nossos dados contra potenciais pilhagens alheias, a empresa Facebook sempre será capaz de vê-los. Ela própria é um centralizador, reunindo todas essas informações a nosso respeito sob um guarda-chuva corporativo. É reconfortante que Zuckerberg diga considerar tão fundamental proteger as pessoas contra os predadores de informações. Mas que garantias poderiam ter os usuários do Facebook de que essas boas intenções durarão indefinidamente? No pior cenário possível, especialmente num futuro em que Zuckerberg tiver perdido o controle de sua criação, o próprio Facebook poderá se tornar um gigantesco sistema de vigilância.

Thiel, que aconselha Zuckerberg em questões relativas ao macrocenário, faz uma observação semelhante sobre o Google. Trata-se claramente de um assunto sobre o qual já conversaram bastante. "Em muitos aspectos, o Google é uma empresa incrível, baseada numa visão incrivelmente sólida", diz Thiel. "Mas vejo uma diferença muito profunda: no fundo, o Google acredita que, no final desse processo de globalização, o mundo estará centrado em computadores, que computadores irão fazer tudo. Essa é provavelmente uma das razões de o Google ter perdido o bonde do fenômeno das redes sociais. Não quero denegrir o Google. De acordo com o modelo deles, a informação, a organização das informações do mundo, é a coisa mais importante.

"O modelo do Facebook é radicalmente distinto. A meu ver, uma das coisas fundamentais a respeito de uma boa globalização é que, em certo sentido, os seres humanos mantenham o domínio sobre a tecnologia, e não o contrário. O

valor da empresa, em termos econômicos, políticos, culturais, qualquer que seja, decorre da ideia de que o mais importante são as pessoas. Ajudar as pessoas do mundo a se auto-organizarem é o que mais importa."

Alguns aspectos do contraste apontado por Zuckerberg e Thiel já são evidentes. O Facebook é uma ameaça concreta à hegemonia do Google na indexação e organização das informações do mundo. "O que acontece nos servidores do Facebook fica nos servidores do Facebook", escreveu Fred Vogelstein em um perspicaz artigo publicado em julho de 2009 na revista Wired com o título "A Grande Muralha do Facebook". "Isso representa um enorme e em rápido crescimento ponto cego para o Google", diz ele.[1] Pessoas que trabalham no Google confirmam que essa é uma preocupação muito discutida lá dentro. Se os dados contidos no serviço de maior e mais rápido crescimento da web estiverem fora do alcance do Google, sua capacidade de servir como o site de busca definitivo e incontestável pode estar ameaçada. O volume de informação de que estamos falando é considerável. Conforme estimativas de pessoas ligadas ao Facebook, só as atualizações de status chegam a mais de dez vezes o total de palavras usadas em todos os blogs do mundo.

O problema fica mais grave para o Google à medida que informações pessoais começam a contribuir para nossas buscas de informações on-line. Se um amigo já tiver se beneficiado de alguma fonte de dados ou comprado um item que você está considerando comprar, isso é algo que você vai querer saber quando fizer uma busca. Em uma rara confissão pública, um gerente de produtos do Google admitiu a jornalistas em uma reunião em Tóquio, em maio de 2009, que em muitos tipos de busca os usuários acham que as informações são mais confiáveis se vierem de amigos, e que, potencialmente, o Facebook tem mais condições de ajudar os usuários a alcançar esse nível de confiabilidade.[2] Em um evento público no final de 2009, o CEO do Google, Eric Schmidt, admitiu que um dos maiores desafios enfrentados por sua empresa é descobrir como pesquisar, indexar e apresentar conteúdos de mídia social como os criados no Facebook. Ele chamou essa questão de "o grande desafio da nossa era".

O próprio Facebook continua aperfeiçoando as ferramentas de busca de conteúdo em seu site, mas tampouco é muito bom nisso. Agora é possível consultar todas as páginas comerciais do Facebook, assim como os dados sobre

os quais as pessoas removeram controles de privacidade para que "todo mundo" tenha acesso. A empresa pretende incentivar ainda mais o uso da configuração "todo mundo" enquanto aperfeiçoa suas ferramentas de busca. Isso não apenas alfineta o Google, mas ajuda o Facebook a se defender do Twitter, cujo sucesso está associado à facilidade de se pesquisar os tweets. Para esquentar a briga, o mecanismo de busca padrão na internet utilizado pelos usuários no Facebook é o Bing, da Microsoft, arquirrival do Google. No final de 2010 o Bing avançou em sua batalha contra o Google incorporando ao Facebook dados sobre buscas. Usuários do Facebook podem ver resultados diferentes, baseados na atividade de seus amigos se eles derem permissão ao Bing. Esse é o pesadelo do Google.

A competição entre o Facebook e o Google continuará acirrada, embora pudesse ser resolvida de várias maneiras. Não se pode descartar a possibilidade de uma reconciliação – quem sabe até mesmo algum tipo de negociação ou combinação que permitisse que os dados das duas empresas de alguma forma se fundissem, apesar das objeções de Zuckerberg e Thiel. Provavelmente, o Google ainda gostaria de comprar o Facebook, mas, à medida que o gigante das buscas encontra resistências regulatórias e antitruste cada vez maiores, as chances de ter permissão para fazer tal compra diminuem com rapidez. É provável que o Facebook continue jogando a Microsoft contra o Google, como fez quando ambos disputavam a chance de investir no serviço.

Enquanto isso, Facebook e Google continuam disputando o mercado on-line e o mindshare, assim como disputam executivos e engenheiros. O Facebook se tornou provavelmente a empresa número um da internet em todo o mundo em termos de número de usuários, à frente do Google, embora já o tenha ultrapassado, e a todos os sites quanto ao total de tempo de permanência dos usuários. Sobre os funcionários, a contratação de Sheryl Sandberg por Zuckerberg, bem como de Elliot Schrage, o principal executivo de comunicações do Google, não foi muito bem recebida no Google. Em janeiro de 2008, Zuckerberg viajou para Davos no jato do Google e conversou com Sandberg durante quase toda a viagem. Nenhum dos dois teve carona em 2009. O Google se vingou parcialmente em 2008, quando atraiu de volta um de seus outros desertores proeminentes. O talentoso programador e empresário Ben Ling estava encarregado da plataforma do Facebook havia apenas dez meses quando decidiu voltar para o Google. No final de 2010, mais de 300

funcionários do Facebook eram ex-empregados do Google.

Tentei fazer com que Eric Schmidt, CEO do Google, respondesse aos comentários de Zuckerberg sobre a empresa e a questão da vigilância. "Prefiro não comentar o que os outros dizem sobre o Google", respondeu de maneira diplomática num e-mail. "Mark tem feito um trabalho magistral ao navegar por vários trechos de águas turbulentas ao longo dos últimos anos e é obviamente um líder e estrategista excepcional, em especial por ainda ser relativamente jovem."

Talvez o Facebook comece em breve a partilhar algo mais com o Google: a percepção de que se tornou grande demais. Reguladores europeus abriram uma investigação antitruste formal contra o Google no início de 2010. A Microsoft tornou-se tão poderosa que o Departamento de Justiça dos Estados Unidos tentou fragmentá-la. Embora esse esforço tenha fracassado, as ambições e o potencial do Facebook para exercer controle sobre os usuários e os parceiros de plataforma são pelo menos tão grandes quanto no caso da Microsoft. "O Facebook controla sua plataforma com mais firmeza do que a Microsoft jamais fez", diz um observador próximo. "O Facebook pode acionar um interruptor e tirar você do ar. Qualquer um. A qualquer momento." Se a empresa continuar crescendo e Zuckerberg se desviar do caminho pretendido, de consultar o usuário e ser uma empresa benevolente, poderá acabar sendo alvo do escrutínio dos mecanismos antitruste.

Quanto mais o Facebook se aproxima da meta de oferecer um sistema de identidade universal para todos na internet, maior é a probabilidade de atrair a atenção das entidades governamentais. O Facebook poderia ter mais dados sobre os cidadãos do que têm os governos. A comissão nacional de privacidade do Canadá passou um ano examinando as políticas de privacidade do Facebook antes de negociar uma série de mudanças, anunciadas em agosto de 2009. É significativo que a investigação tenha começado no Canadá.[3]

Em uma visão mais radical, o Facebook pode assumir funções-chave dos governos. Segundo Yuri Milner, o grande investidor russo da empresa, "o Facebook Connect é basicamente o seu passaporte – o seu passaporte on-line. Os governos emitem passaportes. Agora existe mais alguém emitindo passaportes para as pessoas em todo o mundo. Não há dúvida de que isso é uma

concorrência. Mas quem disse que a emissão de passaportes é atribuição dos governos? Isso será cidadania global."

Especialistas em privacidade e identidade têm certeza de que essa transição não pode acontecer sem sobressaltos. John Clippinger, do Berkman Center for Internet & Society da Universidade de Harvard e autor de A Crowd of One: The Future of Individual Identity, afirma: "O Facebook está abalando uma infraestrutura crucial de segurança cívica, jurídica e nacional. O sistema de identidade é um elemento básico das nossas liberdades civis. Claro, a criação de diagramas sociais pode ser uma nova forma de autenticação de pessoas. Mas deveria ser propriedade do Facebook? E sem nenhuma restrição? É uma disputa orwelliana pelo poder. O Facebook está tentando controlar coisas que são um recurso e um direito fundamentais."[4]

Essa opinião talvez indique que o Facebook tem uma estrada muito acidentada pela frente. Zuckerberg terá que gastar muito tempo se explicando nos próximos anos. Até aqui ele não tem feito isso o suficiente. Zuckerberg não parece ávido pelo papel de estadista diplomático que o Facebook requer.

À medida que o Facebook se aproxima de um número de usuários na casa dos bilhões, a necessidade de navegar com sucesso pelos baixios traiçoeiros das regulamentações se tornará, sem dúvida, uma preocupação mais premente. Perguntei a Thiel se haveria o risco de intervenção governamental. "O Facebook terá o máximo de margem de manobra legal e política num mundo que o considera amigável, e não ameaçador", respondeu. "Acho que não é ameaçador, não está realmente tomando o lugar de ninguém. Vejo como um sinal de esperança o fato de a empresa ter obtido tanto progresso e enfrentado tão pouca resistência. Temos 175 milhões de usuários [em fevereiro de 2009] e nenhum lobista no Congresso está pedindo que o Facebook seja fechado."

É verdade. No entanto, não há dúvidas de que a fiscalização está aumentando. Por exemplo, John Borthwick, um importante investidor de tecnologia de Nova York (ele é dono de uma parte do Twitter, entre outras empresas), acha que, no final de 2008, o Facebook deliberadamente zerou e reiniciou os controles que determinam se os usuários recebem ou não notificações por e-mail das novas atividades dentro do serviço. O Facebook diz que o reinício foi acidental mas Borthwick acha que foi um esforço proposital para chamar as pessoas de volta ao serviço, a fim de aumentar a atividade e o

número de pageviews.

Alguns projetos do Facebook quase com certeza provocarão forte reação externa. Por exemplo, os "créditos" Facebook poderão começar a funcionar como uma moeda virtual, e, além disso, transnacional. "A moeda é uma forma de monetizar as conexões entre os usuários", diz Dan Rose, que cuida da monetização do Facebook. As pessoas poderiam usá-la para transferir dinheiro entre elas. Como esse novo mecanismo de compra é baseado na identidade, isso pode ajudar a reduzir as fraudes com cartões de crédito. Também pode possibilitar novas comodidades. Por exemplo, você poderia comprar um presente on-line para um amigo sem saber o endereço dele. Bastaria selecionar o presente e dizer ao vendedor o nome do amigo. Os sistemas das duas empresas cuidariam do resto para você, obtendo o pagamento de seus créditos no Facebook. Um sistema universal de pagamento on-line para centenas de milhões de consumidores em todo o mundo poderia ter uma enorme utilidade. Também poderia ultrapassar fronteiras nacionais e permitir que o Facebook começasse a operar como uma economia verdadeiramente global. Mas não se surpreenda quando os bancos e outros começarem a perguntar se esse deveria ser um papel do Facebook. Além disso, o Facebook nunca explica como os algoritmos do seu Feed de notícias determinam quem vê o quê – a expectativa requer que deveria fazê-lo.

Zuckerberg professa um profundo desejo de garantir que o Facebook continue a ser uma força benigna na internet e na sociedade. "Você precisa ser bom para conseguir a confiança das pessoas", diz ele. "No passado, as pessoas simplesmente não esperavam ver bondade nas empresas. Acho que isso está mudando."

"Costumo dizer aqui dentro que meu objetivo nunca foi apenas criar uma empresa", explica Zuckerberg, fitando-me atentamente enquanto estamos sentados sozinhos numa sala de reuniões. "Muitas pessoas interpretam isso de forma equivocada, como se eu não me importasse com faturamento ou lucro ou coisas do tipo. Mas, para mim, não ser apenas uma empresa significa construir algo que de fato provoque uma mudança muito grande no mundo." Seu olhar fixo é um pouco desconcertante, mas ele está apenas se concentrando. E continua.

"A pergunta que me faço, quase todos os dias, é: 'Estou fazendo a coisa mais importante que eu poderia estar fazendo?'", diz com uma expansividade que não é comum nele. "Porque, se não, a empresa já chegou a um ponto bom o suficiente para que eu não precise mais fazer isso ou qualquer outra coisa. Esse é o argumento que muitos usaram para que vendêssemos a empresa no passado. Então poderíamos simplesmente ir passear. Mas aí você enfrenta essa questão do que é importante para você. A menos que eu sinta que estou trabalhando no problema mais importante" – ele fala com ênfase –, "que eu possa ajudar a resolver, então não vou me sentir bem a respeito de como estou usando o meu tempo. E é isso que é essa empresa."

Em última instância, a ideia de Mark Zuckerberg é dar poder ao indivíduo. Para ele, a coisa mais importante que o Facebook pode fazer é dar às pessoas ferramentas que lhes permitam se comunicar de forma mais eficiente e prosperar em um mundo no qual estamos cada vez mais cercados de informações, não importa o que fizermos. Ele quer ajudar a impedir que as pessoas fiquem mais e mais subjugadas à medida que grandes instituições, tanto empresariais quanto governamentais, obtêm recursos computacionais e de informação cada vez mais vastos.

Quase todos os seus subordinados acabaram endossando esse modo de pensar. "Qual é a principal razão de estarmos nesse ponto, com todo esse sucesso?", pergunta Kevin Colleran, o mais antigo executivo de venda de espaço publicitário do Facebook e grande amigo de Zuckerberg. "A principal razão é que Mark não é motivado por dinheiro." Chris Cox, vice-presidente de produto que trabalha ao lado de Zuckerberg quase diariamente, diz: "O Mark preferiria ver o nosso negócio falir numa tentativa de fazer o que é certo e de realizar algo grande e significativo a ser uma empresa grande e careta." O lema no Facebook ao longo dos anos tem sido: "Não seja careta." Cox diz que isso significa não fazer algo só para ganhar mais dinheiro ou porque todo mundo está lhe dizendo para fazer. É o contraponto do Facebook ao lema do Google: "Não seja mau."

Embora o quadro de executivos do Facebook esteja sendo preenchido por gente de todas as idades, a maioria delas está na faixa dos 20 anos. Elas entendem como Zuckerberg pensa porque são muito parecidas com ele. Veem com profunda seriedade o impacto do trabalho que fazem, mesmo que pareçam passar grande parte do dia apenas ziguezagueando pelos grandes escritórios em

seus skates RipStick de duas rodas. Muitos foram naturalmente atraídos para o Facebook após desenvolverem convicções profundas sobre as implicações sociais de um serviço que utilizavam todos os dias. Quando estou nos escritórios deles, sinto muitas vezes que esse talvez seja o grupo de jovens mais inteligentes no planeta hoje. A idade média dos 2.000 empregados é de cerca de 31 anos.[5]

Em maio de 2009, a empresa se transferiu de vários escritórios alugados espalhados pelo centro de Palo Alto para uma antiga instalação industrial de 12 mil metros quadrados a poucos quilômetros dali. O escritório foi escolhido por seu estilo moderno e sem adornos – Zuckerberg e Sandberg não queriam se mudar para acomodações pomposas como as do Google ou do Yahoo. Eles falaram sobre os perigos de um escritório corporativo do tipo "você chegou lá"; achavam que isso poderia fazer com que os funcionários se tornassem complacentes. Apesar de grande, o novo escritório foi ocupado com rapidez e a empresa alugou outro prédio industrial ainda maior nas proximidades para continuar se expandindo.

O Facebook tem mostrado uma durabilidade peculiar. Desde o começo, e até hoje, os críticos têm prognosticado que a empresa correria o risco de perder seu lado "legal" e, em pouco tempo, começar a declinar: "Se ele permitir a entrada de funcionários de Harvard... Se ele for além das fronteiras de Harvard... Se incluir faculdades fora da Ivy League... Se alunos do ensino médio puderem participar... Se os adultos tiverem permissão para entrar... todo mundo vai sair." Os artigos sobre "o fim do Facebook" tornaram-se um clichê.

Enquanto isso, o serviço continua crescendo e, pelo que se pode perceber, não perdeu a lealdade coletiva de usuários de nenhuma classe, idade ou nacionalidade de seus usuários. Essa tendência não pode durar para sempre, mas ainda não mostrou nenhum sinal de que vai se reverter. "Mesmo nós aqui na empresa ainda estamos tentando compreender a dimensão e o poder disso que construímos", maravilha-se Chamath Palihapitiya, o vice-presidente para crescimento e internacionalização. "Achamos que essa é uma empresa que vai construir valor por décadas e décadas."

O Facebook está mudando nossa noção de comunidade, tanto no âmbito da vizinhança como no âmbito planetário. Ele pode nos ajudar a recuperar um tipo de intimidade da qual fomos afastados pelo ritmo cada vez mais acelerado

da vida moderna. Pela primeira vez, em 2010, a maior parte da humanidade está morando em cidades. O Facebook recria a familiaridade de uma cidade pequena eletronicamente.

Ao mesmo tempo, a escala global do Facebook, combinada com a quantidade de informações pessoais que os usuários confiam ao serviço, sugere um movimento em direção a uma forma de conectividade universal que é verdadeiramente nova na sociedade. Marshall McLuhan, o filósofo social e teórico da comunicação, é um dos favoritos na empresa. Ele cunhou o termo "aldeia global". Em seu influente livro de 1964 Os meios de comunicação como extensões do homem, ele previu o desenvolvimento de uma plataforma universal de comunicações capaz de unir o planeta. "Estamos nos aproximando muito depressa da fase final das extensões do homem – a simulação tecnológica da consciência –, quando o processo criativo de adquirir conhecimento será coletiva e corporativamente estendido a toda a sociedade", escreveu ele. Ainda não chegamos lá. O Facebook não é o que ele descreve. O mundo continua fragmentado. Mas nenhuma ferramenta anterior conseguiu estender tão amplamente um "processo criativo de adquirir conhecimento".

As contribuições totais dos usuários do Facebook constituem um agregado de ideias e sentimentos de âmbito global. Alguns chegaram a ponto de dizer que ele poderia evoluir para uma espécie de cérebro global incipiente. A razão para as pessoas às vezes falarem assim é que, uma vez que todos esses dados pessoais existam em um único lugar, eles podem ser examinados por um software sofisticado a fim de descobrir dados novos sobre ideias ou sentimentos coletivos. Um projeto anunciado pelo Facebook é o Índice de Felicidade Nacional Bruta. Um software de análise mede a ocorrência, ao longo do tempo, de palavras e frases no Facebook que sugerem felicidade ou infelicidade. Isso gera um gráfico projetado para ser "um indicativo de como estamos nos sentindo em termos coletivos", de acordo com uma postagem no blog do Facebook. Com o tempo provavelmente isso será ampliado, criando um indicador de sentimentos globais sem precedentes. Essas ferramentas irão se tornar cada vez mais poderosas.

O Facebook incorpora características incrivelmente eficientes de conectividade universal. Vá até a caixa de pesquisa e digite o nome de alguém que você conhece. Há uma grande chance de que seja direcionado para uma

página com o nome e a foto daquela pessoa. Se quiser, a partir dali você pode enviar uma mensagem. O Facebook pretende montar um diretório de toda a humanidade, ou ao menos das pessoas que estão conectadas à internet. Isso cria um caminho direto entre quaisquer dois indivíduos.

Pode-se imaginar que, ao longo do tempo, esses recursos possam levar a um entendimento mais global. Ou talvez não. Talvez usemos o Facebook apenas para nos conectar mais intimamente com as pessoas que já conhecemos. Talvez isso vá reforçar nosso sentimento de separação tribal.

Afinal, a concepção original de Zuckerberg para o Facebook, rigorosamente mantida até bem pouco tempo atrás, era de um serviço para as pessoas se comunicarem com quem já conheciam na vida real. À medida que teve necessidade de gerar receitas, o Facebook adotou páginas comerciais e uma cultura de marketing que vêm coexistindo com uma cultura de interconexão pessoal. Então, quando surgiu o desafio do Twitter, o Facebook expandiu sua autodefinição para se tornar um serviço por meio do qual as pessoas se comunicam com todo mundo e também com seus amigos. De certa forma, isso foi uma consequência natural de outra premissa fundamental de Zuckerberg – de que "compartilhamento" e transparência estavam se tornando elementos irresistíveis da experiência contemporânea.

Entretanto, as conexões pessoais recíprocas, cheias de dados particulares, talvez não consigam conviver bem com o compartilhamento desenfreado. Será que de fato faz sentido combinar a concepção original do Facebook com o que fazem o Twitter, o MySpace e uma série de outros serviços menos restritivos? Será que um sistema baseado na confiança pode algum dia chegar a ser verdadeiramente aberto?

A resposta para essas perguntas dependerá das decisões que o Facebook tomará à medida que refinar e aperfeiçoar seu serviço. Zuckerberg se preocupa muito com o potencial do Facebook para funcionar como uma ponte entre as pessoas. Ele vai trabalhar para transformá-lo cada vez mais em uma praça no centro da aldeia global. Manter o entusiasmo de centenas de milhões de pessoas que inicialmente aderiram para se comunicar com os amigos continuará a ser um desafio constante para ele.

Quando você terminar de ler este livro, o Facebook provavelmente terá mais de 700 milhões de usuários ativos. A empresa anunciou 500 milhões em junho de 2010, mas cerca de 25 milhões de novos usuários se integram ao site a cada mês.

A empresa está cada vez mais incorporada à vida e à cultura contemporâneas. É comum entreouvir a palavra "Facebook" em conversas. O filme A rede social, um blockbuster de Hollywood, fez um alarde em todo o mundo ao distorcer a história das origens do Facebook em Harvard em uma simples fábula sobra a moralidade, com Zuckerberg, o gênio do mal.

O impacto do Facebook continua se ampliando: tanto social como politicamente. A política do Egito, por exemplo, tem sido transformada de modo constante pelo ativismo do Facebook, e para muitos adultos em todo o mundo, ele reanimou relacionamentos moribundos. Jon Weisblatt, consultor de marketing em Austin, Texas, escreveu uma nota na página do Facebook que mantenho dedicada a este livro (www.facebook.com/thefacebookeffect) na qual cunhou a expressão "vertigem Facebook". Esse é o sentimento que tem "quando, de repente, vejo os nomes e rostos de amigos de longa data". O Facebook representa uma chance de tentar de novo com muita gente se sente tentada a retomar o contato com paixões dos tempos da escola ou da faculdade. Tantas pessoas já retomaram relacionamentos dessa maneira que surgiu uma palavra para descrevê-las: "retrossexuais".

No entanto, também se tornou mais um lugar onde tipos antissociais podem causar estragos. Vândalos e vigaristas comerciais frequentemente criam sites falsos que se parecem com o Facebook para roubar as senhas das pessoas. Depois, entram no Facebook usando a senha roubada e enviam mensagens de spam para os amigos daquela pessoa, muitas vezes com o objetivo de roubar outras senhas. Uma dessas páginas "phishing", destinadas a capturar informações de forma ilegal, enganou até mesmo o presidente da Federal Communications Commission dos Estados Unidos, Julius Genachowski. Um grupo de amigos dele no Facebook recebeu uma mensagem enigmática dizendo: "Adam me ajudou a começar a ganhar dinheiro com isso."

Os adversários do Facebook estão batalhando. A Bebo, adquirida em 2008 pela AOL por 850 milhões de dólares, foi vendida, em 2010, segundo boatos,

por meros 10 milhões de dólares. O MySpace agora anuncia que a Bebo funciona melhor como um aplicativo combinado ao Facebook!

O que mais faz falta aos concorrentes é a disposição do Facebook para transformar-se continuamente. Zuckerberg fez mudanças surpreendentes em 2010. Em seu terceiro evento f8, em abril, o Facebook revelou novas ferramentas de plataforma para conectar-se com sites em toda a internet. Mas a parte essencial que habilita parceiros selecionados, como o Yelp, usa o Facebook para registrar visitantes automaticamente e para acessar os dados do Facebook deles, chamou atenção repetidas vezes para as mudanças do final de 2009 que removeram a opção dos usuários de manter a privacidade de certas informações do perfil. Em maio, Zuckerberg outra vez recuou e reinstituiu os controles de privacidade.

No final do verão, o Facebook fez um grande acordo com o Skype para que os usuários possam fazer chamadas de voz ou de vídeo apenas clicando no nome do amigo. Lançou um serviço chamado Facebook Places, para que os usuários possam contar aos amigos onde estão. Mas a maior mudança foi a transformação do serviço de mensagens do Facebook, para tornar-se um serviço de e-mail de verdade. Isso também carrega toda a interação que você já teve com um amigo e a conjuga em um fluxo histórico ininterrupto: o que conquistou fabulosa aprovação.

Tenho um amigo que vive em Palo Alto, a poucos quarteirões dos escritórios do Facebook. Em um final de semana ele estava voltando para casa tarde da noite, depois de um longo dia de atividades com a família com o carro cheio de crianças barulhentas. Ele e a esposa estavam aliviados por afinal chegar em casa. No entanto, quando o carro se aproximou da entrada da garagem, os faróis iluminaram a silhueta de um homem parado na calçada, obstruindo o caminho.

O homem franzino, de cabelos encaracolados, não percebeu a presença deles. Estava totalmente absorto, imóvel, com as mãos cruzadas nas costas, cabeça baixa, perdido em pensamentos. Havia uma gravidade em sua postura. Meu amigo parou. Apesar do esgotamento da família, o instinto lhe disse para não interromper. E esperou. Após um minuto ou algo assim, o pensativo Mark Zuckerberg olhou para cima e lentamente continuou a caminhar pela calçada.

Agradeço, em primeiro lugar, a Mark Zuckerberg. Se ele não tivesse me incentivado a escrever este livro e colaborado comigo enquanto eu o escrevia, provavelmente nada teria acontecido. Enquanto eu trabalhava, muitas vezes disse a mim mesmo e a outras pessoas o quanto apreciava escrever um livro sobre alguém tão comprometido com a transparência. Mark tentou responder com afinco até mesmo a perguntas que podiam causar algum embaraço.

Teria sido impossível dedicar tanto tempo a esse projeto sem o apoio e o amor da minha mulher, Elena Sisto, e da minha filha, Clara Kirkpatrick, que muitas vezes também serviram como um grupo focal de duas pessoas sobre o Facebook. Elas formaram a equipe mais importante.

Na Simon & Schuster, fui abençoado com não apenas um, mas dois editores fantásticos. Bob Bender executou o projeto e supervisionou tudo com a segurança e o discernimento que fazem dele um veterano tão admirado no setor. Além disso, as recomendações de Dedi Felman com relação à estrutura do livro e seu minucioso trabalho de edição foram inestimáveis.

Meu maravilhoso agente, Wayne Kabak, orientou-me durante todo o processo com seus sábios conselhos, pelo que sou profundamente grato. Agradeço também a Jim Wiatt por me convencer de que eu deveria escrever um livro. Teri Tobias é minha fantástica agente internacional.

Julia Lieblich foi uma parceira. Sem sua ajuda eu não teria conseguido. Judy Adler foi outra aliada fundamental.

No Facebook, Brandee Barker foi minha guru. Ela passou inúmeras horas me ajudando a descobrir com quem falar e sentando-se pacientemente ao meu lado enquanto eu conversava com essas pessoas. Elliot Schrage, que chefia toda a parte de comunicação da empresa, me ajudou e me apoiou muito. Larry Yu também fez um trabalho fantástico no processo de entrevistas, e Maureen O'Hara realizou muitos milagres de compatibilização de agendas.

Meu grande amigo Brent Schlender leu versões preliminares e deu sugestões preciosas durante todo o processo, com conselhos apurados em um quarto de século cobrindo assuntos relacionados à tecnologia. Jessi Hempel contribuiu de várias maneiras. Entre outros amigos que me ajudaram estão Jim Aley, Marc Benioff, Lynne Benioff, Brett Fromson, Frank Levy, Ellen McGirt, Rick Moody, Peter Petre, Julie Schlosser e Della Van Heyst. Justin Smith e

John Battelle contribuíram com seus conhecimentos das trincheiras. Tedd Ross Pitts e Gretl Rasmussen fizeram o trabalho pesado. Ali Axon me incentivou.

Meus agradecimentos especiais também a Matt Cohler, Joe Green, Chris Hughes, Dustin Moskovitz e Sean Parker.

O Facebook colaborou amplamente na preparação de O Efeito Facebook, assim como o CEO Mark Zuckerberg. Quase ninguém ligado à empresa se recusou a falar comigo. No entanto, não houve nenhum toma lá, dá cá. O Facebook não pediu nem recebeu nenhum direito de aprovação e, até onde eu sei, seus executivos não viram o livro antes de ele ir para a gráfica. Os funcionários da empresa, quando confrontados com uma questão particularmente inquiridora, se viravam com ar interrogativo para a relações-públicas do Facebook, que muitas vezes estava por perto, mas, sem exceção, todos foram incentivados a responder às minhas perguntas. E conversei com muitas pessoas sem supervisão.

Algumas pessoas me concederam várias entrevistas. A primeira dentre elas é o próprio Mark Zuckerberg. Outras que foram especialmente generosas ao me dedicarem seu tempo foram Jim Breyer, Matt Cohler, Chris Cox, Kevin Efrusy, Joe Green, Chris Hughes, Chris Kelly, Dave Morin, Dustin Moskovitz, Chamath Palihapitiya, Sean Parker, Dan Rose, Sheryl Sandberg e Aaron Sittig.

Outras pessoas entrevistadas no Facebook foram Carolyn Abram, Aditya Agarwal, Ethan Beard, Charlie Cheever, Kevin Colleran, Adam D'Angelo, Gareth Davis, Dave Fetterman, Anikka Fragodt, Naomi Gleit, Jonathan Heiliger, Matt Jacobson, Meagan Marks, Scott Marlette, Cameron Marlow, Mike Murphy, Javier Olivan, Jeff Rothschild, Ruchi Sanghvi, Barry Schnitt, Mike Schroepfer, Peter Thiel, Gideon Yu e Randi Zuckerberg.

Falei com muitas pessoas que interagiram com o Facebook ou o observaram de perto ao longo de sua curta história. Além de alguns que preferiram não ser identificados, entrevistei Jonathan Abrams, Marko Ahtissari, Saeed Amidi, Marc Andreessen, Tim Armstrong, Samir Arora, Kevin Barenblat, Hank Barry, Tom Bedecarre, Gina Bianchini, Tricia Black, Rene Bonvanie, Jeremy Burton, Michele Clarke, Jared Cohen, Ron Conway, John Clippinger, Tom Crampton, Sebastian de Halleux, Soumitra Dutta, Nick Earle, Dani Essindi, Rahim Fazal, Lukasz Gadowski, Bill Gates, Seth Goldstein, Susan Gordon, Don Graham, Robert Hertzberg, Doug Hirsch, Reid Hoffman, Ken Howery, Joshua Iverson, Karl Jacob, Rebecca Jacoby, Bruce Jaffe, Josh James, Jeff Jarvis, Suzanne McGee, Mike Lazerow, Tara Lemmey, Sam Lessin, Max Levchin, Titus Levy, Charlene Li, Caroline Little, Chris Ma, Olivia Ma, Marissa Mayer, Oscar Morales, Yuri Milner, Rick Murray, Mairtini niDhomhnaill, Ray Ozzie, Philipp

Pieper, Mark Pincus, Shervin Pishevar, Jeff Pulver, Scott Rafer, J. P. Rangaswami, Andrew Rasiej, Robin Reed, Gerry Rosberg, John Rosenthal, Marc Rotenberg, Geoff Sands, Marc Schiller, David Schlesinger, Clara Shih, Anu Shukla, Megan Smith, Justin Smith, Gary Spangler, Stan Stalnaker, Daniel Stauffacher, Seth Sternberg, Nick Summers, David Sze, Don Tapscott, Rodrigo Teijeiro, Owen Van Natta, Erik Wachtmeister, Duncan Watts, Bill Weaver, Andrew Weinreich, Maurice Werdegar, John Winsor, Michael Wolf e Robert Wright.

Meus sinceros agradecimentos a todos. Tentei transmitir fielmente o que me disseram.

Prólogo: O Efeito Facebook

1. Ian James, "Venezuelan Mission Heads to Colombia", **Boston Globe**, 29 de dezembro de 2007, http://www.boston.com/news/world/latinamerica/articles/2007/12/29/venezuelan_mission_heads_to_colombia/ (acessado em 15 de novembro de 2009).
2. Juliana Rincon Parra, "Colombia: United in a March Against the FARC", **Global Voices Online**, 5 de fevereiro de 2008, http://globalvoicesonline.org/2008/02/05/colombiatheworldunitedinamultitudinarymarch/ (acessado em 15 de novembro de 2009).
3. Katie Franklin, "Facebook Water Fight Ruins Prized Garden", **Daily Telegraph**, 7 de maio de 2008, http://www.telegraph.co.uk/news/newstopics/howaboutthat/1935926/Facebookwaterfightruinsprizedgar (acessado em 15 de novembro de 2009).
4. Angela Cunningham, "Facebook Phenomenon Hits Grand Rapids, Literally!", WZZM-13, 28 de setembro de 2008, http://www.wzzm13.com/news/news_story.aspx?storyid=99194&catid=14 (acessado em 15 de novembro de 2009).
5. E-mail de Brandee Barker, relações-públicas do Facebook (24 de fevereiro de 2010).
6. E-mail de Brandee Barker, relações-públicas do Facebook (24 de fevereiro de 2010).
7. Justin Smith, **The Facebook Global Monitor: Tracking Facebook in Global Markets** (Palo Alto, CA: Inside Network, fevereiro de 2010).

1. O começo

1. Sarah Lacy, **Once You're Lucky, Twice You're Good**: The Rebirth of Silicon Valley and the Rise of Web 2.0 (Nova York: Gotham Books, 2008), 141.
2. "M*A*S*H – Online 'Facemash' Site, While Mildly Amusing, Catered to the Worst Side of Harvard Students", **Harvard Crimson**, 6 de novembro de 2003, http://www.thecrimson.com/article/2003/11/6/mashforthemostmonasticundergraduates/ (acessado em 15 de novembro de 2009).
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Bari Schwartz, "Hot or Not? Website Briefly Judges Looks", **Harvard Crimson**, 4 de novembro de 2003.
6. Katharine Kaplan, "Facemash Creator Survives Ad Board", **Harvard Crimson**, 19 de novembro de 2003.
7. "Put Online a Happy Face: Electronic Facebook for the Entire College Should Be Both Helpful and Entertaining for All", **Harvard Crimson**, 11 de dezembro de 2003.
8. "M*A*S*H – Online 'Facemash' Site, While Mildly Amusing, Catered to the Worst Side of Harvard Students", **Harvard Crimson**, 6 de novembro de 2003.
9. Alan J. Tabak, "Hundreds Register for New Facebook Website", **Harvard Crimson**, 9 de fevereiro de 2004.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Amelia Lester, "Show Your Best Face: Online Social Networks Are a Hop, Click and Jump From

Reality", Harvard Crimson, 17 de fevereiro de 2004, http://www.thecrimson.harvard.edu/article/2004/2/17/showyourbestfaceletstalk/ (acessado em 11 de dezembro de 2009).

13. E-mail de Brandee Barker, relações-públicas do Facebook (11 de dezembro de 2009): "Mark believes each were going to put $10K or $20K in."

14. Ibid.

2. Palo Alto

1. Lacy, 147.

2. Lacy, 148.

3. Olivia Ma, "Need Help? Check Down the Hall", Newsweek, 2 de agosto de 2004, http://www.newsweek.com/id/54735/ (acessado em 11 de dezembro de 2009).

3. As redes sociais e a internet

1. J.C.R. Licklider e Robert Taylor, "The Computer as a Communication Device", Science and Technology (abril de 1968), http://www.kurzweilai.net/meme/frame.html?main=/articles/art0353.html (acessado em 11 de dezembro de 2009).

2. Howard Rheingold, "Virtual Communities – Exchanging Ideas Through Computer Bulletin Boards", Whole Earth Review (inverno de 1987), http://findarticles.com/p/articles/mi_m1510/is_n57/ai_6203867/ (acessado em 15 de novembro de 2009).

3. Danah Boyd e Nicole Ellison, "Social Network Sites: Definition, History, And Scholarship", Journal of ComputerMediated Communication 13 (2007), http://jcmc. indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html (acessado em 15 de novembro de 2009).

4. Detalhes sobre o sixdegrees obtidos em entrevista e e-mails com Andrew Weinreich, 2009.

5. Julia Angwin, Stealing MySpace: The Battle to Control the Most Popular Website in America (Nova York: Random House, 2009), 52.

6. Ibid.

7. Luke O'Brien, "Poking Facebook", 02138 Magazine (novembro de 2007), www.02138mag.com/magazine/article/1724.html (acessado em 28 de novembro de 2009).

8. Ibid.

9. In "Justia News And Commentary", Justia.com, http://news.justia.com/cases/featured/massachusetts/madce/1:2007cv10593/108516/ (acessado em 28 de novembro de 2009).

10. Marcella Bombardieri, "Online adversaries: Rivalry between collegenetworking websites spawns lawsuit", Boston Globe (17 de setembro de 2004), http://www.boston.com/news/education/higher/articles/2004/09/17/ (acessado em 27 de dezembro de 2009).

11. Michael Liedtke, "Facebook Appraisal Pegs Company's Value At $3.7B", San Francisco Chronicle (11 de fevereiro de 2009), http://www.sfgate.com/cgibin/article.cgi?f=/n/a/2009/02/10/

state/n230703s73.dtl (acessado em 28 de novembro de 2009).

12. Aaron Greenspan, **Authoritas: One Student's Harvard Admissions and the Founding of the Facebook Era** (Palo Alto, CA: Think Press, 2008).

4. Outono de 2004

1. Kevin J. Feeney, "Business, Casual", **Harvard Crimson**, 24 de fevereiro de 2005, http://www.thecrimson.com/article/2005/2/24/businesscasualayearagomark/ (acessado em 28 de novembro de 2009).
2. Lacy, 154.
3. Citação de Aquiles, personagem do filme **Troia** (2004), IMDB, http://www.imdb.com/character/ch0004244/quotes (acessado em 15 de novembro de 2009).
4. Feeney, "Business, Casual".

5. Investidores

1. Rebecca Trounson, "'Hi, What's Your Major?' Is Reinvented on Website", **Los Angeles Times**, 23 de janeiro de 2005, http://articles.latimes.com/2005/jan/23/local/me-facebook23 (acessado em 27 de dezembro de 2009).
2. Entrevista com Sean Parker.
3. Entrevista com Samir Arora, 11 de janeiro de 2010 (Arora foi diretor do conselho da Tickle no início de 2004).

6. Tornando-se uma empresa

1. Karel M. Baloun, **Inside Facebook: Life, Work and Visions of Greatness** (Bloomington, IN: Trafford, 2007), 23.
2. Ibid., 38.
3. Ibid., 18.
4. Ibid., 22.
5. Angwin, **Stealing MySpace**, 121.
6. **ConnectU, Inc. v. Facebook, Inc. et al.**

7. Outono de 2005

1. Michael Arrington, "85% of College Students Use Facebook, **TechCrunch**, 7 de setembro de 2005, www.techcrunch.com/2005/09/07/85ofcollegestudentsusefacebook/ (acessado em 15 de novembro de 2009).
2. John Cassidy, "Me Media: How Hanging Out On The Internet Became Big Business", **New Yorker**, 15 de maio de 2006, http://www.newyorker.com/archive/2006/05/15/060515fa_fact_cassidy (acessado em 11 de dezembro de 2009).

3. Entrevista com Owen Van Natta, 15 de maio, 2007.
4. Angwin, **Stealing MySpace**, 140, 177.
5. Ibid., 177.
6. E-mail de Brandee Barker, relações-públicas do Facebook, 24 de fevereiro de 2010.

8. O CEO

1. Mark Coker, "StartUp Advice For Entrepreneurs, From Y Combinator Startup School", **Venturebeat**, 26 de março de 2007, http://venturebeat.com/2007/03/26/startupadviceforentrepreneursfromycombinatorstartupschool/ (acessado em 28 de novembro de 2009).
2. Steve Rosenbush, "Facebook's on the Block", **BusinessWeek**, 28 de março de 2006, http://www.businessweek.com/technology/content/mar2006/tc20060327_215976.htm (acessado em 15 de novembro de 2009).
3. Ibid.
4. Baloun, **Inside Facebook**, 95.
5. Cassidy, "Me Media".
6. Lacy, 162.
7. Lacy, 162.
8. Rob Walker, "AForCreditCourse", **New York Times**, 30 de setembro de 2007, http://www.nytimes.com/2007/09/30/magazine/30wwInconsumedt.html (acessado em 27 de dezembro de 2009).
9. E-mail de Brandee Barker, relações-públicas do Facebook, 11 de dezembro de 2009.

9. 2006

1. Lacy, 165.
2. David Kushner, "The Baby Billionaires of Silicon Valley", **Rolling Stone**, 16 de novembro de 2006, http://rollingstone.com/news/story/12286036/the_baby_billionaires_of_silicon_valley (acessado em 28 de novembro de 2009).
3. Entrevista com Kevin Colleran.
4. Tracy Samantha Schmidt, "Inside the Backlash Against Facebook", **Time**, 6 de setembro de 2006, www.time.com/time/nation/article/0,8599,1532225,00.html (acessado em 11 de dezembro de 2009).
5. Brandon Moore, "Student users say new Facebook feed borders on stalking", **Arizona Daily Wildcat**, 8 de setembro de 2006, http://wildcat.arizona.edu/2.2257/studentuserssaynewfacebookfeedbordersonstalking1.177273 (acessado em 11 de dezembro de 2009).
6. Layla Aslani, "Users Rebel Against Facebook Feature", **Michigan Daily**, 7 de setembro de 2006, http://www.michigandaily.com/content/usersrebelagainstfacebookfeature (acessado em 11 de dezembro de 2009).
7. Moore, "Student Users".
8. Aslani, "Users Rebel".

9. Andrew Kessler, "Weekend Interview with Facebook's Mark Zuckerberg", Wall Street Journal, 24 de março de 2007, http://www.andykessler.com/andy_kessler/2007/03/wsj_weekend_int.html (acessado em 11 de dezembro de 2009).

10. Privacidade

1. James Grimmelmann, "Saving Facebook", Iowa Law Review (2009), http://www.law.uiowa.edu/journals/ilr/Issue%20PDFs/ILR_94–4_Grimmelmann.pdf (acessado em 11 de dezembro de 2009).
2. Marc Rotenberg, "Online Friends At What Price?", Sacramento Bee, 20 de julho de 2008.
3. Leisa Reichelt, "Ambient Intimacy", Disambiguity, 1º de março de 2007, http://www.disambiguity.com/ambientintimacy/ (acessado em 15 de novembro de 2009).
4. Clive Thompson, "Brave New World of Digital Intimacy", New York Times Magazine, 7 de setembro de 2008, http://www.nytimes.com/2008/09/07/magazine/07awarenesst.html (acessado em 11 de dezembro de 2009).
5. Catherine Arnst, "Kids on Facebook", Business Week Working Parents Blog (9 de janeiro de 2010), http:// www.businessweek.com/careers/workingparents/blog/archives/2010/01//kids_on_facebook.html (acessado em 7 de janeiro de 2010).
6. "Facebook Prison Officer Is Sacked", BBC News, 23 de março de 2009, http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr//2/hi/uk_news/england/leicestershire/7959063.stm (acessado em 15 de novembro de 2009).
7. "Facebook Bid Costs Phila. Court Aide", Philly.com, 23 de abril de 2009, http://www.philly.com/philly/news/homepage/20090423_Facebook_bid_costs_Phila_court_aide.html (acessado em 15 de novembro de 2009).
8. Jon Hemming, "British spy chief's cover blown on Facebook", Reuters, 6 de julho de 2009, http://www.reuters.com/article/idUSTRE56403820090705 (acessado em 11 de dezembro de 2009).
9. "Man Killed Wife in Facebook Row", BBC News, 17 de outubro de 2008, http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/london/7676285.stm (acessado em 15 de novembro de 2009).
10. David Weinberger, "Weblog Stat Questions", Joho the Blog: David Weinberger's Weblog, 19 de dezembro de 2001, http://www.hyperorg.com/blogger/archive/2001_12_01_archive.html.
11. Mary Carey, "Spurned High School Student Commits Facebook Revenge", Amherst Bulletin, 9 de janeiro de 2009, http://www.amherstbulletin.com/story/id/124207/ (acessado em 11 de dezembro de 2009).
12. Lisa Guernsey, "Picture Your Name Here", New York Times, 27 de julho de 2008, http://www.nytimes.com/2008/07/27/education/edlife/27facebookinnovation.html (acessado em 11 de dezembro de 2009).
13. "Press Room: Product Overview FAQ", Facebook, http://www.facebook.com/press/faq.php (acessado em 24 de fevereiro de 2010).
14. "Office Worker Sacked For Branding Work Boring On Facebook", Daily Telegraph, 26 de fevereiro de 2009, http://www.telegraph.co.uk/technology/facebook/4838076/Officeworkersackedforbrandingworkboringo

(acessado em 28 de novembro de 2009).

15. "Facebook Remark Teenager Is Fired", BBC News, 27 de fevereiro de 2009, http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr//2/hi/uk_news/england/essex/7914415.stm (acessado em 15 de novembro de 2009).
16. "Facebook Postings By Students Sparking Legal Fights", South Florida Sun-Sentinel, 13 de dezembro de 2008, www.sun-sentinel.com/news/schools/sflflbfacebook1213sbdec13,0,3402411.story (acessado em 15 de novembro de 2009).
17. Grimmelmann, "Saving Facebook".
18. Ibid.
19. Swapna Venugopal Ramaswamy, "Facebook 4 Docked Pay; 2 Demoted", Journal News, 6 de junho de 2009, http://m.lohud.com/detail.jsp?key=250959&full=1 (acessado em 28 de novembro de 2009).
20. Asher Moses, "Banned For Keeps On Facebook For Odd Name", Sydney Morning Herald, 25 de setembro de 2008, http://www.smh.com/au/articles/2008/09/25/1222217399252.html (acessado em 15 de novembro de 2009).
21. Ibid.
22. Catherine Mary Evans, "The Facebook Reunion: How Two Brothers Got In Touch Again For The First Time In 35 Years", South Wales Echo, 16 de janeiro de 2009, http://www.walesonline.co.uk/news/walesnews/2009/01/16/the-facebook-reunion-how-two-brothers-got-in-touch-again-for-the-first-time-in-35-years-91466–22704778/ (acessado em 11 de dezembro de 2009).
23. Ben Parr, "Social Media And Privacy: Where Are We Two Years After Facebook News Feed?", Mashable.com, 8 de setembro de 2008, http://mashable.com/2008/09/08/social-media-privacy-news-feed/ (acessado em 28 de novembro de 2009).

11. A plataforma

1. Agradeço a Brent Schlender por essas ideias.
2. David Kirkpatrick, "Facebook's Plan to Hook Up the World", Fortune, 29 de maio, 2007, http://money.cnn.com/2007/05/24/technology/facebook.fortune/index.htm?postversion =2007052511 (acessado em 28 de novembro de 2009).
3. Dustin Moskovitz, entrevista com o autor, 4 de maio de 2007.
4. Nick O'Neill, "Lessons From A Successful Facebook Application Team", Allfacebook, 28 de junho de 2007, http://www.allfacebook.com/2007/06/lessonsfromasuccessfulfacebookapplicationteam/ (acessado em 28 de novembro de 2009).
5. Judith Thurman, "Spreading The Word: The New Scrabble Mania", New Yorker, 19 de janeiro de 2009, http://archives.newyorker.com/?i=2009–01–19#folio=026 (acessado em 11 de dezembro de 2009).
6. App Leadership, Appdata, Insidefacebook, http://www.appdata.com/leaderboard/apps (acessado em 14 de dezembro de 2009).
7. "World of Warcraft Subscriber Base Reaches 11.5 Million Worldwide", Blizzard Entertainment, comunicado de imprensa (23 de dezembro de 2008), http://eu.blizzard.com/engb/company/press/pressreleases.html?081223
8. E-mails de Brandee Barker, relações-públicas do Facebook (24 de fevereiro de 2010).

9. Michael Learmonth e Abbey Klaassen, "App Revenue Is Poised to Surpass Facebook Revenue", Advertising Age, 18 de maio de 2009, http://adage.com/digital/article?articleid=136700 (acessado em 28 de novembro de 2009).
10. Ibid.

12. 15 bilhões de dólares

1. "Press Room: Facebook Factsheet", Facebook, http://www.facebook.com/press/info.php?factsheet (acessado em 28 de novembro de 2009).
2. Ellen Nakashima, "Feeling Betrayed, Facebook Users Force Site To Honor Their Privacy", Washington Post, 30 de novembro de 2007, http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2007/11/29/ar2007112902503.html (acessado em 28 de novembro de 2009).
3. Josh Quittner, "RIP Facebook?", Fortune, 4 de dezembro de 2007, http://techland.blogs.fortune.cnn.com/2007/12/04/ripfacebook/ (acessado em 15 de novembro de 2009).

13. Fazendo dinheiro

1. Brooks Barnes, "An Animated Film Is Created Through Internet Consensus", New York Times, 16 de julho de 2009, http://www.nytimes.com/2009/07/16/movies/16mass.html (acessado em 11 de dezembro de 2009).
2. Ibid.
3. Facebook Press Room, Statistics, http:// www.facebook.com/press/info.php?statistics (acessado em 24 de fevereiro de 2010).
4. Comunicação por e-mail com Brandee Barker, relações-públicas do Facebook (24 de fevereiro de 2010).

14. O Facebook e o mundo

1. "UAE bans Facebook", Kipp Report (fevereiro de 2008), http://www.kippreport.com/2008/02/uaebansfacebook/?next=4 (acessado em 15 de novembro de 2009).
2. Steve Scherer and Giovanni Salzano, "Facebook Says Italy's Plan to Block Web Content Goes Too Far", Bloomberg, 12 de fevereiro de 2009, http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601085&sid=a6bncyt8rtlw (acessado em 28 de novembro de 2009).
3. Rory McCarthy, "Israel-Palestine Dispute Moves On To Facebook", Guardian, 20 de março de 2008, http://www.guardian.co.uk/world/2008/mar/20/israelandthepalestinians.facebook (acessado em 28 de novembro de 2009).
4. Global Faces and Networked Places: A Nielsen Report on Social Networking's New Global Footprint (Nova York: Nielsen Company, 2009).
5. "Danish PM Jogs With Facebook Fans", BBC News, 18 de abril de 2008,

http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr//2/hi/ europe/7355434.stm (acessado em 28 de novembro de 2009).
6. Leila Cobo, "Bands reach fans through Spanish language Facebook", Reuters, 22 de fevereiro de 2008, http://www .reuters.com/article/idusn2262041620080223 (acessado em 28 de novembro de 2009).
7. Nadine El Sayed,"Smile And Say 'Facebook'", Egypt Today (abril de 2007), www.egypttoday.com/article.aspx?articleid= 7293 (acessado em 28 de novembro de 2009).
8. Global Faces and Networked Places.
9. "Facebook's Priority Is Growth Not Profit", Daily Telegraph, 9 de outubro de 2008, http://www.telegraph.co.uk/technology/3358773/Facebookspriorityisgrowthnotprofit.html (acessado em 28 de novembro de 2009).
10. Indra Harsaputra, "Indonesian Clerics Want Rules For Facebook", ABC News, 21 de maio de 2009, http://abcnews.go.com/technology/wirestory?id=7641723 (acessado em 28 de novembro de 2009).

15. Mudando nossas instituições

1. Josh Hafenbrack, "Online Political Action Can Spark Offline Change", South Florida Sun-Sentinel, 6 de abril de 2008, http://articles.sunsentinel.com/2008-04-06/news/0804050256_1_facebookonlinenetworkingnewmedia (acessado em 11 de dezembro de 2009).
2. "Egypt Reverses Download Limit Policy Following Internet Subscribers' Protests", Daily News Egypt, 14 de agosto de 2009.
3. Heru Andriyanto e Dessy Sagita, "More Prosecutors Probed in Prita Case", Jakarta Globe, 9 de junho de 2009, http://thejakartaglobe.com/home/moreprosecutorsprobedinpritacase/311188 (acessado em 28 de novembro de 2009); Sherria Ayuandini, "Omni Case: A PR Suicide", Jakarta Post, 5 de junho de 2009, http://www.thejakartapost.com/news/2009/06/05/omnicaseaprsuicide.html (acessado em 28 de novembro de 2009).
4. "Maties Unite on Facebook", News24, 3 de novembro de 2008, http://www.news24.com/content/southafrica/news/1059/64b4adbddb44457cafea4f83b48c4b49/11–03–2008–03–11/maties_unite_on_facebook (acessado em 28 de novembro de 2009).
5. Olivia Smith, "Fire David Letterman Campaign Takes Root; Protest Planned Over Comment on Sarah Palin's Daughter", Daily News, 15 de junho de 2009, http://www.nydailynews.com/entertainment/tv/2009/06/15/2009-06-15_fire_david_letterman_campaign_takes_root_protest_planned_over_comment_on_sarah_p.html (acessado em 28 de novembro de 2009).
6. Michele Clock, "City Turns to Twitter, Facebook to Fight Jail Expansion", San Diego Union Tribune, 8 de junho de 2009, http://www.signonsandiego.com/stories/2009/jun/08/1m8social231712city-turns-twitter-facebook-fight/ (acessado em 28 de novembro de 2009).
7. Louise Dunderdale, "Protestors Gather Outside Bournemouth Town Hall", Bournemouth Daily Echo, 24 de junho de 2009, http://www.bournemouthecho.co.uk/news/4455424.protestors_gather_outside_bournemouth_town_ha (acessado em 28 de novembro de 2009).
8. Joey Alarilla, "Filipinos Tweet, Liveblog House of Representatives Debate on Amending Constitution", CNET Asia, 2 de junho de 2009, http://asia.cnet.com/blogs/babelmachine/post.htm?id=63011182

(acessado em 28 de novembro de 2009); Niña Catherine Calleja, "Outrage vs Constituent Assembly on Facebook", Philippine Daily Inquirer, 9 de junho de 2009, http://newsinfo.inquirer.net/topstories/topstories/view/20090609–209641/outragevsconstituentassemblyonfacebook (acessado em 28 de novembro de 2009).

9. Sarah Titterton, "Life in Paradise As Guantanamo Four Take a Dip, Eat Ice Cream, and Plan First Uighur Restaurant in British Territory of Bermuda", Daily Mail, 15 de junho de 2009, http://www.dailymail.co.uk/news/worldnews/article1192872/guantanamo4hitshopsdayfreedom.html (acessado em 28 de novembro de 2009).
10. Jessica T. Feezell, Meredith Conroy e Mario Guerrero, "Facebook Is Fostering Political Engagement: A Study Of Online Social Networking Groups And Offline Participation", comunicação apresentada durante o encontro anual da Associação Americana de Ciência Política, Toronto, de 3 a 6 de setembro de 2009.
11. Andy Barr, "Palin emerges as Facebook phenom", Politico, 19 de setembro de 2009, http://www.politico.com/news/stories/0909/27344.html (acessado em 15 de novembro de 2009).
12. Sagar Meghani, "Pentagon Uses Facebook, Twitter to Spread Message", U.S. News & World Report, 1º de maio de 2009, http://www.usnews.com/articles/science/2009/05/01/pentagonusesfacebooktwittertospreadmessage.htm (acessado em 15 de novembro de 2009).
13. Faisal J. Abbas, "'Just Add Me': Saudi Information Minister Embraces Social Networking", Huffington Post, 7 de julho de 2009, http://www.huffingtonpost.com/faisalabbas/justaddmesaudiinforma_b_226281.html (acessado em 15 de novembro de 2009).
14. Zachary Stewart, "Five Years of Facebook: How It Redefined What We Consider 'News'", Nieman Journalism Lab, 4 de fevereiro de 2009, http://www.niemanlab.org/2009/02/fiveyearsoffacebookhowitredefinedwhatweconsidernews/ (acessado em 15 de novembro de 2009).
15. BackStory Behind the Scenes, CNN (14 de janeiro de 2010), http://www.cnn.com/video/#/video/world/2010/01/14/ bs.haiti.earthquake.cnn?iref=videosearch (acessado em 16 de janeiro de 2010).

16. A evolução do Facebook

1. E-mails de Brandee Barker, relações-públicas do Facebook (11 de dezembro de 2009).
2. Jonathan Zittrain, "E Pluribus Facebook", The Future of the Internet – and How to Stop It, 17 de abril de 2009, http://futureoftheinternet.org/epluribusfacebook (acessado em 28 de novembro de 2009).
3. E-mails de Brandee Barker, relações-públicas do Facebook (24 de fevereiro de 2010).

17. O futuro

1. Fred Vogelstein, "The Great Wall of Facebook: The Social Network's Plan to Dominate the Internet – and Keep Google Out", Wired, 22 de junho de 2009, http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/17–07/ff_facebookwall (acessado em 15 de novembro de 2009).

2. Jay Alabaster, "Google Increasingly Battles Facebook in Search", Huffington Post, 25 de maio de 2009, http://www.huffingtonpost.com/2009/05/25/googleincreasinglybattl_n_207449.html (acessado em 15 de novembro de 2009).
3. Smith, The Facebook Global Monitor.
4. John Clippinger, A Crowd of One: The Future of Individual Identity (Nova York: PublicAffairs, 2007).
5. Comunicação por e-mail com Brandee Barker, relações públicas do Facebook (24 de fevereiro de 2010).

Abelson, H.; Ledeen, K.; Lewis, H. Blown to Bits: Your Life, Liberty and Happiness after the Digital Explosion. Boston: AddisonWesley, 2008.

Abram, C.; Pearlman L. Facebook for Dummies. Hoboken, NJ: Wiley, 2008.

Angwin, Julia. Stealing MySpace: The Battle to Control the Most Popular Website in America. Nova York: Random House, 2009.

Battelle, John. The Search: How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed Our Culture. Nova York: Portfolio, 2005.

Benkler, Yochai. The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom. New Haven: Yale University Press, 2006.

Brin, David. The Transparent Society: Will Technology Force Us to Choose Between Privacy and Freedom? Reading, MA: Perseus Books, 1998.

Buchanan, Mark. Nexus: Small Worlds and the Groundbreaking Science of Networks. Nova York: W. W. Norton, 2003.

Clippinger, John Henry. A Crowd of One: The Future of Individual Identity. Nova York: PublicAffairs, 2007.

De Jonghe, An. Social Networks Around the World: How Is Web 2.0 Changing Your Daily Life? An De Jonghe, 2007.

Falk, Richard. Religion and Humane Global Governance. Nova York: Palgrave, 2001.

Fogg, B.J. Persuasive Technology: Using Computers to Change What We Think and Do. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2003.

Fraser, M.; Dutta, S. Throwing Sheep in the Boardroom: How Online Social Networking Will Transform Your Life, Work and World. Hoboken, NJ: Wiley, 2008.

Greenspan, Aaron. Authoritas: One Student's Harvard Admissions and the Founding of the Facebook Era. Palo Alto: Think Press, 2008.

Hamel, Gary. The Future of Management. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

Lacy, Sarah. Once You're Lucky, Twice You're Good: The Rebirth of Silicon Valley and the Rise of Web 2.0. Nova York: Gotham Books, 2008.

Li, C.; Bernoff, J. Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies. Boston: Harvard Business School Press, 2008.

McLuhan, Marshall. Understanding Media: The Extensions of Man. Cambridge, MA: The MIT Press, 1994. [Os meios de comunicação como extensões do homem. São Paulo, Cultrix, 1996.]

Mezrich, Ben. Accidental Billionaires: The Founding of Facebook, a Tale of Sex, Money, Genius and Betrayal. Nova York: Doubleday, 2009. [Bilionários por acaso: Uma história de sexo, dinheiro, genialidade e traição. Rio de Janeiro, Intrínseca, 2010.]

Mulholland, A.; Earle, N. Mesh Collaboration: Creating New Business Value in the Network of Everything. Nova York: Evolved Technologist Press, 2008.

Palfrey, J.; Gasser, U. Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives. Nova York: Basic Books, 2008.

Rice, Jesse. The Church of Facebook: How the Hyperconnected Are Redefining Community. Colorado Springs, CO: David C. Cook, 2009.

Schawbel, Dan. Me 2.0: Build a Powerful Brand to Achieve Career Success. Nova York: Kaplan Publishing, 2009.

Shapiro, C.; Varian, H. Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

Shih, Clara. The Facebook Era: Tapping Online Social Networks to Build Better Products, Reach New Audiences, and Sell More Stuff. Boston: Prentice Hall, 2009.

Shirky, Clay. Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations. Nova York: The Penguin Press, 2008.

Solove, Daniel. The Future of Reputation: Gossip, Rumor and Privacy on the Internet. New Haven: Yale University Press, 2007.

Solove, Daniel. Understanding Privacy. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2008.

Sunstein, Cass. Infotopia: How Many Minds Produce Knowledge. Nova York: Oxford University Press, 2006.

Tancer, Bill. Click: What Millions of People Are Doing Online and Why It Matters. Nova York: Hyperion, 2008.

Tapscott, Don. Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing the World. Nova York: McGrawHill, 2008.

Turkle, Sherry. Life on the Screen: Identity in the Age of the Internet. Nova York: Touchstone, 1995.

Vander Veer, E. A. Facebook: The Missing Manual. Sebastopol, CA: O'Reilly, 2008.

Weber, Larry. Marketing to the Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business. Hoboken, NJ: Wiley, 2009.

Winograd, M.; Hais, M. Millenial Makeover: MySpace, YouTube & the Future of American Politics. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press: 2008.

Wright, Robert. Non-Zero: The Logic of Human Destiny. Nova York: Pantheon Books, 2000.

Zuniga, Markos Moulitsas. Taking On the System: Rules for Radical Change in a Digital Era. Nova York: Celebra, 2008.

© CAROLYN JONES



DAVID KIRKPATRICK é ex-editor sênior da área de Internet e tecnologia da revista Fortune, em que assinou matérias de capa sobre a Apple, IBM, Intel, Microsoft, Sun.
Expert em tecnologia e Internet, criou a série de conferências Brainstorm promovidas pela Fortune, em 2001. Mais recentemente, organizou a conferência Techonomy sobre a centralidade da inovação tecnológica em todas as atividades humanas. Membro do Council on Foreign Relations apresenta-se na televisão, no rádio e na Internet onde faz comentários e análises sobre o universo tecnológico e suas inovações.