

Sección Especial

universia Knowledge@Wharton

[inicio](#) [sobre nosotros](#) [ayuda](#) [contactar](#) [suscripción](#)

Todas as faces da iniciativa social: Parte II



Portal Terra procura sua identidade

Maio de 1998. Telefónica, a maior companhia espanhola e uma das operadoras mais importantes da Europa e da América Latina, começa a projetar as

primeiras linhas do Terra. O objetivo é construir o maior portal da comunidade hispânica. Dois anos depois, o sonho parecia realizado. A companhia estava presente em 42 países, empregava mais de quatro mil profissionais e já havia ingressado nos mercados norte americano e asiático, com destaque para Japão e China, graças à compra do Lycos.

Março de 2003. O Terra apresenta perdas de dois milhões de euros; os lucros se reduzem a cerca de 9,98 por cento (até 622 milhões de euros) e o saldo operacional continua no vermelho (120 milhões de euros em perdas). Para completar, seus competidores parecem ter encontrado o caminho certo para o crescimento e rentabilidade. O portal francês Wanadoo, filial da France Telecom, foi o que mais lucrou, com ganhos de trinta milhões de euros e vendas de cerca de dois milhões de euros. O alemão T-Online, propriedade da Deutsche Telekom, não quis ficar atrás e anunciou um ganho de 103,5 milhões de euros, enquanto reduzia suas perdas pela metade (- 459 milhões de euros). Por último, o italiano Tiscali anunciou uma rentabilidade da ordem de um milhão de euros e reduziu suas perdas de 1.664 milhões a 593 milhões de euros.

Qual a lição que o Terra aprendeu com seus competidores? "Trata-se de um negócio diferenciado por ser um projeto muito mais ambicioso. Mas o que fica claro é que o Terra não soube manter um modelo de gestão, enquanto os demais portais souberam se fixar em objetivos claros que foram cumprindo aos poucos" afirma Enrique Dans, diretor da área de Sistemas e Tecnologias da Informação do Instituto da Empresa.

Como muitos outros portais da Internet, o Terra passou por várias oscilações desde a sua criação. Porém o fator decisivo para que perdesse a liderança foi a falta de um modelo de gestão definido. "No Terra, a estratégia tem sido constantemente alterada e isto tem dificultado sua evolução" afirma Jordi Gual, professor do IESE. "Mesmo assim, ainda há tempo para que se torne uma das principais empresas já que, no final, restarão apenas quatro ou cinco grandes portais" acrescenta.

[inglés](#)
[español](#)

buscar:

[ir](#)
[\[busca avanzada\]](#)
[Finanzas e Inversión](#)
[Liderazgo y Cambio](#)
[Formación](#)
[Marketing](#)
[Seguros y Pensiones](#)
[Economía de la Salud](#)
[Estrategia](#)
[Inmobiliaria](#)
[Política y Gobierno](#)
[Recursos Humanos](#)
[Ética Empresarial](#)
[Innovación y Empresa](#)
[Gestión de las Operaciones](#)
[Tecnología](#)

¿quiere ser patrocinador?

UNION FENOSA

R

Santander
Central Hispano

CEPSA

Rodízio de Diretores e Estratégias

No decorrer de sua breve história, o Terra passou por várias trocas de diretores. A primeira etapa do portal esteve sob o comando de Juan Perea, que dirigiu a companhia desde 1998 até fevereiro de 2000. Entre seus trunfos se destaca a compra do buscador Olé, a incursão na bolsa de valores e expansão na América Latina. Abel Linares o substituiu no cargo e foi responsável pela unificação das filiais que Perea havia comprado usando a mesma marca. No entanto, apesar dos bons augúrios que parecia ter a empresa - chegou a ter cotações de 150 euros por título - Linares foi substituído por Joaquim Agut, que centralizou seus esforços em sanear as contas da companhia, sob o risco de perder parte de sua vitalidade.

"O Terra foi o motor desse mercado. Foi a companhia mais inovadora e, no começo, deu passos certos. Por exemplo, foi a primeira a unificar as vendas e destinou grande parte de seus esforços a fidelizar os usuários, consciente de que a conquista do acesso se dá a médio prazo" destaca Dans.

Os lucros do Terra provêm fundamentalmente de três frentes: acesso, portais e publicidade. Esta mesma estrutura é seguida pela alemã T-Online; enquanto a Wanadoo amplia seu leque com comércio eletrônico e diretórios. A Tiscali oferece telefonia e outros serviços a empresas. "Nos portais, o acesso era o combustível no passado, a publicidade é o combustível no presente e o comércio eletrônico, no futuro. O Terra sabia que o primeiro passo que deveria dar era a fidelização dos usuários, através do acesso para, posteriormente, cativá-los com sua oferta de serviços e conteúdos. Mas, surpreendentemente, quando lançou em 2001 seu serviço de ADSL, o disponibilizou com um preço maior àquele cobrado posteriormente pela Telefónica, quando o razoável teria sido o contrário" acrescenta o professor do Instituto da Empresa.

"Todo o Grupo Telefónica, que geralmente tem seguido uma estratégia eficiente, teve uma gestão flutuante no Terra, a ponto de, no final, ter aproveitado sua rede para fornecer acesso e ter abandonado o Terra como portal" explica Jordi Gual. "Houve um momento em que se pensou que uma companhia poderia estar em todas as frentes: no acesso, na elaboração de conteúdos, nos serviços... mas agora viram que não é possível. Esta é a mudança que o Terra precisa executar"

Mas o caso do Terra não é uma exceção. Em todo o setor tem-se vivido à base de ensaios e erros que levaram consigo inúmeros executivos. No entanto, acabaram voltando ao ponto de partida, relegando negócios como a publicidade online, o comércio eletrônico ou os conteúdos pagos. T-Online, por exemplo, não conseguiu que o acesso representasse menos que 75% de seus negócios, com 1.580 milhões de euros. No Wanadoo, o comércio eletrônico e os portais representam apenas 8% das vendas, enquanto o

acesso engloba 49% e os diretórios telefônicos 42%. Para o Tiscali, o comércio online representa 5,6% dos ganhos.

Um Negócio em Franco Desenvolvimento

"No final, os grandes portais se tornarão aglomerados, ou seja, terão diversos conteúdos e os apresentarão de modo atraente para o usuário" O professor do IESE considera que este modelo favorecerá as companhias que pertencem a uma operadora telefônica "porque oferece todo o potencial que tem um grupo, sobretudo quanto ao número de usuários. Além disso, deverão competir com outras companhias que têm marcas consolidadas, como o Yahoo, ou com negócios como o Google, que começaram com um nicho muito concreto e, pouco a pouco, foram crescendo e ganhando o mercado dos portais tradicionais".

Enrique Dans considera que a qualidade e a relação com o usuário determinarão o futuro dos portais. "O modelo do portal simples, sem pensar na relação com os usuários e no mercado, não tem futuro. Hoje em dia há pouca gente que entra diretamente no portal, preferindo transitar através de buscadores. Na medida que o usuário se educa mais na cultura da Internet, os portais lhe fazem falta cada vez menos".

Na opinião de Dans, a estratégia do Terra é exatamente esta: ganhar espaço no mercado por meio da fidelização de usuários, dando-lhes conteúdos de valor agregado. "A companhia espanhola, por exemplo, tinha o número de e-mails que podem ser enviados por mês a um usuário, para que estes realmente tenham efeito, em função dos dados que tinham de cada usuário. Mas agora já não fazem mais essas medições. O modelo que atualmente impera na publicidade online é fazer todo o possível para que o usuário clique no banner. Em minha opinião, a longo prazo, isto será um erro".

Mas, se o Terra tinha toda a estratégia tão bem detalhada, era tão inovador e tinha uma presença muito superior à de seus competidores, por que os maus resultados? Os motivos parecem ser vários. Por um lado, caiu na euforia das compras milionárias, o que o levou a se endividar. Por outro lado, alguns dos acordos que firmou acabaram não tendo resultados. Por último está a estratégia do Grupo Telefónica que, desde a última mudança na cúpula diretora, destruiu a autonomia de gestão do Terra.

Do céu ao inferno

Para expandir suas redes, o Terra concretizou um ambicioso projeto de crescimento, ramificado em inúmeras operações que, em conjunto, somavam mais de 75 milhões de euros. De todas elas, a mais importante foi a compra da norte-americana Lycos por 17 milhões de euros em junho de 2000. Todos esses passos foram dados em plena euforia da Internet. O ponto fundamental para que a fusão Terra-Lycos tivesse êxito foi Bertelsmann, que se tornou sócio da companhia

espanhola. O gigante alemão firmou, neste mesmo ano, um contrato para adquirir serviços do Terra-Lycos pelo valor de um bilhão de euros por cinco anos. Mas só cumpriu com os primeiros 325 milhões. Logo se negou a continuar pagando. IDT também é um ponto negro no histórico do Terra. Aquele, que era seu sócio americano, acabou se transformando em seu pior inimigo depois que a espanhola rompeu o contrato. IDT reagiu com inúmeros processos multimilionários.

Todo este processo de agressiva expansão aconteceu durante a estada de Juan Villalonga à frente da Telefónica, que deixou o cargo em julho de 2000. Sob seu mandato, o Grupo Telefónica, que acabava de ser privatizado, realizou investimentos elevados, alianças e acordos estratégicos. Seu substituto, César Alierta, revolucionou a gestão e se propôs incrementar os resultados. Teria a Telefónica, e o Terra em particular, se deixado levar por uma excessiva euforia expansionista?

"Não se pode dizer que este tenha sido um erro concreto da companhia espanhola. Na época da Internet, todas as empresas se lançaram às compras expansionistas, algo que logo se revelou um grande erro" afirma Mauro Guillén, professor da Wharton. "Eu sempre digo que investir é fácil, é problema é como esses investimentos vão gerar benefícios".

Pouco tempo depois da chegada de Alierta, o entusiasmo tecnológico se esvaiu e as empresas de Internet começaram a se dar conta de seus erros estratégicos. "Foram criadas muitas companhias de Internet, por isso a margem de atuação era baixa. Também não controlaram gastos e, conseqüentemente, faziam os grupos perder dinheiro" explica Guillén, para quem a Telefónica acertou com a atual mudança na direção da empresa. "No Terra, algo deveria ser feito para conter os gastos. Os novos gestores se deram conta de que as margens de lucro são pequenas e que a única forma de ganhar dinheiro é reduzindo os gastos. Até agora, para o Terra, a Telefónica era seu banco".

Para poder realizar esta redução, a operadora espanhola pôs fim à independência de gestão da empresa de Internet. Além disso, a ruptura do acordo com Bertelsmann levou a Telefónica a se encarregar do contrato firmado com a empresa alemã, essencial para manter a empresa em funcionamento. Na prática, este novo acordo pressupunha o fim da independência do Terra, que cedeu à matriz a sua estratégia para comercialização da tecnologia ADSL e que passaria a trabalhar com exclusividade para a Telefónica no desenho de todos os seus portais. Os analistas consideram que este acordo trouxe menos vantagens para o Terra mas garantiu uma margem fixa durante seis anos e lucros potencialmente superiores. "A estrutura organizacional do Terra estava descentralizada, e por isso essa mudança pode ser positiva para a companhia" garante Mauro Guillén. "Ao perder sua independência, a companhia vai perder seu

fôlego inovador" aponta Dans. "Eu me pergunto se este era o momento para integrar a companhia à matriz. A Telefónica acertou quando, ao lançar o Terra, fez dele um projeto independente, para que pudesse navegar pelo novo mundo online. A operadora, com uma cultura muito menos dinâmica, seria incapaz de se adaptar à velocidade de mudança e inovação que exigia a Internet. Além disso, a entrada do Terra na bolsa de valores foi uma operação que trouxe ganhos importantes. A idéia principal era segregar a filial, deixar que amadurecesse e, então, voltar a integrá-la. Mas acho que esse processo se acelerou".

Wanadoo e T-Online também pertencem a grupos de telecomunicações, France Telecom e Deutsche Telekom, respectivamente. "A empresa alemã acabará absorvendo sua filial mas a francesa não poderá fazer isso" acrescenta Dans.

Por que alguns conseguem e outros não?

À primeira vista, a história do Terra não parece muito diferente da de seus competidores europeus. A maioria tem o respaldo de um grupo de telecomunicações, se empenhou com as compras e não foi capaz de controlar gastos. No entanto, o Terra é o único que continua aumentando os débitos. Por quê? "O projeto espanhol era muito maior, estava presente em muitos outros serviços e, continuamente, estava tentando inovar em produtos. O resto das companhias foi seguindo o rastro deixado pelo Terra" afirma Jordi Gual. Mas o caminho também não foi fácil para os demais grupos europeus. Wanadoo iniciou um processo de venda de filiais; Tiscali consegue timidamente incrementar seus ganhos e, no último trimestre, T-Online duplicou suas perdas, cerca de 271 milhões de euros.

Antes de conseguir lucros, Wanadoo também sofreu as conseqüências dos investimentos elevados na compra do Freeserve, principal provedor do Reino Unido, que adquiriu em dezembro de 2000 por 2.700.000 euros. Neste mesmo mês, chegou à Espanha, com a compra do diretório telefônico Índice Multimedia, por 360 milhões de euros. Sua última operação foi em junho do ano passado, quando adquiriu o portal EresMás, por 255 milhões de euros. Esta operação acarretou a saída de Nicolas Dufourcq como presidente da empresa e a entrada de Olivier Sichel, que decidiu se concentrar nos mercados francês, britânico e espanhol para decolar o sonho de expansão pela Europa. Sob o mandato de Wolfgang Keuntje, a companhia chegou à França com a compra do Club Internet e em fevereiro de 2000 chegou à Espanha, adquirindo o ya.com por 550 milhões de euros. Mas, em dezembro desse mesmo ano, Thomas Holtrop chegou à presidência, após uma breve passagem de Detlev Buchal. Com Holtrop, a companhia implantou um férreo programa de controle de custos que, agora, começa a dar frutos.

Tiscali é um caso particular. Nascida da iniciativa do empreendedor italiano Renato Soru, sua vocação era se

converter numa das companhias mais importantes da Europa, e por isso começou a comprar diversas empresas no continente. Dentre elas, se destaca o provedor alemão World On-line em setembro de 2000. No total, a empresa adquiriu mais de 25 companhias, no valor de 7.700 milhões, entre 2000 e 2001. Após a demissão do CEO, James Kinsella, Soru assumiu o comando em fevereiro de 2001 e implantou uma estratégia de redução de custos.

Apesar de as histórias destas empresas apresentarem aspectos comuns ao histórico do Terra, os especialistas consideram que se deve distinguir o tamanho e objetivos de cada um. Aí pode estar a resposta para saber-se por que o portal espanhol saiu perdendo. "T-Online se firmou como o principal portal de língua alemã do mundo mas a aspiração do Terra era de um mercado mais amplo, ou seja, toda a comunidade hispânica. Além disso, com a compra do Lycos, ampliou sua atuação aos Estados Unidos. Não se pode comparar uma situação à outra. A situação do Terra é muito mais complicada. Tiscali e Wanadoo centraram seus esforços na Europa e por isso também não são comparáveis" destaca o professor Dans.

"Nem todos os grupos terão lugar no futuro. Apenas restarão quatro ou cinco e entre esses com certeza haverá lugar para os americanos", afirma Gual. "Um dos grandes erros do Terra foi haver descapitalizado o potencial do Lycos, que tinha um amplo conhecimento de gestão de comunidades, um dos negócios mais promissores no mundo da Internet. Porém, a demissão de sua diretoria foi um erro porque se perdeu todo o know-how que tinha e sua linha de gestão", continua.

Mesmo assim, o professor do Instituto da Empresa está convencido de que a espanhola será uma das sobreviventes "A menos que a Telefónica erre muito". O fato de pertencer ou não a um grupo, também influenciará no desenvolvimento destes negócios. "É positivo fazer parte de uma companhia de telecomunicações porque traz um alento financeiro e abre portas aos clientes da matriz. Mas deverá ser redefinido o enfoque sobre o verdadeiro lugar que ocupam dentro da estratégia de seus grupos" conclui Gual.

<< volver seção especial

Enlaces

[Terra Lycos e Telefónica assinam aliança para internet:estadao.com.br](http://internet.estadao.com.br)

[Terra Lycos tem prejuízo líquido de US\\$ 2,15 bi:estadao.com.br](http://bi.estadao.com.br)

[buscar](#) | [suscripción](#) | [sobre nosotros](#) | [ayuda](#) | [inicio](#) | [contactar](#) | [patrocinadores](#)

El copyright de todos los materiales es propiedad de la [Wharton School](#) de la [Universidad de Pennsylvania](#) y [Universia](#)
[Política de Privacidad](#)