

Thomson Reuters: Removendo Barreiras ao Crescimento no Setor



“Para mim, o mais importante sobre o Projeto Market Light é que fornece o tipo exato de transparência de mercado para a criação de mercados justos e eficientes na base da pirâmide, e não apenas nas mesas de negociação em Londres.”

-Tom Glocer,
Diretor-executivo, Thomson Reuters



THOMSON REUTERS

Descrição da Iniciativa

Em 2008 a Thomson Reuters respondeu à Business Call to Action com sua iniciativa para prover os agricultores da Índia com as ferramentas e informações que precisam para aumentar a produtividade e remover barreiras ao crescimento. O Reuters Market Light, serviço de notícia e aconselhamento da Thomson Reuters, multiplica o negócio principal da empresa para reduzir a pobreza e a fome entre os agricultores rurais da Índia e promover crescimento econômico sustentável no setor agrícola.

Objetivos da Thomson Reuters:

- Fornecer a até 250 milhões de agricultores na Índia acesso a informação para melhorar a produção, reduzir ineficiências de mercado e aumentar a renda na indústria agrícola
- Estender o acesso aos serviços do Reuters Market Light em toda a Índia
- Inscrever 500.000 assinantes até o fim de 2010

Modelo de Negócio

Quarenta anos atrás, a “Revolução Verde” da Índia transformou a produção agrícola em uma indústria moderna e conduzida pela tecnologia, que ajudou na transição do país de importador para exportador de alimentos. Hoje esses ganhos estão em declínio, e o setor - considerado a espinha dorsal da economia indiana - luta agora para alimentar a população de 1,1 bilhões de pessoas. Embora muitos fatores possam ser responsabilizados por esse declínio, um desafio que muitos dos produtores rurais da nação enfrentam é a falta de acesso à informação relevante sobre suas safras. Aproximadamente 250 milhões de indianos, cuja vasta maioria reside nas áreas rurais, estão envolvidos no plantio ou produção agrícola. Muitos desses agricultores se apóiam em outros agricultores ou terceiros interessados em passar adiante conselhos sobre safras, mas não têm acesso a uma fonte consistente e confiável de informação agrícola e de preços. Como resultado, os agricultores produzem menos e sofrem com níveis mais altos de desperdício e perda da safra. Além disso, os agricultores geralmente pagam altas taxas de transação devido à falta de conhecimento sobre os preços vigentes de mercadorias.

Em 2007 a Thomson Reuters percebeu que essa “assimetria de informação” entre os agricultores da Índia fornecia uma enorme oportunidade para a empresa de informação e notícias financeiras expandir seu negócio. Pesquisas iniciais indicaram que a maioria dos agricultores valorizava informações consultivas sobre safras, especialmente se essa informação pudesse ajudá-los a aumentar a produção e melhorar a renda. Como as taxas de penetração de telefonia celular nas áreas rurais cresciam a nível constante – com mais de 2-3 milhões de novos assinantes de serviços de telefonia celular a cada mês – foi determinado que a melhor maneira de levar a informação aos agricultores era através de celulares. Assim, o Reuters Market Light (RML) foi criado.¹

O RML é um serviço de informação agrícola altamente personalizado e localizado, voltado para os agricultores da Índia. O serviço, com base em

¹ Arora, Bimal & Metz Cummings, Ashley. “Reuters Market Light: Creating Efficient Markets.” Estudo de Caso GIM No. B088. Nova Iorque: Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas, 2010.

assinaturas, fornece a cada agricultor a opção de receber informação sobre mais de 150 tipos de safras e mais de 1.000 mercados, através de mensagens de texto enviadas para o celular. Os agricultores assinantes do serviço recebem conteúdo personalizado para suas preferências individuais. Em média, cada agricultor recebe quatro mensagens por dia fornecendo informações sobre previsão local do tempo, preços locais de mercado, notícias relevantes para dois tipos de safra e dicas sobre safras, uso adequado de fertilizantes, métodos de irrigação, combinações de sementes e solo e mais. Os agricultores podem assinar serviços por períodos de 3, 6 ou 12 meses, a tarifas que custam apenas umas poucas rúpias indianas por dia ou Rs. 175 (US\$ 4,10) por 3 meses.

Essas assinaturas podem ser adquiridas através de uma rede de distribuidores, incluindo postos dos correios, bancos e vendedores de sementes e fertilizantes, entre outros. Para ativar o serviço, o agricultor simplesmente liga para o RML e especifica suas preferências sobre as informações. O serviço começa dentro de 48 horas após ativação, e os agricultores se beneficiam imediatamente de informação agrícola precisa, oportuna e personalizada. O modelo de negócios que descreve as operações do RML está ilustrado abaixo.

Como Funciona:

No início do projeto, a unidade RML estava baseada na sede da Thomson Reuters em Londres. A unidade estava localizada no Programa de Inovação, que trabalhava com um comitê de empreendimentos – um conselho diretivo composto da gerência sênior da empresa, incluindo o diretor-executivo Tom Glocer – que se reunia a cada período de três a seis meses para avaliar o progresso e a viabilidade da iniciativa. Em outubro de 2007, depois de uma operação piloto bem-sucedida, o RML lançou o projeto em Maharashtra, um estado na parte ocidental da Índia. Nesse momento, a unidade do RML se mudou do Programa de Inovação para a Unidade de Vendas e Negócios na Thomson Reuters.

Hoje o RML é a única divisão com 50 funcionários em tempo integral e uma equipe adicional de 700 pessoas que monitora mercados em

todo o país. As operações são divididas entre duas divisões principais: Serviços Editoriais e de Conteúdo, responsável pelo desenvolvimento de conteúdo, e Vendas e Marketing, que estabelece parcerias com distribuidores.

A divisão de Serviços Editoriais e de Conteúdo cria informação a partir de várias fontes diferentes. O RML emprega uma equipe de repórteres de mercado de todo o país para relatar os preços de mercadorias nos mercados locais. Os dados relacionados ao clima são obtidos das estações meteorológicas de todo o mundo, e as informações e notícias de mercado vêm das próprias redes de informação da Reuters. Os conselhos e dicas sobre safras são fornecidos por um grupo de institutos de pesquisas agrícolas e órgãos de pesquisa governamentais, geridos por um grupo interno de especialistas.

A Divisão de Vendas e Marketing do RML desenvolve relacionamentos com distribuidores em todo o país. O RML trabalha com vários parceiros a nível regional para distribuir seus cartões de assinatura. Atualmente os cartões de assinatura podem ser encontrados em postos dos correios, através de fornecedores de serviços de telefonia celular e cadeias de agronegócios. Os principais parceiros incluem Ideal Cellular; Aadhar Future Group, um grupo de varejo rural; e Biostadt, um fornecedor de produtos agrícolas. Essa divisão também é responsável pela conscientização e demanda de serviços do RML entre os agricultores. As ativações das assinaturas e reclamações de clientes são processadas através de uma central de atendimento. Recentemente o RML fez parceria com a empresa de exploração e extração de petróleo Cairn Energy, para distribuição de assinaturas do RML aos agricultores no estado de Rajastan.

O compromisso da Thomson Reuters com a Business Call to Action é expandir o acesso ao RML na Índia. Como parte desse esforço, o RML está constantemente reavaliando como melhor atender as necessidades de seus clientes. A cada período de seis a oito semanas, um grupo independente de pesquisas conduz estudos para o RML, para identificação de formas através das quais a empresa pode melhorar produtos e serviços. Como resultado dos estudos, o RML desenvolveu um serviço de voice mail que atende as necessidades dos agricultores analfabetos.

Modelo de Operações de Negócio do Reuters Market Light (RML)



Source: Ibid.

Resultados Alcançados

Desde o lançamento, em outubro de 2007, quase 300.000 agricultores diferentes, em 15.000 aldeias, fizeram assinaturas do RML.

Impacto nos Negócios

A Thomson Reuters investiu no RML porque a iniciativa tem o potencial de trazer receitas significativas para a empresa a longo prazo. Somente na Índia existem mais de 250 milhões de produtores agrícolas que representam uma oportunidade de mercado potencial estimada de US\$ 500 milhões. Embora o RML continue sendo um empreendimento inicial que ainda não deu lucros, as vendas do serviço ultrapassaram a marca de venda de US\$ 1 milhão em 2009.

Além dos expressivos números em vendas, existem outros indicadores iniciais do sucesso do RML. Pouco depois de dois anos do lançamento do novo produto, o RML alcançou quase 300.000 assinantes em 12 estados. A empresa planeja alcançar 500.000 assinantes até o fim de 2010. Para alcançar esse objetivo, o RML está expandindo a disponibilidade do serviço em toda a Índia e empregando várias táticas de venda para alcançar os produtores rurais. A empresa também desenvolveu um produto consultivo através de voice mail para agricultores analfabetos e criou uma estrutura de preços diferenciada para alcançar os agricultores mais pobres.

O RML tem sido tão bem-sucedido que a Thomson Reuters está ansiosa para replicar a iniciativa em mercados africanos chave.

Impacto de Desenvolvimento

Antes do RML, os agricultores na Índia tinham acesso muito limitado a informações sobre os preços de mercado locais para suas safras, ou a informações oportunas que os ajudariam a decidir o melhor momento para colher. Essa falta de informação impedia a eficiência de mercado, reduzia a produção e aumentava o desperdício da safra, que impactava os ganhos e o sustento do agricultor. O RML ajuda a alcançar os objetivos do Objetivo de Desenvolvimento do Milênio 1 de reduzir a pobreza e acabar com a fome através da correção dessa assimetria de informação.

Os agricultores na Índia conseguem apenas 24 por cento do valor de seus produtos agrícolas devido à falta de informação sobre os preços de mercado. Alguns estudos iniciais sugerem que os agricultores que usam o RML se beneficiam agora de um aumento médio de 5 a 10 por cento na renda porque têm acesso a informação precisa, com alguns agricultores relatando aumento de até 23 por cento. Nos estudos iniciais sobre o modelo, relatou-se que 70 por cento dos agricultores mudaram seu comportamento com base na informação que recebiam das mensagens de texto diárias, e sentiram que estavam em melhor condição de julgar quando colher, vender ou armazenar as safras. Um estudo de amostra conduzido pela Agência de Pesquisas do Mercado Indiano constatou que 60 por cento dos agricultores relataram que escolheram para qual mercado vender sua produção com base na informação de preço que recebiam a cada dia. Além do impacto financeiro direto, o RML ajuda os agricultores a negociarem preços para suas safras, a tomarem melhores decisões para aumentar a produtividade e reduzir perdas com base em notícias agrícolas confiáveis, conselhos sobre safras e previsões do tempo



A Thomson Reuters é a principal fonte mundial de informação inteligente para empresas e profissionais. Impulsionada pela organização de notícias mais confiável do mundo, a empresa combina a habilidade do setor com tecnologia inovadora para entregar informação crítica a tomadores de decisões importantes.



THOMSON REUTERS

Fatores Chaves de Sucesso

GERENCIAMENTO SÊNIOR ENGAJADO

A crença da Thomson Reuters de que o RML era um bom investimento de negócios foi crítica para o sucesso inicial do serviço. O serviço do RML era um investimento arriscado para a empresa, e a unidade teve que desenvolver conteúdo e canais de distribuição a partir do zero, o que consumiu tempo e dinheiro. Sem o apoio dos executivos em postos mais altos, esse projeto não teria recebido o financiamento inicial e o apoio necessário para fazer dele um sucesso.

FOCO NO CONSUMIDOR

RML consulta seus assinantes a cada período de seis a oito semanas para entender melhor o que os agricultores gostam ou não gostam sobre o produto. Entende que seu grande mercado tem uma renda disponível limitada para investir em produtos como esse, e quer se assegurar que entrega valor ao consumidor.

LIDERANÇA E EQUIPE CORRETA PARA ORIENTAR O NEGÓCIO

Está claro que o RML pode ser uma ferramenta valiosa para os agricultores na Índia rural. Entretanto, construir um negócio a partir do zero é uma tarefa extremamente cara. Um projeto como esse requer que a equipe seja flexível, empreendedora e disposta a assumir riscos, mas também que tenha uma visão clara do que pode ser alcançado. A equipe deve estar pronta para mudar o curso e considerar novas táticas para alcançar os resultados desejados.

Próximos Passos e Efeitos Secundários

O RML continua na fase inicial de desenvolvimento. No início de 2010, a unidade focou em alcançar escala na Índia, expandir a penetração de mercado e melhorar a qualidade e conteúdo do serviço.

Ampliar o Alcance

O RML está planejando estender o serviço para a maior parte da Índia até abril de 2011. Para alcançar escala, a empresa está impulsionando seus esforços de vendas dentro de cada região e trabalhando para aumentar de forma significativa o número de distribuidores que vendem cartões de assinatura do RML até o fim de 2010. Em acréscimo, o RML está melhorando de forma consistente o serviço que fornece aos agricultores, ouvindo suas necessidades. Esse compromisso com o serviço ao cliente está ajudando a empresa a expandir sua base de clientes.

Replicar o Modelo em Mercados Chaves

Fora da Índia, a Thomson Reuters está explorando uma expansão potencial do serviço do RML para mercados chaves na África. Atualmente a empresa avalia onde o serviço teria maior demanda.