

Inovação na prospecção de clientes

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)
Ministério das Comunicações (MCT)

Criação e implantação do Sistema de Prospecção Inteligente (SPI), ferramenta inovadora de apoio ao processo de prospecção de potenciais clientes na Diretoria Regional Interior, unidade administrativa da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), que atua no interior paulista, exceto na baixada santista. Trata-se de um sistema que não possui similar no âmbito da ECT e que possibilita identificar clientes potenciais por segmento de negócios da empresa (encomendas, mensagem, marketing direto e internacional), por segmento de mercado (bancos, órgãos públicos, confecções, religioso, etc.), por critério geográfico (diretoria regional, região de vendas, região de mercado ou município), utilizando os CNAEs (Códigos Nacionais de Atividades Econômicas) para sinalizar o potencial a partir de empresas que já possuem faturamento na ECT. Avaliada pela Empresa como a prática mais inovadora, considerando todas as práticas em nível nacional, sendo a vencedora no concurso Inova na Prática 2013.

Caracterização da situação anterior e identificação do problema

Um dos principais fatores de subsistência e expansão de uma empresa é a forma com que os clientes potenciais são identificados, selecionados, contatados e convencidos a respeito da qualidade dos seus serviços e produtos, cujos atributos podem se tornar os diferenciais para o alcance dos objetivos desses clientes. Obviamente, o mercado é extremamente amplo e esse processo de prospecção demanda um trabalho sistemático, direcionado à simplificação de processos e que ao mesmo tempo possibilite a melhoria contínua dos resultados comerciais.

No entanto, no âmbito da Diretoria Regional São Paulo Interior (DR/SPI) – e mesmo na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), não havia um processo, ferramenta ou sistema que possibilitasse uma atuação sistematizada e inovadora para a prospecção de novos clientes.

Dessa forma, no âmbito da Regional São Paulo Interior, a prospecção não era sistematizada e não havia uma ferramenta de suporte a iniciativas nesse sentido, sendo que os gestores contavam, no geral, apenas com a prospecção nos guichês, com os clientes que já postavam à vista nas agências, ou seja, os que procuravam espontaneamente a Empresa para consumir produtos à vista ou em busca de orientação. Não havia, assim, uma relação de clientes potenciais (*prospects*) que pudesse ser trabalhada de forma mais efetiva.

Algumas unidades destacavam-se nas ações de prospecção, obtendo relativo sucesso a partir de situações fortuitas (relações sociais na localidade e encontro casuais) e voluntarismo das equipes, mas a maioria ainda agia de forma reativa, sempre com argumentações alusivas às dificuldades de prospecção e sem possuírem um cadastro de empresas potenciais. A ausência de padrão impossibilitava o acompanhamento, o controle de desempenho, a disseminação de boas práticas e até mesmo a continuidade do processo.

Ocorreram algumas iniciativas regionais e corporativas na tentativa de sistematizar o processo de prospecção de novos clientes, porém, não lograram êxito e, conseqüentemente, não houve continuidade na sua utilização, retornando ao modelo empírico, baseado na experiência de cada gestor ou componente da força de vendas.

A questão central residia exatamente na identificação do potencial de mercado e de quem são os clientes potenciais (*prospects*) dos serviços e produtos da empresa, onde estavam localizados e quais seriam os *prospects* com maior probabilidade de sucesso em ações de prospecção. A atuação ampla dos Correios, com várias linhas de negócios (encomendas, mensagem, marketing direto e internacional) e atuação em praticamente quase todos os segmentos de mercado (órgãos públicos, autopeças, bancos e financeiras, calçados, confecções, construção civil, cosméticos, editoras, educação, eletroeletrônicos, gráficas, publicidade e marketing, religioso, têxtil, turismo, etc.) representava um fator de maior complexidade para o problema.

Esse era o grande desafio para melhorar os resultados comerciais da Regional com uma atuação sistematizada, com prática estabelecida, continuidade e que possibilitasse a melhoria contínua na prática e nos resultados.

As metas comerciais crescentes impunham a necessidade de ampliar e diversificar a carteira de clientes, uma vez que apenas o desenvolvimento dos clientes atuais e o crescimento baseado na atuação sem estabelecimento de um padrão e reativa já não se mostravam suficientes para sustentar a evolução desejada para a receita.

Assim, era necessário urgentemente partir de um modelo ineficiente e sem padrões estabelecidos para um novo e inovador, uma vez que não havia nenhum modelo similar que pudesse atender tais necessidades, nem na Regional, na Empresa e mesmo no mercado, considerando as necessidades peculiares de uma empresa de Correios.

Descrição da iniciativa e da inovação

A partir dessa necessidade urgente de criação de um modelo inovador de identificação do potencial de mercado no âmbito da Diretoria Regional São Paulo Interior, foi criado o Sistema de Prospecção Inteligente (SPI), que utiliza as premissas de um estudo de dimensionamento de mercado pré-existente na Assessoria de Desenvolvimento de Mercado (Asdem), com base nos Códigos Nacionais de Atividades Econômicas (CNAEs), criados pela Secretaria da Receita Federal.

O SPI consiste num sistema informatizado, disponível *on-line* na intranet da Diretoria Regional de São Paulo Interior, que simplifica o acesso a diferentes bancos de dados existentes e permite a customização dos filtros de consulta para que o usuário possa obter informação refinada de acordo com suas necessidades.

O usuário configura os filtros existentes e pode direcionar o *data mining* de acordo com seu planejamento comercial. O retorno do sistema é uma relação de empresas (inclusive endereços e contatos) que atendam aos requisitos informados.

Além da pesquisa da relação de *prospects*, o sistema permite ainda a gestão das ações comerciais – realização de contatos e resultados obtidos, o que evita que uma empresa seja visitada por mais de um gestor e simplifica a obtenção dos dados de acompanhamento.

O principal atrativo da ferramenta é sua performance em termos de simplicidade de acesso e rapidez de resposta, mesmo para as unidades que operam com os *links* de menor velocidade.

A principal dificuldade para o estudo de dimensionamento de mercado, citado acima, era a obtenção da relação de empresas atuantes no território da DR/SPI, com informações sobre o tipo de atividade (CNAE), a localização e

porte. O Departamento de Gestão Estratégica de Marketing (Degem) disponibilizou uma base de dados com essas características que permitiram continuar os estudos sobre o tamanho do mercado. Contudo, a base continha 1.300.000 registros, com empresas de diferentes portes e formas de atuação, localizadas no âmbito da Regional São Paulo Interior. A extração de informação útil dessa base não poderia ser feita de forma manual e a realização de cruzamento desta com outras bases de dados dos Correios exigiria conhecimentos de informática avançados, além do perfil profissional dos gestores da força de vendas.

A ferramenta surge então para utilizar as premissas e achados do estudo de dimensionamento de mercado, converter esse conhecimento em critérios (computacionalmente convertidos em filtros) para automatizar o trabalho de cruzar as bases de dados, refinar os achados e gerar uma relação gerenciável de *prospects* a serem contatados.

Assim, essa ferramenta permite que se obtenha instantaneamente os *prospects* por segmentos de negócio (ECT) ou segmentos de mercado, no âmbito da Regional (interior de São Paulo), região de vendas (áreas abrangidas por dezenas de cidades), região de mercado (subáreas das regiões de vendas) ou mesmo por município, utilizando-se essa base de empresas disponibilizada pelo Departamento de Gestão Estratégica de Marketing da ECT (Degem/AC), o que, apenas na Regional São Paulo Interior, já representa mais de 1.300.000 empresas cadastradas.

Dessa forma, escolhendo-se o segmento (negócios ou mercado) e o nível de filtro (Diretoria Regional (DR), região de vendas, região de mercado ou município), o sistema apresenta quais são os principais CNAEs da região selecionada, com base no faturamento das empresas que já possuem contrato com a ECT. Esses seriam os CNAEs mais atrativos para ações de prospecção, partindo-se da premissa de que se os principais clientes atuais pertencem àqueles CNAEs, na lógica, haveria muito mais chances de sucesso em ações

de prospecção direcionadas às empresas daquela região-alvo pertencentes a essas mesmas atividades econômicas.

Em sequência, o sistema apresenta quais são as empresas *prospects*, ou seja, aquelas pertencentes a essas atividades econômicas mais atrativas para a prospecção e que ainda não tenham contrato com a ECT. A relação obtida é baseada na mesma segmentação escolhida nas primeiras fases da prospecção, ou seja, a escolha do segmento (negócios ou mercado) e dos filtros das regiões abrangidas.

Além da relação dos *prospects* dos principais CNAEs (quantidade também escolhida no momento da operação do sistema), entre várias outras opções, a ferramenta apresenta a possibilidade de a força de vendas conhecer:

- gráficos com o faturamento nos principais segmentos de negócios, considerando esses CNAEs mais atrativos.
- faturamento médio das empresas com contrato nesses CNAEs
- quais são os gestores dos contratos desses clientes, inclusive com informações para contato (telefone e *e-mail*), de forma a partilhar as principais dificuldades, facilidades, os atributos mais valorizados por aquele tipo de empresa, enfim, uma série de informações que auxiliarão significativamente na visita de prospecção a ser realizada.
- facilidades descritas no item “Monitoramento e avaliação da iniciativa”.

Ainda, a ferramenta oferece a possibilidade de utilização de uma ficha de visitas, onde o prospector, ao assinalar sua impressão, já configura aquele *prospect* como agendado para visita, evitando que outro prospector atue com o mesmo objetivo. Esse formulário é pré-preenchido, com as informações do sistema (nome da empresa, endereço, atividade econômica, número do telefone, *e-mail*, nome da pessoa para contato, etc...) facilitando, de sobremaneira, a prospecção. No retorno da visita, as informações são complementadas no próprio sistema, de forma a compor um banco de

dados com todas as visitas de prospecção realizadas, possibilitando análises comparativas.

Caso seja concretizado um contrato, a partir daquela visita realizada, a gerência gestora da ferramenta consegue atualizar um quadro de prospecção contendo as principais informações geradas pelo Sistema de Prospecção Inteligente, tais como:

- quantidade de visitas realizadas em determinado período;
- quantidade de novos contratos formalizados em decorrência dessas visitas; e
- faturamento mensal desses novos contratos.

Considerando todas essas facilidades, reitera-se que o Sistema de Prospecção Inteligente (SPI) foi realmente uma prática de excelência e inovadora no âmbito dos Correios e, em especial, da Diretoria Regional São Paulo Interior, e os resultados obtidos desde a sua implantação, em outubro de 2012, até o momento são extremamente significativos, já atingindo a seguinte monta:

- 23.788 visitas realizadas;
- 3.051 novos contratos comerciais formalizados;
- aproximadamente R\$ 28.000.000,00 (vinte e oito milhões de reais) de faturamento desses novos contratos.

O SPI está disponibilizado na intranetspi (*intranet da Regional São Paulo Interior*) ao alcance de toda a força de vendas, sendo que o seu lançamento, como será relatado de forma pormenorizada no tópico “Ações e etapas da implementação”, foi realizado no auditório da Regional com a participação dos assistentes comerciais, dos coordenadores de vendas, dos gerentes das regiões de vendas e de alguns gerentes de agências, ou seja, dos principais atores da força de vendas da Regional. Nesse lançamento (chamado de Dia P), houve participação efetiva das lideranças da área comercial da Regional,

demonstrando a importância do ato de lançamento da ferramenta e, conseqüentemente, do próprio sistema, sendo que o formato dessa solenidade conseguiu sensibilizar todos a respeito da real importância e que se tratava de um momento de transição para uma nova realidade onde a prospecção seria realizada de forma mais profissional, sistematizada e com uma ferramenta realmente inovadora.

Concepção da inovação e trabalho em equipe

A Assessoria de Desenvolvimento de Mercado (Asdem/SPI) tinha como uma das ações de seu Plano de Trabalho 2012-2015 justamente atuar para melhorar a identificação do potencial de mercado, utilizando as premissas de um estudo pré-existente naquela Assessoria, com base na utilização dos Códigos Nacionais de Atividades Econômicas (CNAEs).

Esse trabalho pré-existente apontava na direção da atratividade dos CNAEs, ou seja, na definição daqueles que seriam mais atrativos para um trabalho de prospecção com base no faturamento dos clientes já existentes e do cruzamento dos CNAEs desses clientes com os dos clientes potenciais.

Assim, com base nessas premissas, a Asdem/SPI compôs um grupo de trabalho formado pelo próprio Assessor e alguns de seus técnicos e também com técnicos da Gerência de Vendas no Varejo (Gevar/SPI) para trabalharem em um projeto que culminasse em uma ferramenta inovadora de prospecção, que fosse, ao mesmo tempo, de fácil acesso/manuseio e possibilitasse uma prática sistemática e confiável.

Para o sucesso dessa ação, houve uma forte atuação das lideranças estratégicas da Regional, que acompanhavam mensalmente o desenvolvimento dos trabalhos, bem como uma atuação conjunta de duas gerências. Além disso, o Coordenador Regional de Negócios atuava pessoalmente no acompanhamento

dos resultados e do andamento da ação, demonstrando e reforçando a sua importância para os resultados comerciais da Regional.

Mensalmente, o Assessor de Desenvolvimento de Mercado comparecia na reunião de Coordenação, que conta com a participação das principais lideranças da Regional (Diretor Regional, Diretor Regional Adjunto, Coordenadores Regionais de Negócios, Suporte, Operacional e Recursos Humanos) para demonstrar o status da ação naquele momento.

A equipe componente do grupo de trabalho se reunia periodicamente (frequência mínima quinzenal) para delinear as ações e seus desdobramentos, quando se definiu a necessidade de criação de uma ferramenta de prospecção, como produto dessa importante ação. A presença no Grupo de Trabalho de um técnico com grandes conhecimentos de informática possibilitou que a ferramenta fosse desenvolvida em um *software* (ASP linguagem *web*) muito mais avançado e amigável para manuseio posterior pela força de vendas.

Enfim, com o desenvolvimento dessa importante e inovadora ferramenta concebida para facilitar sobremaneira os trabalhos de prospecção, após a apresentação final para as lideranças em uma Reunião de Coordenação, onde foi unanimemente aprovada e elogiada, iniciaram-se os trabalhos para uma forma correta e motivacional de lançamento e divulgação à força de vendas da Regional.

Objetivos da iniciativa

Os principais objetivos da inovação eram:

- identificar o potencial de mercado existente na região da Diretoria Regional São Paulo Interior;
- aumentar o número de clientes de contrato na Regional;
- aumentar a receita da Regional;
- facilitar e sistematizar o processo de prospecção no âmbito da Regional;

- criar um banco de dados com os principais *prospects* da Regional;
- incentivar e motivar a força de vendas em ações de prospecção, através de uma ferramenta moderna, inovadora e de fácil manuseio;
- disseminar a ferramenta para toda a força de vendas no âmbito da Regional;
- utilizar o banco de dados disponibilizado pelo Departamento de Gestão Estratégica de Marketing e Consultoria Falconi com as empresas existentes por CNAE.

Público-alvo da iniciativa

O Sistema de Prospecção Inteligente (SPI) foi criado para possibilitar uma melhoria do processo de trabalho afeto à prospecção de toda a força de vendas existente no âmbito da Diretoria Regional São Paulo Interior, composta por aproximadamente 100 assistentes comerciais, 32 coordenadores de vendas, 09 gerentes de região de vendas e aproximadamente 500 gerentes de agências.

Essa melhoria gerou resultados surpreendentes ainda no piloto de sua implantação, afetando diretamente os resultados comerciais da Regional e das respectivas Gerências afetas à área comercial.

Enfim, todo o processo de prospecção de clientes potenciais e definição do potencial de mercado foram melhorados e sistematizados, de forma racional e simples, o que gerou, inclusive, interesse das áreas comerciais de outras Diretorias Regionais da ECT, e até mesmo da Administração Central da Empresa, objetivando tornar a ferramenta corporativa.

Ações e etapas da implementação

A partir da criação da ferramenta e sua aprovação com elogios pelas principais lideranças da Regional, iniciaram-se os trabalhos para a sua efetiva divulgação e implementação.

O grupo de trabalho foi reforçado com outros participantes para idealizar o que chamamos de Dia P (Dia da Prospecção), que seria o grande dia de lançamento da ferramenta junto à força de vendas e o início do seu teste definitivo em um grande programa piloto.

Assim, foram estabelecidos os seguintes passos:

- ampliação do grupo de trabalho com a participação de mais técnicos da Assessoria de Desenvolvimento de Mercado, em especial os que atuavam no Núcleo de Marketing, objetivando a criação de um *slogan*, uma marca e um plano de divulgação.
- a ampliação do GT também incorporou o Gerente de Vendas no Varejo, técnicos daquela Gerência com *expertise* no assunto, o ex-Assessor de Desenvolvimento de Mercado e o próprio Coordenador Regional de Negócios.
- foi estabelecido um cronograma de reuniões e uma data para o lançamento da ferramenta junto à força de vendas no que foi chamado Dia P, sendo considerado o dia 24 de outubro de 2012 como o grande dia.
- foram utilizados os veículos de comunicação interna (Boletim Interno, Correios Informa e e-Radar) para o início da divulgação, apenas com chamadas alusivas a um grande evento chamado de Dia P (sem especificar o que seria) e que seria o marco de uma grande transformação da área comercial, com incremento dos seus resultados. Sistemáticamente eram divulgadas informações de caráter motivacional alusivas ao Dia P, com a marca criada especialmente para aquela ocasião, deixando a força de vendas curiosa a respeito do que seria esse tal Dia P.
- para o lançamento, o GT idealizou a participação da principal parte da força de vendas no auditório da Diretoria Regional (assessores comerciais, coordenadores de vendas e gerentes de vendas) também

com a presença das principais lideranças estratégicas, de forma a enfatizar e reforçar a importância da ferramenta para a liderança estratégica.

- também foram criadas algumas ferramentas de divulgação lançadas no mesmo dia do lançamento, como um novo *hotsite* criado exclusivamente para essa finalidade e onde poderiam ser acessadas todas as apresentações do Dia P, o material de apoio e, principalmente, o Sistema de Prospecção Inteligente.
- além disso, ainda para o evento de lançamento, foram planejadas e realizadas duas palestras motivadoras, demonstrando a importância da prospecção para a subsistência e para a melhoria dos resultados comerciais da empresa, com apresentação do próprio Gerente de Vendas no Varejo, bem como apresentações dos gestores dos principais segmentos de negócios da Regional (encomendas e marketing direto), *cases* de sucesso de prospecção, quais eram as etapas de implementação, o que se esperava como resultados e, por fim, a grande apresentação da ferramenta. Foi um dia coroado de sucesso, sendo que a força de vendas presente foi unânime na aprovação da ferramenta e da forma de apresentação (Dia P), conforme pesquisa realizada no auditório.
- após a apresentação e divulgação do Sistema de Prospecção Inteligente, a grande e inovadora ferramenta de prospecção resultante da ação de identificação do potencial de mercado, a força de vendas foi orientada a participar do grande e definitivo piloto para testar a eficiência e o sucesso do empreendimento. Assim, os coordenadores comerciais tiveram um prazo de duas semanas para multiplicar a nova ferramenta, inclusive com os aspectos motivacionais apresentados no Dia P, para os principais gestores de sua área de atuação, possibilitando que fosse iniciado um piloto de três semanas de visitas de prospecção com plena utilização da nova ferramenta, de forma a se avaliar seu real potencial.

E também o piloto foi coroado de sucesso, tendo ocorrido aproximadamente 5 mil novas visitas de prospecção, celebrados mais de 500 novos contratos comerciais decorrentes dessas visitas e auferida uma nova receita de aproximadamente R\$ 130.000,00 (cento e trinta mil reais) com esses novos contratos, o que é muito, especialmente em se tratando de um novo processo e de um período tão curto de teste piloto (3 semanas).

A partir dessa etapa, após avaliação dos resultados do piloto, em 1º de janeiro de 2013, o Sistema de Prospecção foi efetivamente lançado e implementado para toda a força de vendas da Diretoria Regional São Paulo Interior, e vem sendo utilizado normalmente desde então, inclusive com participação efetiva em duas grandes campanhas de prospecção (Missão 10 Milhões: SPI Jogando no Ataque e Show de Bola) e para a melhoria permanente dos resultados de prospecção da Regional.

A seguir, quadro resumido com as principais etapas de lançamento e implementação do novo processo de prospecção.

Descrição dos recursos financeiros, humanos, materiais, tecnológicos

Período/Data	ETAPA
01/01 a 30/08/2012	Desenvolvimento do trabalho
01/09 a 30/09/2012	Planejamento e preparação para o lançamento – Dia P
01/10 a 23/10/2012	Ações de marketing para o lançamento da ação
24/10/2012	Lançamento oficial da prática (Sistema de Prospecção Inteligente)
25/10 a 06/11/2012	Disseminação para os demais gestores da força de vendas
07/11 a 30/11/2012	Período do piloto de utilização da nova ferramenta
01/12 a 30/12/2012	Avaliação da ação/ferramenta
01/01/2013	Início da utilização sistemática da ação/ferramenta

Os principais recursos utilizados na iniciativa foram:

- humanos: participantes do grupo de trabalho original (cinco pessoas), com dedicação parcial ao projeto, sem prejuízo das atividades cotidianas de cada membro, e grupo-alvo da iniciativa (toda a força de vendas da Regional), portanto, sem despesas extras adicionais;
- financeiros: praticamente os únicos recursos financeiros utilizados foram os referentes ao deslocamento da força de vendas para o lançamento da prática (Dia P), com pagamento de diárias (aproximadamente R\$ 2.000,00);
- materiais: apenas os materiais disponibilizados no chamado Dia P (apostilas) para os 200 participantes do evento (despesas de impressão na própria unidade);
- tecnológico: a criação tecnológica da ferramenta (Sistema de Prospecção Inteligente) foi realizada por um dos componentes do grupo de trabalho, utilizando software livre, ou seja, sem nenhuma despesa adicional.

Por que considera que houve utilização eficiente dos recursos na iniciativa?

Não houve aporte de recursos novos (exceto material de divulgação), a iniciativa aproveitou conhecimentos e dados já existentes na organização e criou uma nova forma de correlacionar dados e extrair conhecimento. Após a conclusão do projeto, a gestão da continuidade foi assumida pelos órgãos de linha, de acordo com a competência e atribuições de cada um.

Dessa forma, como já descrito, os recursos utilizados foram ínfimos considerando os resultados alcançados, em especial os recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos, ou seja, considera-se plenamente eficiente a utilização desses recursos para o sucesso da iniciativa. Assim, comprova-se mais uma vez o sucesso dessa prática que vem atingindo excelentes resultados

e agregando uma receita extra de aproximadamente R\$ 28.000.000,00 (vinte e oito milhões de reais) até o momento, com um dispêndio praticamente ínfimo de recursos para o seu desenvolvimento, implementação e utilização contínua.

Monitoramento e avaliação da iniciativa

A partir da implementação do Sistema de Prospecção Inteligente, o monitoramento e avaliação da iniciativa são realizados pelas facilidades da própria ferramenta e controlados pela Gerência de Suporte a Vendas (Gesuv/SPI) e pela Gerência de Vendas no Varejo (Gevlar/SPI), visto que a ferramenta possibilita, entre outras facilidades, principalmente:

- identificar a quantidade de acessos ao Sistema;
- identificar pela matrícula (assistentes comerciais, gerentes de região de vendas (REVEN), coordenadores comerciais) e código máster unitário (MCU) - agências - quem efetivamente acessou o sistema;
- identificar quem acessou e imprimiu os formulários de visitas de novos *prospects*;
- identificar a quantidade de visitas de prospecção realizada no âmbito da Diretoria Regional, região de vendas, região de mercado e/ou do município;
- identificar a quantidade de novos contratos realizados em decorrência dessas visitas;
- identificar o faturamento desses novos contratos;
- identificar e apresentar cases de sucesso que possam colaborar para a efetividade da ação de prospecção;
- identificar os CNAEs com maior faturamento nas regiões abrangidas pelo filtro diretoria regional (DR), REVEN, região de mercado (RM) ou município); e

- identificar os principais segmentos de negócios entre os CNAEs mais atrativos para a ação.

Assim, a Gerência de Suporte a Vendas possui uma seção que, entre outras atividades, monitora e controla os resultados da referida prática, obtendo essas informações rapidamente, de forma a subsidiar a análise estratégica e o planejamento de novas ações comerciais, subsidiando ações das demais gerências comerciais para a melhoria dos resultados de prospecção. Inclusive, já foram implementadas três grandes e importantes ações de prospecção a partir da criação dessa ferramenta e a tendência é que a prospecção seja uma prática permanente e contínua na Regional.

Os mecanismos de coleta de dados são baseados no próprio Sistema de Prospecção Inteligente (SPI) e no Sistema de Gerenciamento de Contratos (SGC), sendo coletados e disseminados de forma fácil e rápida, possibilitando às gerências da área comercial um acompanhamento sistemático dos resultados da prospecção no âmbito da Diretoria Regional e das suas unidades.

Os principais indicadores utilizados no monitoramento da prática são:

- quantidade de visitas de prospecção realizadas em determinado período, com base nas informações da ferramenta;
- quantidade de novos contratos formalizados em decorrência dessas visitas; e
- faturamento desses novos contratos no período avaliativo.

Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

Para os resultados apresentados a seguir deve ser considerado que os números relativos a 2014 estão atualizados apenas até o mês de julho, portanto, ainda serão passíveis de incremento positivo quando da incorporação dos resultados de agosto a dezembro/2014. Assim, observam-se resultados

altamente positivos, tanto no aspecto qualitativo como quantitativo, em especial no que se refere aos principais indicadores avaliados e já mencionados no item “Monitoramento e avaliação da iniciativa”.

Tabela 1: Indicador: Quantidade de visitas de prospecção realizadas com utilização da ferramenta

Ano	2012	2013	2014 (*)
Visitas SPI	4.939	10.443	8.406
	23.788		

(*) Até julho/2014

Fonte: ECT

Tabela 2: Indicador: Quantidade de novos contratos decorrentes das visitas de prospecção da ferramenta

Ano	2012	2013	2014 (*)
Novos Contratos (SPI)	569	1615	867
	3.051		

(*) Até julho/2014

Fonte: ECT

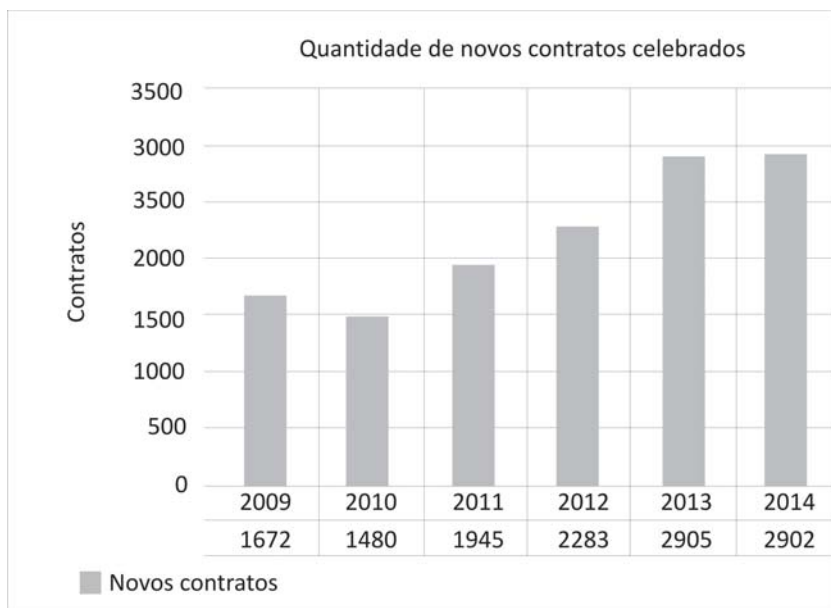
Tabela 3: Indicador: Faturamento dos novos contratos prospectados com utilização da ferramenta

Ano	2012	2013	2014 (*)
Faturamento (R\$)	R\$ 131.846,15	R\$ 10.297.386,41	R\$ 16.930.431,01
	R\$ 27.359.663,57		

(*) Até julho/2014

Fonte: ECT

Com base nas informações dos indicadores e do gráfico seguinte é possível demonstrar que a ferramenta foi fundamental para a melhoria dos resultados da Regional e para aumentar a quantidade de novos contratos celebrados.



Fonte: ECT

Gráfico 1: Quantidade de novos contratos celebrados

Inovação na prospecção de clientes - para 2014, foram utilizados os resultados até julho e realizada uma estimativa para o período posterior (ago/dez-2014), considerando a evolução verificada no período jan-jul/2014 em relação ao período jan-jul/2013.

Fica claramente demonstrada a melhoria crescente do número de novos contratos celebrados no âmbito da Regional a partir do ano de lançamento da nova ferramenta (2012), contribuindo significativamente para a melhoria do resultado comercial, agregando até o momento um faturamento adicional de quase R\$ 28.000.000,00 (vinte e oito milhões de reais) com esses novos contratos.

Obstáculos encontrados e soluções adotadas

Os principais obstáculos encontrados foram:

- inexistência de uma política consistente e disseminada de prospecção na Regional;
- a força de vendas não estava acostumada com uma atuação mais contundente, direcionada e controlada no que se refere à prospecção de novos clientes.

A partir da implementação da prática, a força de vendas foi sistemática e continuamente envolvida, motivada e engajada no processo, demonstrando-se a sua importância através da participação efetiva das lideranças da Diretoria Regional. O Dia P (dia do lançamento) foi cuidadosamente preparado para superar esses obstáculos, conseguindo demonstrar aos principais atores da força de vendas a importância da prospecção para a melhoria dos resultados comerciais, bem como quais os rumos e objetivos que se desejava atingir com essa prática. Houve uma ampla orientação sobre o que e como fazer, demonstração de boas práticas e, principalmente, como a nova ferramenta possibilitaria e facilitaria a sua atuação na prospecção.

Foram disponibilizados diversos materiais de apoio para auxílio nas visitas de prospecção (importância da ação, como utilizar o sistema, quem visitar, como fazer as visitas, qual postura adotar, diferenciais competitivos mais considerados por aquele tipo de cliente, os resultados atingidos e os comparativos entre os atores envolvidos).

Fatores críticos de sucesso

Os principais fatores críticos de sucesso foram:

- sensibilização e convencimento da Direção;

- sensibilização e comprometimento da força de vendas a respeito da importância da prospecção e da ferramenta para a melhoria dos seus resultados individuais e, por consequência, dos resultados da Regional;
- eficiência e simplicidade da prática inovadora;
- qualidade do banco de dados (relação de empresas) do *mailing* disponibilizado pelo Departamento de Gestão Estratégica de Marketing da ECT e, conseqüentemente, da relação de *prospects* oriunda dessa fonte; e
- ação de lançamento da prática (Dia P), que se tornou um referencial positivo em evento de motivação e divulgação na Regional.

Por que a iniciativa pode ser considerada uma inovação em gestão?

A iniciativa é uma inovação em gestão por transformar completamente o cenário da prospecção: antes, ausência de padronização e de indicadores de desempenho que propiciassem um acompanhamento dos resultados dos gestores; depois, um modelo padronizado de atuação, com indicadores de acompanhamento. A partir da implantação do SPI, passou a existir gestão da prospecção na DR/SPI. A principal inovação, porém, é que essa transformação se deu a partir de uma releitura dos conhecimentos e dos dados disponíveis, reorganizando a forma pela qual a DR/SPI atua na prospecção, sem que tenham sido necessários grandes investimentos em soluções tecnológicas ou consultorias, sem remodelagem cultural e sem o aumento do quadro de empregados.

Além disso, elevou a prospecção de novos clientes a um patamar muito superior no âmbito da Regional, consolidando a importância dessa ação para a melhoria contínua dos resultados e propiciou um nível diferenciado e muito superior ao status anterior nesse quesito, conforme pode ser observado no item “Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados”.

Para se ter uma ideia da sua importância, em 2013 foi realizado corporativamente o Concurso Inova na Prática para conhecer e premiar as práticas consideradas inovadoras no âmbito da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), com a participação de centenas de práticas de todas as 27 Diretorias Regionais e da Administração Central. O Sistema de Prospecção Inteligente (SPI) classificou-se inicialmente entre as cinco melhores práticas inovadoras dos Correios e teve sua defesa oral na Administração Central, em Brasília, no final de outubro, sagrando-se a grande vencedora e sendo reconhecida nacionalmente como a prática mais inovadora da ECT, sendo que os integrantes da equipe foram reconhecidos em cerimônia no auditório da empresa, recebendo o troféu das mãos do presidente da empresa e dos vice-presidentes presentes na solenidade.

Além disso, a prática foi disseminada para outras Regionais da ECT, (a pedido delas, sendo implantada na Regional do Rio de Janeiro), e está sendo avaliada pela Administração Central com o objetivo de torná-la corporativa e disseminá-la para todas as demais Regionais, em um trabalho conjunto com a Consultoria Falconi – contratada pela ECT para um processo de melhoria de gestão - e o grupo responsável pela modelagem do processo de prospecção, o que é mais uma comprovação inequívoca do seu sucesso e inovação.

Se não bastassem todos os reconhecimentos já alcançados no âmbito da ECT, ela certamente foi um marco na transição para uma nova situação e realidade, onde a prospecção é vista pela força de vendas como um dos grandes motrizes da melhoria dos resultados da empresa, podendo atuar com profissionalismo, sistematização e continuidade.

Além de contribuir para a melhoria dos resultados da empresa, a ferramenta possui material de apoio ao processo de prospecção que possibilitará uma maior capacitação e profissionalização da força de vendas, contribuindo também para a melhoria da imagem da ECT.

Dessa forma, trata-se de uma excelente ferramenta de prospecção inovadora e sem precedentes no âmbito da ECT, possibilitando o acesso facilitado a cerca de 1.300.000 (um milhão e trezentas mil) empresas no âmbito da DR/SPI, das quais aproximadamente 98% ainda não possuem contrato comercial.

Segundo conceitos da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), “O processo de inovação pode ser interpretado como a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de melhorias em produtos, serviços, processos e técnicas organizacionais. Lembrando que tais mudanças, além de gerar valor, devem ser difundidas às partes interessadas do sistema organizacional”.

Considera-se também que inovação é a exploração com sucesso de novas ideias. E sucesso para as empresas, por exemplo, significa aumento de faturamento, acesso a novos mercados, aumento das margens de lucro, entre outros benefícios. Entre os vários tipos de inovações, alguns se relacionam a novos mercados e novos processos, porém, a inovação deve causar impacto na participação do mercado, receita ou outro tipo de resultado que se espera de um processo como esse. Dessa forma, o Sistema de Prospecção Inteligente (SPI) é uma ferramenta prática e inédita, que demonstra ser um exemplo completo de inovação na busca do aumento do faturamento e acesso a novos mercados.

Responsável

Rogiero Victor de Andrade

Analista de Correios Sênior - Administrador Postal

Endereço

Rua Prudente de Moraes 3057, sala 11 - Centro

São José do Rio Preto / SP, CEP 15010-970

Telefone: (17) 3203 1019

rogiero@correios.com.br

Data do início da implementação da iniciativa

Outubro de 2012