



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
CENTRO DE ENGENHARIAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIAS E CIÊNCIAS AMBIENTAIS
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RÔMULO OLIVEIRA DE SOUSA

**PROPOSTA DE ABORDAGEM MUTICRITÉRIO PARA PROSPECÇÃO DE
LEADS EM AGÊNCIAS DE MARKETING DIGITAL**

MOSSORÓ

2021

RÔMULO OLIVEIRA DE SOUSA

**PROPOSTA DE ABORDAGEM MULTICRITÉRIO PARA PROSPECÇÃO DE
LEADS EM AGÊNCIAS DE MARKETING DIGITAL**

Projeto de trabalho de conclusão do curso de graduação em Engenharia de Produção, do Departamento de Engenharias e Ciências Ambientais do Centro de Engenharias da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II.

Orientador: Prof. Dr. Thomas Edson Espíndola Gonçalves

MOSSORÓ

2021

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

S725p Sousa, Rômulo Oliveira de.
PROPOSTA DE ABORDAGEM MULTICRITÉRIO PARA
PROSPECÇÃO DE LEADS EM AGÊNCIAS DE MARKETING
DIGITAL / Rômulo Oliveira de Sousa. - 2021.
42 f. : il.

Orientador: Thomas Edson Espíndola Gonçalves.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia de
Produção, 2021.

1. Análise Multicritério. 2. SMARTS. 3.
Priorização de leads. I. Gonçalves, Thomas Edson
Espíndola, orient. II. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIAS E CIÊNCIAS AMBIENTAIS
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ATA DE DEFESA DE MONOGRAFIA

Às 15 horas e 40 minutos do dia **01 de Junho de 2021**, via webconferência no Google Meet (meet.google.com/cbm-fuxj-uik), reuniu-se a Banca Examinadora de defesa do trabalho de conclusão de curso de autoria de **RÔMULO OLIVEIRA DE SOUSA**, aluno do curso de Engenharia de Produção desta instituição, com o título **“PROPOSTA DE ABORDAGEM MUTICRITÉRIO PARA PROSPECÇÃO DE LEADS EM AGÊNCIAS DE MARKETING DIGITAL”**. A Banca Examinadora foi constituída pelos professores Thomas Edson Gonçalves Espíndola, presidente da banca e Orientador do TCC; Breno Barros Telles do Carmo (membro); e Joana Karolyni Cabral Peixoto (membro). Foram registradas as seguintes ocorrências: Foi apresentado o trabalho pelo discente, houve arguição por parte dos membros da Banca Examinadora e foram sugeridas alterações textuais. As sugestões de alterações textuais foram entregues ao aluno, que se comprometeu em fazê-las na sua totalidade. Concluída a defesa, procedeu-se o julgamento pelos membros da Banca Examinadora, em reunião fechada, tendo o aluno sido **APROVADO**. E, para constar, eu, Thomas Edson Gonçalves Espíndola lavrei a presente ata que, após lida e considerada conforme, segue assinada pelos professores membros da Banca Examinadora.

Mossoró, 01 de Junho de 2021.

Prof. Dr. Thomas Edson Gonçalves Espíndola
Presidente

Prof. Dr. Breno Barros Telles do Carmo
Membro

Prof. Me. Joana Karolyni Cabral Peixoto
Membro

A minha amada e querida avó, Maria Gesia Lopes (In Memoriam), que foi uma das pessoas que mais acreditou e me incentivou durante toda essa caminhada até chegar aqui. Pelo amor e cuidado que sempre teve, por contribuir com meus valores e pelos seus ensinamentos que nunca esquecerei.

A Adão Batista de Oliveira (In Memoriam), meu avô, meu único pai, que ajudou em minha criação com seu pulso firme, que contribuiu para a construção de meu caráter e integridade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, primeiramente, pelo seu infinito amor e misericórdia, pela força que me deu nessa trajetória de minha vida na busca por conhecimento e realização profissional. Pelo conforto em momentos de dor, principalmente na perda de minha amada avó, e pelos momentos felizes de realização como este de concluir mais um ciclo.

À minha amada família pelo apoio que me concede, nessas idas e vindas, por sempre acreditar no meu potencial de poder tornar-me um profissional qualificado e poder prosperar na vida. Em especial, Minha Mãe Mari Zuíla e Minha irmã Marisa Paloma, obrigado por tudo!

Agradeço em especial à minha esposa Gislaine Gonçalves da Silva Sousa, por me apoiar grandemente na elaboração dessa monografia, além de sempre ter me incentivado e me inspirado a ser um profissional de excelência.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Thomas Edson Espíndola Gonçalves, pela oportunidade de conceder sua orientação na construção dessa monografia, além de todo o aprendizado obtido nas disciplinas de logística II e GTI. Sou muito grato pelos aconselhamentos, direcionamentos, críticas e incentivos que fizeram-me crescer e melhorar como discente e como profissional.

Agradeço à UFERSA, com o seu serviço de assistência estudantil, em especial às assistentes sociais e psicóloga, Carmem Tassiany, Dayse Lima, Lucia Oliveira e Mônica Almeida, ao setor pedagógico, em especial à Lourdes Fernandes, ambos pelo apoio e incentivo durante essa graduação.

Agradeço em especial ao meu amigo e padrinho professor Carlos Campus Câmara por tudo que fez por mim. Desde me apresentar a UFERSA até acolher-me e dar suporte para poder começar a estudar nessa instituição. Sou muito grato por todo esse apoio e incentivo, o qual foi de extrema importância para alcançar esse título.

Agradeço aos amigos da minha cidade, em especial Eduardo Vilar e Célia Vilar, pelo grande apoio e incentivo que sempre recebi.

Agradeço aos amigos de Mossoró, em especial à Carlyne Souza, por todo o carinho e apoio que sempre recebi, principalmente durante momentos de dificuldade e aos meus amigos da Project Jr Consultoria e aos meus amigos e colegas da vila acadêmica masculina da UFERSA, casa 4, por toda a convivência durante esse período.

Agradeço aos membros da banca pela disponibilidade em avaliar esse trabalho.

RESUMO

A busca pela otimização de recursos e melhoria de processos faz parte da rotina diária de toda empresa que visa o crescimento sustentável. O recurso “tempo” está cada vez mais precioso e nem sempre há insumos suficientes para testar todas as alternativas disponíveis, com potencial de resultado, em um curto período de tempo. Logo, é necessário dar prioridade às alternativas de maior tendência de geração de resultado positivo. Empresas que atuam no varejo e nas indústrias de bens e serviços vivem através do mesmo princípio: realização de transações comerciais e financeiras. Possuir um setor responsável por gerir essas transações é princípio básico de sobrevivência no mercado. Além de possuir um setor comercial estruturado, a empresa necessita de ferramentas e apoio na tomada de decisões, diariamente. No setor comercial da empresa do estudo, existe a necessidade de priorizar clientes em potencial (leads), durante a rotina de atuação da equipe comercial. E sabe-se que, não conhecer quais leads devem ser priorizados, é um grande problema devido à potenciais negócios perdidos por falta de relacionamento com a equipe no momento adequado. Com isso, o presente trabalho tem como objetivo aplicar o método SMARTS para apoiar a tomada de decisão na priorização de, em uma agência de marketing digital, no nordeste brasileiro. Para a condução desse estudo, foi aplicado o método SMARTS para subsidiar a prospecção do setor comercial, na priorização do atendimento aos leads. O método foi aplicado e as alternativas L6, L1, L2, L3 assumiram as 4 primeiras posições do ranking, sem apresentar variação nas posições do ranking na análise de sensibilidade. Assim, foi desenvolvido um mapa do modelo de priorização baseado no método SMARTS, de fácil e ágil aplicação em agências de marketing digital e empresas similares.

Palavras-chave: Análise Multicritério, SMARTS, Priorização de leads.

ABSTRACT

The search for resource optimization and process improvement is part of the daily routine of every company that seeks sustainable growth. The “time” resource is increasingly precious and there are not always enough inputs to test all available alternatives, with potential for results, in a short period of time. Therefore, it is necessary to give priority to the alternatives with the greatest tendency to generate a positive result. Companies operating in retail and in the goods and services industries live by the same principle: carrying out commercial and financial transactions. Having a sector responsible for managing these transactions is a basic principle of survival in the market. In addition to having a structured commercial sector, the company needs tools and support in decision-making on a daily basis. In the commercial sector of the study company, there is a need to prioritize potential customers (leads) during the commercial team's routine. And it is known that not knowing which leads should be prioritized is a big problem due to potential lost business due to lack of relationship with the team at the right time. Thus, this work aims to apply the SMARTS method to support decision making in prioritizing, in a digital marketing agency in northeastern Brazil. To conduct this study, the SMARTS method was applied to support prospecting in the commercial sector, in prioritizing the service to leads. The method was applied and the alternatives L6, L1, L2, L3 assumed the first 4 ranking positions, with no variation in ranking positions in the sensitivity analysis. Thus, a map of the prioritization model based on the SMARTS method was developed, which is easy and agile to apply in digital marketing agencies and similar companies.

Keywords: Multicriteria Analysis, SMARTS, Lead Prioritization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Funções valor unidimensionais aplicadas ao método SMARTS.....	21
Figura 2: Fluxograma das etapas da pesquisa	26
Figura 3: Modelo do processo de priorização de leads	29
Figura 4: Árvore de hierarquia de critérios.....	32
Figura 5: Comportamento das alternativas durante análise de sensibilidade .	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Descrição dos critérios.....	32
Quadro 2: Lista de Alternativas.....	33
Quadro 3: Parametrização do critério C2.....	33
Quadro 4: Parametrização do critério C4.....	33
Quadro 5: Alternativas detalhadas com informações do (CRM)	34
Quadro 6: Matriz de avaliação	35
Quadro 7: Valor das constantes de escala	36
Quadro 8: Score Priorization.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas

NBR Norma Brasileira

CRM Gestão do Relacionamento com o Cliente

TCC Trabalho de Conclusão de Curso

CTA Chamada para ação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo geral.....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Gestão do processo de vendas no marketing digital.....	14
2.1.1 Métodos usados para geração de <i>leads</i>	14
2.1.2 Métodos de apoio a priorização de <i>leads</i>	17
2.2 Métodos Multicritérios de Apoio à Decisão (MCDA).....	19
2. 2. 1 SMARTS.....	20
3 METODOLOGIA	25
3.1 Tipo de pesquisa.....	25
3.2 Etapas da pesquisa.....	25
3.3 Escolha do método.....	26
3.3 Modelo do processo	27
3.5 Caracterização da empresa	30
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	31
4.1 Aplicação do método SMARTS.....	31
4.2 Análise de sensibilidade	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

No setor de marketing, o “*lead*” é definido como um cliente em potencial que manifesta interesse em produtos ou serviços que estejam à venda e fornece, voluntariamente, suas informações de contato (TruConversion, 2015). Estas informações que são oferecidas pelos leads são vitais para as empresas, dado que o tratamento adequado delas pode resultar em uma venda. Assim, um fluxo constante desses leads pode ajudar um negócio prosperar significativamente.

Este processo inicia-se com a captura dos leads. Silva e Galeale (2018) apresentam três formas de captura de leads: (i) via e-mail enviado pelos vendedores em campo, que estiveram em contato com os possíveis clientes; (ii) via contato telefônico, onde o cliente em potencial é contatado por meio de uma central de atendimento ao cliente; e (iii) via eventos de marketing, como feiras, campanhas, site, onde são capturados os leads por meio de um formulário on-line transmitido posteriormente à área de atendimento aos clientes.

Após a captura do *lead*, o gerenciamento das informações fornecidas pelo mesmo entra em cena, e essa fase têm-se apresentado como um grande desafio para as empresas. Supondo que uma empresa está próxima do fim do mês de trabalho e seu *pipeline* (painel) de vendas está lotado, sabe-se que não haverá tempo de rever caso a caso e a mesma precisa escolher para quem dar mais atenção. Ou ainda em outro cenário, não existindo uma equipe comercial grande, ou trabalhando sozinho, e deparar-se com várias oportunidades que precisam de foco, o que fazer? Exemplifica (OTB & Reev, 2019). De acordo com os mesmos, pode-se citar vários outros cenários, nos quais é necessário direcionar os esforços de vendas para obter maior sucesso, mas a dúvida é: como priorizar esses leads?

OTB & Reev (2019) entendem que não conhecer quais leads devem ser priorizados no processo comercial de uma empresa de marketing digital é um grande problema devido à potenciais negócios perdidos por falta de engajamento do vendedor. Assim, considerando os leads como oportunidades de clientes para prospectar, é necessário identificar quais deles representa um maior potencial para a empresa.

Para a InsideSales (2019), atualmente, a decisão de escolha entre os leads

potenciais é baseada em dados e na intuição do time comercial. Os mesmos autores destacam que 40% do tempo dos vendedores pode ser perdido avaliando qual lead deve ser priorizado. Assim, constata-se que a falta de uma abordagem para priorização dos leads gera uma ineficiência no setor, dado a não garantia da escolha do melhor mix de leads e o grande tempo para a tomada de decisão, por ser empírica e não utilizar uma abordagem estruturada.

Segundo Velocify (2015), a taxa média de conversão para empresas que utilizam algum tipo de priorização no atendimento de seus leads atingiu, aproximadamente, 97% da taxa de conversão média comparado com empresas que não usaram priorização no período de tempo estudado.

Outra maneira de medir o impacto da priorização na produtividade é olhar para o volume de leads gerenciados por vendedores que usam priorização versus aqueles que não o fazem. O diferencial percebido é que quem usa a priorização não precisa parar e pensar em qual possível cliente ligar ou em que atividade executar em seguida e, portanto, deve ser capaz de lidar com um maior volume de leads (Velocify, 2015).

Assim, a definição do mix de leads mais adequado à empresa é uma lacuna identificada na literatura, dado que este processo decisório é realizado de forma empírica pelas empresas. Neste sentido, esta pesquisa tem como objetivo aplicar a abordagem multicritério de apoio à decisão na priorização de clientes em potencial em uma agência de marketing digital. Finalmente, esta pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: Como otimizar a prospecção de novos clientes em agências de marketing digital por meio de uma escolha do mix de leads mais adequado? Na próxima seção apresenta-se os objetivos geral e específicos desse estudo.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Propor uma abordagem para priorização de clientes em potencial(*leads*) em uma agência de marketing digital por meio da abordagem multicritério de apoio à decisão.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar os critérios que podem ser considerados para a prospecção de leads;
- Identificar o método mais adequado para priorização de leads;
- Propor uma abordagem multicritério para subsidiar o processo de prospecção de leads para empresas de marketing digital;
- Validar a abordagem proposta em um estudo de caso em uma empresa de marketing digital.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do processo de vendas no marketing digital

Desde que o ser humano começou a criar técnicas que auxiliassem na sua sobrevivência e intervenção no mundo como um todo, elas passaram a agir como determinantes da realidade humana. As tecnologias não apenas dão suporte na existência humana, mas também representam uma visão de mundo dos membros da sociedade (BRANDÃO, 2011).

Ainda para Brandão (2011), o impacto da tecnologia digital também atingiu diretamente as empresas. A forma de fazer negócios está em constante mudança com o avanço tecnológico. Na Internet, as empresas têm um espaço virtual onde podem atender os seus clientes. Além de tudo isso, toda a estrutura de uma empresa pode mudar com a atuação digital, da logística à comunicação. Se antes um ponto comercial físico requeria uma localização nobre, este valor deixa de ter importância na web. O fator “proximidade” deixa de existir: agora, o consumidor está à mesma distância de uma empresa e todas as suas estruturas com apenas um clique.

No contexto do marketing, a Internet influenciou todas as fases do processo de vendas. Até o período em questão, uma das funções mais importantes da publicidade era a de ativar este processo de compra. Na Internet, a ativação da compra passa a ser feita cada vez mais pelo reconhecimento da necessidade por parte do consumidor, do que pela sua demanda natural (BRANDÃO, 2011).

Na próxima seção, discutiremos o avanço digital no processo comercial com a utilização de métodos de geração de leads para as empresas.

2.1.1 Métodos usados para geração de *leads*

Saber como gerar *leads* é uma habilidade essencial para manter um ritmo constante de vendas. Se a empresa não se comunica com os potenciais clientes todo mês, chegará um momento em que ficará sem *leads* para trabalhar, prejudicando as vendas (PERDOMO, 2020).

Perdomo (2020), apresenta 4 métodos de geração de *leads*. São eles: Geração de *leads* através de uma landing page; Geração de *leads* através de uma lista de prospecção ativa; Geração de *leads* por uma rede de contatos ou indicação; E a geração de *leads* por meio de canais.

1. GERANDO LEADS ATRAVÉS DE UMA LANDING PAGE

Esse método também é conhecido por *Inbound Marketing* (Marketing de atração). O princípio básico da geração de leads nesse modelo é através da captura de pessoas na internet, interessadas em um determinado assunto relacionado ao produto da sua empresa. Após ser atraída e sentir-se interessada no próprio site, o visitante disponibiliza os dados de contato em troca de algum material que sua empresa ofereça ou por algum pedido de orçamento.

Para gerar *leads* através de marketing digital na internet a empresa precisará de tráfego (atrair visitantes para o site) e alguma estratégia para fazer com que os potenciais clientes preencham seus dados em um formulário no site. As fontes de tráfego mais tradicionais são (PERDOMO, 2020):

- Buscas orgânicas: as pessoas digitam uma palavra chave na internet e encontram seu site. O segredo para ter bons resultados nessa modalidade de tráfego é aprender sobre SEO (otimização para os mecanismos de busca). Isso vai ajudar na produção de conteúdo que se encaixe às buscas dos potenciais clientes interessados pelo tipo de conteúdo que a empresa oferece.

- Mídias sociais: A partir do momento que a empresa tem seguidores nas redes sociais, é possível divulgar para eles algum link do site e jogar tráfego para esse link.

- Investimento em mídias pagas: também é possível pagar para que as pessoas achem a empresa no Google ou redes sociais. Para isso, precisa-se estudar sobre Google Ads e Facebook Ads ou contratar uma empresa especializada no assunto.

O ponto importante desse método é a necessidade de tráfego e uma oferta para que o usuário deixe os dados de contato dele, para virarem um *lead*. Podem ser ofertas mais indicativas de compra, como as que contenham os *call to action* (CTA ou botão de ação): receba uma ligação, faça uma avaliação grátis (levantada de mão) ou pode ser algo mais genérico, para buscar pessoas com perfil de compra, mas não necessariamente com interesse ainda, que estão em outra etapa do seu funil de vendas. Exemplo: baixar o livro digital, “como gerar *leads*”, ou “o manual etapas do processo de vendas”. Esse último é um exemplo real de como gero *leads* através da internet usando esse método.

2. GERANDO LEADS ATRAVÉS DE LISTA PARA PROSPECÇÃO ATIVA (OUTBOUND)

Quando o perfil de cliente que se procura atingir não está na rede de contatos, tampouco chega através do *Inbound Marketing*, a forma mais rápida de conseguir marcar uma reunião com algum *lead* é assumindo uma postura proativa, por meio da abordagem do método de *Outbound Marketing* (Marketing Tradicional) através da prospecção ativa. Pesquisar pelo um *lead* na internet, ligar e agendar uma reunião.

Os métodos mais comuns de como gerar *leads* para prospecção ativa são, segundo (PERDOMO, 2020):

- Pesquisar no Google: dependendo do segmento de negócios ou pessoas que se pretende vender, é possível encontrar informações públicas nos próprios sites das empresas ou sites que agrupam informações do CNPJ.
- LinkedIn: A plataforma de rede social profissional LinkedIn tem uma das maiores bases de contato para quem quer vender para empresas. É possível pesquisar por perfis ou contratar planos mais avançados onde, além de pesquisar por pessoas de determinada empresa, pode-se enviar uma mensagem direta para ela.
- Comprar *Leads*: por meio de sites como o Econodata e Serasa, que apresentam uma vasta base de dados.

3. GERANDO LEADS PELA REDE DE CONTATOS E INDICAÇÕES

Como gerar *leads* através de uma rede de contatos mais Indicação, ainda segundo (PERDOMO, 2020):

É necessário colocar em uma planilha todas as pessoas que a empresa conhece. Nessa mesma planilha e associado a cada pessoa, são estabelecidos critérios de qualificação: idade, gênero, estado civil, se tem ou não filhos, telefone e renda estimada. Para dar prioridade ao atendimento, considera-se também o grau de intimidade (de 1-4 o quão próximo a empresa está da pessoa) e pessoa chave (de 1-4, o quanto ela pode conectar a empresa às outras pessoas).

Em seguida, é necessário segmentar as pessoas usando três critérios: perfil de compra, grau de intimidade e pessoa chave. Quanto melhor o perfil de compra, maior o grau de intimidade e mais a pessoa puder indicar a empresa para outras pessoas, maior a priorização na abordagem.

A relevância do método está em aproveitar a rede de contatos da empresa para gerar *leads* indiretamente.

4.COMO GERAR LEADS POR CANAIS (PARCEIROS)

Para Perdomo (2020), possivelmente essa seja uma das formas com potencial de gerar leads tão boa quanto o método das indicações, porém de um canal diferente. Nesse método quem indica é uma empresa que ganhou algo (não necessariamente um ganho remunerado) para indicar clientes para sua empresa. Os formatos mais tradicionais de geração de *leads* nesse método são:

Afiliados: pessoas que indicam potenciais compradores para seu produto ou serviço. Eles podem ganhar por cliques ou por vendas feitas.

Parceiros que oferecem o seu produto e serviços deles: existem programas de parceiros, principalmente de empresas de softwares, onde os revendedores ganham uma parte da comissão do produto e podem vender serviços de alto valor agregado. É uma outra forma de como gerar *leads* através de parcerias.

Escambo: também existem aquelas empresas que trocam clientes ou *leads* sem envolver transações financeiras. Normalmente, elas têm públicos muito parecidos e os clientes de ambas se beneficiariam muito ao contratar o serviço de outros.

Não existe uma melhor forma de como gerar *leads* para o seu negócio. Em todo caso, essa geração dependerá de vários fatores relacionados a atividade desenvolvida. É importante salientar que o maior desafio está em como priorizar/atender esses *leads* depois que chegam em nossa empresa. Na seção seguinte conheceremos alguns métodos de priorização de *leads*, utilizados na atualidade.

2.1.2 Métodos de apoio a priorização de *leads*

Muitos critérios podem ser levados em consideração quando vamos escolher os *leads* mais importantes do funil de vendas. O ideal é que o máximo número de fatores seja avaliado e que se consiga gerar um bom relacionamento com cada um deles (REEV, 2019).

Ainda segundo o mesmo autor:

“Se você tem muitas oportunidades para explorar e sabe que não tem tempo de entrar em contato com todas, precisa ser certeiro na abordagem para vender para os leads certos”.

Para a Digitais (2020), gerar *Leads* e oportunidades de vendas não é suficiente: é necessário saber como organizá-los e definir uma ordem de prioridade para garantir

que nenhuma venda será perdida. Os critérios de priorização são variados e dependem muito do seu ciclo de vendas, do produto ou serviço e do perfil do cliente de cada empresa. Por isso, em uma operação de vendas mais simples, com um volume menor de *leads*, o time comercial tem tempo para entrar em contato com quase toda a base. Porém, à medida em que o negócio evolui e cresce, o volume aumenta e tornando-se difícil conciliar os primeiros contatos com as negociações em curso e os fechamentos com *leads* que já receberam o primeiro contato (DIGITAIS, 2020).

Com isso muitas vendas acabam perdidas nesse momento por falta de organização. Por isso, pratica-se algumas lógicas de priorização, sendo intuitivamente ou pela experiência de trabalho da equipe, como os critérios abaixo, listados também por (DIGITAIS, 2020):

- Priorizar por previsão de fechamento: O gerente de vendas deve acompanhar semanalmente as oportunidades com previsão mais próxima de fechamento para priorizá-las. A ideia é evitar prolongar o ciclo de vendas sem necessidade – além de evitar que as oportunidades sejam perdidas por causa disso.

- Priorizar por perfil: No CRM, procure identificar as oportunidades que mais têm um perfil financeiro adequado a sua empresa. Isso significa ter o melhor encaixe possível no Perfil de Cliente Ideal (ICP).

- Priorizar por oferta: Se a empresa possui ofertas que são mais lucrativas, é preferencial priorizar as vendas para elas. Visto que, são mais importantes para a manutenção do negócio.

Reev (2019), traz a inteligência artificial como ferramenta de sucesso na priorização de *leads*. O sistema que avalia o engajamento de cada *lead* e avisa qual é o melhor momento para você entrar em contato com ele. Além de ser uma poderosa ferramenta de sales engagement para empresas diversas não perderem nenhuma oportunidade sequer, tendo também feedbacks de acordo com a interação do lead com seus touchpoints, se ele, de repente, volta a abrir um e-mail de proposta, a seu time comercial deve ser informado sobre isso para entrar em contato com ele o mais rápido possível.

Tudo isso através do uso de plataformas licenciadas com contratos de pagamento mensal de acordo com porte da contratante.

2.2 Métodos Multicritérios de Apoio à Decisão (MCDA)

Há muito tempo que o ser humano vem tentando abordar sistemas complexos de decisão por meio de modelos de fácil e rápida escolha, chegando muitas vezes ao seu nível mais alto de desenvolvimento e do conhecimento disponível, porém dificilmente resultando em uma decisão onde os riscos associados, pudessem ser aceitáveis (GOMES, 2009). Ainda segundo Gomes (2009), somente no início da década 70 começaram a surgir modelos voltados para problemas discretos de decisão, com possibilidades finitas de alternativas, em cenários com várias funções objetivos.

Para Miller (1956), o ser humano apresenta uma capacidade limitada em fazer escolhas quando depara-se com diversas opções ou critérios, pois força-o a elencar o que é mais importante dentro desse processo. E a análise multicritério surge com o intuito de tornar esse processo de escolha mais simples e objetivo.

Frequentemente, o resultado esperado em uma problemática de decisão é aquele que satisfaça um conjunto de critérios em que é desejado alcançar mais de um objetivo, pelos os decisores. Escolha como estas, que apresentam mais de um aspecto a ser considerado, são denominadas de multicritério, multiatributo ou até mesmo multiobjetivo (GOMES ET AL., 2002).

Modelos com esses objetivos foram desenvolvidos assimilando diversas características como as apresentadas abaixo (ACOLET, 2008):

- Devem ser no mínimo dois critérios e serem conflitantes;
- Critérios e alternativas não são claramente identificados e as consequências não são definidas;
- Aceitação de correlação entre critérios e alternativas, ou seja, uma alternativa pode fazer com que outra seja desconsiderada;
- Decisões são tomadas por um grupo de decisores e suas percepções podem divergir;
- Diferenciação na escala dos critérios, podendo-os ser quantificáveis ou não;
- Restrições e critérios não são facilmente separados um dos outros.

A escolha de um método que consiga auxiliar na tomada de decisões é de grande relevância e o método deve ser escolhido de forma muito precisa para que ele retrate exatamente o que o usuário necessita e que segundo Almeida (2003), atenda as seguintes características:

- problema;
- contexto considerado;
- estrutura de preferências do decisor; e
- problemática.

De forma geral, a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão objetiva fornecer, a quem necessita tomar uma decisão, as ferramentas necessárias e suficientes para habilitá-lo nas soluções de problemas em que vários pontos de vista, até mesmo contraditórios, devem ser levados em consideração (ALMEIDA, 2009; VINCKE, 1992).

2. 2. 1 SMARTS

O método SMARTS é derivado das técnicas SMART (Simple Multi-attribute Rating Technique) originalmente apresentado por Edwards em 1971, e mais completamente vez em 1977. SMARTS (SMART using Swings) técnica simples de avaliação multicritério usando pesos.

A partir disso, a fim de corrigir o método SMART e estabelecer constantes de escala no lugar de pesos, definiu-se o método SMARTS, em que na obtenção dos pesos é explorada a noção de importância e a natural e correta ideia que em um modelo aditivo, os pesos refletem a importância de uma dimensão em relação às outras (Edwards;Barron, 1994).

Além disso, o problema do SMART foi sanado através da inovação desenvolvida no SMARTS, chamada “troca de pesos” (Swing Weights), que tem por finalidade elicitar as importâncias relativas dos critérios e as respectivas constantes de escala.

Conforme Vincke (1992) apud Caiado et al (2016), os métodos aditivos como o SMARTS são a forma analítica mais simples para metodologias envolvendo critério único de síntese, que agrega todos os critérios em um único critério e a partir de sua lógica compensatória, um valor em determinado critério pode compensar a perda em outro com relação a uma alternativa em específico, como é observado na Equação 1:

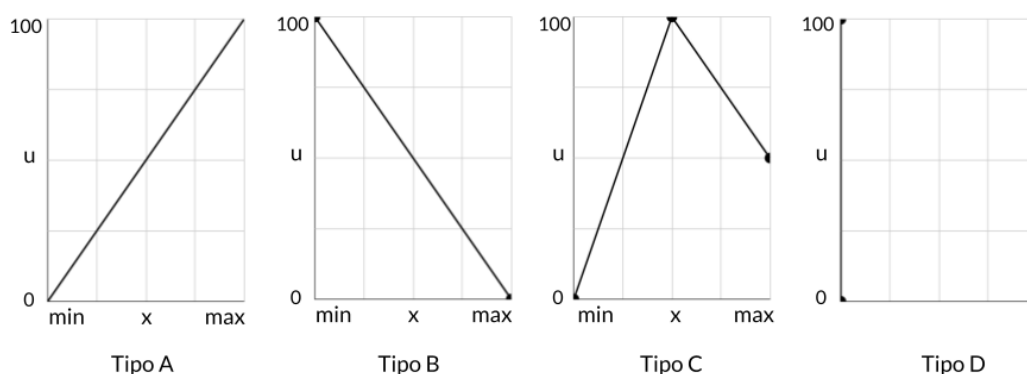
$$V_h = \sum_{n=1}^N K_n \times V_h(X_{hn}) \quad \text{Equação (1)}$$

Sabendo que:

- kn : Constante de Escala do Critério n
- $vh(x_hn)$: Valor do critério n para a alternativa h

Segundo Edwards e Barron (1994), as funções valor dos critérios são apresentadas em quatro formas possíveis de acordo com a Figura 1. Sendo o Tipo A, quanto maior o valor de x maior a utilidade u . Tipo B, quanto menor o valor de x maior a utilidade u . Tipo C, função utilidade que possui um máximo interior. E o Tipo D, a utilidades são avaliadas por julgamentos sem a especificação das variáveis físicas.

Figura 1: Funções valor unidimensionais aplicadas ao método SMARTS



Fonte: Autor (2021), adaptado de Edwards et Barron (1994)

Para os mesmos autores, o método SMARTS é realizado nas seguintes nove etapas abaixo:

Etapa I: Definição de um objetivo e escolha do decisor. O decisor é identificado e o objetivo é estabelecido.

Etapa II: Obtenção da estrutura de atributos e árvore hierárquica. Os critérios são definidos juntamente com as variáveis que vão representa-los. Os mesmos podem ser apresentados dentro de uma estruturara hierárquica, devendo-se ter bastante atenção quanto a quantidade excessiva de critérios e o nível de importância para o estudo.

Etapa III: Identificação das alternativas que serão avaliadas. Essa etapa é um processo de coleta de dados muito importantes e requer bastante atenção. Se as opções de escolha não especificaram as informações requeridas nos critérios de avaliação, é necessário a definição adequada de acordo com as especificações da fase II.

Etapa IIIV: Construção da matriz de consequência. É necessário elaborar uma matriz para avaliação de critérios pelas alternativas. Os dados de entrada devem ser as pontuações relacionadas com utilidades ou valores.

Exemplifica-se na obtenção de uma matriz com todas as consequências para cada alternativa em função de cada critério. As pontuações não precisam ser utilidades unidimensionais numa escala cardinal, precisam apenas ser números tais que um maior número seja preferível a um menor (utilidade ordinal), (CAIADO ET AL, 2016).

Etapa V: Eliminação das alternativas dominadas.

Para Olson (1996) apud Caiado et al (2016), existem dois tipos de dominância, a ordinal que pode ser identificada por inspeção visual, e a dominância cardinal que é mais difícil de ser detectada. Porém, quando identificadas, indica-se a eliminação das alternativas dominadas, reduzindo assim o número de alternativas. O número de opções será reduzido, no entanto espera-se que a escala de atributos não seja afetada. Caso o a alternativa seja ligada a escala seja afetada, será necessário retornar a etapa 2 para eliminá-la.

Etapa VI: Construção da matriz de avaliação.

Já nessa etapa, será necessário remodelar as informações das alternativas para cada critério com valores em uma mesma escala, convertendo as medidas de apresentadas em cada alternativa em uma pontuação de valor, com 0 representando a pior pontuação alcançada e 1 a melhor pontuação possível.

Segundo Caiado et al (2016), primeiramente testa-se a linearidade das utilidades unidimensionais para cada dimensão nas quais pontuações físicas estão disponíveis. Edwards e Barron (1994) expõem, quatro maneiras diferentes para determinar a função utilidade unidimensional conforme Figura 1. Se o uso da linearidade como uma aproximação for justificável, utilizar a escala de classificação ou uma faixa mais ampla para especificar os limites inferior e superior das funções utilidade unidimensionais. Calcula-se as utilidades unidimensionais por meio de equações lineares para estas funções ou plotando as funções como gráficos e verificando os pontos de interesse na curva. Se as pontuações estiverem disponíveis, mas o teste de linearidade falhar, pode-se utilizar qualquer método de elicitação para utilidades unidimensionais descritos em Von Winterfeldt et Edwards (1986). Uma última tarefa é testar a monotonicidade condicional. Se estiver presente, passa a ser considerado que o modelo aditivo pode ser utilizado. Também será considerado a

linearidade das utilidades unidimensionais ou que estas foram elicitadas de maneira direta.

Uma vez que a função é linear, nesta etapa, a tarefa consiste em avaliar a melhor e a pior consequência, que tem valores extremos na escala 0 a 1, através de um procedimento de normalização, de acordo com a equação 2.

$$V'_i = \frac{V_i - \min V_k}{\max V_k - \min V_k} \text{ Equação (2)}$$

- Onde V_i representa o desempenho da alternativa em análise;
- $\min V_k$ representa o valor mínimo para o critério k ;
- $\max V_k$ representa o valor máximo para o critério k ;
- Para os atributos onde há minimização deve ser realizada uma transformação: $V''_k = 1 - V_k$;

Etapa VII: Swing weights ou Troca de pesos.

Essa etapa visa obter a ordem de classificação das constantes de escalas (K). Considera-se a parte 1 (um) do “swing weights” onde o decisor é questionado sobre qual critério ele indicaria uma melhora caso existisse uma alternativa que tivesse o pior desempenho para todos os critérios analisados e existisse a possibilidade de trocar a avaliação de um desses critérios, do pior valor para o melhor dentre as alternativas. Essa hipótese se repete até que todas os critérios sejam ordenados.

Etapa VIII: Cálculo Swing weights.

Posteriormente ao ordenamento dos critérios, a parte (dois) o mais importante dos critérios recebe um peso de valor 100. Alguns critérios sem importância recebem peso de valor 0. Após essa etapa, o decisor deve informar o valor do segundo critério mais importante em uma escala de pontuação 0-100, quando comparado com uma troca de pontuação de 0 a 100 no objetivo mais importante. No final, depois que todos os critérios forem efetuados os pesos, haverá uma normalização entre os pesos.

Etapa IX: Efetuar a agregação aditiva e decidir.

A decisão recomendada é pela alternativa que obtiver o maior valor de utilidade global (U). O valor da utilidade global de cada alternativa é calculado através da Equação (3).

$$U_j = \sum_{k=1}^n W_k \times U_{jk} \text{ Equação (3)}$$

Na Equação (3) o valor de W_k representa a constante de escala do critério k , e o valor de U_{jk} representa a utilidade da alternativa j no critério k . Ou seja, uma soma ponderada dos critérios pelos pesos em cada alternativa da matriz.

3 METODOLOGIA

Nesta seção a metodologia utilizada para a realização do trabalho é apresentada, contemplando o tipo e descrição geral da pesquisa, a escolha do modelo de aplicação, o instrumento de pesquisa e os processos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa quantitativa possibilita ao pesquisador mensurar opiniões, hábitos, atitudes e reações por meio de uma amostra estatística que representa o universo pesquisado (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006). Logo, com relação ao seu nível de abordagem, que envolve os objetivos e a coleta de dados, considera-se que esta é uma pesquisa quantitativa, por possibilitar maior familiaridade com o problema, com a intenção de tentar torná-lo mais evidente na literatura.

Segundo Moresi (2003), quanto à natureza da pesquisa, a mesma é classificada como aplicada, procurando por conhecimentos que explicarão uma aplicação prática, com o objetivo de resolver problemas específicos. Desta maneira, o então estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada.

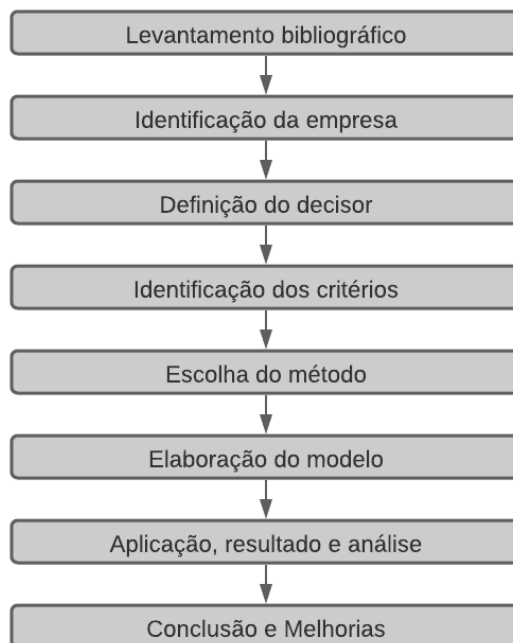
Além disso, esta pesquisa apresenta cunho descritivo, pois segundo Cervo et al. (1977), a pesquisa que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los, é classificada como descritiva.

Já o propósito de um estudo de caso é unificar informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002). É um procedimento metodológico que enfatiza entendimentos contextuais, sem esquecer-se da representatividade dos mesmos (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007). Assim como procedimento buscando contribuir para a utilização da abordagem multicritério no apoio a tomada de decisão na priorização de clientes em potencial, em uma agência de marketing digital.

3.2 Etapas da pesquisa

No fluxograma da Figura 2 são apresentadas as etapas desenvolvidas nesta pesquisa. Inicialmente, foi realizado o levantamento bibliográfico, com informações sobre o mercado, atividade da empresa, a metodologia do estudo e informações necessárias para aplicação do método.

Figura 2: Fluxograma das etapas da pesquisa



Fonte: Autor (2020)

Seguido, com a identificação da empresa do estudo, escolha do decisor e posteriormente indicação dos critérios que foram utilizados na pesquisa.

O método multicritério foi escolhido com base no perfil dos critérios e objetivo do estudo, como pode-se acompanhar na seção 3.3 deste trabalho. E, logo após a escolha do método foi elaborado o modelo de aplicação, com um mapa exemplificando cada etapa para aplicação.

Os resultados foram apresentados e analisados, com base no modelo definido.

3.3 Escolha do método

O modelo que será aplicado tem sua escolha atrelada a dependência inicial às características do problema, além das preferências do decisor e do tipo de resultado que ele deseja, considerando também que existem atualmente muitos métodos multicritério disponíveis, proporcionando assim, resultados discordantes para cada tipo de modelo (MOREIRA, 2007).

Para Campos (2011), a aparente facilidade do método ou a simplicidade pode influenciar negativamente na escolha do mesmo, levando em consideração a necessidade de uma modelagem eficiente para subsídio à tomada de decisão.

O mesmo autor ainda indica que este procedimento é a quinta etapa dentro do processo de decisão, sendo que as etapas precursoras são de grande importância para a escolha do modelo a ser utilizado:

- Intervenientes no processo de decisão;
- Definição do tipo de decisão em grupo;
- Definição das alternativas;
- Definição dos critérios.

Este trabalho representa um grande auxílio para empresas de marketing digital pois o mesmo pretende dar apoio a tomada de decisão na priorização de clientes em potencial (*leads*), melhorando os resultados no setor comercial com a otimização de tempo e equipe disponível.

Após a aplicação do modelo escolhido será gerado uma indicação de qual *lead* priorizar, dentre uma lista apresentada pela empresa. Indicação essa, embasada pelo método de apoio à decisão, e não somente por experiências do time comercial ou por sistemas de alto custo.

O SMARTS foi escolhido devido seu caráter compensatório, além da facilidade em incluir novas alternativas, sem mudar a posição das alternativas no ranking de priorização. A inclusão de novas alternativas é uma necessidade muito forte da problemática estudada. Esse método também apresenta simplicidade de execução e entendimento do decisor.

Os dados necessários à matriz de decisão serão adquiridos através de entrevista estruturada e visita em campo, com o decisor para definição de critérios, alternativas e pesos.

3.3 Modelo do processo

Na Figura 3 apresenta-se o mapa completo da aplicação do método SMARTS para subsidiar a priorização de *leads* de empresas de marketing digital. O modelo proposto é de facilmente entendido e replicável ao trabalho e gestão comercial de agências de marketing digital.

Podendo ser ainda ajustado e flexibilizado de acordo com a estrutura organizacional da empresa interessada. O mapa foi dividido em três áreas de execução para melhor entendimento do passo-a-passo do método: diretoria comercial, gerencia comercial e equipe comercial.

O modelo proposto deve ser aplicado pelo gerente comercial da empresa. Assim, o mesmo dá início à sequência de processos, observando-se que as etapas de 1 a 8 são análogas as fases de aplicação do método SMARTS, porém recebem as características do modelo proposto:

ETAPA 1: Processo inicial do modelo

- Definição do objetivo: O gerente comercial estabelece como objetivo a priorização de leads para prospecção de novos clientes em sua agencia de marketing digital;
- Definição do decisor: O gerente comercial escolhe o diretor comercial, como decisor, visto que o mesmo tem função chave no planejamento e manutenção do setor comercial;

ETAPA 2: Processo de escolha dos critérios de priorização

- Entrevista com o decisor: O gerente de agendar uma entrevista de 60 minutos com o diretor comercial para início do levantamento dos critérios de decisão. Podendo o mesmo agendar novas reunião para esclarecer dúvidas e definir todos os critérios;

ETAPA 3: Processo de coleta dos leads

- Coletas das alternativas: O gerente informará a sua equipe comercial quais foram os critérios escolhidos e solicitará uma planilha com as informações de cada leads, exportados do CRM de vendas, de um determinado período de escolha.

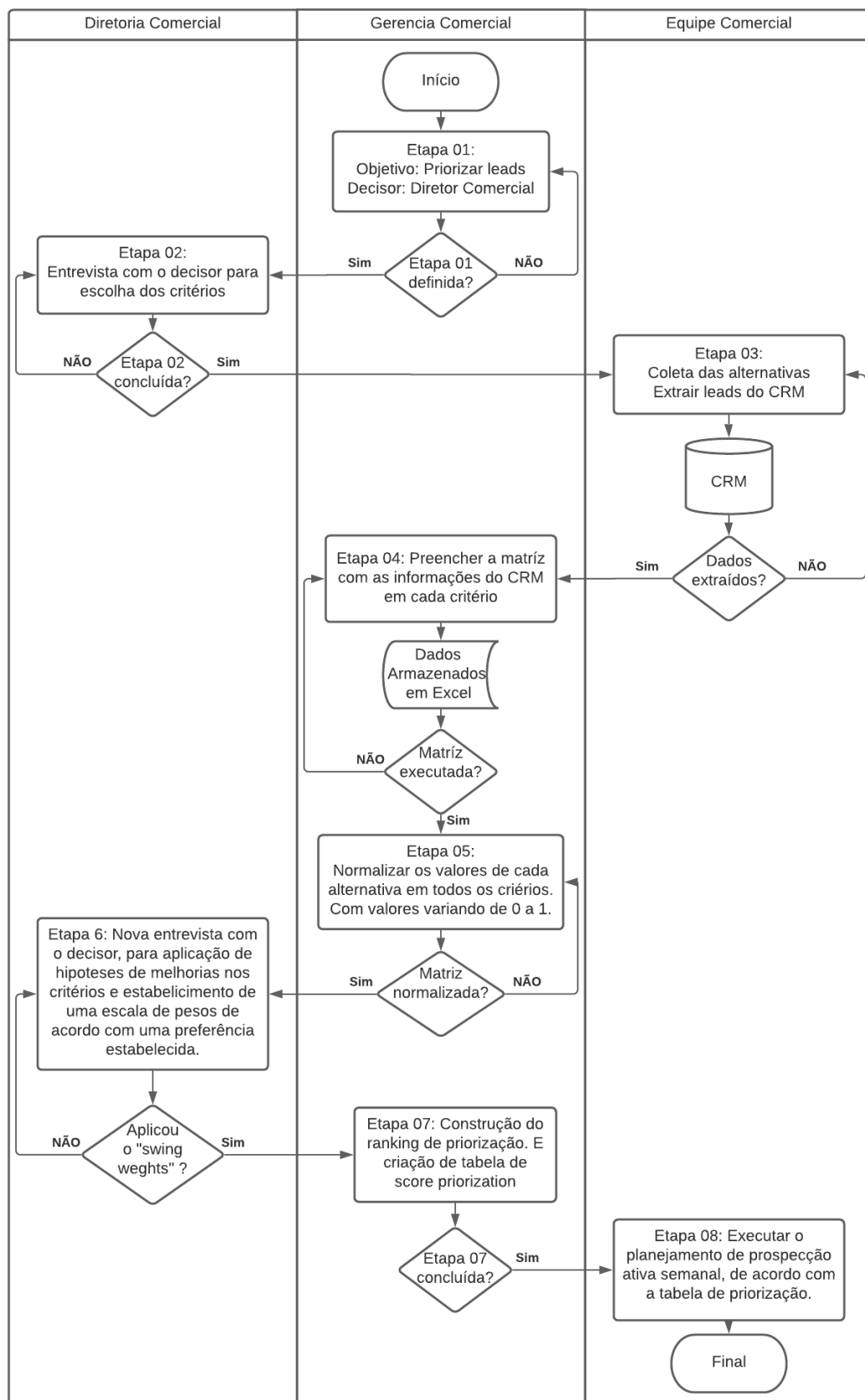
ETAPA 4: Processo de construção de matriz de critérios

- Matriz de leads: O gerente deverá construir uma tabela com os valores de cada leads em cada critério. Essa tabela pode ser construída facilmente em uma planilha do Excel. Atento para colocar os critérios nas colunas e os leads nas linhas.

ETAPA 5: Processo de normalização

- Tabela de avaliação com dados dos leads normalizados: Esse procedimento é bastante simples, basta seguir as orientações da etapa 6 e 7 do método SMARTS. Ao final teremos todos os valores da tabela da etapa anterior variando de 0 a 1.

Figura 3: Modelo do processo de priorização de leads



ETAPA 6: Processo de definição dos pesos dos critérios

- Aplicação das duas fases da troca de pesos “*swing weights*”: É necessário o gerente marcar uma reunião de 60 minutos com o decisor para aplicação das etapas 7 e 8 do método SMARTS. Após a realização do procedimento, teremos os pesos de cada critério.

ETAPA 7: Score Priorization

- Definição do ranking de priorização de leads: Nessa etapa o gerente comercial aplicará a última etapa do método SMARTS, e terá o score priorization de cada alternativa.

ETAPA 8: Planejamento comercial

- Utilização do ranking de priorização: O gerente comercial entregara ao diretor comercial a tabela com o ranking de priorização. O diretor comercial poderá efetuar o planejamento semana de prospecção ativa, baseado no score priorization de cada lead.

3.5 Caracterização da empresa

A empresa onde será realizado o estudo de caso, trata-se de uma agência de marketing digital com 7 anos de existência. A agência tem seu escritório instalado atualmente na região nordeste do Brasil e conta hoje com uma equipe de mais de 20 colaboradores diretos e indiretos.

Desde sua fundação, a empresa passou por grandes mudanças em sua estrutura de serviços e produtos. Iniciou sua operação em 2014 com serviços gráficos dos mais variados, desde impressos a campanhas publicitárias locais. A partir de 2017 a empresa mudou seu posicionamento de mercado passando a apresentar-se como uma agência 100% digital, com serviços focados apenas em Marketing Digital.

Essa mudança em seu *core business*, refletiu diretamente em uma nova modelagem e otimização de processos, com novos profissionais especializados e uma necessária estruturação do setor comercial, devido à nova estrutura de atendimento remoto e capacidade de prospectar clientes de todos os estados do país.

A empresa hoje conta com diversas metodologias de prospecção ativa (busca por novos clientes), porém apresenta uma estrutura de priorização de leads baseada em intuição e experiência profissional de seus colaboradores do time comercial.

O time comercial da agência está hoje dividido em: 01 diretor comercial, 01 gerente comercial e 02 analistas de *sales*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste trabalho os *leads* apresentados fazem parte de uma lista de alternativas disponíveis para prospecção em um determinado período, fornecidos pela empresa do estudo. A lista passou por uma segmentação prévia, excluindo-se alternativas que apresentaram os seguintes segmentos de atuação: vendas de bebidas alcoólicas, venda de armas, empresas de licitação, repartições públicas e políticos. Visto que, foram considerados pela agência como fora do escopo de trabalho desejado.

O método SMARTS será aplicado pela equipe comercial na etapa de prospecção ativa, de acordo com os critérios escolhidos pelo decisor (diretor comercial), com o objetivo de priorizar a prospecção de novos clientes a partir do ranking encontrado.

4.1 Aplicação do método SMARTS

As etapas para aplicação do SMARTS foram seguidas de acordo com as descrições de Edwards, Barron (1994).

ETAPA 01 – Objetivo e Decisor.

O modelo tem como objetivo ordenar as alternativas para priorização de clientes em potencial, em uma agência de marketing digital. O diretor comercial da empresa do estudo foi indicado como decisor, devido sua importância estratégica e no planejamento do setor.

Devido as restrições advindas dos efeitos da pandemia do *covid-19*, não foi possível realizar visitas de campo. Logo, realizou-se todas as entrevistas e reuniões com o decisor de forma remota e síncrona, através da plataforma de vídeo conferência *Google Meet*.

ETAPA 02 – Árvore de hierarquia, para obtenção da estrutura de atributos.

Após entrevista com o decisor, com rodadas de brainstorming sobre o que mais importa na escolha dos leads para abordagem, obteve-se a estrutura de atributos, que se apresenta na Figura 2.

Figura 4: Árvore de hierarquia de critérios



Fonte: Autor (2021)

Cada critério recebeu sua identificação e descrição, como pode-se acompanhar no quadro 1. Observa-se também que os critérios C1, C4, C5 e C6 naturalmente são expressados em grandezas quantitativas. Porém, os critérios C2 e C3 originam-se qualitativamente e necessitaram de uma normalização posterior.

Quadro 1: Descrição dos critérios

CRITÉRIOS		DESCRIÇÃO	UNIDADE
C1	Faturamento	Faturamento mensal da empresa;	R\$
C2	Presença Digital	Frequência de atividades nas redes sociais do <i>lead</i> , definido entre: Nenhuma, Raramente, Mensal, Semanal e Diária;	-
C3	Setor Comercial	Número de colaboradores dedicados ao setor comercial da empresa;	Quantidade
C4	Porte da Empresa	Porte econômico da empresa definido entre: MEI, Pequena, Média e Grande empresa;	-
C5	Localização	Quantidade de habitantes na região onde a empresa comercializa ou presta serviço;	Quantidade
C6	Número de Funcionários	Quantidade de funcionários da empresa;	Quantidade

Fonte: Autor (2021)

ETAPA 03 – Definição das alternativas.

No Quadro 2 encontra-se uma lista de alternativas para priorização. A mesma contém 10 *leads* com informações oriundas da plataforma de *Customer Relationship Management (CRM)*, da agência do estudo. Manteve-se em sigilo a real identidade das empresas (*Leads*), respeitando-se a política de privacidade vivenciada na organização. Para o estudo foi escolhida apenas uma amostra da quantidade *leads* disponíveis para prospecção, devido a limitação no recurso tempo.

Quadro 2: Lista de Alternativas

LEAD	
L1	EMPRESA AUTO
L2	EMPRESA IMOB
L3	EMPRESA COSMET
L4	EMPRESA ADV
L5	EMPRESA MED
L6	EMPRESA DIST
L7	EMPRESA POST
L8	EMPRESA ESCOL
L9	EMPRESA CLIN
L10	EMPRESA VAR

Fonte: Autor (2021)

ETAPA 04 – Construção da matriz de consequência.

Para chegar-se ao Quadro 5, realizou-se a normalização dos critérios C2 e C4, através de uma parametrização simples, como pode-se conferir nos quadros 3 e 4.

Quadro 3: Parametrização do critério C2

PRESENÇA DIGITAL DA EMPRESA				
NENHUMA	RARAMENTE	MENSAL	SEMANAL	DIÁRIA
1	2	3	4	5

Fonte: Autor (2021)

Quadro 4: Parametrização do critério C4

PORTE DA EMPRESA			
MEI	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE
1	2	3	4

Fonte: Autor (2021)

Quadro 5: Alternativas detalhadas com informações do (CRM)

ALTERNATIVAS	CRITÉRIOS					
	C1	C2	C3	C4	C5	C6
L1	800.000	4	5	3	300.000	15
L2	400.000	4	3	2	210.000	8
L3	80.000	5	2	2	300.000	5
L4	18.000	3	0	2	300.000	2
L5	30.000	2	0	2	300.000	3
L6	1.200.000	4	6	4	4.000.000	32
L7	300.000	3	0	2	50.000	9
L8	80.000	4	1	2	300.000	10
L9	63.000	4	0	2	80.000	8
L10	95.000	3	2	2	300.000	15

Fonte: Autor (2021)

Após a normalização dos critérios C2 e C4, todas as alternativas foram expressadas em grandezas quantitativas obtendo-se o quadro 5 com as informações detalhadas de cada *lead* extraído do (CRM).

ETAPA 05 – Eliminação das alternativas dominadas.

Analisando-se o Quadro 5 não se observou uma alternativa que fosse dominada pelas demais em todos os critérios de avaliação.

ETAPA 06 – Construção da matriz de avaliação, através da normalização das alternativas do Quadro 5.

Conforme análise dos critérios, inicialmente é necessário definir a forma da função valor unidimensional para cada tipo de critério conforme os tipos da Quadro 1, considerando que todos os critérios são funções de maximização. Ou seja, quanto maior o seu valor, espera-se uma maior conversão em cliente ideal para a agência.

A alternativa (L6), mostrou-se nitidamente em destaque no Quadro 6, após o procedimento de normalização.

Quadro 6: Matriz de avaliação

ALTERNATIVAS	CRITÉRIOS					
	C1	C2	C3	C4	C5	C6
L1	0,66	0,67	0,83	0,50	0,06	0,43
L2	0,32	0,67	0,50	0,00	0,04	0,20
L3	0,05	1,00	0,33	0,00	0,06	0,10
L4	0,00	0,33	0,00	0,00	0,06	0,00
L5	0,01	0,00	0,00	0,00	0,06	0,03
L6	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00
L7	0,24	0,33	0,00	0,00	0,00	0,23
L8	0,05	0,67	0,17	0,00	0,06	0,27
L9	0,04	0,67	0,00	0,00	0,01	0,20
L10	0,07	0,33	0,33	0,00	0,06	0,43

Fonte: Autor (2021)

ETAPA 07 – Efetuar a parte 1 do “*swing weights*” para ordenação dos critérios. Nessa etapa busca-se definir a ordem de importância dos critérios de acordo com o julgamento do decisor, nesse caso o diretor comercial da empresa do estudo.

Durante a entrevista com o decisor foi-lhe apresentada algumas hipóteses, como exposto no referencial desse trabalho, seguindo a abordagem proposta por (Vincke, 1992). Logo, tem-se que:

O decisor considerou que o critério que primeiro receberia a melhor pontuação seria o critério C1, seguido dos critérios, C3, C5, C2, C6, e C4, que respectivamente receberiam a troca para a maior pontuação em sua devida dimensão.

ETAPA 08 – Efetuar a parte 2 do “*swing weights*” para ordenação dos pesos.

Com o resultado da etapa anterior, o decisor foi confrontado de maneira a estabelecer uma escala de pontuação com valor máximo para o critério de maior importância e valor mínimo para o critério de última importância. E, com posterior aplicação de pontos dentro da escala definida para os demais critérios com suas respectivas importâncias. Após a definição das constantes de escala previamente denominada (W), pode-se acompanhar o resultado obtido no Quadro 7.

Quadro 7: Valor das constantes de escala

Ordenação do Critérios		Constante (W)	Normalização
1	C1	100	0,2899
2	C3	85	0,2464
3	C5	65	0,1884
4	C2	50	0,1449
5	C6	30	0,0870
6	C4	15	0,0435

Fonte: Autor (2021)

ETAPA 09 – Realizar a agregação aditiva e geração do ranking de preferência.

Aplicando-se a equação (3), é possível verificar no Quadro 8, com o valor de utilidade global (U) para cada alternativa, então denominado score priorization. E assim, estabelecendo o ranking de priorização.

Todos os critérios apresentam função de maximização como função objetivo, e logo após a aplicação dos pesos, e agregação aditiva: a priorização será do maior para o menor valor das alternativas. Sendo que, L6 obteve (0,95) o maior score priorization do ranking, ocupando assim a primeira posição, e sendo prioridade máxima para prospecção pelo setor comercial.

Quadro 8: Score Priorization

ALTERNATIVAS	SCORE PRIORIZATION
L6	0,95
L1	0,57
L2	0,34
L3	0,26
L10	0,20
L8	0,19
L7	0,14
L9	0,13
L4	0,06
L5	0,02

Fonte: Autor (2021)

Em seguida tem-se L1 (0,57), L2 (0,34), L3 (0,26), L10 (0,20), L8 (0,19), L7 (0,14), L9 (0,13), L4(0,06) e L5 (0,02), respectivamente, nas posições de prioridade de prospecção do ranking.

O estudo de caso tem-se como intenção, obter um ranking de preferência para subsidiar o processo de escolha do setor comercial e, com essa tabela o diretor comercial poderá projetar a rotina de trabalho do dia, semana ou mês da sua equipe comercial.

Para garantir uma aceitável priorização analisaremos a sensibilidade dos pesos dos critérios informados pelo diretor comercial, na seção seguinte.

4.2 Análise de sensibilidade

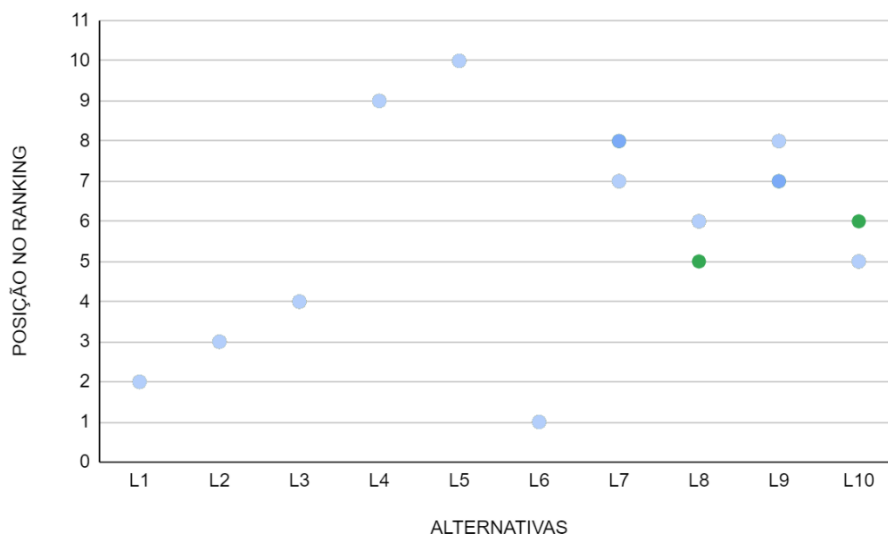
Com a intenção de fortalecer o ranking de priorização apresentado acima, realizou-se uma análise de sensibilidade, variando os pesos de cada critério escolhido pelo decisor. Com isso, pôde-se observar o comportamento do ranking para cada cenário proposto.

No primeiro cenário, o peso do critério C1 recebeu um acréscimo de 20%, e os demais critérios um decréscimo proporcional, sem alterar o somatório geral dos pesos. Já no segundo cenário, reduziu-se em 20% o peso de C1, novamente com um acréscimo proporcional nos demais critérios. Aplicou-se o procedimento de maneira análoga, nos demais critérios, totalizando-se 12 cenários.

Durantes as simulações, não houve variação entres as 4 primeiras posições do ranking, porém constatou-se sensibilidade nos critérios C1, C2 e C3. Pois, após o decréscimo de 20% no peso de C1, L7 perdeu posição para L9, saindo do sétimo lugar para oitavo. E, com o acréscimo no peso de C2, L10 perdeu posição para L8 e L7 perdeu posição para L9. Por último, com o acréscimo de C3, novamente L7 perdeu posição para L9.

No gráfico da Figura 5, pode-se conferir a variação de posição no ranking, para cada alternativa, nos 12 cenários propostos. Apesar de não haver variação nas alternativas de maior prioridade, o decisor precisa ter atenção ao indicar os pesos dos critérios C1, C2 e C3.

Figura 5: Comportamento das alternativas durante análise de sensibilidade



Fonte: Autor (2021)

Finalmente, considera-se que houve pouca variação no ranking e compreende-se que há segurança e assertividade na indicação dos pesos pelo decisor, e na formação do ranking de priorização. Sendo necessários obter atenção em indicação futura de pesos para os critérios C1, C2 e C3. Entende-se que os leads priorizados trarão retorno e resposta adequada a expectativa do decisor. O mesmo podendo contar com o apoio a decisão apresentado no trabalho.

Na próxima seção destacam-se os principais pontos do trabalho, dificuldades e melhorias futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentou uma abordagem multicritério para apoiar a priorização de leads em uma agência de marketing digital, com uso do método SMARTS na construção e aplicação do modelo. Além dos demais objetivos alcançados, na validação da abordagem proposta do estudo de caso em uma empresa de marketing digital.

O modelo estabeleceu um ranking de priorização baseado no *score prioritization* encontrado. A alternativa L6 é considerada de máxima prioridade para prospecção pelo setor comercial, seguida das demais interativas: L1, L2, L3, L10, L8, L7, L9, L4 e L5, respectivamente. O diretor comercial apoiará seu planejamento com base no ranking apresentado, ele informará para sua equipe comercial quais leads prospectar primeiro.

O presente trabalho deparou-se com algumas limitações em sua construção. As visitas de campo para entrevistas, e acompanhamento da rotina do trabalho, não puderam ser executadas de forma presencial devido as condições vivenciadas na pandemia do Covid19. Com o isolamento social e indicações do Ministério da Saúde, a empresa pesquisada adotou medidas de segurança, como a modalidade de trabalho *Home Office* (Trabalho realizado de forma remota, com o colaborador em sua residência) e *Tele Trabalho* (Trabalho realizado de forma remota na residência do colaborador, com atendimento por telefone e conferência). Entretanto os ganhos foram consideráveis com a continuação da pesquisa de forma virtual, garantindo a segurança sanitária dos envolvidos e o aperfeiçoamento do trabalho remoto, que está em crescente expansão.

Pode-se concluir ainda, que o modelo adotado é replicável para outras agências de *marketing* digital, baseado na facilidade de aplicação na agência do estudo, podendo ajudar na melhoria e otimização da prospecção de novos clientes. No entanto, este trabalho é apenas o pontapé inicial do uso da abordagem multicritério para desenvolver eficiência, economia e lucratividade no setor comercial de agências de marketing digital, podendo também, dar apoio na priorização de leads de empresas de diversas áreas de atuação, melhorando o planejamento e gerando maior rapidez e eficiência na escolha de leads para prospecção.

O trabalho não para por aqui, ficando como sugestão para estudos futuros sobre modelos multicritério para priorização de alternativas de novos clientes, propõe-se:

- Aplicar o modelo em empresas de setores semelhantes. Visto que a prospecção ativa tem um alto custo e requer uma devida otimização de recursos;
- Aplicação de outros métodos, para analisar o comportamento do ranking;
- Além de, subsidiar a escolha através de uma abordagem participativa, com os demais membros da equipe comercial.

REFERÊNCIAS

Tru Conversion. A complete guide to lead generation. Disponível em: www.truconversion.com. 2015.

ACOLET, TATIANA. **Modelo de análise de crédito fundamentado no ELECTRE TRI.** Rio de Janeiro: Faculdades Ibmec. Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmec, 2008.

ALMEIDA, A. T.; COSTA, A. P. C. S. **Modelo de decisão multicritério para a priorização de sistemas de informação com base no método PROMETHEE.** Gestão e Produção, v. 9, p. 201-214, 2002.

ALMEIDA, Adriel T & COSTA, A. P. C. **Utilização de Métodos Multicritérios de Apoio à Decisão.** Recife: Editora Universitária - UFPE, 2003.

BRANDÃO, Vanessa Cardozo. **Comunicação e marketing na era digital: a internet como mídia e canal de vendas.** Campo Grande: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2001.

BRANS, J. P.; VINCKE, P. H. **A preference ranking organization method, the PROMETHEE method for MCDM.** Mgmt. Sci., v. 31, p. 647-656, 1985.

BRANS, J. P.; VINCKE, P. H.; MARESCHAL, B. **How to select and how to rank project: The PROMETHEE method.** European J. Oper. Res., v. 24, p. 228-238, 1986.

CAMPOS, VANESSA RIBEIRO. **Modelo de apoio à decisão multicritério para priorização de projetos de saneamento.** Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. EESC/USP. São Carlos. 2011.

CAIADO, Rodrigo, et al. **Aplicação de Método de Apoio Multicritério à Decisão Smarts para Avaliação de Proposta.** XIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro. 2016.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

DIGITAIS, Resultados. **Como identificar (e priorizar) boas oportunidades de vendas em seu funil.** Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/oportunidades-de-vendas/>. 2020.

EDWARDS, W; BARRON, F. H. SMARTS and SMARTER: **Improved Simple Methods for Multiattribute Utility Measurement.** Organizational Behavior and Human Decision Processes, v.60, p.306-325, 1994.

GOMES, L. F. A. M.; ARAYA, M. C. G.; CARIGNANO, C. **Tomada de decisão em**

cenários complexos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério.** Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2002.

INSIDESALES. Disponível em: <<https://blog.insidesales.com/momentum/prioritize-sales-leads/>>. 2019.

LAHAR. Disponível em: <<https://blog.lahar.com.br/automacao-marketing/o-que-e-lead-scoring/>>. 2019.

LEAD PRIORITIZATION STUDY, Velocify, Inc. 2015

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The “**singular view**” in management case studies qualitative research in organizations and management. An International Journal, v. 2, n. 3, 2007, p. 194-207.

MILLER, G. A. **The Magical Number Seven, Plus or Minus Two.** The Psychological Review, pp. 123-133, vol. 63, 1956.

MORERIRA, ROGÉRIO AMADEL. **Análise multicritério dos projetos do SEBRAE/RJ através do ELECTRE IV.** Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc. Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, 2007.

MORESI, E. **Metodologia da pesquisa. 2003.** Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003.

OUTBOUND MARKETING POWERED BY REEV (OTB & Reev). Disponível em: <<https://outboundmarketing.com.br/priorizacao-de-leads/>>. 2019.

PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PERDOMO, André. COMO GERAR LEADS: 4 TÉCNICAS GRÁTIS E PAGAS QUE GERAM RESULTADO. Disponível em: <https://estudevendas.com.br/como-gerar-leads/>. Estude Vendas. 2020.

SILVA, R. P.; GALEGALE, N. V. **Processo de sales lead sharing utilizando crm (customer relationship management) integrado com erp (enterprise resource planning) apoiando o planejamento de demanda**, In: XIII WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA, São Paulo, 2018.