

# 1

## Introdução

As empresas estão constantemente aprimorando formas de maximizar seu lucro. Para atingir este objetivo, elas podem atuar na linha das receitas e das despesas. Além da redução de custos, as empresas podem aumentar preços, vender para um número maior de clientes, vender mais para os clientes atuais, vender para clientes que permaneçam ativos por mais tempo ou podem perder menos clientes.

Como a redução de custos não pode ser realizada indefinidamente, os clientes não absorvem aumentos de preços constantes e vender é uma atividade muito cara, reter clientes passa a ser tão ou mais importante do que atrair novos consumidores.

Do ponto de vista estratégico, a atração de novos clientes deveria ser considerada um passo intermediário, uma vez que o fundamental é desenvolver relacionamentos estreitos com os clientes atuais, objetivando sua lealdade (Berry, 2002). Os benefícios dessa lealdade geralmente se refletem nos motivos pelos quais um competidor é mais lucrativo do que outro (Reichheld, 1993). É imprescindível que todos os colaboradores entendam o valor dos clientes ao longo do tempo, almejando a perda zero de clientes (Reichheld & Sasser Jr., 1990).

Em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas devem adotar estratégias para obter vantagem competitiva sustentável (Porter, 1989; Hunt *et al.*, 2002). Assim, o marketing de relacionamento, conjugado à estratégia de retenção de clientes, torna-se uma alternativa atraente. Entendendo o conceito de marketing de relacionamento como atrair, manter e aumentar os relacionamentos com clientes (Berry, 2002) e, quando necessário, terminá-los (Grönroos, 2000). Há profunda mudança de paradigma implícita no conceito – da visão que aborda o marketing transacional, focado na venda como um fim em si mesmo, para o marketing relacional, focado em relacionamentos de longo prazo com os clientes (Dwyer *et al.*, 1987; Morgan & Hunt, 1994; Gummesson, 1998).

Dependendo do setor de atuação, as empresas podem aumentar seus lucros de 25% a 85%, reduzindo em apenas 5% a perda de clientes (Reichheld & Sasser Jr., 1990). Segundo Asbrand (1997) e Knowles (1997), a retenção pode custar 4 a 8 vezes menos do que a aquisição de clientes.

A taxa de retenção de clientes é vista por Rust & Zahorik (1993) como o componente mais importante para que a empresa consolide sua participação no mercado, sendo direcionada pela satisfação do consumidor. Embora a satisfação não seja obrigatoriamente revertida em lealdade, as empresas devem persegui-la e reconhecer que ela é alcançada pela entrega consistente de valor superior ao cliente (Reichheld, 1993; Reichheld *et al.*, 2000).

As atividades de relacionamento com o cliente já estão sendo incorporadas ao negócio das empresas, pois são uma prática de marketing cujo foco é a retenção de clientes, em que o grande desafio é reconhecê-los, mostrando-lhes o quanto a empresa os estima por terem lhe conferido a preferência (Vavra & Pruden, 1995).

Para reconhecer esses clientes é preciso um database marketing bem estruturado que armazene o histórico de transações dos consumidores e os dados de endereço, mantendo a integridade das informações para monitorar continuamente o comportamento dos clientes. Segundo Stone e Shaw (1987, p.13), o database marketing é uma abordagem interativa para a comunicação de marketing que usa os meios de comunicação para expandir sua audiência, para estimular a demanda desta audiência e para estar próximo dela, além de manter a memória dos clientes no banco de dados para melhorar os contatos futuros.

Nash (1994) afirma que a espinha dorsal de muitos programas de relacionamento é o sistema de database marketing.

Os programas de relacionamento têm por objetivo aumentar o *life time value* dos clientes e, segundo Vavra (1994), por quanto mais tempo se mantém um cliente, mais lucrativo ele poderá ser para o negócio, e por quanto mais tempo o cliente comprar de uma mesma organização, mais dependente poderá tornar-se de seus produtos ou serviços e estará menos suscetível a ofertas com preços mais baixos da concorrência.

Programas voltados à retenção de clientes devem analisar sua viabilidade econômico-financeira. Portanto, torna-se relevante conhecer o perfil do cliente de

alto risco e identificar quais clientes têm maior probabilidade de serem perdidos para permitir que a empresa priorize suas ações de retenção.

O objetivo deste estudo é utilizar a base de dados de clientes de um jornal para desenvolver um modelo de regressão logística que determine o risco de cancelamento de clientes que possuem uma assinatura de jornal, bem como traçar o perfil dos clientes com maior risco de desligamento para propor ações de retenção que aumentem a lucratividade da carteira de assinantes desta empresa.

Segundo Hair Jr. *et al.* (1998), o erro mais crítico no desenvolvimento de modelos com base teórica é a omissão de uma ou mais variáveis independentes, um problema conhecido como erro de especificação.

Hair Jr. *et al.* (1998) argumentam ainda que o diagrama de definição das variáveis deve ser definido em termos de construtos, para então buscar métricas que irão mensurar esses construtos.

A estrutura desta fundamentação contempla a elaboração de um modelo teórico antes de definir as variáveis que devem compor o modelo matemático de previsão de cancelamento.

Em uma primeira etapa, faz-se importante abordar os diversos conceitos que se relacionam com a retenção de clientes. Em seguida, é preciso definir as variáveis que influenciam o comportamento de compra do consumidor e conseqüentemente ajudam a descrever o grupo que cancela e o grupo que não cancela. Segundo Kotler (1998), os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos influenciam o comportamento de compra e auxiliam na segmentação. O perfil de um segmento é classificado em termos de atitude, comportamento, demografia e psicografia.

O modelo teórico contará com três grupos de variáveis. O primeiro contempla as variáveis que avaliam a relação cliente-empresa com a retenção, são elas: marketing de relacionamento, lealdade e satisfação. O segundo é o grupo das variáveis relativas às características do cliente e que ajudam na segmentação do mercado consumidor, tais como: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. Por fim, contará com as variáveis transacionais que descrevem a interação operacional da empresa com o cliente.

O banco de dados da empresa analisada não possui todas as variáveis do modelo teórico, mas é importante estudá-las. Uma limitação deste estudo é que

nem todas as variáveis levantadas no modelo teórico foram aplicadas no modelo matemático.

## 1.1

### Objetivo

Diante da busca constante para maximizar o lucro das empresas, faz-se necessária uma gestão mais inteligente dos recursos para otimizar as ações de maior impacto. As empresas estão focadas em medir o retorno de cada projeto para investirem tempo e dinheiro naqueles que maximizem os resultados da organização.

Dados os altos custos de aquisição, uma forma de obter lucro é aumentar o tempo de permanência dos clientes atuais, com isso a retenção dos clientes antigos passa a ser tão ou mais importante do que atrair novos clientes.

Pesquisas têm sido realizadas para identificar os clientes com risco de cancelamento e atuar sobre eles com ações de retenção para reverter ou impedir a perda destes clientes.

Faz-se necessário medir o risco de perda de cada cliente, calculando a probabilidade de cancelamento da assinatura, identificar os fatores que explicam o perfil do cliente que cancela e classificá-los em dois grupos: o dos que cancelam e o dos que não cancelam.

Desta forma, este estudo desenvolve um modelo que relaciona variáveis transacionais, demográficas e dados sobre o histórico de eventos com a probabilidade de cancelamento do cliente.

Este estudo se propõe a responder à seguinte pergunta: é possível definir o perfil do cliente que cancela uma assinatura de jornal?

A técnica utilizada para indicar o risco de cancelamento dos assinantes deste jornal é a regressão logística binária que determina a probabilidade de uma assinatura pertencer ao grupo dos que cancelam ou ao grupo dos que não cancelam.

Ao identificar o perfil dos clientes com risco de cancelamento será possível atuar sobre eles através de ações de retenção, que revertam a perda desses clientes.

Além do objetivo principal que é definir o perfil do cliente que cancela a assinatura do jornal, apresentam-se alguns objetivos secundários:

1. revisão de literatura para construir o entendimento dos conceitos de retenção e levantar as variáveis necessárias para a segmentação dos clientes;
2. medir o risco de cancelamento de cada cliente, que nada mais é do que a probabilidade de cancelamento da assinatura;
3. identificar as variáveis que explicam o perfil do cliente que cancela;
4. classificar os clientes em dois grupos: o que cancela e o que não cancela.

## 1.2

### Relevância

Os resultados deste estudo podem contribuir para a tomada de decisão em marketing. Conhecendo os riscos de cancelamento da base de clientes, as empresas podem direcionar ações de retenção orientadas ao público com alta propensão de desligamento em vez de aplicar suas ações para grupos de clientes cujos riscos de saída são baixos. Assim, a organização pode otimizar seu investimento em marketing.

Quando uma empresa aumenta sua taxa de retenção de clientes, poderá reduzir despesas de marketing e vendas e obter lucratividade pelo incremento do tempo de permanência dos seus clientes atuais. Segundo Griffin (1996) a redução nos custos pode surgir das seguintes maneiras:

- a. custos de marketing, pois evitam-se os elevados custos para atrair uma grande quantidade de novos clientes;
- b. custos de transação mais baixos, através de negociações de contratos e processamento de ordens;
- c. despesas geradas pela rotatividade dos consumidores.

Esta análise também poderá contribuir para a aquisição de consumidores à medida que descreve um perfil para o segmento de clientes de maior lucratividade. Assim, este perfil de clientes poderá ser “clonado” através da aquisição de clientes com o mesmo perfil dos clientes de maior retenção.

### 1.3

#### Delimitação

Um assinante de jornal pode ser pessoa física (PF) ou pessoa jurídica (PJ). Uma característica deste último é que um único cliente recebe mais de um exemplar de jornal para cada assinatura. Além disso, a decisão de cancelar a assinatura em uma empresa (PJ) muitas vezes não é do usuário, mas sim de um setor ou departamento da empresa. Para simplificar a análise, este estudo está restrito aos clientes do tipo pessoa física.

O jornal estudado tem prioritariamente clientes das classes AB, logo o resultado deste projeto não pode ser extrapolado para consumidores de todas as classes sociais. E também não pode ser considerado para qualquer segmento de mercado já que o objeto de estudo é o assinante de jornal.

### 1.4

#### A Indústria Jornalística

Até o início dos anos 80 o segmento de jornais no Rio de Janeiro era caracterizado de um lado por jornais "policialescos" (sensacionalistas e de qualidade gráfica inferior) e por outro lado pelos considerados *Quality Papers* (O Globo e Jornal do Brasil). Inexistia uma visão de gestão voltada para resultados.

Em 1994, o Plano Real veio incrementar o poder de consumo das classes populares e em 1998 a Infoglobo que tinha apenas O Globo como seu título, lançou o jornal Extra no segmento popular. Em 2001, o Jornal do Brasil, que enfrenta graves problemas financeiros desde o início da década de 80, foi vendido para o empresário Nelson Tanure e apesar disso não demonstrou sinais de recuperação. O que significa dizer que continua perdendo clientes e manteve seu alto nível de endividamento.

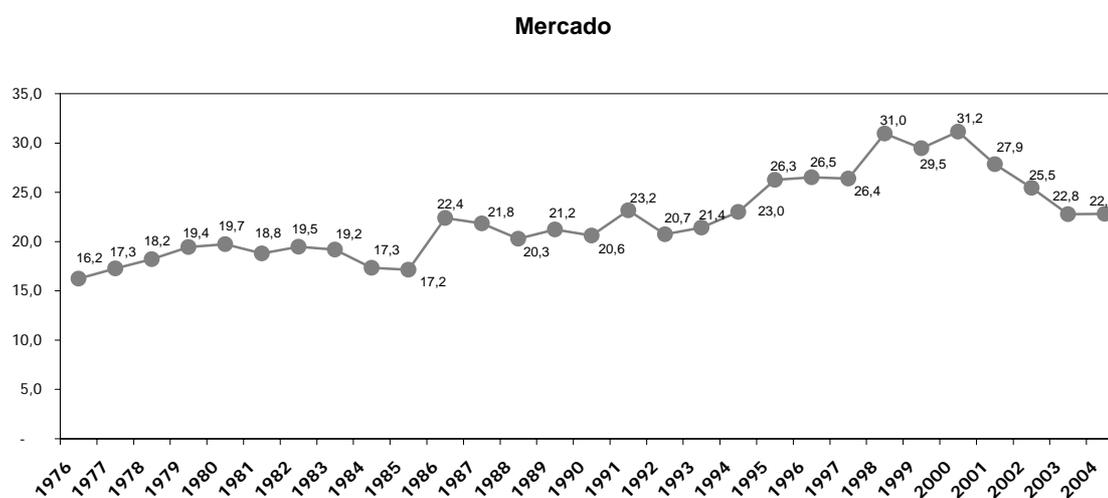
A circulação de jornais diários no Brasil expandiu-se em 0,8% em 2004 (IVC – Instituto Verificador de Circulação, 2005). É o primeiro desempenho positivo após três anos consecutivos de declínio. Houve uma retração de 7,2% em 2003, de 9,1% em 2002 e de 2,7% em 2001. Esses recuos interromperam uma linha ascendente iniciada em 1996. Em outras palavras, após quatro anos de crescimento contínuo, a circulação dos jornais brasileiros registrou três quedas

seguidas (IVC, 2005). O resultado de 2004 faz prever um novo ciclo de crescimento, uma vez que a economia brasileira apresentou expansão e já se comprovou a existência de forte relação entre a circulação de jornais no país e o desempenho do Produto Interno Bruto (ANJ – Associação Nacional de Jornais, 2005).

Dentre todos os mercados do Brasil, o mercado do Rio de Janeiro é o que conta com a competição mais acirrada. O Rio de Janeiro é o segundo mercado de maior penetração de leitura com 58% da população leitora de jornal, enquanto Porto Alegre é o primeiro com 77%, em terceiro está Brasília com 49%, em quarto Curitiba com 45% e em quinto está São Paulo com 43% de penetração de leitura (Pesquisa Marplan, 2005).

O mercado carioca, que cresceu a partir do final da década de 80, caiu nos últimos 3 anos e conseguiu ficar estável no ano de 2004 (ANJ, 2005).

**GRÁFICO 1: Circulação Média Mensal/ ano – Mercado do Rio de Janeiro**



Fonte: IVC – Instituto Verificador de Circulação

O Jornal do Brasil, que teve 26% de *market share* na década de 70, diminuiu sua participação de mercado para 10% em 2004 e vem perdendo 2% (*cagr*<sup>1</sup>) ao ano desde 1976 (IVC, 2005).

<sup>1</sup> *Compound Annual Growth Rate* é a taxa de crescimento anual média de um período em relação a outro.

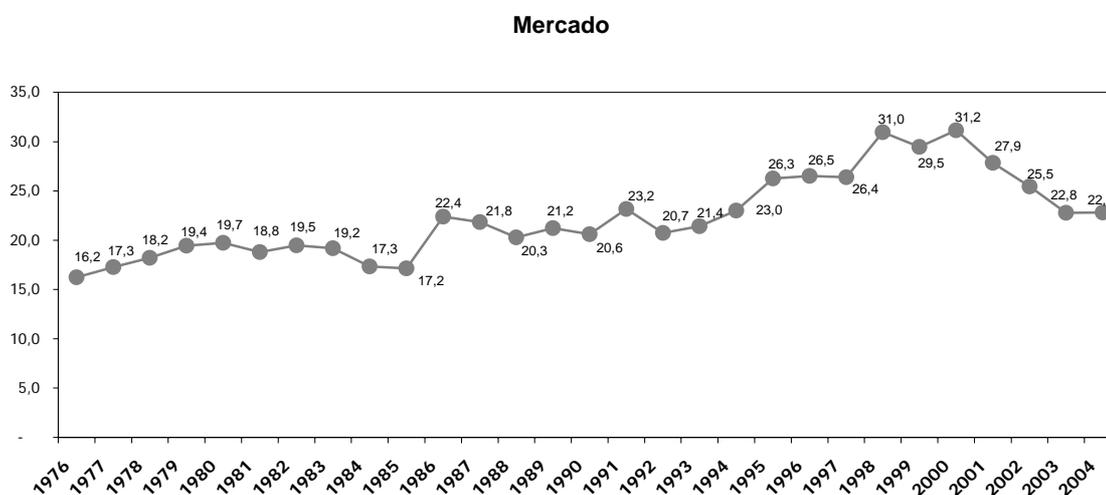
$$Cagr = \left( \sqrt[Qtdedeanos]{ValorFinal \div ValorInicial} \right) - 1$$

O Dia que cresceu muito em circulação entre 1993 e 1999 pelo aumento do poder de consumo das classes BC proporcionado pelo Plano Real, caiu 12,3% (cagr) ao ano desde 1998 (IVC, 2005).

O jornal Extra que foi lançado em 1998 aumentou em 7% sua circulação média em 2004 depois de 3 anos consecutivos de queda.

O jornal O Globo que cresceu 4,2% (cagr) ao ano até 1995, perdeu 6% (cagr) de sua circulação entre 1995 e 2003. Em 2004, o jornal se recuperou crescendo 3,9% em relação a 2003 (IVC, 2005).

**GRÁFICO 2: Circulação Média Mensal/ ano – Mercado do Rio de Janeiro**



Fonte: IVC – Instituto Verificador de Circulação

Em agosto de 2005, dois novos jornais foram lançados no mercado carioca. O jornal Meia Hora – um popular que começou circulando de segunda até sexta em formato tablóide e é atualmente o jornal mais barato do mercado. E o jornal Q! – um vespertino com circulação de segunda a sexta, em formato tablóide para as classes AB, vendido apenas em pontos de grande fluxo de pessoas, como o Metrô.

Cinco meses depois, o jornal Meia Hora está vendendo aproximadamente 83.357 exemplares na média dos dias úteis e lançou uma edição aos sábados e domingos. Ao contrário de todos os jornais, a venda do jornal Meia Hora nos finais de semana é menor que a venda nos dias úteis, aproximadamente 43.215 exemplares na média. O jornal Q! suspendeu a circulação da sua versão impressa e passou a publicar seu conteúdo apenas na Internet (IVC, 2006).

A Infoglobo, empresa que edita os jornais O Globo e Extra, é líder no Rio de Janeiro com 71% do market share carioca. O jornal O Globo é o principal jornal quality paper do Rio com 36% de market share de circulação, 81% das suas vendas são através de assinaturas (IVC, 2005). Um jornal como este sempre será alvo para o crescimento dos demais. A melhor estratégia para a manutenção da circulação do Globo é a retenção dos seus clientes atuais. Além disso, segundo Reichheld (1996), a retenção de clientes tem uma relação positiva com os lucros.