INSPER INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

SANDERS ZURDO ROMÃO

DETERMINANTES DA RENOVAÇÃO DE CONTRATOS *BUSINESS-TO-BUSINESS*

SÃO PAULO
JUNHO, 2017

SANDERS ZURDO ROMÃO

DETERMINANTES DA RENOVAÇÃO DE CONTRATOS *BUSINESS-TO-BUSINESS*

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional do Instituto de Ensino e Pesquisa – Insper como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia
Linha de Pesquisa: Estratégia Corporativa

Orientadora: Prof[a]. Dra. Priscila F. Ribeiro
Coorientador: Prof. Dr. Sandro Cabral

SÃO PAULO
JUNHO, 2017

Romão, Sanders Zurdo

DETERMINANTES DA RENOVAÇÃO DE CONTRATOS *BUSINESS-TO-BUSINESS*

Sanders Zurdo Romão – São Paulo: Insper, 2017; 44p.

Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado Profissional em Administração)

Linha de Pesquisa: Estratégia Corporativa – Insper, Instituto de Ensino e Pesquisa

Orientadora: Prof[a]. Dra. Priscila Fernandes Ribeiro

Co-orientador: Prof. Dr. Sandro Cabral

Palavras-chaves: Contrato. 2. Contrato B2B. 3. Renovação de Contrato. 4. Contrato Fornecimento Produto 5. Probabilidade de Renovação de Contrato

AGRADECIMENTOS

Aos meus professores Priscila Ribeiro e Sandro Cabral, que aceitaram o desafio de me orientar na condução deste trabalho, com todas as dificuldades que se anunciaram desde o início.

A minha esposa, Fernanda, e meus filhos, Sofia e Davi, pelas muitas horas de apoio e compreensão.

A meus pais, pelo exemplo, amor, incentivo e apoio incondicional.

RESUMO

Este trabalho analisou fatores determinantes na renovação de contratos de fornecimento de produtos em um ambiente *business-to-business*, baseados em características intrínsecas dos clientes ou fruto da relação estabelecida com o fornecedor. Utilizamos os dados de empresas de diversos setores da economia que renovaram ou não seus contratos com uma empresa do ramo químico no período de 2013 a 2016. Os resultados obtidos com o modelo proposto mostraram que contratos em que havia alta intensidade de relação, medida pelo volume transacionado, em que a empresa fornecedora é a melhor opção do ponto de vista logístico e em que há mais de um produto contratado com o mesmo fornecedor têm aumentadas as chances de serem renovados.

Palavras-chave: Contrato. Contrato B2B. Renovação de contrato. Contrato fornecimento produto. Probabilidade de renovação de contrato.

ABSTRACT

This paper analyzed the determinant factors in the renewal of product supply contracts in a business-to-business environment, based on intrinsic characteristics of the customers or due to the relationship established with the supplier. We used data from companies from various sectors of the economy that renewed or did not renew their contracts with a chemical company in from 2013 to 2016. The results obtained with the proposed model showed that contracts where there was high intensity of relation, measured by volume supplied, where the supplier is the best option from a logistical stand point and that two or more products were contracted with the same supplier have increased their chances of being renewed.

Key words: Contract. B2B contract. Contract renewal. Product supply agreement. Probability of contract renewal.

RESUMO EXECUTIVO

É muito comum que uma relação *business-to-business* (B2B) seja regida por um contrato que visa assegurar que as condições negociadas sejam cumpridas ao longo de sua vigência. Sua renovação ao final daquele período, normalmente, é tida como um fator de sucesso para a empresa fornecedora, já que a empresa compradora, na maioria dos casos, é quem está em posição pela continuidade daquele fornecimento ou não.

Dessa forma, neste trabalho buscamos estudar fatores ou caraterísticas de empresas compradoras, empresas estas que atuam em diversos detores da economia, que confiram maior ou menor probabilidade de uma empresa fornecedora do setor químico obter sucesso na renovação de seus respectivos contratos.

Assim, este estudo tem o objetivo de contribuir para um melhor entendimento dessas características, com especial contribuição para as relações B2B, que em geral apresentam um número menor de estudos, diante da dificuldade de obtenção de dados, devido ao aspecto sigiloso das informações, bastante característico nesse ambiente.

Todas as características das empresas compradoras e as resultantes da interação entre a empresa fornecedora e as empresas compradoras, aqui chamadas de variáveis independentes, de alguma forma traduzem-se em potencial vantagem ou desvantagem de custo em relação aos concorrentes da empresa fornecedora.

O mapeamento dessas características relacionadas a custos tem grande importância, pois, devido à confidencialidade nas relações B2B, dificilmente teríamos acesso aos preços negociados entre duas empresas privadas. No entanto, sabemos, por estudos anteriores, que a percepção de valor pelo cliente, onde preço certamente tem um papel de destaque, tem forte influência na satisfação deste. E obter a satisfação do cliente é um item importante para a renovação de um contrato.

As principais características com relação direta em custos observadas foram o volume adquirido, as distâncias entre as empresas compradoras e a fornecedora, se a empresa fornecedora é a empresa mais próxima da compradora em relação a seus concorrentes e se o fornecimento se estendia a mais de um produto.

Dessa forma, fizemos uma análise de probabilidades, em que identificamos como cada uma dessas características pode aumentar ou diminuir as chances de um contrato ser renovado.

Com os resultados obtidos com este trabalho temos condições de atuar previamente em determinado cliente que tem maior probabilidade de não renovação do contrato, de modo a reverter essa tendência e, assim, obter a renovação desejada do contrato.

Os resultados aqui encontrados podem, ainda, ser usados para ajudar na elaboração de estratégias de conquistas de novos clientes e de expansões futuras.

Vale ressaltar que, apesar de este estudo ter o aspecto bastante positivo de utilizar os dados de diversas empresas compradoras, ele apresenta a limitação de ter utilizado dados com relação a apenas uma empresa fornecedora.

Outro ponto de destaque é que as características utilizadas para a análise são, de certa forma, mais fáceis de se obter, já que não se tratam de informações tão sensíveis, como o preço, por exemplo, o que torna a reprodução do estudo mais fácil com outras empresas do mesmo setor, ou de setores diferentes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Diagrama relacionando à intenção de permanência com a satisfação do cliente, a percepção de valor e o desempenho..... 19

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição das empresas compradoras por setor de atuação 25
Tabela 2 – Resumo das empresas observadas quanto à renovação do contrato 27
Tabela 3 – Resumo com as hipóteses, a variável que a caracteriza e seu impacto em custo 28
Tabela 4 – Estatística descritiva das variáveis 30

Tabela 5 – Resumo com todas as hipóteses, as variáveis e sinal esperado 31
Tabela 6 – Matriz de correlação 32
Tabela 7 – Resultados (Regressão logit) e efeitos marginais 34
Tabela 8 – Valores corretamente classificados pelo modelo 36
Tabela 9 – Resumo das hipóteses e respectivos resultados 40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **11**

2 REVISÃO DA LITERATURA **14**

2.1 A IMPORTÂNCIA DE CONTRATOS NA RELAÇÃO B2B **14**

2.2 ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO **17**

2.3 RENOVAÇÃO DE CONTRATOS **17**

2.4 CARACTERÍSTICAS AVALIADAS E HIPÓTESES **20**

3 METODOLOGIA **24**

3.1 BASE DE DADOS **24**

3.2 VARIÁVEL DEPENDENTE **28**

3.3 VARIÁVEIS INDEPENDENTES **28**

3.4 VARIÁVEL DE CONTROLE **30**

3.5 MATRIZ DE CORRELAÇÃO **32**

3.6 MODELO **33**

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO **33**

4.1 PERCENTUAL CORRETAMENTE ESTIMADO PELO MODELO **36**

4.2 CÁLCULO DOS EFEITOS MARGINAIS **36**

4.3 DISCUSSÃO **37**

5 CONCLUSÃO **40**

6 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS **41**

7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO **42**

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **44**

1 INTRODUÇÃO

Entender quais são os fatores determinantes que promovem a renovação de um contrato que rege uma relação de fornecimento *business-to-business* (B2B) é de grande importância e valor para as empresas envolvidas, frente aos montantes envolvidos e as estratégias desenhadas, além de ser também bastante desafiador, dada a dificuldade de mapeamento desse tipo de relação.

A renovação de um contrato de fornecimento B2B ao final de sua vigência normalmente é tida como fator de sucesso para a empresa fornecedora, uma vez que na maioria das situações a empresa compradora (cliente) é quem está na posição de decidir se continua ou não com aquele fornecedor. Identificar fatores ou características desses clientes que confiram maior probabilidade de renovação de seus contratos passa a ser, portanto, chave para a definição da estratégia de médio/longo prazo e será o principal objetivo deste estudo. Vale ressaltar que, para a empresa compradora, a renovação de um contrato também tem sua importância, pois, uma vez assegurado que o valor obtido está adequado, a manutenção de um fornecedor representa o afastamento ou minimização de riscos operacionais associados à troca de fornecedor, por exemplo.

Não é incomum se encontrar estudos sobre fatores de desempenho que possam explicar a renovação do contrato de fornecimento de produto ou serviço (GRÖNROOS, 1984; MITTAL; LASSAR, 1998), o que reforça a importância deste tema para as empresas fornecedoras. Essa importância pode ser entendida tanto pela manutenção da participação no mercado já alcançada como pelos custos envolvidos na conquista de novo cliente, nos quais estão inclusos aqueles associados à mudança.

Evidentemente que podem existir situações ou períodos em que a empresa fornecedora fique na melhor posição no período de renovação do contrato. Normalmente essas situações ocorrem em cenários de restrição da oferta por algum motivo, ou nos casos em que há dependência de recursos. Em um eventual cenário de racionamento de energia, por exemplo, em que a produção das empresas fornecedoras poderá sofrer limitações e, por consequência, uma menor oferta daquele produto estará disponível ao mercado, as empresas compradoras podem se ver motivadas a renovar o contrato, mesmo que em condições de preços menos favoráveis do que as que tinham até então, em detrimento de conseguirem reservar o volume do produto contratado e, assim, não sofrer impacto ou impor restrição à sua própria produção.

Nesse caso veríamos a relação totalmente invertida. No entanto, não é esse tipo de situação que avaliaremos neste trabalho.

O objetivo deste trabalho é avaliar algumas características de empresas compradoras (clientes) e características fruto da relação do fornecedor com esses clientes, em que a renovação de contrato ocorreu, assim como as características de situações em que a renovação não ocorreu. Buscamos, assim, identificar quanto cada uma dessas características aumenta ou reduz a probabilidade da renovação contratual nas empresas compradoras observadas.

Pelo lado da empresa fornecedora, a relevância dessa renovação de contrato pode ser intensificada por motivos transitórios, como períodos em que as alternativas para substituir aquele contrato tendem a ter menor eficiência econômica, resultado de preços mais baixos sendo praticados em um mercado em recessão, por exemplo, ou custos/investimentos adicionais associados a mudança, ou melhor dizendo, os custos envolvidos para a conquista de um novo cliente. Motivos permanentes, como o setor de atuação e do tipo de produto, também podem intensificar a relevância da renovação dos contratos. Empresas que têm produtos percebidos pelo mercado como *commodities*, e/ou de capital intensivo em que a economia de escala é fator importante na competitividade do setor, por exemplo, certamente valorizarão ainda mais a renovação do contrato, dada sua dependência de volumes para terem um custo de produção adequado e competitivo (JOSKOW, 1985).

Muitos estudos (COOIL et al., 2007; GANESH; ARNOLD; REYNOLDS, 2000; REICHHELD, 1993) já foram realizados buscando identificar as atitudes e os comportamentos de clientes que expliquem a continuidade da relação comercial, algumas vezes chamada de lealdade, identificada pela renovação do contrato, ou realização de compras recorrentes, por exemplo, com especial destaque para a característica “satisfação do cliente” para o sucesso dessa continuidade. No entanto, a satisfação do cliente é fortemente influenciada pelos benefícios esperados pelo produto ou serviço adquirido em relação ao valor pago, especialmente nas relações B2B, em que as decisões tendem a ser bastante racionais (GALE, 1994; ZEITHAM, 1988).

Como observado por Williams et al. (2011), há um grande número de estudos realizados que avaliaram a relação *business-to-consumer* (B2C), a qual não necessariamente consegue traduzir a complexidade própria das relações B2B marcadas por interações de múltiplos indivíduos tanto pelo lado da empresa fornecedora do produto ou serviço como da empresa compradora, além do profissionalismo na análise de valor citado anteriormente.

Neste trabalho abordamos a relação B2B e identificamos características intrínsecas de clientes e características que são resultado de sua relação com o fornecedor que resultam em uma potencial vantagem competitiva em custo para a empresa fornecedora e que, por consequência, aumentem a chance de renovação do contrato.

Essa abordagem de características que tem ligação direta com os custos da fornecedora justifica-se, pois espera-se que possam refletir ou limitar ações de preço, e assim explicar ou relativizar sua importância na renovação ou encerramento dos contratos, já que a percepção de valor tem forte influência na satisfação do cliente (WILLIAMS et al., 2011), e poder ajustar essa percepção de valor sempre que necessário certamente tem grande importância para que o contrato seja renovado.

Para responder a esse questionamento, realizamos um estudo estatístico de probabilidade em uma base de dados composta por empresas (clientes) que tiveram seus contratos renovados e empresas que tiveram seus contratos encerrados com uma indústria do setor químico (fornecedor).

De modo geral, os resultados confirmaram algumas expectativas, como a influência positiva do volume de compra na renovação, ou seja, quanto maior a intensidade dessa relação no sentido de relevância daquele fornecimento, seja na economia de escala, seja nos custos envolvidos na substituição, maior a probabilidade de renovação.

Da mesma forma, a economia de escopo também se mostrou positiva no aumento das chances de renovação do contrato, uma vez que empresas que adquirem mais de um produto desse mesmo fornecedor também têm as chances de renovação do contrato aumentadas.

A especificidade de localização também teve seu valor identificado como uma característica que aumenta as chances de o contrato ser renovado ao identificarmos o impacto positivo quando a empresa fornecedora é a empresa mais próxima daquele cliente, independentemente da distância entre eles.

A partir desta introdução, este trabalho segue com a seguinte organização: na seção 2 veremos como as características observadas relacionam-se e são suportadas pelas principais teorias de estratégia corporativa disponíveis na literatura. Na seção 3 teremos a oportunidade de avaliar as economias de custo de transação desenvolvidas na relação B2B estudada, e as respectivas hipóteses levantadas para comprovação das características determinantes para a renovação do contrato. Posteriormente, na seção 4 teremos a descrição dos dados das empresas avaliadas e do método de análise estatística de probabilidade escolhido para a avaliação. Com isso passaremos à seção 5, onde veremos os resultados obtidos, suas interpretações e como se

relacionam com as hipóteses propostas. E finalmente, na seção 6, entraremos nos comentários conclusivos do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A IMPORTÂNCIA DE CONTRATOS NA RELAÇÃO B2B

Nas relações B2B, em que uma empresa fornece (fornecedora) produtos, utilidades, insumos ou serviços para outras empresas (compradoras), a utilização de contratos para projetar, ajustar, mediar e monitorar as interações nas relações entre elas já é bastante comum e difundida e tem nos custos associados para sua constituição a base da economia de custos de transação (ECT) (PONDÉ, 1996). Vale notar também que a dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003) é outra característica comum ao mundo B2B, a qual reconhece os efeitos do ambiente externo sobre as organizações e também avalia a captação de recursos para obter o desempenho satisfatório. Assim, as empresas interagem no ambiente externo através da transação de recursos necessários para sua operação e sobrevivência, e os contratos aparecem como importantes instrumentos nessa relação.

Por um lado, os contratos B2B têm a função de evitar grande volatilidade nos preços para ambas as empresas, ou seja, têm a função de assegurar o preço (SPEIDEL, 1981). Por outro lado, garantem quantidades mínimas para a produção da empresa fornecedora e aquisição pela compradora. Aqui temos mais uma vez a dependência de recursos sendo tratada através de um contrato. Em mercados de produtos definidos como *commodities*, isso tem um destaque ainda maior, dada a volatilidade desse mercado (PINDICK, 2001). A empresa fornecedora tem dependência da demanda da empresa compradora, enquanto que a empresa compradora tem dependência do fornecimento do produto produzido pela fornecedora para que possa realizar sua atividade fim, seja na produção outros produtos, seja na execução de algum serviço. No entanto, a relação de poder determinará como essa relação ocorrerá, já que quanto menor for o poder de uma organização, maior será sua dependência em relação à outra parte.

Poder aqui não tem relação com o tamanho da empresa, faturamento ou atuação, mas, sim, com o poder que ela pode exercer naquela relação específica. O grau de dependência se dá

em relação à disponibilidade de recursos e da respectiva demanda por esse recurso. Para as empresas compradoras, o poder aumenta à medida que aumenta o número de fornecedores. Justamente a existência de concorrente é que diminui as incertezas das empresas compradoras. De maneira inversa, as empresas fornecedoras têm seu poder reduzido neste cenário, ainda que sejam empresas grandes e mais bem estruturadas que as empresas compradoras.

Os contratos exercem, ainda, importante mecanismo de proteção da empresa fornecedora em relação às ofensivas de concorrentes interessados em capturar aquele volume com a mesma intenção de carregar suas respectivas fábricas, ou seja, conferir maior eficiência econômica a sua produção, com consequente impacto positivo em seu custo de produção, dada a especificidade de seus ativos (WILLIAMSON, 1985). O desejo de se proteger de ameaças oferecidas pelo mercado (AGHION; BOLTON, 1987) ou pela outra parte já há muito tempo é um dos principais motivos para o uso de contratos.

Vale ainda ressaltar que a dependência se torna maior à medida que a especialização também se torna maior. Organizações que têm em seu portfólio vários produtos são menos dependentes do que aquelas que produzem apenas um produto. Fornecedores únicos promovem dependência maior por parte da compradora. Portanto, os compradores que possuem múltiplos fornecedores possuem menos dependência.

A dependência externa para a empresa compradora é causada pela importância do recurso, pela prudência na alocação e uso dos recursos, pelas poucas alternativas existentes e poucos fornecedores e pelo custo de substituição desses fornecedores.

Nesse contexto, a continuidade dos contratos, ou seja, sua renovação ao final de seu período original de vigência, tem grande importância na manutenção dos volumes de produção para o fornecedor, e de garantia de abastecimento e/ou de custos adequados de aquisição pelo cliente.

No entanto, normalmente o contrato não consegue assegurar para a empresa fornecedora que a renovação aconteça naturalmente, ainda que a relação entre as empresas tenha sido muito boa durante toda a vigência. Isso acontece principalmente porque não é essa sua função. É bastante comum que a empresa que fez a contratação queira poder rever as condições de mercado e de fornecimento ao fim do período contratual. A racionalidade limitada e o comportamento oportunista também levam a isso, já que entre a data em que o contrato foi firmado e a data sua data final, muitas alterações podem ter ocorrido no mercado, de maneira que as condições inicialmente ajustadas já reflitam mais a realidade do mercado, assim como ao longo desse período falhas no contrato podem ter dado oportunidade para um dos lados ter

explorado essas falhas de maneira oportunista. Não deixa de ser, portanto, uma medida que visa impor restrições ao comportamento oportunista durante a execução do contrato, já que a incerteza na continuidade do contrato e a possibilidade de contratação de outro fornecedor podem contribuir para esse controle, além de ser uma oportunidade de corrigir qualquer desvio que a primeira contratação feita possa ter sofrido durante os anos de execução e, com isso, ter a oportunidade de buscar maximização do lucro novamente.

Nessa fase há uma transação em negociação, e os respectivos custos de transação ponderados por cada um dos agentes podem ser determinantes para a renovação daquele contrato. A transação é definida e tem seu custo impactado por três atributos: a frequência, a incerteza e a especificidade de ativo (WILLIAMSON, 1985).

A baixa frequência de transação de negociação do contrato, associada à alta intensidade da relação, já que as transações fruto do estabelecimento do contrato serão muito frequentes (diárias ou semanais, pelo menos), leva à construção de um contrato complexo e, portanto, incompleto (WILLIAMSON, 2000), na busca de se evitar comportamentos oportunistas, definido também por Williamson (1985) como sendo a busca do interesse próprio, ou seja, a ação de forma não cooperativa dos agentes econômicos em uma transação.

Em resumo, estamos falando de contratos que visam proteger os volumes de produção tanto para o fornecedor como para a empresa compradora. A especificidade de ativo promove a necessidade de períodos contratuais relativamente longos para a proteção dos volumes, o que traz a baixa frequência de interação para alteração, revisão ou adequação das condições estabelecidas, o que contribui para o aumento das incertezas. Há, ainda, intensidade na relação variável (entre baixa e alta) e com consequente potencial de impacto para ambas as empresas também variável.

Com a premissa da racionalidade que leva a padrões de comportamento dentro das empresas que promove ações racionais e que resultam na busca da maximização do lucro, por exemplo, tanto da empresa fornecedora como da empresa compradora, e diante da limitação dessa racionalidade imposta pelas incertezas e complexidade desses contratos, é de se supor que a renovação dos contratos esteja baseada em motivos racionais com ligação direta a características de custos, principalmente.

Por esse motivo, este trabalho tem o objetivo de estudar características de empresas compradoras que possam indicar a probabilidade de esses contratos serem renovados. Mais que isso, esperamos com este trabalho poder, inclusive, direcionar ações que contribuam com o aumento de chances da renovação.

2.2. ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO

Uma das fragilidades no período de renovação do contrato é a assimetria da informação entre a empresa fornecedora e a empresa compradora. A diferença de alavancagem entre elas é nítida neste momento. Em geral, a empresa compradora está em condições de pressionar a empresa fornecedora para obter vantagens de preço e/ou outras condições do contrato. Conforme demonstrado por Antiqueira, Saes e Lazzarini (2006), o comportamento oportunista pode aparecer mais facilmente em relações contratuais que envolveram investimento específico, o que, de modo geral, é bastante presente no ambiente B2B.

Assim, mesmo que não seja verdade, a empresa compradora terá sempre à sua conveniência a dúvida que ela pode gerar na empresa fornecedora de que ela tenha recebido de algum concorrente do fornecedor uma proposta mais competitiva em preço e/ou com condições contratuais mais flexíveis (ibidem). Já a fornecedora só poderá usar o mesmo mecanismo em situações de limitação de concorrência ou de dependência de recursos, onde poderia alegar, mesmo que não fosse verdade, um excesso de demanda e com isso justificar maiores preços ou condições mais favoráveis. Com o comportamento oportunista da empresa compradora mencionado anteriormente, ela visa tirar proveito e se apropriar das quase-rendas (MILGRON; ROBERTS, 1992) decorrentes dos investimentos específicos feitos pela empresa fornecedora para a produção dos produtos fornecidos às empresas compradoras, ou seja, a empresa fornecedora, dependente daquele volume contratado e cuja continuidade ou encerramento do fornecimento naquele momento está sendo renegociado, o que poderá trazer impacto de custo de produção, com consequente impacto na rentabilidade.

2.3 RENOVAÇÃO DE CONTRATOS

Muitos estudos (COOIL et al., 2007; GANESH; ARNOLD; REYNOLDS, 2000; REICHHELD, 1993) já foram realizados para identificar as atitudes dos clientes que geram neles um comportamento de lealdade. Lealdade aqui se traduz em renovação de contrato, ou seja, continuidade da relação comercial estabelecida pelo fornecedor e pelo comprador, ou compras recorrentes. Enfim, a busca por manter aquele cliente ativamente consumindo o

produto ou serviço oferecido pela empresa, evitando assim que ele passe a consumir de empresas concorrentes.

As atitudes dos clientes normalmente observadas nesses estudos são a satisfação do cliente, valor para o cliente, percepção do preço, qualidade do relacionamento e qualidade do serviço/produto. Esses estudos têm se justificado pelo incremento na performance financeira e vantagem competitiva que a manutenção desses clientes traz para as empresas fornecedoras (WILLIAMS et al., 2011).

Assim, é muito comum esses estudos empíricos apresentarem uma ligação direta entre satisfação do cliente e lealdade desse cliente (CAPRARO et al., 2003). Ou seja, quanto mais satisfeito está o cliente, maior a chance de o contrato seguir se renovando, também referido nesses estudos como lealdade.

No entanto, a imensa maioria desses estudos foca no mercado B2C. Há pouca pesquisa realizada nesse sentido para o mercado B2B (LAM et al., 2004). Apesar de trazer indicadores interessantes, os estudos B2C não traduzem na plenitude as situações do B2B.

Algumas caraterísticas do mercado B2B o diferenciam bastante do B2C, já que normalmente existe um grande número de indivíduos tanto da empresa fornecedora como da empresa compradora interagindo e que podem influenciar na decisão (WILLIAMS; KHAN; NAUMANN, 2011). Geralmente as decisões são tomadas de maneira mais racional (GALE, 1994; ZEITHAML, 1988). Há uma maior clareza na percepção de valor (GALE, 1994; ZEITHAML, 1988), fruto de uma avaliação mais profissional. Além do fato de os produtos e serviços serem mais técnicos, mais complexos, a dimensão das contas (BENDAPUDI; LEONE, 2002; COVIELLO; BRODIE, 2001) também é outro aspecto importante. Vale ainda comentar que na relação B2B existem maiores obrigações de ambos os lados, ou seja, entre fornecedor e comprador (BENDAPUDI; LEONE, 2002; COVIELLO; BRODIE, 2001).

No estudo realizado por WILLIAMS et al. (2011), um interessante fluxograma foi apresentado mostrando que, além da ligação muito forte entre satisfação do cliente e o impacto no comportamento de lealdade, que em última instância é o que se espera que se traduza em efetivamente lealdade do cliente em continuar com seu fornecedor, aparece também o valor tendo atuação direta nessas suas pontas. Podemos entender valor como a relação entre preço e benefício percebido. Dessa forma, em um ambiente B2B, dada a racionalidade característica da relação, o valor percebido é de extrema relevância. Em um ambiente em que o benefício oferecido é muitas vezes facilmente equiparado, o preço passa a ser a variável determinante na formação dessa percepção de valor.

Figura 1 – Diagrama relacionando a intenção de permanência com satisfação do cliente, percepção de valor e desempenho

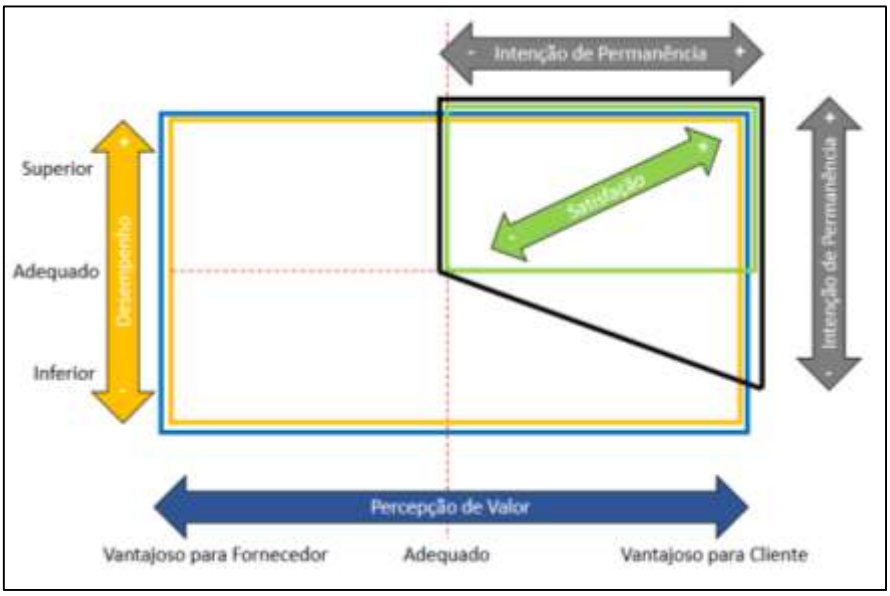

Diagrama desenvolvido a partir de diagrama e estudo publicado: WILLIAMS, Paul et al. Customer attitudes of stayers and defectors in B2B services: Are they really different? Industrial Marketing Management, v. 40, n. 5, p. 805-815, 2011.

Fonte: adaptado de Williams et al. (2011)

O fluxograma desenvolvido por eles mostra que a percepção de preço mais alto pelo cliente em relação ao preço de mercado tem impacto negativo, ou seja, reduz os índices de satisfação do cliente e intenções de comportamento leal. Percebe-se, portanto, que o fator preço tem destaque importantíssimo na lealdade do cliente. Isso tem importância ainda maior no ambiente B2B, dadas suas caraterísticas anteriormente mencionadas.

Esse estudo desenvolvido por eles e os resultados obtidos tiveram grande influência na inspiração para o desenvolvimento deste trabalho.

De maneira resumida, eles observaram cinco dimensões em relação à lealdade do cliente e construíram hipóteses à satisfação do cliente, às intenções de comportamento, ao desempenho, à percepção de preço e à inter-relação entre atitudes e comportamento.

Assim, este trabalho tem o objetivo de fazer uma análise de características de empresas ou da relação fornecedor-comprador em que efetivamente se deu a renovação do contrato e de outras em que o contrato não foi renovado, com ênfase em características que têm impacto direto no custo e, por consequência, poderão refletir-se em preço ou na maior ou menor possibilidade de haver uma flexibilização no preço ou condições comerciais, ou seja, permitindo que o agente que tem atuação direta tanto na satisfação do cliente como no

comportamento de intenção de permanência possa ser adequado: a percepção de valor. Não vamos tratar do impacto do preço diretamente, devido a essa ser a informação mais sensível e de difícil acesso junto às empresas, devido a sua confidencialidade. Tanto fornecedor como comprador evitam que essa informação torne-se pública, dada a sua importância estratégica. Para o fornecedor, manter os preços praticados em sigilo é importante, dada a potencial diferença de preço que ele poderá praticar para diferentes clientes. Ou seja, não é interessante que um cliente veja que tem preço superior a outro cliente com características semelhantes. Para as empresas compradoras, da mesma forma, não é interessante que seus concorrentes, por exemplo, vejam o quanto elas estão pagando por aquele produto, ou que seus clientes vejam sua estrutura de custos de maneira mais detalhada, permitindo-lhes usar essa informação para argumentação frente ao valor cobrado pelo produto ou serviço adquirido.

2.4 CARACTERÍSTICAS AVALIADAS E HIPÓTESES

Buscamos avaliar características das empresas compradoras e da relação fornecedor-cliente diretamente relacionadas a custo e que, portanto, possam trazer uma tendência de explicar um posicionamento feito pelo fornecedor que resultou em uma percepção de valor tida como adequada pelo cliente que renovou o contrato. Da mesma forma, podem explicar por que algumas empresas não renovaram o contrato, ou seja, levaram a um posicionamento que promoveu uma percepção de valor diferente e não satisfatória. Assim, são caraterísticas que, quando necessário, permitem ou incentivam a empresa fornecedora a alterar seu posicionamento na fase de negociação da renovação do contrato e, desse modo, atuar na percepção de valor, até o limite de alcançar as necessidades/expectativas do cliente, resultando na renovação do contrato.

As características observadas são:

- <u>INTENSIDADE DE RELAÇÃO FORNECEDOR-CLIENTE</u>

Ainda que as condições comerciais tenham sido definidas na contratação, entendemos que a intensidade da relação fornecedor-cliente motivada não só pela frequência das transações que efetivamente ocorreram durante a execução do contrato previamente concebido, mas

também pela importância que aquela intensidade transacional tem na estrutura de custo do comprador e do fornecedor, ou seja, grande frequência também significará grande valor financeiro, já que a intensidade de volume transacionada está diretamente relacionada a um maior valor transacionado, gerará um impacto direto nas chances, ou na necessidade de dar continuidade naquela relação e, por consequência, na contratação de novo período contratual.

De maneira prática, podemos entender que em um ambiente B2B, relações fornecedor-cliente intensas devem representar grande importância para o fornecedor no que se refere à utilização econômica de seus ativos específicos, enquanto que para o cliente pode ter uma importância na garantia de manutenção de custo adequado de aquisição e de segurança de abastecimento.

Assim, a intensidade de relação fornecedor-cliente ganha um aspecto estratégico, além do aspecto econômico, já que a perda daquela relação pode significar a transferência dos benefícios gerados pela intensidade daquela relação para um concorrente. Podemos, ainda, entender essa intensidade de relação através da teoria da dependência de recurso, ou seja, em um ambiente onde as empresas compradoras têm opções de fornecedores, estas têm seu poder aumentado. Assim, construímos a seguinte hipótese:

H1: Quanto maior a intensidade de relação entre o fornecedor e o cliente, maior a probabilidade de renovação do contrato.

- <u>ESPECIFICIDADE DE ATIVO</u>

A especificidade de ativo é sem dúvida um grande motivador para que as relações sejam guiadas por um contrato de médio/longo prazo. Assim, em um mercado marcado por essa característica, o prazo contratual mais alongado passa a ser prática de mercado, e, portanto, acabamos tendo as empresas de certa forma equalizadas com relação a essa necessidade, e como resultado disso temos modelos de negócio ou operações comerciais muito semelhantes sendo praticados pelas empresas fornecedoras que concorrem nesse mercado.

Como definido por Williamson (1985), a especificidade de um ativo está associada aos seguintes fatores: especificidade de local, ou seja, neste caso, determinado pela proximidade entre demandante e ofertante, que terá papel importante, além de atribuir grandes custos no caso de sua substituição; especificidade de ativos físicos, ou seja, quando há investimento do ofertante ou do demandante, ou de ambos, em equipamentos específicos para atender àquela

relação e que tem baixo valor em usos alternativos; especificidade dos ativos humanos que são resultado de investimento em qualificação de pessoal ou fruto do processo de aprendizagem contínuo adquirido com as próprias atividades, que desenvolveram naquele capital humano habilidade específica de interesse para aquela relação; e, finalmente, a especificidade de ativos dedicados marcados pela expansão de capacidade produtiva dedicada e dimensionada a atender à demanda da outra parte, e cujo cancelamento prematuro gerará excesso de capacidade produtiva e, consequentemente, ociosidade dos ativos.

Em empresas que têm seu produto percebido como commodities e, portanto, cujas empresas ofertantes concorrentes tendem a ter custos de produção muito parecidos, a localização da fornecedora em relação à localização das empresas compradoras (demandantes) pode ter um efeito decisivo na conquista e manutenção dos clientes.

Para a construção da próxima hipótese, estamos considerando a importância dessa localização do ponto de vista relativo, ou seja, quanto o fato de a empresa fornecedora ser a melhor opção do ponto de vista de localização em relação às empresas compradoras (demandantes) pode impactar na chance de renovação do contrato, ou seja, quanto o fato de essa empresa ser a mais próxima da empresa demandante em relação a seus concorrentes impactará na renovação do contrato. A vantagem nos custos de distribuição, relativa a seus concorrentes, deveria aqui contribuir para a formação de preço que confira uma melhor percepção de valor relativa. Assim, contraímos a seguinte hipótese:

H2: A especificidade de localização obtida pela localização relativa entre fornecedor e comprador em relação às suas opções terá impacto positivo nas chances de renovação do contrato.

Ainda em relação à especificidade de local, a localização da empresa compradora pode, ainda, contribuir para um melhor aproveitamento do recurso utilizado para a distribuição, ou seja, clientes localizados próximos do fornecedor permitem que a utilização de um ativo específico para transporte dos produtos efetivamente transporte maiores quantidades em um mesmo período de tempo (mensal, anual ou ao longo da vida útil daquele ativo), o que resulta em um menor custo por unidade de produto transportado.

Nesse caso, a percepção de valor está sendo impactada duplamente: pela distância em si, que certamente contribuirá para um custo relativamente maior ou menor, a depender do custo de distribuição fruto do incremento direto do custo variável de deslocamento (combustível,

pedágio, alimentação etc.), e pelo uso mais ou menos eficiente do recurso específico utilizado para o transporte do produto, ou seja, o mesmo recurso levará mais tempo para entregar a mesma quantidade de produto em empresas mais distantes, se comparado a uma empresa que compre o mesmo volume, mas que esteja mais próxima da empresa fornecedora. Assim, a propensão à utilização eficiente dos ativos específicos por parte do fornecedor será preponderante.

Para avaliar a especificidade de local e seu impacto no melhor uso de um ativo específico, construímos a seguinte hipótese:

H3: Quanto menor a distância entre cliente e fornecedor, maior a probabilidade de renovação do contrato.

Esperamos nesta terceira hipótese que empresas localizadas mais próximas da empresa fornecedora tenham maior chance de renovar o contrato em relação a empresas localizadas mais distantes.

- <u>ECONOMIA DE ESCOPO</u>

A economia de escopo informa que o fornecimento de mais de um produto de um fornecedor para um mesmo cliente deve ter impacto positivo para ambas as empresas, ou seja, deve gerar economia tanto para o fornecedor como para o cliente. Isso porque o cliente ganha poder de negociação ao concentrar suas compras com um único fornecedor, em relação à opção de adquirir esses mesmos produtos isoladamente. Espera-se que empresas que trilham esse caminho de economia de escopo tenham maior probabilidade de ter o contrato renovado do que empresas que adquirem um único produto ou adquirem seus produtos de maneira desconcentrada. Soma-se a esse fato a complexidade da operação da troca de fornecedores pela empresa compradora (cliente), já que muitas vezes requer local ou ativos específicos para seu acondicionamento, o que traz à operação de substituição riscos que podem causar desabastecimento da linha de produção daquele cliente, ainda que por um período. Pelo lado do fornecedor, os custos envolvidos na conquista e substituição daquele cliente tornam-se maiores também, o que pode incentivá-lo a ter maior flexibilidade na adequação de seu preço e assim conseguir a renovação daquele contrato de fornecimento de múltiplos produtos. Assim, construímos a seguinte hipótese:

H4: A presença de economia de escopo na transação, tanto para a compradora como para a fornecedora, aumenta a probabilidade de renovação de contrato.

3 METODOLOGIA

3.1 BASE DE DADOS

Para desenvolver esta análise de fatores determinantes para a renovação de contratos B2B, buscamos dados de uma empresa, multinacional do ramo químico com atuação global, presente no Brasil há mais de quarenta anos e com concorrentes também multinacionais com atuação global, e todos muito bem estruturados financeira, técnica e operacionalmente, além de terem se instalado no país há pelo menos o dobro de anos. Todo seu negócio está baseado em relações *business-to-business*, ou seja, seus clientes são outras empresas de diversos setores que utilizam os produtos adquiridos em seus processos produtivos ou para executar sua atividade fim.

A base de dados traz características de empresas compradoras, ou seja, clientes que efetivamente renovaram seu contrato de fornecimento, e outros que não o renovaram com a empresa fornecedora quando tal contrato chegou ao final do período de vigência, durante o período analisado de quatro anos, compreendido entre os anos de 2013 e 2016.

São empresas de diversos setores da economia que se utilizam dos produtos fornecidos em seus processos produtivos, principalmente como insumo para a produção e, em alguns casos, como matéria-prima na produção de outros produtos. Algumas utilizam os produtos na execução dos serviços que prestam.

A seguir temos a distribuição das empresas compradoras por setor de atuação e a respectiva quantidade de empresas daquele setor na base de dados:

Tabela 1 – Distribuição das empresas compradoras por setor de atuação

Setor	Qtde
Construção Especializada	2
Equipamentos Elétricos	5
Maquinário Industrial	1
Outros	1
Produtos Alimentícios	5
Produtos de Borracha	2
Produtos de Metal	37
Produtos de Papel	6
Produtos de Pedra, Argila, Vidro	5
Produtos Químicos	7
Serviço	45
Siderurgia Primária	10

Fonte: elaborado pelo autor

A empresa fornecedora é do ramo químico, e vale a pena destacarmos a seguir algumas características dessa indústria que podem contribuir no entendimento da dinâmica do mercado e nas análises.

Nessa indústria, é bastante comum que os produtos requeiram meios de produção bastante particulares e dedicados, de forma que seus ativos de produção possuem baixa ou nenhuma intercambiabilidade com outros setores da economia ou mesmo entre empresas com a mesma atividade. Há investimento constante em conhecimento específico, na busca de geração de valor, seja pela economia alcançada por meio de tecnologia própria desenvolvida ou produtos tecnologicamente melhores que a concorrência. O transporte de seus produtos é frequentemente realizado por meio de ativos também bastante particulares (como caminhões-tanque, vagões-tanque, equipamentos criogênicos etc.) para realizar a entrega nos consumidores, o que implica em mais investimentos representativos e bastante específicos (WILLIAMSON, 1985; JOSKOW, 1985).

Há, ainda, em muitos casos, a necessidade de investimentos para a correta armazenagem dentro do cliente consumidor, e esse investimento também é feito pela fornecedora na imensa maioria dos casos, adicionando, portanto, mais capital à cadeia de produção e fornecimento e mais especificidade de ativo.

Toda essa especificidade de ativos, além de aumentar significativamente os valores de investimento, reduz ou até mesmo elimina a possibilidade de comercialização desses ativos a qualquer momento (sem liquidez, portanto), o que traz uma complexidade na análise de

investimento, uma vez que aumenta muito o risco de não ter como se desfazer desses ativos em uma eventual necessidade. Somando-se ao fato de ser um mercado que tem seus produtos tratados como *commodities* e a necessidade de garantia de volumes para assegurar o carregamento adequado de suas plantas produtivas, isso reforça a necessidade de manutenção/renovação dos contratos de fornecimento para essa indústria.

Em resumo, temos os seguintes aspectos para considerar:

a) Produto com pouca ou nenhuma diferenciação (*commodities*): contratos longos têm as funções de assegurar o preço a um nível adequado de rentabilidade e os volumes que permitirão ter um custo adequado de produção.

b) Indústria de capital intensivo: contrato tem função de resguardar volume que proporciona custo competitivo por diluição do capital investido e eficiência de produção, além de proporcionar estabilidade pelo período de tempo do contrato.

c) Especificidade de ativos: aumenta ainda mais a intensidade de capital, com baixíssima possibilidade de adequação do capital investido a momentos de alta ou baixa no mercado (compra ou venda de ativos).

d) Especificidade de local, já que uma planta produtiva não é facilmente transferida de um local para outro e o atendimento de mercados distantes praticamente é anulado devido aos grandes custos de transportes envolvidos, já que, de modo geral, há ofertas de concorrentes em outras regiões com potencial de consumo de seus produtos.

Em resumo, devido a essa especificidade de ativos, a empresa fornecedora pode ficar exposta e dependente daquele contrato (ANTIQUEIRA; SAES; LAZZARINI, 2006). Somando-se a percepção de commodities que o mercado tem sobre seus produtos e a necessidade de garantia de volumes, podemos entender a necessidade por contratos de longo prazo dessa indústria.

e) Dependente de matérias-primas que também operam com contratos de longa duração. Quando olhamos pelo lado dos custos dessa indústria, percebemos que os insumos e as matérias-primas básicas (principalmente petróleo, gás natural e energia, já que muitas delas são eletrointensivas) também se caracterizam por terem sua comercialização suportada por contratos de longa duração.

Assim, a necessidade de optar-se por um modelo de negócio que privilegie vendas asseguradas por contrato volta a mostrar-se importante, já que a contratação dessas matérias-primas normalmente também é feita por contratos e que muitas vezes ainda tem um volume mínimo obrigatório de consumo, o chamado *Take-or-Pay*. Isso leva, ainda, a uma preocupação

em contratar o fornecimento de matéria-prima também por longos períodos como uma tentativa de trazer previsibilidade pelo lado dos custos.

Os dados referem-se a um total de 296 observações feitas em 128 empresas distintas, de diversos setores da economia, das quais 48 renovaram o contrato no período observado, e 80 não renovaram.

Tabela 2 – Resumo das empresas observadas quanto à renovação do contrato

Empresas	Qtde	%
Renovaram (Renov)	48	38%
Não renovaram (NR)	80	62%
Total	128	

Fonte: elaborada pelo autor

Para cada uma dessas empresas, temos a informação relativa a se a empresa renovou ou não seu contrato, em que ano (dentro do período de 2013 a 2016) que a renovação ou encerramento ocorreu, o volume de produto transacionado anualmente, a distância dessa empresa até a empresa fornecedora, se a empresa fornecedora é a melhor opção do ponto de vista de localização, ou seja, a opção mais próxima, qual a distância adicional que esse fornecedor tem em relação ao concorrente mais próximo daquele cliente quando ele não é a melhor opção do ponto de vista de localização, se essa empresa adquire mais de um produto desse mesmo fornecedor, qual a quantidade média de produto que é descarregado naquele cliente por entrega, e quanto que essa quantidade representa em termos percentuais de ocupação da capacidade total transportável por caminhão.

Assim, se uma empresa renovou o contrato em 2015, por exemplo, na base de dados temos todas as informações de dados anteriormente mencionadas para os anos de 2013, 2014 e 2015. Dessa forma, essa empresa teve três observações no período. Os dados de 2016, neste exemplo, não foram incluídos na análise, já que são posteriores ao efeito analisado de renovação do contrato.

3.2 VARIÁVEL DEPENDENTE

Como a intenção é determinar as caraterísticas que aumentam as chances de renovação do contrato, a variável dependente é justamente o fato de aquela empresa ter renovado o contrato ou não. Trata-se, portanto, de uma variável *dummy*, que assume o valor um (1) quando ocorreu a renovação, e o valor zero (0) quando o contrato não foi renovado. Essa variável foi nomeada como "Renov" no modelo.

3.3 VARIÁVEIS INDEPENDENTES

A seguir temos um resumo das hipóteses criadas, as principais variáveis e seu impacto. Em seguida passaremos a descrevê-las, bem como relacionar a variável que rejeitará ou não cada uma das hipóteses.

Tabela 3 – Resumo com as hipóteses, a variável que a caracteriza e seu impacto em custo

HIPÓTESES	VARIÁVEL	IMPACTO
H1: quanto maior a intensidade de relação entre o fornecedor e o cliente, maior a probabilidade de renovação do contrato	Volume transacionado	Custo de produção e eficiência do uso de ativos específicos
H2: A especificidade de localização (sob a ótica do cliente) terá impacto positivo nas chances de renovação do contrato.	Localização do fornecedor em relação ao cliente	Melhor custo de distribuição dada a localização, relativo a concorrentes
H3 Quanto menor a distância entre cliente e fornecedor maior a probabilidade de renovação do contrato, pois a propensão à utilização eficiente dos ativos específicos por parte do fornecedor será preponderante.	Distância	Melhor custo de distribuição por uso mais eficiente de ativo específico
H4: A presença de economia de escopo na transação aumenta a probabilidade de renovação de contrato.	Um ou mais de um produto contratado	Melhor custo global por economia de escopo

Fonte: elaborada pelo autor

Para a verificação da primeira hipótese, observamos o volume medido em quilogramas (identificada como "Vol") como uma variável que medirá a intensidade da relação fornecedor-comprador. Quanto maior o volume contratado, maior a intensidade da relação, tanto do ponto de vista físico, já que as entregas dos produtos ocorrerão com uma frequência maior em

empresas onde esse volume é maior, como do ponto de vista estratégico e financeiro, já que em volumes transacionados certamente têm uma maior representatividade para ambas as empresas, tanto na estrutura de custo como estrategicamente.

Como vimos anteriormente, a fornecedora é uma empresa que tem sua produção baseada em capital intensivo, grande especificidade de ativos de produção, de distribuição e localização, e tem seus produtos reconhecidos como *commodities* pelo mercado. O conjunto dessas características leva à valorização do volume transacionado muito grande, visto o custo de substituição daquele cliente. Pelo lado do cliente, um alto volume transacionado representa uma intensidade na relação, visto a dependência daquele fornecimento para o sucesso de sua operação.

Para a segunda hipótese, criamos uma variável *dummy* (identificada como "EmpMA"), que assume valor um (1) para os casos em que a empresa fornecedora é a melhor opção do ponto de vista logístico, ou seja, a empresa fornecedora é a mais próxima da empresa compradora em relação a seus concorrentes. Essa variável assume o valor zero (0) quando há pelo menos uma unidade de seus concorrentes situada mais próxima daquele cliente.

Para a determinação dessa variável, um mapeamento completo de todas as unidades produtivas dos concorrentes da empresa fornecedora foi realizado, e as distâncias entre cada empresa compradora e as empresas mapeadas foram calculadas com a utilização de mapa online disponível na internet.

Para a hipótese três, utilizamos a distância (identificada como "Distan" no modelo) entre a empresa fornecedora e a empresa compradora, medida em quilômetros, também obtida por meio de mapa online disponível na internet.

Para a quarta hipótese, criamos uma variável *dummy* (identificada como AdProd) que assume o valor um (1) quando a empresa compradora contratou mais de um produto, e zero (0) quando a contratação se refere a um produto único. Vale ressaltar aqui que nem sempre a empresa possui demanda de mais de um produto, ou seja, sua necessidade pode realmente ser de apenas um produto. De qualquer forma, o fato de uma empresa ter apenas um produto contratado *versus* empresas que possuem demanda para mais de um produto poderá ser observado.

Outras três variáveis também foram criadas para contribuir na análise, sendo elas: uma variável (identificada por "Deltakm") que apresenta a quantidade de quilômetros que a empresa fornecedora está mais distante da empresa compradora em relação ao concorrente mais bem localizado para aquele fornecimento, quando ela não é, portanto, a melhor opção, do ponto de

vista logístico. Assim, quando a empresa fornecedora é a empresa mais bem localizada, essa variável assume o valor zero (0); uma variável (identificada como DescMed) que expressa em quilogramas a quantidade que efetivamente é descarregada por abastecimento, e outra que verifica a eficiência (identificada como Efic) representada pelo percentual que a entrega realizada representou a carga total transportada.

3.4 VARIÁVEL DE CONTROLE

Para controlar o modelo utilizaremos as variáveis de ano, com o intuito de avaliar se existem efeitos exógenos, como, por exemplo, fatores macroeconômicos, em determinado ano, que podem ter sido relevantes na renovação de contratos ou não.

A seguir está o resumo com todas as variáveis e os sinais esperados para cada uma delas.

Tabela 4 – Estatística descritiva das variáveis

Tipo	Variáveis	Descrição	Obs	Média	Desv Padrão	Min.	Máx.
Dependente	Renov	renovou contrato	296	0,368	0,483	0	1
Independentes	log Vol	log do volume	296	11,160	2,122	6,21	16,28
	Volume	volume	296	567.759	1.543.000	499	11.700.000
	Distan	distância	296	116	96,32	5	413
	EmpMA	fornecedora como melhor alternativa	296	0,159	0,366	0	1
	AdProd	contratou mais de um produto	296	0,155	0,363	0	1
	DescMed	descarregamento médio	296	4.631	4.938	284	21.945
	Efic	eficiência uso capacidade transporte	296	0,257	0,272	0	1
	Deltakm	delta de distancia para concorrente	296	73,700	70,280	0	246

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 5 – Resumo com todas as hipóteses, as variáveis e o sinal esperado

Variável	Descrição	Detalhe	Tipo	Hipótese	Sinal Esperado
Emp	Empresa	É a variável que identifica cada empresa como indivíduo na base de dados	Contínua	Todas	NA
Renov	Renovado	Identifica as empresas que renovaram o contrato 0 = contrato ainda vigente ou NR 1 = renovou o contrato	Dummy	Todas	NA
NR	Não Renovado	Identifica as empresas que não renovaram o contrato 0 = renovou ou contrato ainda vigente 1 = não renovou	Dummy	Todas	NA
log_Vol	Log do Volume	Refere-se ao volume anual adquirido pelas empresas, ao qual foi aplicado o log para normalização da distribuição	Contínua	H1	+
Distan	Distância	É a distância em km da empresa fornecedora até a empresa compradora	Contínua	H2	-
Emp	Empresa	Identifica a Empresa como indivíduo único	Contínua	Todas	NA
EmpMA	Melhor Alternativa	Identifica se a empresa fornecedora é a empresa mais próxima da empresa compradora, comparada aos concorrentes 0 = não é a empresa mais próxima 1 = é a empresa mais próxima	Dummy	H3	+
AdProd	Produtos Adicionais	Identifica se a empresa tem contrato de compra para mais de um produto 0 = não compra outros produtos 1 = compra pelo menos mais um produto	Dummy	H4	+
Efic	Eficiência	Mede a eficiência de transporte baseado no % do produto transportado que é descarregamento em médias para cada empresa	Contínua	Análise*	+
Deltakm	Delta Km	Distância adicional em km que a empresa fornecedora tem até a empresa compradora quando ela não é a empresa mais próxima. Se for, o valor de Deltakm é zero.	Contínua	Análise*	-
DescMed	Descarregamento Médio	É a quantidade média de produto efetivamente descarregado naquele cliente.	Contínua	Análise*	+
Ano	Entre 2013 e 2016	Variável de controle para avaliação se fatores econômicos poderiam estar influenciando os resultados de renovação ou não dos contratos	Categórica	Todas	NA

Obs.: As variáveis acima identificadas com * não têm aplicação direta na validação das hipóteses.

Fonte: elaborada pelo autor

3.5 MATRIZ DE CORRELAÇÃO

A seguir está a matriz de correlação entre as diversas variáveis propostas para o estudo.

Tabela 6 – Matriz de correlação

	Emp	Renov	NR	log Vol	Volume	Distan	EmpMA	AdProd	DescMed	Efic	Deltakm	PrecUnit	Ano
Emp	1												
Renov	-0.097	1											
NR	0.097	-1.000	1										
log Vol	0.137	0.281	-0.281	1									
Volume	0.167	0.200	-0.200	0.633	1								
Distan	-0.004	-0.001	0.001	-0.060	-0.091	1							
EmpMA	-0.049	0.167	-0.167	0.240	0.272	-0.446	1						
AdProd	-0.039	0.195	-0.195	0.027	-0.001	-0.027	0.043	1					
DescMed	0.145	-0.019	0.019	**0.743**	**0.603**	0.045	0.251	-0.072	1				
Efic	0.144	-0.017	0.017	**0.746**	**0.607**	0.047	0.254	-0.072	0.999	1			
Deltakm	-0.020	0.042	-0.042	-0.003	-0.053	**0.889**	-0.456	0.036	0.054	0.055	1		
PrecUnit	-0.089	-0.038	0.038	-0.488	-0.231	0.107	-0.186	0.135	-0.417	-0.419	0.105	1	
Ano	0.044	-0.072	0.072	-0.121	-0.012	-0.056	0.028	0.020	0.001	0.001	-0.074	0.087	1

Fonte: elaborado pelo autor

Podemos notar aqui uma grande correlação positiva entre o volume (e com log-Vol) e as variáveis de DescMed e Efic. DescMed é a quantidade média de produto efetivamente descarregada naquele cliente, e Efic é a eficiência daquele descarregamento em relação ao volume total transportado por entrega.

A variável volume foi a única em que a aplicação de log trouxe ganhos atribuindo uma melhor distribuição normal dos dados.

Assim, quanto maior o volume do cliente, maior será a quantidade de produto entregue por carregamento e, por consequência, maior será a eficiência daquele transporte.

Nessa matriz fica claro, portanto, que quanto maior o volume adquirido por aquele cliente, naturalmente obtém-se uma maior eficiência de transporte, já que permite que praticamente todo o volume transportado seja descarregado naquele cliente.

Um cliente com volume pequeno leva a descarregamentos parciais da carga transportada, e, portanto, a uma menor eficiência de distribuição.

Notamos por essa tabela que controlar o volume de cada cliente bastará para capturar também os benefícios de eficiência de transporte.

3.6 MODELO

Para a realização deste estudo consideramos um conjunto de dados de empresas que renovaram seus contratos e de outras que não renovaram com um dado fornecedor, os quais serão utilizados em um o modelo binomial Logit para análise de regressão, já que a variável dependente é binária, ou seja, renovou ou não renovou o contrato.

Avaliaremos, portanto, qual o efeito das variáveis independentes sobre a probabilidade de o contrato ser renovado.

Esse mesmo modelo pode ser montado para a resposta inversa, ou seja, probabilidade de não renovar o contrato.

Na base de dados temos empresas identificadas em colunas diferentes, assim, na coluna "Renov", as empresas identificadas com o número um (1) são empresas que renovaram o contrato; aquelas identificadas com o número zero (0) não renovaram.

Na coluna "NR", as empresas identificadas com o número um (1) são empresas que não renovaram o contrato; aquelas identificadas com o número zero (0) renovaram seus contratos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Realizamos a regressão Logit tendo como variável dependente "Renov", a qual identifica empresas que renovaram o contrato, ou seja, as variáveis independentes, quando significativas, serão interpretadas como sendo as que aumentam as chances, com sinal positivo, ou diminuem as chances, quando o sinal é negativo, de um contrato ser renovado.

Tabela 7 – Resultados (regressão Logit) e Efeitos Marginais

	Logit	Efeitos Marginais	
Variáveis	Renov	dy/dx	Média
2014.Ano	-0.215	-0.050	
	(0.327)	(0.0761)	
2015.Ano	-0.488	-0.109	
	(0.349)	(0.0766)	
2016.Ano	-0.0873	-0.021	
	(0.424)	(0.100)	
log_Vol	0.267***	0.061	11.16
	(0.0586)	(0.0136)	
Distan	0.00198	0.000	116.0
	(0.00143)	(0.000)	
AdProd	1.111***	0.254	0.155
	(0.350)	(0.080)	
EmpMA	0.819**	0.187	0.159
	(0.411)	(0.094)	
Constant	-3.922***		
	(0.718)		
Observations	296		

Erros padrão robustos em parênteses
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1
Fonte: elaborado pelo autor

A Tabela 7 traz os resultados da regressão Logit, e nela podemos avaliar, na coluna "Logit", a relevância de cada variável e o seu sinal, porém não a magnitude. A magnitude avaliaremos por meio da análise de efeitos marginais, na coluna "dy/dx", cuja análise veremos mais adiante.

Importante notar que as variáveis de ano mostraram-se não significativas, o que nos permite concluir que não temos nenhum efeito específico que tenha incentivado a renovação ou o encerramento dos contratos. Assim, podemos passar a avaliar a relevância e o impacto de cada variável dependente. Antes, no entanto, vale ressaltar que, como vimos na matriz de

correlação, as variáveis DescMed e Efic têm correlação muito forte entre si e com a variável de volume, e, portanto, não as consideramos no modelo.

A variável Distan não se mostrou significativa, ou seja, a distância entre o fornecedor e os clientes não se mostrou relevante para a renovação do contrato. Mais adiante detalharemos a interpretação para esse resultado.

Assim, podemos interpretar pela Tabela 7 (coluna Logit) que a variável Log_Vol é relevante e tem impacto positivo ($p < 0.01$), ou seja, quanto maior o volume de produto adquirido pela empresa compradora, maior a probabilidade de que seu contrato seja renovado ao final do período contratual. Da mesma forma, AdProd também se mostra relevante e com impacto positivo ($p < 0.01$), confirmando que ter mais de um produto sendo fornecido para um mesmo cliente aumenta as chances de ter seu contrato renovado. A variável EmpMA mostra que ser a empresa fornecedora mais próxima daquele cliente contribui significativamente ($p < 0.05$) para uma maior probabilidade de renovação de seu contrato

Notem, no entanto, que a constante (_cons) é negativa, ou seja, sem os fatores que contribuem positivamente para a renovação do contrato, a maior probabilidade ($p < 0.01$) é a de que o contrato não seja renovado.

A coluna da direita contempla a regressão Logit utilizando a variável “NR”, a qual identifica empresas que não renovaram o contrato.

Da mesma forma que no modelo anterior, as variáveis DescMed e Efic não foram incluídas, e a variável Distan também não se mostrou relevante.

Assim, como falamos anteriormente, podemos interpretar os sinais, mas não devemos considerar os coeficientes para avaliar sua magnitude, o que faremos a seguir no item 4.2 através da ferramenta de cálculos de efeitos marginais.

Como era de se esperar, os sinais estão invertidos quando comparamos o modelo Renov com o Modelo NR.

Assim, vamos nos concentrar na análise a partir do Modelo Renov, ou seja, as características que aumentam a probabilidade de renovação dos contratos.

4.1 PERCENTUAL CORRETAMENTE ESTIMADO PELO MODELO

Realizamos uma análise que avalia qual o percentual que o modelo corretamente classificou, a partir da própria base de dados disponível, e atingimos o índice de 67,23%.

Definimos como premissa um corte em 0.49, ou seja, para valores calculados acima de 0.49, o modelo assume o valor 1, ou seja, Renov=1, e em seguida comparamos com o resultado real da própria base de dados.

Tabela 8 – Valores corretamente classificados pelo modelo

	VERDADEIRO		
Classificado	D	~D	Total
+	**42**	30	72
-	67	**157**	224
Total	109	187	296

Classificado como + se estimado Pr(D) $\geq$ 0.49
Verdadeiro D definido como Renov ! = 0
Fonte: elaborado pelo autor

Na Tabela 8 temos um resumo com os resultados do teste realizado que mostra que o modelo classificou corretamente 67,23% dos casos observados. Foram 42 classificações de "+", ou seja, acima de ou igual a 0.49, e 157 corretas classificações de "–", totalizando 199 acertos em 296 observações.

4.2 CÁLCULO DOS EFEITOS MARGINAIS

Após a realização da regressão Logit, podemos avaliar a magnitude do impacto de cada variável por meio da análise dos efeitos marginais.

Utilizaremos, para tanto, o cálculo dos efeitos marginais, assumindo o valor médio para as demais variáveis (atmeans).

A partir da análise da coluna “dy/dx” na Tabela 7 com os efeitos marginais, e assumindo as demais variáveis em seus valores médios, podemos dizer a partir da análise da variável Log_Vol (com $p < 0.01$) que a cada 1% de incremento do volume médio há um aumento de seis pontos percentuais na chance de renovação; com relação à variável AdProd, podemos concluir que o fato de fornecer mais de um produto a determinada empresa compradora aumenta significativamente ($p < 0.01$) em 25,4 pontos percentuais a probabilidade de renovar o contrato. A variável EmpMA confirma que o fato de a empresa ser a empresa fornecedora mais próxima daquele cliente, em relação aos concorrentes da empresa fornecedora, aumenta significativamente ($p < 0.05$) a probabilidade de o contrato ser renovado em 18,7 pontos percentuais. Como já havíamos visto anteriormente, a variável Distan mostrou-se não relevante, ou seja, a distância entre o fornecedor e o cliente não contribui nem para aumentar as chances de renovação, e nem para sua não renovação.

Veja que, como estamos calculando os efeitos marginais, ou seja, o delta de variação, o valor constante desaparece, já que a variação é igual a zero.

4.3 DISCUSSÃO

A seguir avaliaremos como cada hipótese foi respondida pelos estudos descritos anteriormente e suas implicações.

A H1 considerava que quanto maior fosse a intensidade de relação entre fornecedor e cliente, maior seria a probabilidade de renovação do contrato. Medimos a intensidade de relação por meio do volume efetivamente transacionado nos anos observados até o ano da renovação.

Vimos na Tabela 7 que essa hipótese não foi rejeitada, já que a variável Log_Vol (log do volume) mostrou-se relevante ($p < 0.01$), e concluímos que para cada ponto percentual de incremento no volume consumido, a probabilidade de renovação do contrato é aumentada em seis pontos percentuais.

Assim, vemos que a intensidade de relação tem forte impacto na probabilidade de renovação do contrato. A grande especificidade de ativo presente nessa indústria, observada na produção, transporte e armazenamento do produto no cliente, como visto anteriormente, justifica essa grande dependência de clientes com grandes volumes transacionados. A não renovação de um contrato de alta intensidade de relação implicará em grande custo de transação

para sua substituição para ambas as empresas. Pelo lado da fornecedora, significa ter que encontrar e conquistar outro cliente com demandas semelhantes, possivelmente já atendido por algum concorrente e com igual intensidade de relação, o que torna sua conquista ainda mais difícil. A alternativa de conquistar um número maior de clientes onde a intensidade de relação individual será menor, além de representar um custo de transação maior (investimento proporcionalmente maior, mais contratos para serem elaborados, gestão mais complexa etc.), também significa menores chances de renovação desses contratos no futuro (observado o menor volume de cada um). Pelo lado do cliente, os custos de transação envolvidos nessa substituição também são maiores, já que terá um novo contrato para ser elaborado, com maiores incertezas, tanto para o cliente como para o novo fornecedor, que também não tem experiência com aquele cliente, quando comparadas a um contrato que foi efetivamente experimentado ao longo de sua vigência inicial e que, apesar de continuar incompleto, fruto da racionalidade limitada, tem um nível de incertezas menores e está em condições de sofrer alterações que resultem em avanços em relação à primeira versão.

A H2 também não foi rejeitada, como evidenciado na tabela 7, mostrando que o fato de a empresa compradora estar localizada em regiões onde a empresa fornecedora é a empresa mais bem estabelecida em termos de logística aumenta significativamente ($p < 0.05$), em 18,7 pontos percentuais, a chance de ter seu contrato renovado. Temos aqui a especificidade de localização mostrando-se como um grande agente na renovação do contrato. Tanto fornecedor como cliente beneficiam-se dessa condição e procuram valorizá-la por meio da continuidade do contrato. A especificidade de localização contribuirá na proteção do ativo específico do fornecedor. Ao mesmo tempo, a importância dessa especificidade de localização para o fornecedor passa a ter papel determinante para o cliente no sentido de prover custos adequados e a melhor posição com relação à confiabilidade de abastecimento.

A H3 assumia que o fato de a empresa compradora estar próxima da empresa fornecedora promoveria uma maior probabilidade de renovação do contrato.

Essa hipótese foi rejeitada, ou seja, a distância não se mostrou relevante ($p > 0.1$) no sentido de impactar as chances de renovação do contrato. A especificidade dos ativos utilizados para a distribuição não é tão severa quanto a especificidade do ativo de produção, ou seja, a importância da intensidade de relação para a estrutura de custo da empresa fornecedora tem muito mais impacto que a especificidade dos ativos relacionados à distribuição. Ainda que uma menor distância permita um uso mais eficiente dos ativos de distribuição, a especificidade dos ativos de produção mostra-se mais relevante, e temos isso comprovado por meio da relevância

da intensidade de relação somada à especificidade de localização. De maneira prática, podemos entender que os investimentos específicos feitos na unidade de produção de larga escala e seus custos operacionais têm impacto muito maior que os investimentos específicos e operacionais dos ativos de distribuição.

Finalmente, a H4 não foi rejeitada pelo estudo, e pudemos comprovar por meio da variável AdProd, que se mostrou relevante ($p < 0.01$), que clientes que têm contrato para mais de um produto com aquele fornecedor têm a probabilidade de ter contrato renovado significativamente aumentada em 25,4 pontos percentuais. A contratação de mais de um produto com um mesmo fornecedor gera uma economia de escopo valorizada tanto pelo fornecedor como pelo cliente.

Os custos de transação são menores para ambos os lados. Um único contrato, ainda que incompleto, porém com as mesmas incertezas. Diferentemente, um contrato para cada produto com um fornecedor diferente resultaria em incertezas diferentes, ou seja, a combinação é uma gestão mais complexa e, portanto, mais custosa. Pelo lado do fornecedor, significa, ainda, alavancar um ou mais produtos amarrados em um produto principal, permitindo inclusive que, em alguns casos, produtos que isoladamente não seriam competitivos possam ser agregados, dados a conveniência para ambos os lados e o menor custo de transação global. Permite, portanto, apropriar-se do melhor custo de transação por meio dessa inserção de produtos complementares. Pelo lado do cliente, a situação é parecida. A inclusão de um ou mais produtos em um mesmo contrato também permite apropriar-se do menor custo global de transação, uma vez que em muitos casos a contratação isolada de alguns produtos levaria a um custo de produto muito maior, resultado, por exemplo, de um volume pequeno e pouco atrativo (isoladamente) para um determinado fornecedor.

Vale ainda ressaltar nessa situação que a dependência de recursos pode ter contribuído para a relevância de compra de mais de um produto na renovação de alguns contratos. Por exemplo, em situações em que a empresa compradora demande um determinado produto em pequena escala e que não necessariamente os concorrentes tenham interesse em fornecer, seja pela quantidade reduzida, seja pela indisponibilidade daquele produto naquela região, essa dependência de recurso poderá ter alavancado a renovação do contrato do produto principal, já que a compradora nessa situação está em posição de menor poder em relação à fornecedora e tinha interesse em assegurar o fornecimento daquele produto, que apesar de ser menos representativo em termos de volume e valor absoluto total de compra, tem sua relevância no processo produtivo ou atividade daquela empresa. Assim, temos o seguinte resumo:

Tabela 10 – Resumo das hipóteses e respectivos resultados

HIPÓTESES	RESULTADO
H1: quanto maior a intensidade de relação entre o fornecedor e o cliente, maior a probabilidade de renovação do contrato	corroborada
H2: A especificidade de localização terá impacto positivo nas chances de renovação do contrato.	corroborada
H3: A localização da empresa demandante em relação a empresa ofertante, por si só, pode se tornar relevante em função de uma utilização mais eficiente de ativos específicos utilizados para a distribuição	Rejeitada
H4: Empresas compradoras que contratam mais de um produto com a empresa fornecedora, gerando desta forma economia de escopo para ambas, tem na maior probabilidade de renovação do contrato.	corroborada

Fonte: elaborado pelo autor

5 CONCLUSÃO

Com este estudo pudemos determinar três fatores que aumentam a chance de renovação do contrato de fornecimento de produtos em uma relação *business-to-business*, como a intensidade de relação entre fornecedor e cliente, a especificidade de localização obtida pela combinação de localidades de ambas as empresas, e economias de escopo geradas pela contratação de mais de um produto com o mesmo fornecedor.

De maneira prática, a intensidade de relação traduz-se em volume de produto efetivamente transacionado, e tem sua importância associada a duas correntes principais: primeiro, um cliente que possui grande volume de compra de um determinado produto, como vimos, tem a eficiência a seu favor, e, portanto, os custos de produção e operacionais tendem a ser menores do que aqueles de clientes com baixos volumes, o que pode resultar em melhores condições comercias. Para a fornecedora, esse volume permitirá obter eficiência de capital e operacional não apenas para aquele cliente, mas para sua operação como um todo; segundo, substituir um cliente de alto volume pode criar um problema de custo enorme em uma empresa fortemente dependente de volume, fruto da grande especificidade de ativo caraterística dessa indústria e com grande especificidade de localização, o que limita sua área de atuação em condições realmente competitivas. Assim, a análise pela empresa fornecedora passa a ser não

somente o resultado que aquele cliente traz, mas também seu custo de substituição. Pelo lado do cliente, a substituição traz grandes custos de transação, não apenas ligados às incertezas que virão com o novo contrato com o novo fornecedor, mas também pela impossibilidade de se apropriar da experiência ganha durante a relação com o fornecedor corrente, de maneira a transferi-la eficientemente para a nova relação.

Assim, na fase de renovação de um contrato, a chance de tanto fornecedor como cliente estarem dispostos a ajustarem-se de maneira a promover a renovação do contrato é maior onde houver uma relação intensa, observada pelo alto volume de produtos transacionados.

Estudar regiões onde a empresa fornecedora seja a mais próxima dos clientes daquela região tem um grande valor, pois, como pudemos ver, ser a empresa mais próxima aumenta a probabilidade de renovação dos contratos significativamente, assim como incentivar que clientes contratem mais de um produto será positivo também.

Pudemos perceber, ainda, que a distância do cliente em relação ao fornecedor não impacta de maneira relevante as chances de renovação do contrato. Sem dúvida essa foi uma quebra do senso comum que o estudo trouxe.

6 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Este estudo traz implicações práticas muito importantes na determinação da estratégia de conquista e manutenção de clientes. Baseado nas conclusões anteriores, podemos perceber a importância da determinação da intensidade de relação e como medi-la para correto acompanhamento e valorização. Identificar clientes em que a relação tem alta intensidade poderá determinar uma estratégia de atendimento com ações específicas que visem contribuir para a renovação. Assim, o acompanhamento da percepção de valor nesses casos, e até ações que levem à correta percepção de valor, é de extrema importância para assegurar a renovação do contrato. Cabe aqui o desenvolvimento de estudo quantificando o quanto ações de adequação de preços em clientes existentes proativamente podem trazem melhores resultados que ações mais drásticas ao final do contrato, ou os custos de transação envolvidos na conquista de novos clientes com a função de substituição daquele cliente. Lembrando que a percepção de valor no mundo B2B é muito clara e bem definida.

Uma recomendação, talvez a principal, é o mapeamento das regiões onde a empresa fornecedora apresenta-se como a melhor opção de fornecimento mais próxima daquele cliente. Com esse mapeamento a empresa pode direcionar ações específicas e agressivas para a conquista dos potenciais clientes presentes nessas regiões, com vistas à maior chance de fidelização desses clientes no longo prazo.

Existe, ainda, a oportunidade de compensar uma localização menos favorável com a adição de outros produtos ao fornecimento. Como vimos, a economia de escopo gerada contribui de maneira muito significativa, maior inclusive que a localização privilegiada.

Clientes com volumes menores e que têm, portanto, menor intensidade de relação, além de apresentarem um menor custo de troca, que não estão localizados em regiões em que gere especificidade de localização, merecem uma estratégia específica, pois, como vimos, têm uma maior probabilidade de não renovarem o contrato, especialmente em períodos em que há maior oferta que demanda. Nesses casos, a introdução de venda de outros produtos pode se mostrar bastante importante. Alternativamente, apesar de não ter sido objeto deste estudo, a venda de algum serviço em bases regulares pode ser uma alternativa com a expectativa de ter um efeito semelhante à venda de produtos adicionais.

7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Este estudo tem sua limitação no fato de esses dados reservarem-se à relação de apenas uma empresa do setor químico com seus clientes. Expandir este estudo com a inclusão de mais empresas do mesmo ramo de atividade, assim como comparar o resultado em ramos de atividade diferentes, são oportunidades de estudos futuros.

Outra limitação é o fato de o preço efetivamente praticado não ter sido avaliado diretamente nas análises. Apesar de que, ao mesmo tempo, como preço é um dado que deverá se mostrar de difícil acesso em outros estudos também, a sua não utilização poderá facilitar a replicação deste estudo com outras bases de clientes de outras indústrias químicas ou mesmos de outros setores, através da utilização das variáveis ligadas a custos aqui determinadas e de mais fácil obtenção, seja com a(s) empresa(s) estuda(s) ou através de levantamento das informações de maneira independente pelo pesquisador.

Outro estudo interessante seria combinar este trabalho, que aborda aspectos bem práticos e ligados ao custo de transação de modo geral, com um estudo com essas mesmas empresas que renovaram ou não seus contratos sob o ponto de vista de aspectos mais qualitativos ou menos diretos, como frequentemente desenvolvido em outros estudos. Assim, poderíamos quantificar o quanto os aspectos abordados neste estudo têm seu peso na definição de renovação e como isso se relaciona com os resultados da pesquisa qualitativa, com o objetivo de medir a satisfação dos clientes.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGHION, Philippe; BOLTON, Patrick. Contracts a Barrier to Entry. **The American Economic Review**, v.77, n.3, p.388-401, 1987.

ANTIQUEIRA, José Robert Moraes; SAES, Maria Sylvia Macchione; LAZZARINI, Sérgio Giovanetti. **Comportamento oportunista em negociações envolvendo investimentos específicos:** um estudo com metodologia experimental. [S. l]: [s. n.], 2006.

BOLTON, Ruth N.; LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. (2008). Expanding Business-to-Business Customer Relationships: Modeling the Customer's Upgrade Decision. American Marketing Association. **Journal of Marketing**, v.72, p.46–64, Jan. 2008.

CAPRARO, Anthony J.; BRONIARCZYK, Susan; SRIVASTAVA, Rajendra K. Factors influencing the likelihood of customer defection: the role of consumer knowledge. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 2, p. 164-175, 2003.

COOIL, Bruce; KEININGHAM, Timothy L.; AKSOY, Lerzan; HSU, Michael. A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: Investigating the moderating effect of customer characteristics. **Journal of Marketing,** 71:1, p.67-83, 2007.

GALE, Bradley. **Managing Customer Value**. New York: The Free Press, 1994.

GANESH, Jaishankar; ARNOLD, Mark J.; REYNOLDS, Kristy E. Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. **Journal of marketing**, v.64, n.3, p.65-87, 2000.

GRÖNROOS, Christian. A Service Quality Model and Its Marketing Implications. **European Journal of Marketing**, v.18, n.4, p.37-44, 1984.

JOSKOW, Paul L. **Vertical Integration and Long Term Contracts:** The Case of Coal. [S. l.]: [s. n.], 1985.

_____. The Performance of Long-Term Contracts: Further Evidence from Coal Markets. **The RAND Journal of Economics**, v.21, n.2, p.251-274, 1990.

MITTAL, Banwari; LASSAR, Walfried M. Why do Customers Switch? The Dynamics of Satisfaction Versus Loyalty. **Journal of Services Marketing**, v.12, n.3, p.177-194, 1998.

OLIVEIRA, Sibele V.; REYS, Marcos A. **As fontes dos custos de transação:** uma análise mediante a teoria Fuzzy. [S. l.]: [s. n.], 2012.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. Stanford University Press, 2003.

PINDICK, Robert S. **The Dynamics of Commodity Spot and Futures Markets:** A Primer the Energy Journal, v.22, n.3, p.1-29, 2001.

PONDÉ, João Luiz **Coordenação e aprendizado:** elementos para uma Teoria das Inovações Institucionais nas firmas e nos mercados. 1996. Dissertação (Mestrado em Economia), Universidade de Campinas, Campinas.

REICHHELD, Frederick F. Loyalty-based management. **Harvard business review**, v.71, n.2, p.64-73, 1993.

SPEIDEL, Richard. Court Imposed Price Adjustments under Long-Term Supply Contracts. **NW. UL Rev**, n.76, p.369, 1981.

WILLIAMS, Paul et al. Customer Attitudes of Stayers and Defectors in B2B Services: Are They Really Different? **Industrial Marketing Management**, v.40, p.805-815, 2011.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985.

_____. Why Law, Economics and Organization? **UC Berkeley Public Law and Legal Theory Working Paper Series**, n.37, 2000.

_____; RIORDAN, Michael H. Asset Specificity and Economic Organization. **International Journal of Industrial Organization**, v.3, p.365-378, 1985.

ZEITHAML, Valerie A. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**, v.52, n.3, p.2-22, 1988.