

Custos de Mudança em serviços logísticos

Philippe Aymard

Eliane Pereira Zamith Brito



Resumo

Os custos relacionados às dificuldades inerentes à troca de um fornecedor para outro, também chamados de Custos de Mudança, estão presentes em todas as relações entre empresas. No entanto, o tema carece de estudos que analisem a inserção desses custos no processo de decisão de compra de compradores empresariais. O presente estudo explora o tema da troca de fornecedor nas empresas e os Custos de Mudança a ela associados, objetivando identificar a percepção dos gestores sobre os Custos de Mudança e como procuram minimizar estes custos. Uma pesquisa exploratória que coletou dados por meio de entrevistas em profundidade com compradores de serviços logísticos de indústrias químicas e petroquímicas do Estado de São Paulo foi conduzida. Os dados coletados foram analisados e interpretados segundo a técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostram que os Custos de Mudança são de naturezas diversas, proporcionando impactos diferentes na decisão de compra. Uma parte destes custos tem caráter subjetivo, sendo, portanto, de difícil quantificação monetária. A pesquisa identificou que a percepção dos Custos de Mudança é afetada por fatores, como satisfação em relação ao serviço prestado pelo fornecedor atual e a complexidade do bem comprado. As empresas buscam evitar estes custos fazendo mudanças graduais e procurando não estabelecer cláusulas de garantias com penalidades monetárias para a quebra de contratos, a menos que existam investimentos específicos da relação em jogo.

Palavras-chave: Custos de Mudança. Logística. Relação com fornecedores. Substituição de fornecedores.

1 Introdução

Os Custos de Mudança estão presentes, com maior ou menor intensidade, em praticamente todas as relações entre fornecedores e clientes ou entre parceiros de um empreendimento. A literatura disponível sugere que esses custos normalmente não são percebidos até o momento em que a relação é questionada e que, portanto, são avaliadas possíveis relações alternativas.

O presente estudo explorou o tema da troca de fornecedor nas empresas e os Custos de Mudança a ela associados, objetivando identificar a percepção dos gestores sobre os Custos de Mudança e como procuram minimizar estes custos. A análise ficou circunscrita ao processo de compras em empresas de grande porte do chamado mercado industrial em circunstâncias envolvendo a substituição de fornecedores. A pesquisa foi desenvolvida no setor Químico e Petroquímico, e, dentre o universo de produtos e serviços adquiridos por essas empresas, concentrou-se na análise dos processos de contratação de serviços logísticos.

Inicialmente foram identificados os Custos de Mudança percebidos pelos executivos e os fatores que influenciam a sua ocorrência.

Este tema é importante para o mundo acadêmico por salientar um elemento do corpo do conhecimento da gestão da relação entre empresas que nem sempre é considerado como relevante no processo decisório nas relações de suprimentos. O estudo também contribui para com os gestores na medida em que discute um elemento relevante na relação entre compradores e fornecedores, podendo ter impacto significativo no desempenho da área de suprimento das empresas.

2 Referencial teórico

Custos de Mudança são aqueles que o comprador incorre quando muda de um fornecedor de produto para outro (PORTER, 1986; SHETH; MITTAL; NEWMAN, 1999;

WATHNE; BIONG; HEIDE, 2001; FORNELL, 1992). O atrito potencial nas transações entre comprador e vendedor criado pelos Custos de Mudança faz com que o fornecedor tenha elevada taxa de retenção dos clientes atuais (CHEN; HITT, 2002). Porter (1989) reviu sua definição de Custos de Mudança, acrescentando que a ocorrência desses custos deve permitir ao fornecedor impor um preço-prêmio ao cliente mesmo que o produto em questão seja igual ao da concorrência. Klemperer (1995) também associa o custo de mudança a desempenho mais elevado, obtido por meio de preço-prêmio que é derivado de diferenciação da oferta. Os Custos de Mudança surgem do modo como um produto é utilizado pelo comprador, e esses custos são geralmente assumidos de imediato ou mesmo antes que o substituto possa lhe fornecer qualquer benefício (PORTER, 1989; DIKOLLI; KINNEI; SEDAROLE, 2007). Neste mesmo sentido, Klemperer (1987b) explica que os Custos de Mudança criam uma diferenciação ex-post para bens que são inicialmente homogêneos.

Jackson (1985) sugere que os Custos de Mudança tendem a ser maiores quando o produto é tecnologicamente complexo e requer um alto nível de serviço prestado ao cliente. Lam et al. (2004) e Liu (2006) associam os Custos de Mudança com a avaliação de valor pelo cliente com a lealdade e a propensão do cliente recomendar o provedor do serviço.

Klemperer (1987a) apresenta uma classificação que divide os Custos de Mudança em: custos de transação; custos de aprendizagem; e custos artificiais, também chamados de custos contratuais. Por custos de transação, o autor entende como todos os custos em que um cliente incorre, por exemplo, para encerrar uma conta num banco e abrir uma conta em outra instituição concorrente. No caso da abertura, tem-se o custo de prospecção do novo prestador do serviço, levantamento e análise de informação, o custo da análise do contrato e da verificação dos termos de manutenção do novo serviço, entre outros custos. Já os custos de aprendizado surgem quando não é possível transferir para um substituto o conhecimento desenvolvido para utilizar um determinado produto. Esse fato ocorre, por exemplo, com programas de computador – muitas vezes, programas que desempenham funções similares são operados de forma fundamentalmente diferente, o que obriga o cliente a reinvestir em aprendizagem. Na abordagem de Klemperer, o terceiro tipo de custos, os chamados custos artificiais, é imposto ao comprador por condições contratuais previamente negociadas entre as partes e, também, a perda de vantagens adquiridas em programas de fidelidade.

Sengupta, Krapfel e Pusateri (1997) classificam os Custos de Mudança de outra forma. Utilizando a abordagem de Weiss e Anderson (1992), os autores separam os Custos de Mudança em dois tipos. No primeiro grupo, que é denominado custos de inicialização, estão todos os custos

para encontrar um fornecedor substituto que possa prover, pelo menos, o mesmo nível de desempenho que o fornecedor atual, ou também os custos de oportunidade de abrir mão da relação com o fornecedor atual. No segundo grupo, os chamados de Custos de Interrupção, encontram-se os Investimentos Específicos da Relação, feitos pela empresa e que não têm valor fora do relacionamento com o parceiro atual. Para os autores, se o relacionamento terminar, o valor desses bens será em grande parte perdido porque o seu valor residual fora do relacionamento é muito pequeno. Os autores citam ainda a classificação dos Custos de Mudança em custos psicológicos, físicos e econômicos.

Os investimentos específicos da transação também são citados como fontes de Custos de Mudança por Wathne, Biong e Heide (2001). Para os autores, esses investimentos podem compreender ativos físicos, procedimentos organizacionais e/ou treinamento de funcionários.

Neste mesmo sentido, Hutt e Speh (1998) enfatizam a questão dos Investimentos Específicos da Transação e incluem a exposição do cliente ao risco como um Custo de Mudança. Visão análoga é compartilhada por Buvik e Andersen (2002), que veem na existência de bens específicos e de incerteza envolvendo a troca entre comprador e vendedor as dimensões centrais da transação.

Além do termo investimentos específicos, encontra-se na literatura o termo ativos específicos da transação. Ambos os termos se referem a tecnologias, processos e recursos humanos ou físicos, tangíveis e intangíveis, especializados para um dado relacionamento e que são necessários para dar suporte a uma relação de troca (HEIDE; JOHN, 1988; SHETH; MITTAL; NEWMAN, 1999; LONSDALE, 2001). A especialização desses bens para um dado relacionamento comprador-vendedor acarreta que sua utilização em outro relacionamento seja restrita. Nielson (1996) inclusive usa os termos ativos específicos e investimentos em Custos de Mudança de maneira indistinta, o que pode ser questionado, pois os primeiros parecem ser condição para o segundo, mas não a mesma coisa.

Monteverde e Teece (1982) argumentam que a existência de conhecimento específico de uma transação e a dificuldade de transferir esses conhecimentos para outro relacionamento indica que será custoso mudar para um fornecedor alternativo. Quando clientes ou fornecedores fazem investimentos específicos em habilidades, conhecimentos, equipamentos ou processos organizacionais eles se tornam “presos” um ao outro. Tais investimentos significam que clientes e fornecedores vão assumir custos significativos se eles realizarem negócios com outra empresa, já que esses bens vão perder valor e que novas habilidades e equipamentos serão necessários para usar o produto de outro fornecedor. Como consequência, o parceiro vai evitar comprar ou desenvolver uma tecnologia substituta até que o desempenho dos benefícios compense os custos de ajustamento (McEVILY; SHOBA; McCABE, 2000, p.8).

Stuckey e White (1993) vão mais além, citando que os bens específicos podem criar, na prática, situações de oligopólio no mercado. Segundo os autores, existem três tipos de especificidade de ativos: a especificidade das instalações, quando compradores e fornecedores se concentram num mesmo local; a especificidade técnica, que ocorre quando uma ou as duas partes investem em equipamentos que só podem ser usados por elas e que perdem valor em outros relacionamentos; e a especificidade do capital humano, que ocorre quando os empregados de uma empresa desenvolvem habilidades que são específicas para um relacionamento particular. Além destes tipos de especificidade, Williamson (1985) cita ainda a especificidade de marca e a temporal, caos em que o valor está relacionado com o tempo de processamento da transação. A presença conjunta de alta especificidade de ativos, intensidade e durabilidade frequentemente conduz a elevados Custos de Mudança tanto para o cliente quanto para o fornecedor. Sua presença é um dos mais importantes fatores para a tomada de decisão de integração vertical.

Considerando-se os tipos de Custos de Mudança encontrados, apresenta-se no Quadro 1 uma proposta de classificação que compreende: recursos humanos; recursos físicos, econômicos e tecnológicos; percepção de risco; e garantias contratuais. A criação de Custos de Mudança pode ser uma opção estratégica da companhia. Esta classificação foi usada como base para a análise dos dados da pesquisa.

Porter (1986) defende que “bons compradores podem ser criados (ou a qualidade dos compradores melhorada) pela estratégia”. Nesse sentido, o autor defende que uma estratégia importante pode ser a de criar Custos de Mudança para os clientes. Em linha com esta proposta, Sengupta, Krapfel e Pusateri (1997) argumentam que os Custos de Mudança são capazes de produzir inércia nos clientes para permanecerem no relacionamento com os fornecedores atuais. Também Smith, Ferrier e Grimm (2001) defendem que os Custos de Mudança favorecem as empresas com forte posição no mercado.

Os Custos de Mudança também criam barreiras à entrada de novos competidores (PORTER, 1986; WATHNE; BIONG; HEIDE, 2001). Os clientes, ao se depararem com Custos de Mudança, ficam desestimulados a colocar fornecedores uns contra os outros (PORTER, 1986).

Klemperer (1987a) e Nagle e Holden (1994) também citam as vantagens para o fornecedor cujos clientes estão “presos” a Custos de Mudança, ao explicarem que estes custos tornam a demanda mais inelástica pela diminuição da sensibilidade dos clientes ao preço e os mercados podem se tornar menos competitivos ao longo do tempo. Abre-se também a possibilidade para o fornecedor praticar preços mais elevados em estágios posteriores do desenvolvimento do mercado.

Além disso, os Custos de Mudança podem substituir as vantagens do consumidor baseadas na informação (SCHMALENSEE, 1982) e aumenta o interesse do comprador em manter a qualidade do relacionamento (DWYER; SCHURR; OH, 1987). Estes autores apresentam uma perspectiva menos oportunista dos Custos de Mudança, pois não associam estes a uma estratégia de criação deliberada, visando tirar proveito próprio. Eles afirmam que quando um relacionamento se desenvolve ao longo do tempo, as duas partes ganham experiência e aprendem

Quadro 1. Categorização dos Custos de Mudança.

Categoria	Referências
Recursos humanos	
Custos de um novo treinamento para empregados	Porter, 1986; Klemperer, 1987a; Nagle, Holden, 1994
Custos psicológicos para se desfazer um relacionamento	Porter, 1986
Recursos Físicos, Econômicos e Tecnológicos	
Equipamentos e plantas especializados	Robison, 1988
Investimentos específicos para usar o produto	Nagle; Holden, 1994; Hutt; Speh, 1998; Sheth; Mittal; Newman, 1999
<i>Sunk costs</i> ou investimentos a fundo perdido	Sheth; Mittal; Newman, 1999
Programas de fidelidade	Klemperer, 1987a
Novo projeto de produto e modificação de produtos	Porter, 1986
Novo equipamento auxiliar	Porter, 1986; Nagle; Holden, 1994
Estabelecimento de novos arranjos logísticos	Porter, 1986
Teste para comprovação de adequação	Klemperer, 1987a
Testar e qualificar nova fonte de suprimento	Porter, 1986
Custos de transação	Klemperer, 1987a
Perda de sinergia	Zajac e Olsen, 1993
Percepção de risco	
Percepção de risco	Porter, 1985; Robinson, 1988; Hutt; Speh, 1998
Familiaridade de marca	Robinson, 1988
Confiança e economias de comunicação	Robinson, 1988
Necessidade de assistência técnica em decorrência da (falta de) confiança depositada no vendedor	Porter, 1986
Garantias Contratuais	
Penalidades contratuais	Sheth; Mittal; Newman, 1999

a confiar uma na outra. Essa confiança e aprendizado, então, levam as partes a um reforço de compromisso voluntário e gradualmente por meio de investimentos em produtos, processos e/ou pessoas dedicadas a esse relacionamento em particular, aumentando sua dependência em relação à outra parte. Esta perspectiva coincide com a de Dyer (1997) e Sengupta, Krapfel e Pusateri (1997), para quem “os Custos de Mudança ajudam a alcançar um relacionamento do tipo ganha-ganha pelo investimento em ativos específicos do relacionamento”.

Heide e John (1988) argumentam que uma dependência entre as partes surge quando os resultados de um relacionamento entre duas empresas são melhores que os resultados possíveis em relacionamentos alternativos. Essa dependência provavelmente aumenta, segundo Buvik e Andersen (2002), quando as partes investem em ativos específicos desse relacionamento.

Outra abordagem sobre o desenvolvimento do relacionamento entre as empresas foi descrita por Sheth, Mittal e Newman (1999). Segundo essa visão, as empresas primeiramente identificam uma complementaridade de suas necessidades, realizam interações entre si, obtêm resultados e satisfações por meio dessas interações e, eventualmente, realizam investimentos e celebram compromissos mútuos. Esta lógica carece necessariamente de testes empíricos de suas proposições e ela parece envolver a Teoria dos Jogos e a Teoria de Confiança, podendo ter uma dinâmica setorial.

Essas descrições da evolução do relacionamento entre empresas sugerem que, quando o relacionamento cria resultados positivos para os parceiros, esses resultados levam as partes a buscar sua manutenção e, mais ainda, seu aprofundamento. Para Hunter (1997),

isso significa construir um relacionamento de interdependência com o cliente no qual cada um acredita no outro para soluções de negócios e para o sucesso.

Pelo exposto até aqui, fica evidente que a literatura disponível sobre o tema “Custos de Mudança” apresenta várias lacunas no conhecimento de como esses custos são percebidos pelos envolvidos no processo de contratação de fornecedores e como eles são gerenciados pelas empresas. Desta forma, faz-se necessário um melhor entendimento de como essa variável está presente no processo de compra nas relações comerciais entre empresas, para que posteriormente outros estudos façam levantamentos quantitativos sobre o comportamento de compra dos compradores institucionais envolvendo os Custos de Mudança. Assim sendo, desenvolveu-se uma pesquisa visando apresentar novos elementos à teoria da gestão da cadeia de suprimentos no que tange à troca de fornecedores e os custos associados a ela.

3 Procedimentos metodológicos

Foi conduzida uma pesquisa em caráter exploratório como forma de analisar como os gestores percebem os Custos de Mudança no processo de contratação de fornecedores e como estes custos são gerenciados pelas empresas. A partir da teoria se criou um roteiro de entrevista, que foi pré-testado quanto ao seu entendimento pelos entrevistados. Duas entrevistas serviram para testar a abrangência e o nível de entendimento dos entrevistados em relação às questões propostas. Após uma detida avaliação dos resultados obtidos com elas, nesta primeira etapa de coleta de dados, chegou-se à versão do roteiro usado na primeira entrevista. O roteiro foi modificado à medida que se aprendia com as entrevistas. Os dados foram analisados com bases na técnica de análise de conteúdo.

A população objeto desta pesquisa é composta de gestores da Área de Compras de empresas industriais estabelecidas na Região Metropolitana de São Paulo e pertencentes aos setores Químico ou Petroquímico, cujos faturamentos anuais são, como já foi mencionado, maiores ou iguais a R\$ 100 milhões. Na escolha da amostra foram utilizadas técnicas de amostragem não probabilística. Para Malhotra (2001), essas técnicas selecionam os elementos amostrais segundo o julgamento do pesquisador. A técnica de amostragem escolhida para a condução desta pesquisa foi a amostragem por conveniência, tendo como base o acesso dos pesquisadores aos elementos da população. Um dos autores atua como fornecedor para estes setores da economia e isso ajudou na escolha de empresas diferentes em termos de procedimentos de compra. Novos entrevistados foram incluídos na amostra até o ponto que novos respondentes não agregaram mais informação que ajudasse a atender ao objetivo da pesquisa, ou seja, até o ponto de saturação teórica. Foram realizadas sete entrevistas em profundidade, que deram uma visão suficientemente abrangente do tema pesquisado.

Os sujeitos da pesquisa eram integrantes de Centros de Compras que ocupam cargos de direção ou gerência e que desempenharam pelo menos um dos papéis dentre os de decisor e de comprador de serviços logísticos.

A coleta de dados da pesquisa de campo foi realizada em duas etapas distintas. Na primeira etapa, ocorrida entre 13/11/2002 e 19/11/2002, e na segunda fase de entrevistas, realizada no período de 21/11/2002 até 19/12/2002. As entrevistas foram analisadas à medida que ocorreram de modo que se avaliasse a adequação dos dados e a saturação da informação sobre o tema em foco.

Todas as entrevistas realizadas foram previamente agendadas e gravadas com a autorização dos entrevistados. Após as entrevistas, as gravações foram integralmente transcritas, tomando-se o cuidado de preservar na transcrição todas as características originais da entrevista, atendendo ao disposto por Bardin (1977), que recomenda que a transcrição

seja exaustiva e conserve o máximo de informação tanto linguística, quanto paralinguística.

A análise da variável Custo de Mudança foi realizada por meio da identificação da presença ou não de elementos identificados no referencial teórico (ver Quadro 1), tais como: investimentos específicos da transação, incluindo ativos, aprendizagem e adequação de processos; a percepção de risco na mudança de um fornecedor para o outro; e os custos psicológicos de se desfazer de relacionamentos interpessoais nas transações entre cliente e fornecedor. Outros custos incorridos no processo de substituição de fornecedores de serviços de logística, não mencionados no referencial teórico e que foram levantados ao longo da etapa de coleta de dados, foram incluídos nos resultados da pesquisa.

Os dados obtidos com as entrevistas guiadas foram submetidos à Análise de Conteúdo. Neste estudo optou-se por esse caminho, ou seja, a formulação das categorias seguiu, inicialmente, classificações encontradas no referencial teórico, como sugere o método de *templates* (CRABTREE; MILLER, 1999) e foi sofrendo ajustes à medida que se procedia à leitura das entrevistas. A razão para essa escolha foi que, por se tratar de estudo exploratório, existiu a preocupação de não se perderem informações importantes que eventualmente não estivessem previstas ou que não tivessem sido abordadas no referencial teórico.

A análise dos dados obtidos na etapa de coleta de dados considera, aqui, como unidade de registro o “Tema”, já que se estão buscando, nas informações prestadas pelos executivos, considerações acerca de fatores relacionados aos Custos de Mudança, bem como à Determinação de Valor.

A categorização foi elaborada em etapas sucessivas e consistiu, inicialmente, em identificar, nas falas dos entrevistados, os elementos que se enquadrassem em:

- Temas que confirmam uma informação encontrada no referencial teórico;
- Temas que contradizem uma informação encontrada no referencial teórico;
- Temas que abordam informações encontradas no referencial teórico, porém num contexto diferente; e
- Temas relevantes citados nas entrevistas e que não foram abordados no referencial teórico.

Após a identificação dos “temas”, a categorização foi gradualmente definida pelo agrupamento desses elementos de registro segundo suas características comuns. Procedendo dessa forma e retornando sucessivamente às transcrições das entrevistas, foi possível criar seis temas, a saber: razões para mudar; razões para não mudar; condução da mudança; percepção dos Custos de Mudança; Custos de Mudança citados pelos entrevistados; contratos de fornecimento.

Esses temas foram usados para apresentar os resultados da pesquisa como está colocado na seção seguinte.

Tendo em vista o fato de que o instrumento de pesquisa adotado nesse trabalho é um roteiro, não é possível estabelecer sua confiabilidade, pois o próprio desenvolvimento das entrevistas trouxe pequenas modificações no instrumento em relação às entrevistas anteriores. Rubin e Rubin (1995) colocam que o pesquisador que conduz uma pesquisa qualitativa deve garantir a credibilidade, a consistência e a comunicabilidade, como requisitos para a qualidade da pesquisa. A credibilidade de um estudo é avaliada pela sua transparência, consistência-coerência e pela sua comunicabilidade (RUBIN; RUBIN, 1995). A transparência de um estudo está relacionada com a capacidade do leitor em compreender os procedimentos de coleta de dados da pesquisa, desta forma é possível analisar os pontos fortes e fracos, os vieses da pesquisa. Nesse sentido, acredita-se que o presente estudo atende a esse requisito, garantindo, portanto, sua credibilidade.

A consistência do estudo é atribuída à reflexão do pesquisador sobre inconsistências presentes na pesquisa, mostrando-as e tentando explicá-las (RUBIN; RUBIN, 1995). A consistência e a credibilidade do estudo estão relacionadas à reflexão do pesquisador sobre inconsistências presentes na pesquisa. O pesquisador deve fazer o cruzamento entre os dados obtidos a partir de diferentes casos ou situações. As inconsistências identificadas devem ser explicadas e a ideia não é eliminá-las, mas sim explicá-las, pois elas podem modificar as conclusões ou limitar a extensão dos achados (PATTON, 1990). Esse procedimento foi adotado neste estudo de modo a permitir alcançar a consistência. Por fim, a comunicabilidade refere-se à capacidade do relatório de pesquisa transmitir confiança sobre o que se está relatando (RUBIN; RUBIN, 1995). Nesse sentido, procurou-se apresentar com detalhes e de maneira clara as evidências encontradas.

Considerando-se o processo amostral do estudo, não está garantida a validade externa dos dados obtidos, não sendo possível, então, generalizarem-se os resultados desta pesquisa para a população ou outras situações (CRESWELL, 1998; RICHARDSON et al. 1999).

4 Análise e interpretação dos resultados

A apresentação dos resultados está norteada pelos seis temas criados a partir dos dados, conforme descrito na seção anterior.

Tema 1 – Razões para mudar

A análise das entrevistas sugeriu que não é usual nas empresas pesquisadas ocorrer troca de fornecedores por iniciativa de rompimento por parte dos fornecedores, mas pode ocorrer. Portanto, os clientes seriam usualmente aqueles que provocam a mudança de fornecedor.

Dentro do tema razões para mudar, foram identificados, vários pontos comuns que, agrupados e classificados em etapas sucessivas, deram origem a três categorias: as motivações relacionadas a fatores econômicos; motivações relacionadas ao nível de serviço prestado pelo fornecedor, que pode ser entendido como a qualidade do serviço prestado; e diversas outras motivações agrupadas em uma única subcategoria.

As razões econômicas para mudar de fornecedor, apontadas pelos entrevistados foram: diferença de custo; competitividade; questão econômica; aspecto econômico do negócio; reduzindo a participação desse custo de serviço no negócio; não flexibilidade na negociação; e os números que nós temos que seguir. Nota-se a ausência da palavra preço, sendo as expressões citadas utilizadas em seu lugar e com um sentido muito próximo. Essa é uma questão que remete à teoria, pois preço é posicionado como um dos componentes do custo total de posse (ELLRAM, 1993). Infere-se que os entrevistados no processo de compra buscam reduzir seus custos totais de posse por meio da mudança de fornecedores, neste caso, de fornecedores de serviços de logística.

O nível de desempenho do prestador de serviço quanto à execução do trabalho propriamente dito foi um segundo aspecto apontado como sendo motivador da mudança de fornecedor. As expressões usadas pelos entrevistados para se referirem a essas questões são “qualidade”; “benefícios agregados”; “condiz com as exigências”; “não estiver sendo cumprido”; “*performance* da empresa”; “proporcionar melhorias”; “valor agregado à prestação de serviço”; “a estrutura não nos atendia”; “estrutura para trazer benefícios”; “com o existente nós não vamos chegar”. Nesse sentido, essas colocações confirmam as afirmações de Sharma, Dhruv e Levy (1995) e Neal (1999), de que a insatisfação quanto ao desempenho e a perda de clientes têm forte relação.

Aqui cabe uma ressalva. Woodruff (1997) afirma que novos padrões de comparação do desempenho podem levar à percepção de valor diferente, em função do julgamento da satisfação com o prestador de serviço. O surgimento de uma nova alternativa no mercado pode diminuir a satisfação do comprador, apesar de o fornecedor atual atender a suas necessidades, à medida que a nova opção fornece mais valor ao cliente. No caso em questão, o fornecedor atual é solicitado a aumentar o valor entregue, sob pena de ser substituído.

Entre as demais motivações, encontram-se questões relacionadas à ética, mudança de dirigentes na empresa, novas tecnologias, procedimentos organizacionais e a redução do número de fornecedores. As razões explicitadas pelos entrevistados podem ser enquadradas, segundo a classificação de Siqueira (1992), em:

- Influências Ambientais: no caso do aparecimento de novas tecnologias e de opção do fornecedor; e
- Influências Organizacionais: no caso de mudanças de dirigentes, questões éticas e de atendimento a

procedimentos, além da decisão de redução do número de fornecedores.

Ainda tomando como parâmetro as classificações de Siqueira (1992), não foram enumeradas pelos entrevistados razões de ordem interpessoal ou individual para a mudança de fornecedores.

Tema 2 – Razões para não mudar

Apesar de, neste caso, os entrevistados terem feito menções explícitas ou implícitas a Custos de Mudança, preferiu-se dar destaque e tratá-lo separadamente, por indicar intenções de não realizar a troca de fornecedores. As colocações obtidas apresentaram-se alinhadas ao disposto em McEvily, Shobha e McCabe (2000), para quem os parceiros evitam comprar ou desenvolver tecnologias substitutas até que os benefícios compensem os custos de ajustamento.

Outro aspecto que pode ser inferido da leitura das entrevistas foi que a mudança de fornecedor pode ser um argumento de negociação, no sentido de que o tomador do serviço não tem a intenção de realizar a troca, mas age como tal, buscando com isso aumentar o valor recebido do fornecedor.

Tema 3 – Condução da mudança

No que tange a esse terceiro tema, foram identificados vários pontos comuns que, agrupados e classificados em etapas sucessivas, deram origem a duas categorias: a negociação da transição com o fornecedor e a participação dos usuários.

Os entrevistados sugeriram que os processos de mudança de fornecedores de serviços de logística eram conduzidos com a preocupação de minimizar os Custos de Mudança. Uma das formas apontadas pelos entrevistados para reduzir os Custos de Mudança seria a entrada gradual do novo fornecedor e a saída concomitante do prestador de serviço que seria substituído. Uma grande preocupação nesse processo é o investimento em treinamento do fornecedor, necessário, muitas vezes, para reduzir outros custos pela melhora do desempenho e, conseqüentemente, redução de desgastes e ocorrências de não conformidade, entre outras possibilidades.

Outra variável citada por um dos respondentes que pode interferir na percepção dos Custos de Mudança é a participação de outros membros do centro de compras. Nesta pesquisa, um entrevistado colocou que a participação dos usuários, papel descrito por Sheth, Mittal e Newman (1999) pode interferir nos Custos de Mudança e mesmo no próprio resultado dessa mudança.

Tema 4 – Percepção dos Custos da Mudança

O quarto tema agrupa unidades de registro que expressam quais são as influências sobre os Custos de Mudança e como estes são percebidos pelos entrevistados. Aqui,

a preocupação não é enumerar cada um dos Custos de Mudança citados nas entrevistas, mas levantar os aspectos subjacentes à sua existência.

Foram identificados vários pontos comuns que, agrupados e classificados em etapas sucessivas, deram origem a outras subcategorias, quais sejam a distribuição dos Custos de Mudança no centro de compras, a satisfação com o fornecedor atual, complexidade do serviço e também a quantificação dos Custos de Mudança.

Um aspecto relacionado à percepção dos Custos de Mudança citado por dois dos entrevistados é que esses custos recaem de maneira não uniforme por entre os diversos elementos do centro de compras. Os entrevistados sugeriram que executivos pertencentes ao centro de compras que exercem papéis diferentes estão sujeitos a Custos de Mudança de natureza diferente. Outro fator observado é a satisfação como o fornecedor atual pode influenciar a percepção e avaliação dos Custos de Mudança. Pelos dados observados, clientes satisfeitos podem perceber os Custos de Mudança de forma diferente dos clientes que se considerem insatisfeitos com os serviços prestados.

No referencial teórico foi feita a menção a uma relação entre a percepção de Custos de Mudança e a complexidade dos serviços adquiridos (SENGUPTA; KRAPFEL; PUSATERI, 1997). As entrevistas confirmaram essa relação, indicando que o aumento da complexidade do serviço está relacionado à percepção de Custos de Mudança mais altos.

Quando questionados sobre sua condição de medir objetivamente os Custos de Mudança, cinco dos sete entrevistados responderam que esses custos não podem ser medidos quantitativamente, mas apenas avaliados de forma subjetiva. Essa constatação indica a dificuldade de se estabelecer uma sistemática mais quantitativa do processo de avaliação de opções de fornecimento.

Tema 5 – Custos de Mudança citados

Com o intuito de identificar todos os Custos de Mudança percebidos pelos entrevistados, adotou-se como procedimento registrar não só os Temas que fizessem menção direta aos Custos de Mudança citados no referencial teórico, mas também os que, direta ou indiretamente, estivessem relacionados com eles.

Outro cuidado tomado na execução da análise das entrevistas foi o de distinguir entre os Custos de Mudança citados de forma espontânea e os reconhecidos após ser estimulado. Esse cuidado se justifica em virtude do risco citado por Richardson et al. (1999) de que, ao fazer uma pergunta, o pesquisador, eventualmente, pode dirigir a resposta do entrevistado, alterando, dessa forma, o resultado da pesquisa.

O Quadro 2 apresenta de forma resumida a relação dos Custos de Mudança apontados na literatura e os levantados nas entrevistas. Não se tem a pretensão de expressar qualquer

análise quantitativa dos resultados obtidos nas entrevistas; sendo apenas uma forma de visualizar todas as menções feitas a Custos de Mudança.

Um aspecto que está presente é o reconhecimento da necessidade de um esforço adicional por parte dos membros do centro de compras no gerenciamento do processo de mudança. Esse “esforço concentrado” das pessoas em acompanhar essa fase de transição para um novo fornecedor foi expresso de modo, muitas vezes, impreciso pelos entrevistados. Isso parece estar associado mais a uma mudança de “intensidade” na execução de suas tarefas rotineiras ou mesmo na maior demanda por tempo das pessoas envolvidas do que propriamente na realização de atividades diferentes das habituais. É um dispêndio adicional de energia, canalizado para o acompanhamento do processo de mudança.

Dois dos entrevistados fizeram menção espontânea ao fato de os Custos de Mudança não atingirem apenas ao cliente. Na visão desses executivos, também os prestadores de serviço sofrem os custos decorrentes da decisão de substituição do fornecedor e demonstraram que, em tais circunstâncias, eles tomam atitudes visando minimizá-los. Essas afirmações remetem ao exposto por Morgan e Hunt (1994) quando discutem os chamados custos de encerramento.

Os custos com gerenciamento não foram identificados na literatura consultada sobre os Custos de Mudança e podem ser considerados como um elemento novo no corpo de conhecimento a respeito. Outro custo de mudança citado, direta ou indiretamente, por todos os entrevistados e que não estava previsto no levantamento bibliográfico foi o desgaste psicológico envolvido nos processos de mudança de fornecedores de logística. Esse custo está intimamente relacionado com o Custo de Gerenciamento da Mudança. Nesta Categoria, buscou-se agrupar as unidades de registro que captavam os efeitos psicológicos sobre os diversos elementos do centro de compras.

Analisando as afirmações dos respondentes, é possível identificar que esse desgaste pode ter duas faces distintas. A primeira é o desgaste dos executivos do centro de compras da empresa contratante dos serviços logísticos com os clientes dessa empresa. Esse custo está relacionado ao fato de o prestador de serviços logísticos interagir não só com o seu cliente, mas também com o cliente do cliente. Esse aspecto encontrado na pesquisa de campo revelou um fato interessante: que os Custos de Mudança podem atingir não só os elementos do centro de compras, mas também elementos externos à empresa, neste caso, os seus clientes.

A segunda dimensão do desgaste psicológico é a existente entre os próprios membros do Centro de Compras. A análise das entrevistas mostra que esse desgaste esteve presente em praticamente todas as situações envolvendo a troca de fornecedores, e muitas expressões ou palavras foram usadas para se referir a esse Custo de Mudança, sendo

Quadro 2. Custos de Mudança relacionados pelos entrevistados.

	Literatura	Pesquisa
Relacionados a recursos humanos		
Custos de um novo treinamento para os empregados	Sim	REA (2)
Custos psicológicos de se desfazer um relacionamento	Sim	MEA(3),REA(2)
Custos de treinamento para os funcionários do fornecedor	Não	MEA (6)
Desgaste com o pessoal da empresa	Não	MEA (5)
Desgaste com o cliente	Não	MEA (3)
Gerenciamento da mudança	Não	MEA (3)
Relacionados aos recursos físicos, econômicos e tecnológicos		
Custos de novo eq./Eq.e plantas especializados/Investimentos específicos para usar o produto/Novo projeto de produto	Sim	MEA(1),REA(2)
Investimentos a fundo perdido	Sim	REA (4)
Programas de fidelidade	Sim	NMP
Custo do estabelecimento de novos arranjos logísticos	Sim	MEA(1),REA (3)
Necessidade de teste para comprovação de adequação/Custo e tempo para testar ou qualificar uma nova fonte de suprimento	Sim	REA (5)
Custos de transação	Sim	NMP
Perdas de sinergia	Sim	REA (1)
Incentivos para o novo fornecedor	Não	MEA (1)
Relacionada à percepção de risco		
Percepção de risco	Sim	MEA(1),REA(2)
Familiaridade de marca	Sim	NMP
Confiança e economias de comunicação	Sim	NMP
Necessidade de assistência técnica em decorrência da (falta de) confiança depositada no vendedor	Sim	NMP
Relacionados às garantias contratuais		
Penalidades contratuais	Sim	MEA(2),REA(2)
Necessidade de fazer contratos de longo prazo	Não	MEA (1)
Relacionados à perda de clientes		
Perda de Clientes	Não	MEA (1)

. MEA = Mencionado espontaneamente.

. REA = Não mencionado espontaneamente, mas é reconhecido quando estimulado.

. NMP = Não mencionado na pesquisa.

(*) O número entre parênteses indica a quantidade de executivos que fizeram a menção.

Quanto à coluna intitulada literatura, informa se o item foi encontrado na literatura.

aqui listadas as mais significativas: dor de cabeça; medo; paciência; *stress*; transtorno e trauma.

O custo relacionado à perda do relacionamento é citado por Porter (1986), porém sem que o autor tenha se aprofundado no assunto. A análise das entrevistas mostra que esse pode ser encarado sob dois aspectos diferentes. O primeiro é a expectativa de que a decisão de mudar o fornecedor pode trazer uma perda de relacionamento interpessoal. Nesse caso, o Custo de Mudança pode ser visto como um fator ligado à tomada de decisão. O segundo aspecto envolvendo a perda de relacionamento é o que efetivamente ocorre após a decisão, ou seja, o que ocorre durante ou após o processo de mudança. Assim, os relacionamentos entre as pessoas podem ser rompidos, confirmando a expectativa. Também pode ocorrer de o rompimento não acontecer

e a perda não se verificar efetivamente, ficando o Custo de Mudança limitado às expectativas dos momentos que envolvem a tomada de decisão. A análise das entrevistas mostra que o relacionamento interpessoal é bastante valorizado pelos entrevistados e pode se manifestar como uma variável interveniente no processo de análise do valor de serviços logísticos.

Um Custo de Mudança citado espontaneamente por quase todos os entrevistados é o custo em que se incorre com a adequação do novo fornecedor às particularidades da operação e aos requisitos do cliente. Esses requisitos precisam ser informados e a empresa investe durante o período inicial em treinamento do pessoal da nova empresa para que ela atenda às suas necessidades. Em Sheth, Mittal e Newman (1999), os custos com treinamentos podem

ser entendidos como componente dos custos de posse. Já Wathne, Biong e Heide (2001) os consideram como Investimentos Específicos da Transação.

Monteverde e Teece (1992) argumentam que a existência de conhecimentos específicos para uma dada relação indica que será custoso mudar de fornecedor. Nesta pesquisa apenas dois dos entrevistados reconheceram a ocorrência de custos com o treinamento de seus funcionários em situações de mudança de fornecedores de serviços logísticos. Para seis dos entrevistados, no entanto, os custos com treinamentos estão direcionados aos funcionários do novo prestador de serviços.

Os programas de fidelidade não foram considerados como pertinentes ao âmbito desta pesquisa, tendo em vista não se aplicarem às relações de compra de serviços de logística entre empresas. Confirmando essa premissa, nenhum dos entrevistados citou espontaneamente a perda de vantagens por fidelidade como um Custo de Mudança e eles não foram questionados pelo entrevistador a respeito na fase de respostas estimuladas.

Quatro dos entrevistados reconheceram a existência de algum tipo de investimento a fundo perdido. Esses investimentos vão desde bens da empresa até os investimentos realizados na conquista de clientes e que foram perdidos durante o processo de substituição do fornecedor de logística, passando por investimentos em ativos do novo fornecedor para adequá-lo às necessidades do contratante. Esta Categoria contempla os Custos de Mudança citados por Porter (1986), Nagle e Holden (1994), Robinson (1988), Hutt e Speh (1998) e Sheth, Mittal e Newman (1999). A análise das respostas mostra que, de modo geral, as empresas não realizam investimentos específicos em ativos físicos por ocasião da mudança de fornecedores; elas buscam que esses investimentos sejam realizados pelos novos prestadores de serviço.

Todos os executivos concordam que incorreram em custos relacionados à qualificação do fornecedor. Nota-se, pelas respostas dadas, que esse custo pode ser encarado como de Pré-transação e também de Transação, segundo a classificação de Ellram (1993). A empresa contratante incorre num custo para qualificar a nova fonte de fornecimento antes de contratá-la (custo de pré-transação). Além disso, no decorrer do processo de substituição do fornecedor atual, a empresa incorre em custos para acompanhar o desempenho do novo fornecedor (custo de transação).

O estabelecimento de novos arranjos logísticos foi citado por Porter (1986) como um possível custo decorrente da mudança de um fornecedor. Tendo em vista que esta pesquisa trata da mudança de fornecedores de logística, a análise desta Categoria deve considerar que a mudança no arranjo logístico pode ser a própria motivação da mudança do fornecedor, mais do que um custo decorrente dela. Esse ponto pode explicar a razão pela qual as respostas concordando com a ocorrência desse tipo de Custo de Mudança aparecem

ligadas aos entrevistados que substituíram fornecedores motivados por mudanças em sua concepção logística.

Apenas um entrevistado citou eventuais riscos assumidos na decisão de substituir seus fornecedores de serviços logísticos. Analisando a fala desse entrevistado, aparece claramente a relação entre a percepção de risco e a complexidade do serviço prestado pelo fornecedor, bem como o montante envolvido na aquisição. Essa relação indica que a percepção de Custos de Mudança pode ser influenciada pelo tipo de compra, conforme as classificações Ward e Webster (1991) e Sheth, Mittal e Newman (1999), que caracterizam os produtos e tipos de compra segundo sua complexidade.

A perda de clientes é um Custo de Mudança citado por um dos entrevistados que não se enquadra na classificação proposta no referencial teórico. Esse Custo de Mudança pode ser considerado como relacionado ao “Desgaste com o Cliente”, já discutido anteriormente, mas levado às últimas consequências. Dois dos entrevistados referiram-se ao fato de que, segundo sua percepção, os Custos de Mudança afetam os dois lados da relação e não apenas o fornecedor. Esses entrevistados afirmaram inclusive que suas companhias procuram minimizar os eventuais Custos de Mudança em que os fornecedores incorreram quando a decisão da troca parte deles. Isso sugere que, normalmente, a escolha pelo encerramento da relação cliente-fornecedor é do cliente, que busca maiores benefícios com a substituição, propiciando, assim, uma compensação pelos Custos de Mudança assumidos. É possível inferir que, quando a decisão parte do cliente, essa compensação não existe no caso do fornecedor, que arca apenas com o ônus da interrupção da relação de fornecimento sem gozar de nenhum benefício.

Tema 6 – Contratos de fornecimento

Esse último tema se refere ao grau de formalização dos contratos existentes entre os fornecedores e os clientes, bem como os que mencionam as garantias expressas nesses documentos. O objetivo em criar e analisar tal tema é identificar se e como as empresas procuram se defender dos Custos de Mudança.

A análise das entrevistas sugere que, normalmente, as empresas celebram contratos formais com seus prestadores de serviços de logística. Entre os entrevistados apenas um afirmou que em condições normais não realiza contratos formais, apenas acordos de fornecimento.

Além disso, é possível perceber que a exigência quanto à formalização dos contratos cresce à medida que aumenta a complexidade e o montante envolvido na contratação e também quando pelo menos uma das partes realiza investimentos específicos para a relação.

As garantias contra os Custos de Mudança identificadas podem ser classificadas em: econômicas, como a estipulação de multas por quebra de contrato; e determinação de prazos

para a interrupção da prestação de serviços. Os entrevistados informaram que suas empresas somente aceitam contratos que apresentem cláusulas estipulando Custos de Mudança em duas situações específicas: a primeira delas é quando existe alguma dependência por parte delas para com o fornecedor; e quando existe algum tipo de investimento específico. Os contratos celebrados entre o fornecedor e o tomador dos serviços logísticos também incluem garantias que se referem a questões administrativas, comerciais, técnicas e até mesmo culturais. Os clientes buscam também definir cláusulas que determinem as condições para o rompimento dos contratos, condições essas que contemplam fatores tais como a qualidade da prestação de serviços.

5 Conclusões

Esta pesquisa identificou que os entrevistados têm, em geral, a consciência de que o preço dos serviços contempla apenas uma parte dos custos totais do processo de logística. Essa constatação decorre de várias citações a outros custos assumidos pelas empresas e que se somam ao valor pago ao fornecedor. São custos internos que os membros do centro de compras consideram na avaliação das várias alternativas de fornecimento e também no momento de decidir pela substituição do prestador de serviços.

A análise das entrevistas, no entanto, sugere ser difícil calcular objetivamente o custo total de posse, visto que alguns de seus componentes só podem ser avaliados qualitativamente, o que lhes confere um caráter subjetivo.

Cada um dos Custos de Mudança é de natureza diversa e tem impacto de diferente intensidade na decisão de compra de serviços logísticos. O Quadro 2 apresenta todos os custos listados espontaneamente ou não e verifica a presença do item levantado na teoria.

Esta pesquisa identificou quatro aspectos relacionados com os Custos de Mudança que podem influenciar a condução do processo de substituição do fornecedor e mesmo a decisão de sua implantação. Como já citado anteriormente, num processo de substituição de um fornecedor de serviços logísticos surgem vários Custos de Mudança, que, somados, resultam no custo total de mudança. O primeiro fator que interfere na percepção desses custos é sua distribuição por entre os membros do centro de compras. Os resultados da pesquisa indicam que os custos e os benefícios da substituição do fornecedor não recaem de forma homogênea no centro de compras, o que pode ajudar a explicar o desgaste vivido pelos funcionários da empresa na condução do processo, um dos Custos de Mudança mais lembrados durante as entrevistas.

Outro aspecto relacionado à percepção dos Custos de Mudança é o grau de satisfação dos membros do centro de compras em relação ao serviço prestado pelo fornecedor atual. As afirmações dos executivos permitem concluir que, quanto maior a satisfação de um determinado membro do

Centro de Compras, menor é sua predisposição à substituição e maior sua sensibilidade aos Custos de Mudança. A situação inversa também é verdadeira, ou seja, quando se está insatisfeito com um prestador de serviços, existe maior disposição para arcar com os custos decorrentes de sua substituição. Poderíamos supor que satisfação é um dos antecedentes da mudança.

A pesquisa também identificou que a complexidade do serviço de logística tem papel fundamental no processo de avaliação das condições de mudança do fornecedor, sendo que quanto maior a complexidade da operação, menor é a propensão à troca, maior é o cuidado na seleção dos potenciais prestadores de serviço e maior a rigidez com que os procedimentos são seguidos. Em última análise, a conclusão a que se chega é que a complexidade do serviço é o principal fator determinante da percepção de risco envolvendo a mudança de fornecedores de serviços logísticos.

O quarto aspecto que interfere na percepção dos Custos de Mudança é a capacidade dos membros do centro de compras de quantificá-los. Ao final desta pesquisa fica clara a dificuldade de quantificar os custos assumidos durante o processo de mudança, tendo em vista o fato, já discutido anteriormente, de que parte é de natureza psicológica e, portanto, de caráter subjetivo.

A pesquisa também buscou descobrir se as empresas pesquisadas buscam proteger-se dos Custos de Mudança. A conclusão é que elas buscam evitar mudanças, na medida em que procuram não estabelecer cláusulas de garantias impondo penalidades monetárias para a quebra de contratos, a menos que existam investimentos específicos da relação em jogo. Outro aspecto é o fato de que as empresas buscam conduzir a etapa de transição de forma gradual, negociando com o fornecedor que está sendo substituído sua permanência até que o novo fornecedor tenha pleno domínio do processo. Em outras palavras, as empresas, apesar de buscarem a manutenção de seus prestadores de serviços logísticos, procuram evitar que as relações ganhem características que levem a Custos de Mudança e os impeçam de usufruir a liberdade de buscar alternativas de fornecimento mais valiosas.

As conclusões deste trabalho não podem ser generalizadas para a população das indústrias químicas e petroquímicas, e muito menos para as indústrias em geral, uma vez que os resultados aqui apresentados só têm validade na amostra escolhida.

6 Considerações finais e recomendações para estudos posteriores

O campo de estudo das circunstâncias envolvendo a substituição de fornecedores é bastante vasto e ainda pouco explorado. Assim sendo, abrem-se incontáveis oportunidades

para pesquisas futuras que poderão contribuir para diminuir essa lacuna do conhecimento.

Como estudo exploratório, esta pesquisa foi capaz de levantar várias questões que acabaram por não ser respondidas, porque fugiam do escopo inicialmente previsto. Assim sendo, ficam registradas a seguir algumas questões que podem servir de ponto de partida para novos estudos.

A primeira sugestão é realizar o mesmo estudo em contextos diferentes, usando outras amostras de empresas do mesmo segmento ou de setores diferentes do escolhido para o presente estudo. Considerando a situação da mudança de fornecedor, seria interessante investigar, além dos motivos já identificados nesta pesquisa, se existem outras razões que levam as empresas a buscar novos fornecedores e também como deve ser conduzido o processo de mudança de modo a se ter os menores custos possíveis.

Pode-se identificar se existe uma relação entre a percepção dos Custos de Mudança e o papel que um executivo desempenha no Centro de Compras, estabelecendo a relação de fatores como o tempo de relacionamento cliente – fornecedor ou a experiência das partes no serviço em questão com os Custos de Mudança.

Outras variáveis que podem ser estudadas para verificar suas relações com os Custos de Mudança são a confiança e o compromisso existentes entre cliente e fornecedor e o grau de dependência entre as partes. Outra sugestão de pesquisa pode ser a de conhecer a eficácia da imposição de Custos de Mudança como estratégia de retenção de clientes.

A partir do levantamento efetuado aqui, pode-se identificar uma rede nomológica relacionada ao Custo de Mudança, construir e testar escalas para a mensuração dos construtos e analisar a relação entre os conceitos da rede nomológica.

Switching costs in logistics service

Abstract

Switching costs are related to difficulties which emerge when suppliers are changed to new ones, and they exist in all supply chain relationships. Despite the subject importance to the buying decision process, there is not much evidence about how buyers in the business-to-business setting consider them in their working routine. The main proposal here is to present an exploratory discussion on how buyers deal with switching costs and how switching costs affect buying decision. In depth interviews with buyers of logistics services of chemistry and petrol firms located in the São Paulo State – Brazil were conducted. The results show that many types of switching costs can occur simultaneously when considering changing a supplier, and each type affects differently the decision. The respondents affirmed that it is hard to objectively calculate the total cost of ownership because many of its components can be assessed only qualitatively by members of the buying department. As those people have different perceptions about each cost, that is, each person perceives differently the cost and benefits linked with a supplier substitution, a compounded evaluation is costly. The situation leads to a very stressful condition which was appointed as one of the most relevant switching costs. The higher is the satisfaction with the current supplier, the lower is the predisposition to change, and the higher is the switching costs and on the contrary, the higher is the dissatisfaction with supplier, and the higher is the intention to assume the switching costs. The complexity and specificity of the service provided increase the switching costs since it increases the perceived uncertainty.

Key words: *Switching costs. Logistics. Supplier-buyer relationship. Total cost of ownership. Asset specificity.*

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BUVIK, A.; ANDERSEN, O. The impact of vertical coordination on ex post transaction costs in domestic and international buyer seller relationships. **Journal of International Marketing**, v. 10, n. 1, p. 1-24, 2002.
- CHEN, P. Y. S.; HITT, L. M. Measuring switching costs and the determinants of customer retention in internet-enabled businesses: A study of the online brokerage industry. **Information Systems Research**, v. 13, n. 3, p. 255-74, 2002.
- CRABTREE, B. F.; MILLER, W. L. Using codes and code manuals: A template organizing style of interpretation. In CRABTREE, B. F.; MILLER, W. L. **Doing qualitative research**. 2 ed. Newbury Park, CA: Sage, 1999.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions**. London: Sage Publications, 1998.
- DIKOLLI, S. S.; KINNEY Jr, W.; SEDATOLE, K. L. Measuring Customer Relationship value: The role of switching cost. **Contemporary Accounting Research**, v. 24, n. 1, p. 93 -132, Spring 2007.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, April 1987.
- DYER, J. Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.
- ELLRAM, L. M. Total cost of ownership: Elements and implementation. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 29, n. 4, p. 2-11, Fall 1993.
- FORNELL, C. A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 1, p. 6-21, 1992.
- HEIDE, J. B.; JOHN, G. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 20-35, 1988.
- HUNTER, V. L. **Business to business marketing: Creating a community of customers**. Lincolnwood, USA: NTC Business Books, 1997.
- HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **Business marketing management: A strategic view of industrial and organizational markets**. Orlando: Dryden, 1998.
- JACKSON, B. B. Build customer relationships that last. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 6, p. 120-128, Nov/Dec. 85.
- KLEMPERER, P. The competitiveness of markets with switching costs. **Rand Journal of Economics**, v. 18, n. 1, p. 138-150, Spring 1987a.
- KLEMPERER, P. Markets with consumer switching costs. **Quarterly Journal of Economics**, v. 102, n. 2, p. 375-394, 1987b.
- KLEMPERER, P. Competition when consumers have switching costs: An overview with applications to industrial organization, macroeconomics, and international trade. **Review of Economic Studies**, v. 62, n. 4, p. 555-539, 1995.
- LAM, S. Y. et al. Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. **Academy of Marketing Science Journal**, v. 32, n. 3, p. 293- 311, Summer 2004.
- LIU, A. H. Customer value and switching costs in business services: Developing exit barriers through strategic value management. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 1, p. 30-37, 2006.
- LONSDALE, C. Locked-in to supplier dominance: on the dangers of asset specificity for the outsourcing decision. **Journal of Supply Chain Management**, v. 37, n. 2, p. 22-27, 2001.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- McEVILY, S. K.; SHOBHA, D.; MCCABE, K. Avoiding competence substitution through knowledge sharing. **The Academy of Management**, v. 25, n. 2, p. 294-311, 2000.
- MONTEVERDE, K.; TEECE, D. J. Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. **The Bell Journal of Economics**, v. 13, n. 1, p. 206-213, 1982.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, July 1994.
- NAGLE, T. T.; HOLDEN, R. K. **The strategy and tactics of pricing: A guide to profitable decision making**. 2 ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1994.
- NEAL, W. D. Satisfaction is nice, but value drives loyalty. **Marketing Research**, v. 11, n. 1, p. 20-23, 1999.
- NIELSON, C. C. An empirical examination of switching cost investments in business-to-business marketing relationships. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 11, n. 6, p. 38-60, 1996.
- PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 2 ed. London: Sage Publications, 1990.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBINSON, W. T. Sources of market pioneer advantages: The case of industrial goods industries. **Journal of Marketing Research**, v. XXV, p. 87-94, Feb 1988.
- RUBIN, H. J.; RUBIN, I. S. **Qualitative interviewing: the art of hearing dat**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
- SCHMALENSEE, R. Product differentiation advantages of pioneering brands. **American Economic Review**, v. 72, n. 3, p. 349-365, Jun 1982.
- SENGUPTA, S.; KRAPFEL, R. E.; PUSATERI, M. A Switching costs in key account relationships. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 17, n. 4, p. 9-16, 1997.
- SHARMA, A.; DHARUV, G.; LEVY, M. The customer satisfaction/ logistics interface. **Journal of Business Logistics**, v. 16, n. 2, p. 1-21, 1995.
- SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Customer behavior: consumer behavior and beyond**. Forth Worth, TX: The Dryden Press, 1999.
- SIQUEIRA, A. C. B. de. **Marketing industrial: fundamentos para a ação business to business**. São Paulo: Atlas, 1992.
- SMITH, K. G.; FERRIER, W. J.; GRIMM, C. M. King of the hill: dethroning the industry leader. **The Academy of Management Executive**, v. 15, n. 2, p. 59-70, 2001.
- STUCKEY, J.; WHITE, D. When and when not to vertically integrate. **The McKinsey Quarterly**, n. 3, p. 3-27, 1993.
- WATHNE, K. H.; BIONG, H.; HEIDE, J. B. Choice of supplier in embedded markets: relationship and marketing program effects. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 2, p. 54-66, 2001.
- WARD, S.; WEBSTER Jr, F. E. Organizational Buying Behavior. In: ROBERTSON, T. S.; KASSARJIAN, H. H. **Handbook of**

- consumer behavior.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1991.
- WEISS, A.; ANDERSON, E. Converting from independent to employee salesforce: The role of perceived switching costs. **Journal of Marketing Research**, v. 19, n. 1, p. 101-115, 1992.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism:** Firms, markets, relational contracting. Nova York: The Free Press, 1985.
- WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.
- ZAJAC, E. J.; OLSEN, C. P. From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study interorganizational strategies. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 131-145, January 1993.

Sobre os autores

Philippe Aymard

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Rua Orissanga, 234 apto. 44, CEP 04052-030 – São Paulo – SP
e-mail: paynard@gafor.com.br

Eliane Pereira Zamith Brito

Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV-EAESP
R. Itapeva, 474, 9º andar, CEP 01332-000 – São Paulo – SP
e-mail: eliane.brito@fgv.br

Recebido: 22/1/2008
Aceito: 8/9/2009