

Substituição de fornecedores de serviços logísticos e os custos de mudança

Autoria: Philippe Aymard, Eliane Pereira Zamith Brito

Resumo

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 foco do presente estudo é no entendimento de como o comprador pondera esses custos e quais aspectos influenciam a análise dos mesmos. O estudo foi desenvolvido em caráter exploratório e qualitativo. Entrevistas em profundidade com compradores de serviços logísticos de indústrias químicas e petroquímicas do Estado de São Paulo foram conduzidas. Essas entrevistas foram transcritas e analisadas segundo a técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostram que os Custos de Mudança têm naturezas diversas e podem ser classificadas em diferentes categorias: recursos humanos; recursos físicos, econômicos e tecnológicos; percepção de risco; e garantias contratuais. Outro aspecto levantado pelos entrevistados é a consideração dos Custos de Mudança na estratégia de negociação entre fornecedores e clientes.

Palavras-chave: custo de mudança; logística; relação com fornecedores; substituição de fornecedores.

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 buscou explorar como os responsáveis por compras nas organizações consideram os Custos de Mudança em suas decisões envolvendo a escolha entre serviços e fornecedores.

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.

O objetivo do presente estudo foi o de identificar como os Custos de Mudança são analisados no processo de compra de serviços logísticos, identificando os Custos de Mudança percebidos pelos executivos bem como os fatores que os influenciam.

O tema discutido no presente estudo é importante para o mundo acadêmico por introduzir novos elementos no corpo do conhecimento da gestão da relação entre empresas. O estudo também contribui para com os gestores na medida em que pode contribuir para a melhora da relação entre compradores e fornecedores, podendo ter impacto significativo no desempenho das empresas, considerando o peso das compras nos resultados das empresas. No Brasil estima-se que as compras representem 54% do faturamento das empresas industriais (IBGE, 2000).

Referencial teórico

Antes de tratar dos Custos de Mudança propriamente ditos, cabe uma rápida visão sobre os custos em geral em que as empresas incorrem. Na literatura de negócios, um assunto que vem ganhando destaque crescente é o dos Custos Totais de Posse (*Total Cost of*

Ownership - TCO), cuja abordagem, segundo Ellram (1993, p.2), busca identificar todos os custos que o cliente tem durante o ciclo de vida do produto.

Exemplos de custos assumidos pelo comprador citados por Ellram (1993, p.4-6) são, além do preço do produto, os custos de transporte e recepção, custos com qualidade (inspeção, re-trabalho e rejeitos), despesas de administração de compras, incluindo, sob esse título genérico, o tempo de gerenciamento e outros custos administrativos. Fazem parte também dos Custos Totais de Posse os custos associados à falha de um material ou componente, os decorrentes da perda de materiais de produção, os de manutenção, no caso de peças e equipamentos, os de ociosidade, de manutenção do estoque e do risco de obsolescência, além do risco dos inconvenientes associados com a não manutenção do item em estoque. Outros custos, muitas vezes associados à aquisição de serviços, são a necessidade do usuário de fazer um acompanhamento da situação ou re-trabalho, custos de elaboração de contratos e os custos dos serviços executados fora da especificação.

Ellram (1993, p.6) propõe uma forma de ver os Custos Totais de Posse baseada no momento no qual o elemento de custo é assumido. Dessa forma tem-se: custos de pré-transação, os custos da transação e os custos de pós-transação.

Custos de Mudança são aqueles que o comprador incorre quando muda de um fornecedor de produto para outro (PORTER, 1986, p.28; SHETH, MITTAL E NEWMAN 1999, p.740 WATHNE, BIONG E HEIDE 2001, p.4). Porter (1989, p. 147) revê 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.

Ainda segundo Porter (1989, p.147), 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, p. 255). Jackson (1985 apud SENGUPTA, KRAPFEL E PUSATERI, 1997, p.3) 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.

Pode-se dizer que os Custos de Mudança são custos potenciais presentes em todos os relacionamentos, mas que se manifestam apenas quando uma das partes toma a decisão de interromper um determinado vínculo.

Klemperer (1987, p.375) 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 todos os custos em que um cliente incorre, por exemplo, para encerrar uma conta num banco e abrir uma conta em outra instituição concorrente – neste caso tem-se o tempo gasto para ir ao banco, o custo do deslocamento, entre outros. Já os custos de aprendizagem 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, p.1) classificam os Custos de Mudança de uma 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 de 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, chamado 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.

Em outro trabalho, Sengupta, Krapfel e Pusateri (1997, p.1) também citam uma classificação desenvolvida por outro autor, a qual separa os 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, p. 4). Para os autores esses investimentos podem compreender ativos físicos, procedimentos organizacionais e/ou treinamento de funcionários.

A abordagem de Hutt e Speh (1998, p.113) sobre os Custos de Mudança também enfatiza a questão dos Investimentos Específicos da Transação e inclui a exposição do cliente ao risco como um Custo de Mudança. Visão análoga é compartilhada por Buvik e Andersen (2002, p.2), que vêm 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 bens 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 e JOHN, 1988, p.21; SHETH, MITTAL E NEWMAN, 1999, p.749; LONSDALE, 2001, p.3). A especialização desses bens para um dado relacionamento comprador-vendedor acarreta que sua utilização em outro relacionamento seja restrita. Neste trabalho, ambos os termos serão usados indistintamente.

Monteverde e Teece (1982, p.206) argumentam que a existência de conhecimentos específicos de uma transação e a dificuldade de transferir esses conhecimentos para outro relacionamento indicam que será custoso mudar para um fornecedor alternativo.

Para McEvily, Shobha e McCabe (2000, p.8), 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.

Stuckley e White (1993, p.3) vão mais além, comentando que a existência de bens específicos em relacionamentos pode 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. 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 verticalização em um grande grupo de indústrias.

Os Custos de Mudança encontrados estão apresentados no Quadro 1 e encontram-se agrupados em 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. Porter (1986, p.124) defende que “bons compradores podem ser criados (ou a qualidade dos compradores melhorada) pela estratégia”. Nesse sentido, Porter defende que uma estratégia importante pode ser a de criar Custos de Mudança para os clientes.

Quadro 1 – Categorização dos custos de mudança

Fonte: listadas ao longo da tabela

Categoria	Referências
Recursos humanos	
Custos de um novo treinamento para os empregados	Porter, 1986, p.28; Klemperer, 1987, p.138; Nagle, Holden, 1994, p.293
Custos psicológicos de se desfazer um relacionamento	Porter, 1986, p.28
Recursos Físicos, Econômicos e Tecnológicos	
Equipamentos e plantas especializados	Robison, 1988, p.88
Investimentos específicos para usar o produto	Nagle; Holden, 1994, p.80; Hutt; Speh, 1998, p.113; Sheth; Mittal; Newman, 1999, p.740
<i>Sunk costs</i> , ou investimentos a fundo perdido	Sheth; Mittal; Newman, 1999, p.740
Programas de fidelidade	Klemperer, 1987, p.138
Novo projeto de produto e modificação de produtos	Porter, 1986, p. 28 e 119
Novo equipamento auxiliar	Porter, 1986, p.28; Nagle; Holden, 1994, p.293
Estabelecimento de novos arranjos logísticos	Porter, 1986, p.119
Teste para comprovação de adequação	Klemperer, 1987, p.138
Testar e qualificar nova fonte de suprimento	Porter, 1986, p.28
Custos de transação	Klemperer, 1987, p.138
Perda de sinergia	Zajac e Olsen, 1993 (apud WATHNE, BIONG E HEIDE, 2001, p.4)
Percepção de risco	
Percepção de risco	Porter, 1985, p.263; Robinson, 1988, p.89; Hutt; Speh, 1998, p.113
Familiaridade de marca	Robinson, 1988, p.88
Confiança e economias de comunicação	Robinson, 1988, p.88
Necessidade de assistência técnica em decorrência da (falta de) confiança depositada no vendedor	Porter, 1986, p.28
Garantias Contratuais	
Penalidades contratuais	Sheth; Mittal; Newman, 1999, p.740

Sengupta, Krapfel e Pusateri (1997, p.1) 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, p.2) defendem que os Custos de Mudança favorecem as empresas com forte posição no mercado.

Encontram-se vários argumentos na literatura em defesa dessa estratégia competitiva. Entre elas destaca-se o fato de que os Custos de Mudança criam barreiras à entrada de novos competidores (PORTER, 1986, p.28; WATHNE, BIONG E HEIDE, 2001, p.3) e também que os clientes, ao se depararem com Custos de Mudança, ficam desestimulados a colocar fornecedores uns contra os outros (PORTER, 1986, p.43).

Outro autor que cita as vantagens para o fornecedor cujos clientes estão “presos” a Custos de Mudança é Klemperer (1987, p.138). Para ele, os Custos de Mudança tornam a

demanda mais inelástica e os mercados podem se tornar menos competitivos ao longo do tempo. Além disso, abre-se a possibilidade para o fornecedor praticar preços mais elevados em estágios posteriores do desenvolvimento do mercado. (KLEMPERER, 1987, p.139). Nagle e Holden (1994, p.94), assim como Klemperer argumentam que a presença de Custos de Mudança propicia a diminuição da sensibilidade dos clientes ao preço.

Além disso, os Custos de Mudança substituem as vantagens do consumidor baseadas na informação (Schmalense, 1982 apud ROBINSON, 1988, p.87) e aumenta o interesse do comprador em manter a qualidade do relacionamento (Dwyer, Schurr e Oh, 1987, apud MORGAN e HUNT 1994, p.6).

Alguns autores apresentam visões menos maquiavélicas dos Custos de Mudança do que sugere sua deliberada criação visando tirar proveito próprio. Um exemplo disso é a visão de Dwyer, Schurr e Oh (1987 apud SENGUPTA, KRAPFEL E PUSATERI, 1997, p.3), segundo a qual, quando um relacionamento se desenvolve ao longo do tempo, as duas partes ganham experiência e aprendem a confiar uma na outra. Essa confiança e aprendizado, então, leva as partes a, voluntária e gradualmente, reforçar seu compromisso através de investimentos em produtos, processos e/ou pessoas dedicadas a esse relacionamento em particular, aumentando sua dependência em relação à outra parte. Nas palavras de Sengupta, Krapfel e Pusateri (1997, p.6), “os Custos de Mudança ajudam a alcançar um relacionamento do tipo ganha-ganha através de investimentos em ativos específicos do relacionamento”.

Heide e John (1988, p.23) 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, p.5), quando as partes investem em ativos específicos desse relacionamento, os chamados bens específicos da transação.

Outra abordagem sobre o desenvolvimento do relacionamento entre as empresas foi descrita por Sheth, Mittal e Newman (1999, p.749). Segundo essa visão, as empresas primeiramente identificam uma complementaridade de suas necessidades, realizam interações entre si, obtêm resultados e satisfações através dessas interações e, eventualmente, realizam investimentos e celebram compromissos mútuos. Wilson e Moller (1988 apud WARD e WEBSTER, 1991, p.438), no entanto, criticam esse modelo, argumentando que ele ainda carece de comprovação prática.

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 (1999, p.5), “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 administrados pelas empresas e de como eles são percebidos pelos envolvidos no processo de contratação de fornecedores substitutos. Assim sendo, desenvolveu-se uma pesquisa visando apresentar novos elementos à teoria da gestão da cadeia de suprimentos.

Procedimentos metodológicos

O presente estudo é de caráter exploratório em razão da abordagem superficial na literatura da forma como os Custos de Mudança são tratados nas 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. O desenvolvimento do estudo foi norteado dentro dos métodos qualitativo de pesquisa.

A análise da variável Custo de Mudança foi realizada por meio da identificação da presença ou não de elementos identificados no referencial teórico, 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, também, os custos psicológicos de se desfazer de relacionamentos inter-pessoais nas transações entre cliente e fornecedor.

Tendo em vista que o presente estudo tem caráter exploratório, 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.

A população objeto desta pesquisa é composta de todas as empresas industriais estabelecidas na Região Metropolitana de São Paulo e pertencentes aos setores Químico ou Petroquímico, cujo faturamento anual é, como já foi mencionado, maior ou igual a R\$ 100 milhões. Na escolha da amostra foram utilizadas técnicas de amostragem não-probabilística. Para Malhotra (2001, p.305), 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 do pesquisador aos elementos da amostra. Foram realizadas sete entrevistas em profundidade, de modo a obter-se 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 dos dados foi realizada por entrevistas guiadas, utilizando-se, para tanto, de um roteiro semi-estruturado, elaborado a partir da revisão da literatura. 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, foram realizadas duas entrevistas conduzidas com um roteiro preliminar. Essa fase serviu para testar a abrangência e o nível de entendimento dos entrevistados em relação às questões propostas. Após uma detida avaliação dos resultados obtidos na primeira fase da etapa de coleta de dados, chegou-se à versão final do roteiro de entrevista. Essa segunda foi realizada no período entre 21/11/2002 até 19/12/2002.

Todas as entrevistas realizadas foram previamente agendadas e gravadas em fita cassete 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 (1997, p. 173), que recomenda que a transcrição seja exaustiva e conserve o máximo de informação tanto lingüística, quanto para-lingüística.

Os dados obtidos através da aplicação das entrevistas guiadas foram submetidos à Análise de Conteúdo. Berelson (1954, apud RICHARDSON et al., 1999, p.221) define análise de conteúdo como sendo "uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação". Atualmente, segundo Richardson et al. (1999, p.221), pela influência de pesquisadores franceses, os métodos quantitativos passaram a ser menos rígidos e mais eficazes, introduzindo-se aspectos qualitativos na aplicação do método. Neste estudo optou-se por esse caminho, ou seja, a formulação das categorias seguiu, inicialmente classificações encontradas no referencial teórico 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 sendo elaborada em etapas sucessivas e consistiu, inicialmente, em identificar, nas falas dos entrevistados, os elementos que se enquadrassem em alguma das seguintes circunstâncias:

- 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;
- Temas relevantes citados nas entrevistas e que não foram abordados no referencial teórico.

Após a identificação dos “temas”, a categorização foi sendo 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 semi-estruturado, 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 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 e RUBIN, 1995, p. 85). 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, a presente pesquisa acredita-se que o presente estudo atende 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 e RUBIN, 1995, p. 86). Esse procedimento foi adotado nesse 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 e RUBIN, 1995, p. 86). Nesse sentido, procurou-se apresentar com detalhes e de maneira clara as evidências encontradas.

Considerando o processo amostral do estudo, não está garantida a validade externa dos dados obtidos, não sendo possível, então, generalizar-se os resultados dessa pesquisa para a população ou outras situações (RICHARDSON et al. 1999, p.87).

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 primeira questão envolvendo a mudança de fornecedores é que ela pode ser motivada por iniciativa do cliente ou por iniciativa do próprio fornecedor. A análise das falas dos entrevistados sugere que essa segunda situação não é usual nas empresas pesquisadas, mas pode ocorrer.

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 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, p.4-6). 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 de 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, p.3) e Neal (1999, p.2), de que a insatisfação quanto a o desempenho e a perda de clientes têm forte correlação.

Aqui cabe uma ressalva. Segundo Woodruff (1997, p.4), novos padrões de comparação do desempenho podem levar a uma 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, p.120) e Kotler (1997, p. 210), 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, p.120) e Kotler (1997, p. 210), não foram enumeradas pelos entrevistados razões de ordem interpessoal ou individual para a mudança de fornecedores.

Tema 2 - Razões para não mudar

Esse segundo tema gerado pela análise de conteúdo agrupa a descrição de cinco dos sete entrevistados. Apesar de, neste caso, os entrevistados fazerem 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, p.8), 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 é 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.

Pode haver um custo por não mudar, por não trocar de fornecedor. Esse aspecto, tal como é tratado por um entrevistado, está relacionado à satisfação com a prestação de serviços do fornecedor atual. Assim, é possível inferir que a mudança pode ocorrer pelo fato de que o Custo de Mudança em um dado momento se torna, aos olhos do cliente, menor que os custos de não mudar.

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 sugerem que os processos de mudança de fornecedores de serviços de logística são conduzidos com a preocupação de minimizar os Custos de Mudança. Uma das formas apontadas pelos entrevistados para reduzir os Custos de Mudança é a entrada gradual do novo fornecedor e a saída concomitante do prestador de serviço que está sendo substituído. Uma grande preocupação nesse processo é o investimento em treinamento do fornecedor, necessário, muitas vezes, para reduzir outros custos pela melhora do desempenho do mesmo 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 coloca que a participação dos usuários, papel descrito por Sheth, Mittal e Newman (1999, p.62) 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 sugerem 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 com 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 é feita a menção a uma relação entre a percepção de Custos de Mudança e a complexidade dos serviços adquiridos, tal como é defendida por Jackson (1985 apud SENGUPTA, KRAPFEL E PUSATERI, 1997). As entrevistas confirmam 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, p.215) 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.

Quadro 2- Custos de Mudança relacionados pelos entrevistados

Fonte: O presente estudo

Relacionados a recursos humanos	Literatura	pesquisa
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	Literatura	Pesquisa
Custos de novo equipamento/Equipamentos 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 a percepção de risco	Literatura	Pesquisa
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	Literatura	Pesquisa
Penalidades contratuais	Sim	MEA (2), REA (2)
Necessidade de fazer contratos de longo prazo	Não	MEA (1)
Relacionados à perda de clientes	Literatura	Pesquisa
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.

Um aspecto que está presente é 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 e o novo fornecedor é expresso de modo muitas vezes impreciso pelos entrevistados e 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 que os Custos de Mudança não atingem 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, p.7) 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.

Um 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.

Analizando 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 com o fato de que o prestador de serviços logísticos interage não só com o seu cliente, mas também com o cliente do cliente. Esse aspecto encontrado na pesquisa de campo revela 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 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, p.28), 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, p.623), os custos com treinamentos podem ser entendidos como componente dos custos de posse. Já Wathne, Biong e Heide (2001, p.4) os consideram com Investimentos Específicos da Transação.

Monteverde e Teece (1992, p.206) 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 este pesquisador não os questionou 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, p.28), Nagle e Holden (1994, p.80 e 293), Robinson (1988, p.88), Hutt e Speh (1998, p.113) e Sheth, Mittal e Newman (1999, p.138). 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 executivos concordam que incorreram em custos relacionados à qualificação do fornecedor. Nota-se, pelas respostas dadas, que esse custo pode ser encarado com de Pré-transação e também de Transação, segundo a classificação de Ellram (1993, p.6). 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, p.119) 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 garantias econômicas, como a estipulação de multas por quebra de contrato e também a determinação de prazos para a interrupção da prestação de serviços. Os entrevistados colocam 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.

CONCLUSÕES

Considerando-se o objetivo do presente estudo que era de identificar como os Custos de Mudança são analisados no processo de compra de serviços logísticos pode-se colocar que ele foi alcançado, pois foram identificados quais Custos de Mudança os executivos entrevistados consideram ao avaliarem suas opções de compra de serviços logísticos, bem como os fatores que influenciam a ocorrência dos Custos de Mudança na substituição de fornecedores de serviços logísticos e como os entrevistados tratam essas questões.

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.

Quanto aos Custos de Mudança considerados no processo de compra de serviços logísticos, pode-se concluir que ocorrem simultaneamente vários Custos de Mudança diferentes. A soma desses custos poderia ser chamada de custo total de mudança. Cada um dos custos é de natureza diversa e que tem impacto de diferente intensidade na decisão. O Quadro 1 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 implementação. 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.

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 qualitativo.

A pesquisa também buscou descobrir se as empresas buscam proteger-se dos Custos de Mudança. A conclusão a que aqui se chega é que as empresas pesquisadas buscam evitar mudanças, na medida em que evitam 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,

evitam assumir Custos de Mudança que os impeçam de usufruir a liberdade de buscar alternativas de fornecimento que lhes propiciem maior valor que a atual.

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.

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.

Um aspecto não abordado neste trabalho foi a determinação de até que momento da relação entre cliente e fornecedor as pessoas reconhecem custos como sendo relacionados com os processos de mudança. A idéia é verificar, para cada Custo de Mudança, se ele ocorre como um custo de pré-transação, um custo de transação ou de pós-transação.

Pesquisas podem ser realizadas para identificar se existe uma relação entre a percepção dos Custos de Mudança e o papel que um executivo desempenha no Centro de Compras e para estabelecer a relação de fatores como o tempo de relacionamento cliente - fornecedor ou a experiência das partes no serviço em questão e os Custos de Mudança.

Outras variáveis que podem ser estudadas para verificar sua relação com os Custos de Mudança são a confiança e o compromisso existentes entre cliente e fornecedor e o grau de dependência entre as partes.

Uma outra sugestão de pesquisa pode ser a de conhecer a eficácia da imposição de Custos de Mudança como estratégia de retenção de clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BUVIK, Arnt; ANDERSEN, Otto. The impact of vertical coordination on ex post transaction costs in domestic and international buyer seller relationships. **Journal of International Marketing**, v. 10, i. 1, 2002.

ELLRAM, L. M. Total cost of ownership: Elements and implementation. **International Journal of Purchasing And Materials Management**. Temple; v. 29, i. 4, Fall 1993

HEIDE, Jan B; JOHN, George. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. **Journal of Marketing**, v. 52, p.20-35, January 1988.

HUNTER, Victor L. **Business to business marketing**: creating a community of customers. Lincolnwood, USA: NTC Business Books, 1997.

HUTT, Michael D; SPEH, Thomas W. **Business marketing management**: a strategic view of industrial and organizational markets. Orlando: Dryden, 1998.

_____. Markets with consumer switching costs. **The Quarterly Journal of Economics**, of the Harvard College and the Massachusetts Institute of Technology, May 1987.

IBGE. Pesquisa industrial anual do IBGE 2000 – PIA. Disponível em www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pia/default.shtm. Acesso em: jan/2003

KLEMPERER, Paul. The competitiveness of markets with switching costs. **Rand Journal of Economics**, v. 18, i. 1, Spring 1987.

KOTLER, Philip. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, And Control** New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1997.

LONSDALE, Chris. Locked-in to supplier dominance: on the dangers of asset specificity for the outsourcing decision. **Journal of Supply Chain Management**, v. 37, i. 2, Spring 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

McEVILY, Susan K; SHOBHA, Das; MCCABE, Kevin. Avoiding competence substitution through knowledge sharing. **Academy of Management**, v. 25, i. 2, Apr 2000.

MONTEVERDE, Kirk; TEECE, David J. Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. **The Bell Journal of Economics**, 1992.

MORGAN, Robert M; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, i. 3, jul 1994.

NAGLE, Thomas T.; HOLDEN, Reed K. **The strategy and tactics of pricing: a guide to profitable decision making**. 2 ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1994.

NEAL, William D. Satisfaction is nice, but value drives loyalty. **Marketing Research**, v. 11, i. 1, Spring 1999.

PORTER, Michael 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, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBINSON, William T Sources of market pioneer advantages: the case of industrial goods industries. **Journal of Marketing Research**, v. XXV, p. 87-94, feb 1988.

RUBIN, Herbert J., RUBIN, Irene S. **Qualitative interviewing: the art of hearing data**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

SENGUPTA, S.; KRAPFEL, R.E; PUSATERI, M. A Switching costs in key account relationships. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, v.17, i.4, 1997.

SHARMA, Arun; DHARUV, Grewal; LEVY, Michael. The customer satisfaction / logistics interface. **Journal of Business Logistics**, v. 16, i. 2, 1995.

SHETH, Jagdish N; Mittal, Banwari And Newman, Bruce I **Customer behavior: consumer behavior and beyond**. Forth Worth, TX: The Dryden Press. 1999.

SIQUEIRA, A. C. Barroso de. **Marketing industrial: fundamentos para a ação business to business**. São Paulo. Atlas, 1992.

SMITH, Ken G.; FERRIER, Walter J.; GRIMM, Curtis M. King of the hill: dethroning the industry leader. **The Academy of Management Executive**, v. 15, i. 2, 2001.

STUCKLEY, John; WHITE, David. When and when not to vertically integrate. **The McKinsey Quarterly**, n.3 p. 3-27, 1993.

WATHNE, Kenneth H; BIONG, Harald; HEIDE, Jan B. Choice of supplier in embedded markets: relationship and marketing program effects. **Journal of Marketing**, v. 65, i. 2. 2001.

WARD, Scott; WEBSTER JR, Frederick E. Organizational Buying Behavior In ROBERTSON, Thomas S; KASSARJIAN, Harold H. **Handbook of consumer behavior**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1991.

WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Academy of Marketing Science**, v. 25, i. 2, 1997.