

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (NAM) MATHEUS TUKWAFELENI HAIMBODI

TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR:

Gestão de relacionamento dos fornecedores / Empresas terceirizadas para prestar serviços:

Caso da Marinha da Namíbia

Rio de Janeiro

2015

CC (NAM) MATHEUS TUKWAFELENI HAIMBODI

TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR:

Gestão de relacionamento dos fornecedores / Empresas terceirizadas para fornecer bens e serviços:

Caso da Marinha da Namíbia

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CMG (RM1-IM) Claudio Rodrigues Corrêa

Rio de Janeiro

Escola de Guerra Naval

2015

RESUMO

O objetivo deste estudo é examinar o nível da gestão de relacionamento com fornecedores na Marinha da Namíbia por meio da função terceirização. De modo geral, a terceirização é uma técnica de gestão pela qual as organizações transferem a terceiros suas atividades secundárias. Este é um processo complexo que requer que todas as partes interessadas estabeleçam uma relação de parceria entre o fornecedor de serviços ou material. As organizações com fins lucrativos que utilizam a terceirização buscam aprimorar a qualidade de seus processos e produtos e reduzir seus custos para enfrentar seus concorrentes. Por outro lado, a administração pública usa a terceirização para aprimorar seu sistema de gestão visando aperfeiçoar a utilização dos recursos e melhorar prestação de serviço para a sociedade. Neste contexto o estudo é para examinar como esta técnica de administração pode melhorar a prestação de serviço, contenção de custos e elevação do nível de prontidão operacional dos navios da Marinha da Namíbia.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	4
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	8
2.1	Gestão de Relacionamento com Fornecedores.....	8
2.2	Sustentável e Saudável Gestão de Relacionamentos com Fornecedores.....	10
3.	METODOLOGIA.....	11
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	13
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	27
5.1	Conclusões	27
5.2	Recomendações	29
	REFERÊNCIAS.....	31

ANEXO A

1. INTRODUÇÃO

No mundo moderno, as forças armadas, tais como as Marinhas, estrategicamente terceirizam mais de 60% de seus produtos e serviços de organizações não-militares. Esses produtos e serviços variam de sofisticada tecnologia, equipamentos, uniformes, rações e construções. Da mesma forma, tais organizações podem exercer funções que incluem desde o apoio logístico a operações militares, a manutenção de sistemas de armamento, a proteção de instalações, a proteção de pessoas ou o treino de forças militares, e até a participação direta em operações militares. Hugo (2006, p. 305). O fornecimento desses produtos é de grande importância na economia de recursos escassos e, por outro lado, aumenta a capacidade de combate e colocar qualquer força armada em uma posição favorável para vencer grandes batalhas Leenders (2006, p. 373). É, portanto, muito importante para a Marinha da Namíbia buscar um relacionamento atrelado com diferentes fornecedores e ser capaz de sustentar essa relação ao longo de sua existência. Hugo (2006, p. 106).

[...] A gestão do relacionamento com fornecedores que é definido como filosofia de gestão estratégica de uma organização de compra para interagir com sua base de fornecimento com os objetivos de sustentar um desempenho superior em toda a extensão de sua associação. Gestão de relacionamento com fornecedores tornou-se cada vez mais importante como parte de terceirização estratégica. O conceito indica que existe uma relação entre compradores e fornecedores e é, portanto, presumir-se que tem implicações positivas que ambas as partes supostamente se beneficiar a partir desta relação "Burnett (2004, p. 28)

Em todo o mundo organizações sem que lida com a compra e fornecimento de bens e serviços tem estratégias, políticas e sistemas eficazes de engenharia para criar uma relação sustentável

entre prestadores de serviços e as organizações que fornecem Leenders (2006, p. 91). Isso significa que, organizações com fins lucrativos criam gestão de relacionamento para ganhar vantagem competitiva sobre os concorrentes, enquanto organizações sem fins lucrativos e instituições públicas fazem esforço para manter uma relação sustentável com os fornecedores e prestadores de serviços, a fim de realizar os serviços esperados para o público.

1.1. ANTECEDENTES DA MARINHA DA NAMÍBIA

A Marinha da Namíbia é uma força naval, que faz parte das três forças que constituem as Forças Armadas da Namíbia (NDF). A Marinha da Namíbia teve origem em 11 de setembro de 1998, quando o primeiro grupo de oficiais se formou no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk no Rio de Janeiro, na República Federativa, do Brasil. A missão da Marinha da Namíbia é realizar operações navais apropriadas em defesa da República da Namíbia, e realizar outras operações além da guerra em apoio das metas nacionais relevantes e aprovadas.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O departamento de logística da Marinha da Namíbia em Walvis Bay, onde o pesquisador trabalhou, sofreu uma queda no número de fornecedores locais que estão dispostos a fazer negócios com a Marinha da Namíbia. Por que há um declínio no número de fornecedores, e quais os efeitos disso sobre a prontidão operacional na Marinha da Namíbia? A Marinha pode cumprir a sua missão se este problema não for solucionado?

1.3 OBJETIVOS DE PESQUISA

Explorar as consequências de manter uma gestão de relacionamento saudável e sustentável com fornecedores.

Para investigar os fatores que oprimem a relação entre as empresas fornecedoras de bens e serviços para a Marinha da Namíbia .

Para examinar as operações do departamento de logística da Marinha da Namíbia em relação com a gestão de relacionamento com fornecedores.

1.4 QUESTÕES DO ESTUDO

Quais as consequências de manter uma gestão de relacionamento saudável e sustentável com fornecedores?

Quais os fatores que oprimem o relacionamento entre as empresas fornecedoras de bens e serviços para a Marinha da Namíbia?

Que relação o departamento de logística da Marinha da Namíbia tem com seus fornecedores?

1.5 SIGNIFICADO DE ESTUDO

Melhorar a compreensão sobre a gestão de relacionamento com fornecedores entre oficiais da Marinha da Namíbia.

Melhorar o papel dos agentes de abastecimento na consecução dos objetivos organizacionais no que se refere à gestão de relacionamento com fornecedores.

Melhorar as operações que dependem dos bens e serviços fornecidos por organizações privadas.

Intedificar as causas do declínio de números de fornecedores para a Marinha da Namíbia.

1.6 DELIMITAÇÃO E ESCOPE DE ESTUDO

Há numerosos obstáculos que podem limitar e delimitar o sucesso da pesquisa, o que, no entanto não impediu o pesquisador de prosseguir com a pesquisa. Este estudo focou-se nas duas bases da Marinha situados em Walvis Bay, Namíbia¹.

Fator tempo: O pesquisador tem até 10 de Agosto 2015.

Honestidade: Os respondentes (oficial da logística) podem ter uma sensação de que estão sendo investigados pelo que poderão não ser honestos em responder o questionário.

¹ Walvis Bay (Afrikaans Walvisbaai , Alemão Walfischbucht ou Walfischbai , todo significado " Whale Bay") é uma cidade da Namíbia e o nome da baía em que se encontra . A cidade tem 85 mil habitantes e tem uma área total de 29 quilômetros quadrados de terra. A baía é um porto seguro para navios por causa de seu porto natural de águas profundas, protegido pela areia spit Pelican Point , sendo o único porto natural de qualquer tamanho ao longo da costa do país.

Compreensão: Alguns respondentes prováveis não entenderão o conteúdo do questionário devido ao seu nível acadêmico.

Lealdade: Alguns respondentes não são leais à Marinha, e não se preocupam com a melhoria, mas sim com seu emprego.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção vai discutir a literatura relevante do problema de pesquisa. A revisão da literatura incidirá sobre:

2.1 Gestão de relacionamento com fornecedores

Lysons (2000, p. 4) gestão de relacionamento dos fornecedores, abordagem “all-inclusive” para gerir negócios e interações com fornecedores, inclui comunicações, práticas de negócios, negociações, metodologias e software. Os benefícios incluem custos mais baixos, maior qualidade, uma melhor previsão e menos tensão entre as duas entidades, que resultam em uma relação “win-win”.

Dozbaba (2004, p. 50) todas as empresas bem sucedidas construíram relacionamentos fortes com os seus fornecedores. As empresas não são entidades isoladas que simplesmente adquirem bens e serviços a partir de indivíduos que venham a ser capazes de fornecê-los naquele momento em particular. As empresas costumam fazer compras maiores. Na realidade, as empresas bem-sucedidas reconhecem a necessidade de construir pontes com seus vendedores assim estabelecendo fortes relações comprador /vendedor.

Por outro lado, Baily (2008, p. 211) enfatizou que a relação entre fornecedores e compradores diferem muito, eles podem variar de transação de menor valor até mesmo em transações de parcerias que são de importância estratégica e financeira para o negócio.

A Marinha da Namíbia depende de seus fornecedores para reduzir custos, melhorar operações marítimas e desenvolver reações mais rápidas às situações de emergência. Como resultado direto, constrói redes de fornecedores que podem ajudá-los a aprender, melhorar e crescer. Hoje, a relação fornecedora e, em especial, o elemento confiança são cruciais Liker & Choi (2006, p. 23).

Burt, Petcavage e Pinkerton (2010, p. 66) identificaram três classes principais de relacionamento, ou seja, transacional, colaboração e aliança. Lysons e Farrington (2006, p 224) explicaram um relacionamento transacional como uma relação direta entre o comprador e o vendedor por meio do qual as duas partes não se intimamente envolvidas com outra, mas simplesmente trocam bens ou serviços com custos. Isso significa que há uma orientação de curto prazo. A ênfase está em preço, qualidade e entrega e há pouca troca de informações.

No que diz respeito à relação de colaboração, Handfield (2009, p. 112) definiu-o como o processo pelo qual duas ou mais partes adotam um elevado nível de cooperação para manter uma relação comercial.

Outro tipo de relacionamento é o de relações de aliança. A principal distinção entre relações de colaboração e de aliança é a existência de confiança e de confiança institucional prudente, que é cuidadosamente projetada, planejada e mutuamente aderida. Quando o relacionamento da

aliança é formado em primeiro lugar, esta confiança é geralmente estabelecida interpessoal entre aliança e os executivos que criaram esta confiança Burl (2010, p. 83).

Monczka (2010, p.109) acrescenta que na gestão de relacionamento com fornecedores, colaboração é a melhor maneira de melhorar a relação custo, qualidade, entrega, tempo e outras medidas de desempenho. Além disso, expressou que, a colaborativa e relação de aliança exigirão uma quantidade considerável de compromisso por parte da organização de compras, mas vale apenas o esforço porque cada vez maior percentagem do valor de um produto ou serviço vem de fornecedores. Isso leva as organizações a perceber a importância de manter a relação estratégica com a primeira linha e até mesmo fornecedores de segundo nível por meio de gestão construtiva e isso é exatamente o que deu origem ao conceito de gestão de relacionamento com fornecedores.

2.2 Aspectos importante para a logística militar.

Obter todas as informações de fornecedor em um só lugar usando um sistema de gestão de relacionamento com fornecedores torna mais fácil gerenciar a função de fornecedor Allie & Human (2007, p. 8) . Má gestão de relacionamento com fornecedores pode causar o tempo ocioso para seu sistema se uma parte crítica não está disponível , e pode impactar negativamente a percepção do consumidor de sua marca Burnett (2004, pp. 28-29) . Há outras situações que exigem melhor gestão de fornecedores . Por exemplo, o que acontecerá se um fornecedor de repente eleva seu preço? E o que dizer do fornecedor que vai sair do negócio em um momento inoportuno? Usando o software de gestão de relacionamento com fornecedores para consolidar as informações ajuda você a ficar no topo das informações de fornecedores e gerenciar melhor essas situações.

A gestão de relacionamento com fornecedores também permite que gerencie melhor sua função de compras. Além disso, fornece dentro de sua empresa acesso aos mesmos dados de fornecedores, proporcionando um quadro para uma melhor tomada de decisão interna Leenders et al. (2006 , p. 23) ajudando a analisar sua demanda agregada e seu portfólio para que possa planejar a sua estratégia de compra. Também pode-se analisar quais os produtos e categorias de produtos que gasta mais dinheiro, e ajuda a descobrir quais fornecedores que oferecem as melhores ofertas e faz suas decisões de compra.

Melhor gestão de fornecedores e boas decisões de compras ajudam a redução de custos para a empresa. Ao pagar menos para o abastecimento e melhorar a sua estratégia de terceirização, o seu custo de produção diminui Ayers (2001, p. 88). A melhor relação com os fornecedores significa menos tempo ociosa para os seus sistemas de manufatura. Tomar melhores decisões em matéria de contratos também se traduz em economia de custos. Tudo isso se acrescenta a um melhor retorno do seu investimento. Produz um produto de qualidade com a ajuda de uma melhor gestão de fornecedores e também mantém os clientes satisfeitos. Isso também leva a um melhor retorno sobre o investimento.

3. METODOLOGIA

Esta seção apresenta uma vista geral dos métodos a serem utilizados no estudo . As áreas abrangidas incluem a metodologia de pesquisa , a população , amostra, coleta de dados e análise.

3.1 Metodologia de pesquisa

Mario JS (2006, p. 120) Promove uma descrição detalhada como uma investigação vai ser realizada, como os dados devem ser coletados, qual instrumento será utilizado, como o instrumento será usado com a intenção para analisar os dados coletados.

Este estudo utilizou o método qualitativo e o quantitativo, avaliando o papel dos agentes de abastecimento na gestão de relacionamento com fornecedores na Marinha. Por conseguinte, o pesquisador também utilizou ambos os dados primários e dados secundários para obter a informação. Os dados coletados para responder as perguntas da pesquisa foram quantitativa e qualitativamente analisados usando as tabelas e gráficos.

O estudo foi realizados em duas bases navais da Marinha da Namíbia (Naval Base Captain (P.N) Sacharia e Base dos Fuzileiros) situados na região de Erongo, Walvis Bay. Dessas duas bases, apenas os membros do departamento de logística foram respondentes. Cada base possui 15 membros, o que significa população de estudo foi de 30 membros.

A área de estudo foi nas duas Bases Navais, em que o tamanho da amostra de 18 membros (oficiais de logisticas e suboficiais)que trabalham no departamento de logística foi sorteados . 9 participantes em cada base foram entrevistados.

Tabela 3.1 Participantes de Pesquisa

	Naval base Captain (N) Sacharia	Base dos Fuzileiros
Oficiais	3	3
Suboficiais	6	6
TOTAL	9	9
GRAND TOTAL:	18	

3.2 Dados

Dados primários foram obtidos a partir da amostra da população pelo uso de questionários e entrevistas.

3.3 Procedimentos usados na coleta de dados

Os questionários foram enviados pelo e-mail para os participantes, foram obtidos dados qualitativos e quantitativos.

3.4 Análise dos dados

Os dados coletados foram analisados quantitativamente, usando as tabelas ou gráficos enquanto os dados qualitativos também foram quantificados e analisados quantitativamente para estudar a relação dos respondentes na gestão de relacionamento com fornecedores na Marinha da Namíbia.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta, interpreta e discute os resultados. Em primeiro lugar, o perfil demográfico dos respondentes foi analisado e apresentado seguido por consequências de manter uma gestão de relacionamento saudável e sustentável com fornecedores e os fatores, influenciando a relação entre as empresas fornecedoras de bens e serviços para a Marinha da Namíbia. Ambos foram analisados utilizando tabelas de frequência e porcentagens. Em terceiro lugar, os dados relacionados com o funcionamento do departamento de logística da Marinha da Namíbia em relação ao relacionamento com fornecedores foram analisados e apresentados. Finalmente, as discussões foram feitas com base nos dados analisadas e apresentadas.

4.1 Taxa de resposta

18 questionários foram distribuídos, apenas 17 questionários foram devidamente preenchidos e um foi anulado. Isso equivale a 94 % do total de respondentes. Uma vez que estas respostas eram adequadas e suficientes para fazer a análise, todas as discussões abaixo se baseiam nestas respostas.

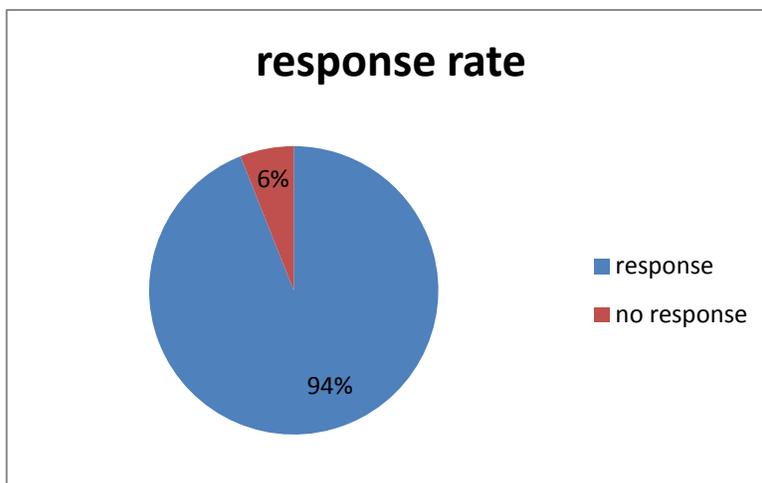


Figure 4.1: Taxa de resposta

4.2. Perfil demográfico dos respondentes

A tabela a seguir resume o perfil demográfico dos respondentes por idade, escolaridade, experiência de trabalho e estado civil.

Table 4.1: Perfil demográfico

Perfil demográfico	Frequência	Porcentagem
1. Idade		
18-20	0	0%
21-25	7	41%
>26	10	59%
TOTAL:	17	100%

<i>2. Experiência no trabalho</i>		
Menos de Um Ano	0	0
1-5 Anos	10	59%
6-10 Anos	6	35%
Mais de 10 Anos	1	6%
TOTAL:	17	100%
<i>3. Educação e treinamento</i>		
Analfabeto	0	0%
Escola primária	0	0%
Ensino Médio	14	82%
Faculdade	3	18%
TOTAL:	17	100
<i>4. Postos</i>		
Oficiais	4	24%
Praças	13	76%
TOTAL:	17	100%

Como pode ser visto da tabela anterior, a maioria dos respondentes estão dentro da categoria de idade > 26 anos (59%) seguido por aqueles que estão na categoria de 21-25 anos (41%). Nenhum dos respondentes está na faixa etária de 18-20.

No que diz respeito à experiência de trabalho dos respondentes, a tabela ilustra que a maioria dos respondentes (59%) tinha 1-5 anos de experiência em seu trabalho. E 35% dos respondentes tinham uma experiência entre 6-10 anos. Os restantes 6% dos respondentes tinham 10 anos de serviço na Marinha da Namíbia.

Em termos de nível de escolaridade dos respondentes, é claramente visto a partir da tabela que a maioria dos respondentes tinha nível de segundo grau (82%), seguido por aqueles que concluíram o ensino superior (18%)

Com relação os postos dos respondentes, ficou claro que a maioria dos respondentes são praças (76%) e os restantes são oficiais (24%).

4.3 O Grau de relacionamento com seus fornecedores

Em qualquer organização , um bom relacionamento com os fornecedores promoverá a produtividade que resulta em bom desempenho (Wagner 2007 , p. 102) . Quando se trata da Marinha da Namíbia , um bom relacionamento com os fornecedores ajudará elevar o nível de prontidão operacional.

O gráficos a seguir lhe dar uma ideia sobre como os respondentes se sentiam sobre o grau de relacionamento entre os fornecedores e a Marinha da Namíbia.

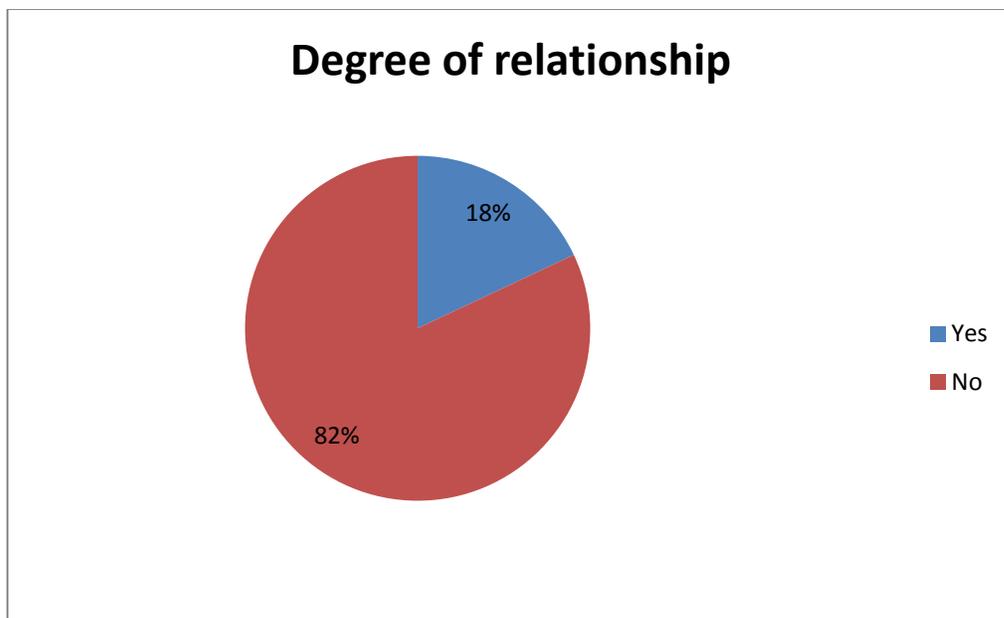


Figure 4.2 Grau de relacionamento

A partir da figura anterior , 82% dos respondentes afirmaram que a Marinha da Namíbia não tinha um relacionamento saudável com seus fornecedores , apenas 18% dos respondentes acreditavam que a Marinha tinha relacionamento saudável com seus fornecedores. Isso aponta

indícios que a Marinha da Namíbia não leva em consideração os seus fornecedores o que pode resultar em mau desempenho de toda a Marinha.

4.4 Comunicação com os seus fornecedores

Se uma empresa ou uma organização quiser melhorar um relacionamento com o seu fornecedor deve abrir linhas eficazes de comunicação interpessoal Wagner (2007, p. 201). A comunicação clara com os fornecedores ajudará a fornecer um serviço eficaz e eficiente para a Marinha da Namíbia, o que é bom para as empresas.

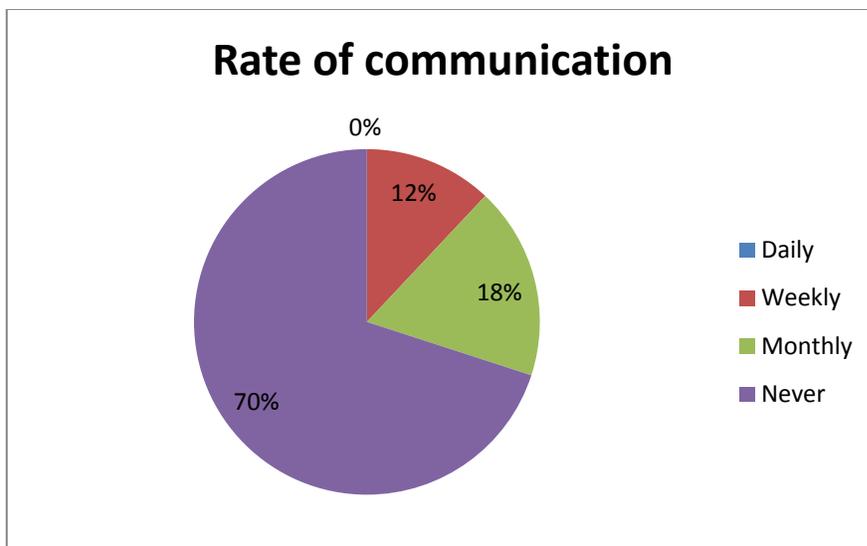


Figure 4.3: Taxa de comunicação

A figura anterior mostra que 70 % dos respondentes afirmaram que a Marinha da Namíbia não se comunica com os seus fornecedores , 18% dos respondentes acreditam que a Marinha da Namíbia se comunica com seus fornecedores mensalmente , 12% semanalmente e nenhum acredita que a Marinha se comunica diariamente com seus fornecedores.

4.5 Declínio em número de fornecedores

Havia números de fatores que causou um declínio no número de fornecedores com a Marinha da Namíbia . O gráfico a seguir mostrar como a quantidade de fornecedores da Marinha da Namíbia estão em declínio.

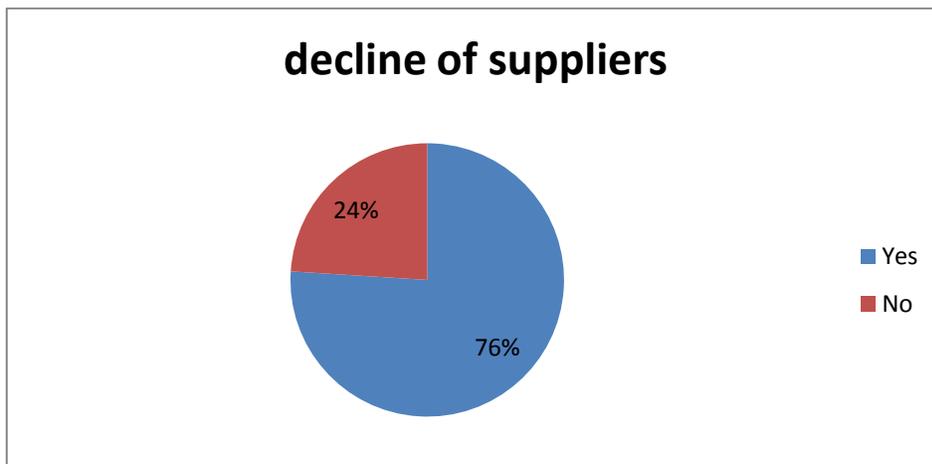


Figure 4.4: Declínio em número de fornecedores

A figura 4.4 anterior mostra que, 76% dos respondentes afirmaram que a Marinha da Namíbia tinha declínio no número de fornecedores , no entanto 24% dos respondentes acreditam que não há nenhuma diminuição de número de fornecedores.

4.6 Causas do declínio dos fornecedores

A tabela a seguir mostra alguns dos fatores que contribuíram para o declínio dos fornecedores.

Tabela 4.2 : fatores que contribuiu para o declínio de fornecedores

Nível de concordância	Concordo plenamente		Concordo		Incerto		Discordo		Discordo totalmente		freq	%
	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%		
Capacidade de resposta	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	17	100%
Falta de confiança	12	70%	3	18%	0	0%	0	0%	2	12%	17	100%
Pagamento atrasado	17	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	17	100%
Prazo de entrega mais longo (período de entrega)	7	41%	2	12%	5	29%	3	18%	0	0%	17	100%
Sensibilidade Preço (Marinha considerar preço mais baixo	17	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	17	100%
Produtos de má qualidade	7	41%	2	12%	5	29%	3	18%	0	0%	17	100%
Serviço de má qualidade	11	65%	1	6%	5	29%	0	0%	0	0%	17	100%

Quanto o assunto é a falta de confiança por parte dos fornecedores, 70% dos respondentes concordaram fortemente, e 18% dos respondentes concordaram. 0% dos respondentes era incerto, 0% dos respondentes discordaram e 12% dos respondentes discordaram fortemente,

mostrando claramente o indício de que fornecedores têm pouca confiança na Marinha da Namíbia.

A respeito do atraso nos pagamentos, 100% dos respondentes concordaram fortemente, e 0% dos respondentes concordaram, 0% dos respondentes eram incertos, 0% dos respondentes discordaram e 0% dos respondentes discordaram fortemente. Isso mostra que a Marinha da Namíbia atrasa os pagamentos é por isso há pouca confiança das empresas e isso resultou no declínio do número de fornecedores.

A respeito do tema período de entrega do produto junto dos fornecedores, 41% dos respondentes concordaram fortemente, e 12% dos respondentes concordaram, 29% dos respondentes eram incertos, 18% dos respondentes discordaram e 0% dos respondentes discordaram fortemente. Isso mostra o indício de que a Marinha da Namíbia foi obrigada a se mudar para outros fornecedores com um menor período de entrega.

Sobre o tema sensibilidade ao preço pela Marinha da Namíbia, 100% dos respondentes concordaram fortemente, e 0% dos respondentes concordaram, 0% dos respondentes eram incertos, 0% dos respondentes discordaram e 0% dos respondentes discordaram fortemente. Isso mostrando claramente o indício de que a Marinha da Namíbia considera sempre o fornecedor mais barato.

Sobre o assunto de má qualidade dos produtos dos fornecedores, 41% dos respondentes concordaram fortemente, e 12% dos respondentes concordaram, 29% dos respondentes eram incertos, 18% dos respondentes discordaram e 0% dos respondentes discordaram fortemente.

Isso mostrando claramente o indício de que a Marinha da Namíbia abandona os fornecedores que oferecem produtos de má qualidade.

Quando o assunto é má qualidade de serviço dos fornecedores, 65% dos respondentes concordaram fortemente, e 6% dos respondentes concordaram, 29% dos respondentes eram incertos, 0% dos respondentes discordaram e 0% dos respondentes discordaram fortemente. Isso mostrando claramente o indício de que a Marinha da Namíbia abandona os fornecedores que oferecem serviços de má qualidade.

4.7 Custos e benefícios de uma relação de fornecimento

A tabela a seguir mostra como os respondentes acham no que se disse em respeito de Custos e benefícios de uma relação de fornecimento.

Tabela 4.3: Custos e benefícios de uma relação de fornecimento

Nível de concordância	Sempre		Frequente mente		Às vezes		Nunca		fre q	%
	fre q	%	fre q	%	fre q	%	fre q	%		
BENEFÍCIOS									17	100 %
Produtos e serviços de qualidade	6	35 %	2	12 %	9	53 %	0	0%	17	100 %
Economia de custo	12	70 %	1	6%	1	6%	3	18 %	17	100 %
Entrega rápida de produtos e serviços (JIT)	17	100 %	0	0%	0	0%	0	0%	17	100 %

Reduzir o trabalho	0	0%	0	0%	0	0%	0	100	17	100
		%		%		%		%		%
CUSTOS	fre	%	fre	%	fre	%	fre	%	17	100
	q		q		q		q			%
Tolerante aos fornecedores	14	82	0	0%	1	6%	2	12	17	100
		%						%		%
Perda de segredos comerciais	8	47	3	18	2	12	4	23	17	100
		%		%		%		%		%
Muita dependência nos fornecedores	6	35	2	12	9	53	0	0%	17	100
		%		%		%				%
Serviço de má qualidade que afetar a prontidão operacional da Marinha	17	100	0	0%	0	0%	0	0%	17	100
		%								%

4.8 Tempo de aprovação e processamentos de orçamentos

Processamentos de orçamentos exigem que os oficiais analisem cuidadosamente vários orçamentos de fornecedores e escolham o orçamento, na maioria das vezes, o mais barato; tendo em consideração validade do orçamento que normalmente é de 7 dias . O gráfico a seguir ilustra o intervalo de tempo que a Marinha da Namíbia leva para aprovar e processar os orçamentos.

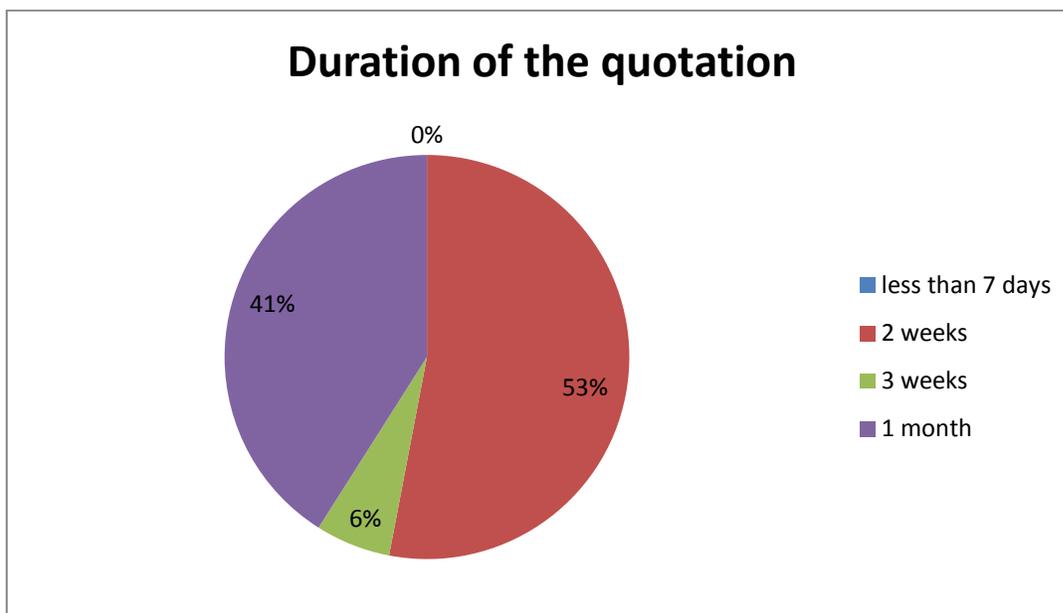


Figura 4.5 : Duração dos orçamento

A figura 4.5 anterior mostra que 53 % dos respondentes afirmaram que a Marinha da Namíbia leva 2 semanas para processar os orçamento, 41% dos respondentes acreditavam que a Marinha da Namíbia leva um mês para processar os orçamento, 6% dos respondentes acreditavam que o Marinha da Namíbia leva 3 semanas para processar os orçamento, 0 % dos respondentes acreditavam que a Marinha da Namíbia não leva menos de 7 dias para processar os orçamento . Isso mostrando claramente o indício de que a Marinha da Namíbia leva muito tempo para processar os orçamento e que fez os fornecedores perder a esperança de comercializar com a Marinha da Namíbia.

4.9 Tempo que leva para imprimir as ordens de compras

Após os orçamentos serem cuidadosamente analisados e aprovados, as ordens de compras são impressos. O gráfico a seguir mostra o tempo que leva a Marinha da Namíbia para imprimir as ordens de compra.

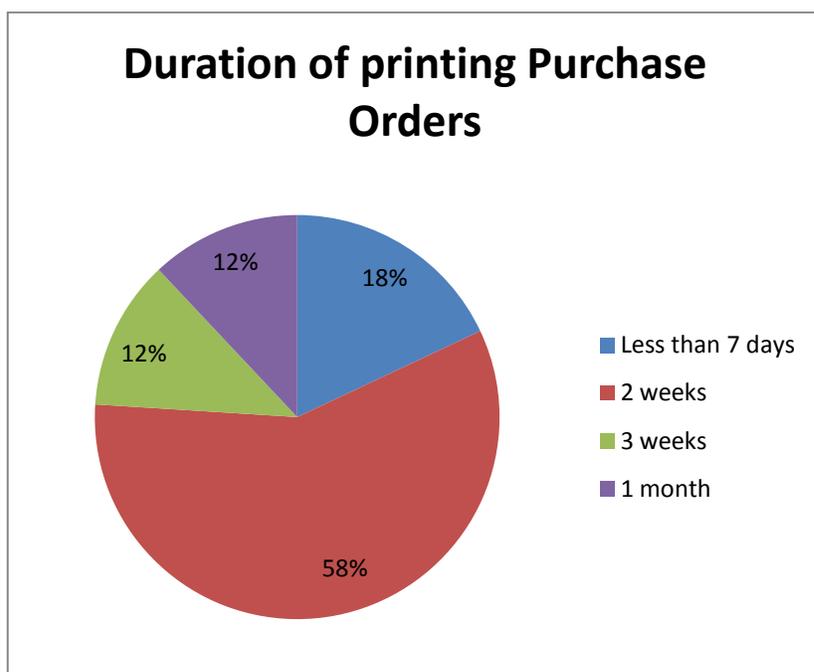


Figure.4.6 : Tempo que leva para imprimir as ordens de compras

A figura 4.6 anterior mostra que 58 % dos respondentes afirmaram que a Marinha da Namíbia leva duas semanas para imprimir a ordem de compra, 18% dos respondentes acreditavam que a Marinha da Namíbia leva menos de 7 dias para imprimir as ordens de compra, 12% dos os respondentes acreditavam que a Marinha da Namíbia leva 3 semanas e um mês para imprimir a ordem de compra, respectivamente. Isso mostrando claramente o indício de que a Marinha da Namíbia leva muito tempo para imprimir as ordens.

4.10 Inspeção ao receber produtos e serviços

É uma prática comum que quaisquer produtos ou serviços têm de ser cuidadosamente inspecionados pela parte receptora para evitar resultados inesperados ; o gráfico a seguir mostra se a Marinha da Namíbia faz inspeções aos produtos e serviços que receberam ou não.

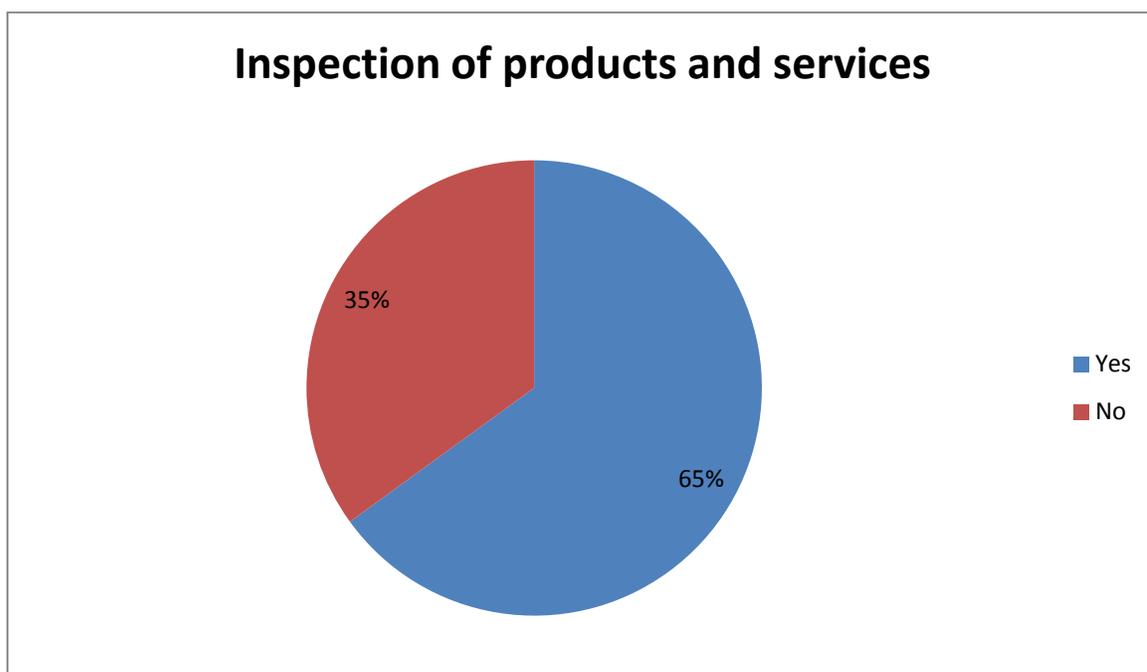


Figura 4.7 : inspeção de produtos e serviços

A figura 4.7 anterior , 65% dos respondentes afirmaram que a Marinha da Namíbia faz inspeção regular ao receber produtos e serviços de seus fornecedores ; no entanto , 35% dos respondentes acreditam que não há nenhuma fiscalização sobre os produtos e serviços. Isso mostrando claramente o indício de que a Marinha da Namíbia era rigoroso em fazer inspeção que pode ser a causa para o declínio no número de fornecedores.

4.11 Duração do processamento de pagamento depois de receber a fatura

Depois que os fornecedores entregam os produtos ou serviços, a próxima etapa muito importante que espera o seu cliente é o pagamento . Se o pagamento não foi feito no momento, os fornecedores ficam furiosos e perdem a confiança. O gráfico a seguir ilustra o tempo que a Marinha leva para fazer o pagamento aos fornecedores.

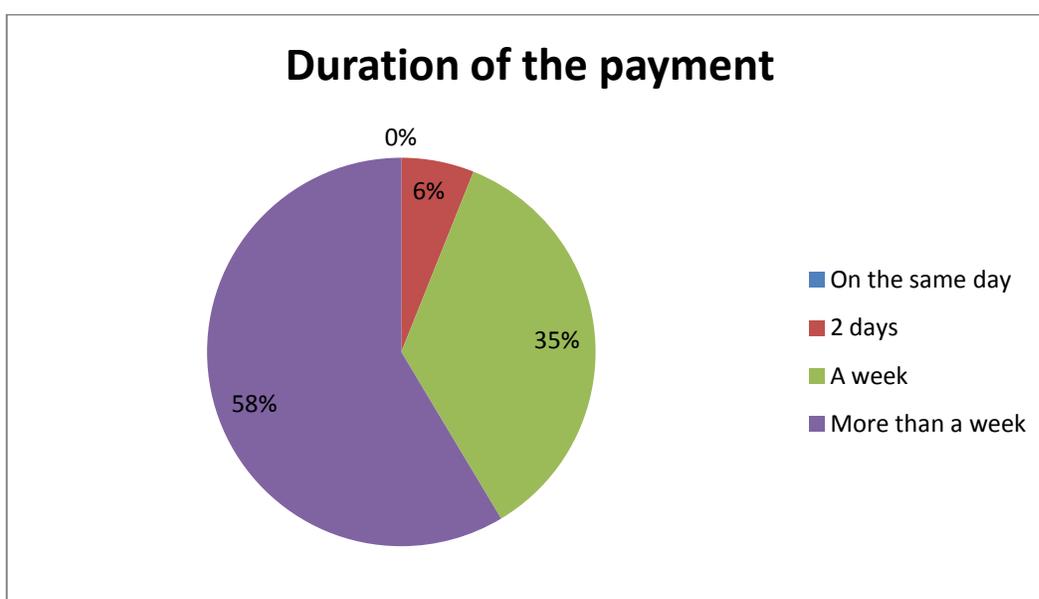


Figura 4.8: Tempo que leva para fazer o pagamento

A figura 4.8 acima mostrou que 58 % dos respondentes afirmaram que a Marinha da Namíbia leva mais de uma semana para processar os pagamentos, 35% dos respondentes acreditavam que levou a Marinha da Namíbia cerca de uma semana para processar os pagamentos, 6% dos respondentes acreditavam que a Marinha da Namíbia leva dois dias para processar os pagamentos e 0% no mesmo dia. Isso mostrando claramente o indício de que a Marinha da Namíbia atrasar o processo de pagamento para os fornecedores e isso também causou o declínio do número de fornecedores.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

Essa seção apresenta conclusões e recomendações para as partes interessadas, a fim de estudá-los e tomar as medidas necessárias para melhorar o problema em questão.

Tendo em vista que este estudo foi planejado para observar a gestão de relacionamento com fornecedores na Marinha da Namíbia, depois de fundamentos teóricos, uma amostra de 18 respondentes que trabalham no departamento de logística das duas bases da marinha foi levada para o estudo. Os participantes responderam um questionário com questões especificamente projetadas para explorar o melhor resultado da gestão de relacionamento com fornecedores na Marinha da Namíbia. Após os dados terem sido coletados e analisados, as principais conclusões deste estudo foram resumidas da seguinte forma.

De acordo com os resultados da investigação, as maiorias dos respondentes estavam sob a idade de 26 anos (59%), solteiros (82%) e com pouca experiência de trabalho. A maioria deles não tinha educação superior e havia poucos oficiais em comparação com as praças.

A maioria, 82% acreditavam que o relacionamento saudável não existe na Marinha. Isso provocou que a gestão de relacionamento com fornecedores na Marinha da Namíbia era quase impraticável.

Comunicando-se com fornecedores na Marinha foi um problema grave que precisa de atenção imediata; isso foi demonstrado por 70% dos respondentes. Apenas um pequeno número

de participantes tinha pouca confiança em que a Marinha se comunicava com seus fornecedores em períodos mensais 18% e semanais 12%. A pesquisa mostrou claramente que os fornecedores tinham declinado drasticamente 76%.

Além de muito tempo para processar os orçamentos 41% e produtos de qualidade inferior de fornecedores, atraso nos pagamento 100% e sensibilidade ao preço 100% estiveram entre as maiores fatores que contribuem para diminuir o número de fornecedores seguidos por falta de confiança 70% e por último, serviços e produtos com qualidade inferior com 65%.

Olhando para os resultados globais de custos e benefícios de um relacionamento com o fornecedor, o estudo mostrou que um relacionamento saudável pode economizar até (70%). No entanto, 82% dos respondentes acreditavam que um impróprio relacionamento resultou na marinha sendo muito duro aos seus fornecedores.

A pesquisa mostrou que o tempo que a Marinha da Namíbia leva para provar os orçamentos das empresas é mais de sete dias que foi uma validade máxima da maioria dos orçamentos de várias empresas. A maioria dos respondentes (53%) acha que a Marinha leva duas semanas para provar os orçamentos, isto é 14 dias, enquanto a maioria das empresas querem que seus orçamentos seja aprovado no prazo de 7 dias.

Os resultados do estudo sobre prazos para imprimir as ordens de compra mostraram que a maioria das ordens de compra só foram impressas 2 semanas (58% de respondentes) após os orçamentos terem sido aprovados. De acordo com os 65% dos respondentes a inspeção é estritamente feito depois das entregas de produtos e serviços.

É evidente a partir da pesquisa que o pagamento na maioria dos casos foi feito atrasado. Esta informação foi confirmada por 58% dos respondentes.

5.2 RECOMENDAÇÕES

De acordo com as conclusões do estudo , as seguintes recomendações foram destinadas para as partes interessadas.

A liderança da Marinha da Namíbia deve assumir a gestão de relacionamento com fornecedores e abordá-la como uma questão de urgência . Devem ser introduzidos cursos acelerados para se qualificar e capacitar os atores em departamentos de logística. Um consultor deve ser contratado para executar cursos de formação em serviço destinados à melhoria de gestão de relacionamento com fornecedores.

A avaliação de desempenho deve ser introduzida para melhorar a eficácia dos departamentos de logística. Todo o pessoal a serem lotado em departamentos de logística deve estar qualificado em instituições de ensino superior.

A liderança da Marinha deve incluir no seu calendário realizar reuniões com fornecedores para discutir tópicos de interesse comum.

Os gerentes / diretores e alguns funcionários de alta administração das empresas devem ser convidados a participar de eventos da Marinha para reforçar o vínculo entre as duas partes.

Chefes de departamentos de logísticas devem garantir que todas as operações nos departamentos de logística incorporam um elemento que vai ajudar a estabelecer um relacionamento saudável entre as duas partes.

Devem estar sempre em constante comunicação, usando meios mais baratos e rápidos, como mensagens de texto e internet.

Devem garantir que os orçamentos e os pagamentos são processados o mais rápido possível, o feedback para os fornecedores são dados no tempo.

REFERÊNCIAS

Allie & Human (2007) *Entrepreneurship: A South African Perspective*.(9th ed).

South Africa: Van Schaik.

Ayers, J.B. (2001). *Handbook of supply chain management*. Boca Raton, Florida: St Lucie.

Baily, P. (2008). *Procurement principles and managemeng*, (10th ed). London: Prentice Hall
Financial Times.

Burnett, K. (2004) *Supplier relationships Business Briefing*, (7th ed). Singapore: McGraw-Hill.

Burt, D.,Petcavage, S.,(2010) *Supply management*, (8th ed). Boston: McGraw-Hill.

Dozbaba, M.S. (2004) *Critical supply relationships*, (2nd ed). New York: Palgrave.

Handfield, R.B.,Monczka, R.M. (2009). *Sourcing & supply chain management*. Ontario:Cengage
Learning, South-Western.

Hugo, WMJ., Badenhorst-Weiss, JA & Van Biljon, EHB. (2006) *Purchasing and Supply
Management*. (5th ed). Pretoria: Van Schaik

Leedy, P.D.,Ormrod, J.E. (2010). *Practical Research: Planning and Design*,(9th ed).Upper
Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Leenders, M.R., Johnson, P.F., Flynn, A.E. & Fearon, H.E. (2006). *Purchasing and Supply
Management*, (13th ed). Singapore: McGraw-Hill.

Liker, J.K., & Choi, T.Y. (2006). Building deeper supplier relationship. *Harvard Business Review on Supply Chain Management*. Boston: Harvard Business School Press.

Lysons, K., & Farrington, B. (2000). *Purchasing and Supply chain management*, (7th ed). Essex,UK: Prentice Hall.

Welman, J.C., & Kruger, S.J. (2002). *Research Methodology: for the Business and Administrative Science*, (2nd ed). Cape Town: Oxford University Press

ANEXO A**Questionnaire**

Please fill in the answers where required, the information will be ultimately used for the purpose of this research and will be treated with confidentiality

Your co-operation will be of great importance to the success of this research.

PART A: General information

(Tick in the appropriate box)

1. Age group of the respondent?

18-20

21-25

> 26

2. Are you currently (*tick only one*):

Married single separated divorced widowed

3. Work experience:

A. Less than 1 year

B. 1-5 years

C. 6-10 years

D. More than 10 years

4. Level of education and training

A. Illiterate

B. Primary school

C. Secondary school

D. Tertiary (University or college education)

5. Ranks categories

LOGISTICS MEMBERS			
<i>Please tick once</i>	√	<i>Please tick once</i>	√
Officers (category)		Non-commissioned officer (category)	
Ensigns		Seaman	
Lieutenant Junior Grade		Able seaman	
Lieutenant Navy		Leading seaman	
Lieutenant Commander		Petty Officer	
Commander		Chief Petty Officer	

PART B:

Maintaining a healthy supplier relationship may have some positive or negative consequences on the organization. After you read each of these consequences, evaluate them in relation to your daily operation and then put a tick mark (√) under the choices below.

4. Do you have a good relationship with your suppliers?

Yes

No

5. How often are you communicating with your suppliers?

A. Daily

B. Weekly

C. Monthly

D. Never

6. Is there a declined in numbers of suppliers?

Yes

No

7. Cause of the decline of the suppliers

5=strongly agree 4=agree 3=uncertain 2=disagree 1=strongly disagree

Cause of decline	Agreement scale				
	1	2	3	4	5
Lack of trust					
Late payments					
Longer lead time (delivery period)					
Price sensitivity (Navy consider lower price)					
Poor products from the supplier					
Poor service from the supplier					

8. The benefits and costs the Organization (Navy) encounter from the relationship with its suppliers

Level of agreement	always		often		sometime		never		fre	%
	q		q		q		q		q	
BENEFIT	fre	%	fre	%	fre	%	fre	%	17	100
	q		q		q		q		q	%
Quality product & services										
Cost saving										
Quick delivery product & services (JIT)										
Reduce work										
COST	fre	%	fre	%	fre	%	fre	%	17	100
	q		q		q		q		q	%
Lenient to suppliers										
Loss of trade secrets										
Too dependable to the suppliers										
Poor & service from supplier affect the operational readiness of the vessels										

PART C:

Operations in the Logistic department of the Namibian Navy which have direct link with suppliers start from request of quotations, Selecting and processing of quotation, printing and delivery of Purchase Orders, receiving of products & services and finally processing the Payment. Poor performance of mentioned above by the logistics department may affect the supply relationship negatively.

9. How long does it take for the Namibian Navy to process the quotations from the suppliers?

A. less than 7 days

B. 2 weeks

C. 3 weeks

D. 1 Month

10. How long does it take for the Namibian Navy to print the purchase order after the approval of the quotation (s)

A. less than 7 days

B. 2 weeks

C. 3 weeks

D. 1 Month

11. Does the Namibian Navy do thorough inspection when receiving of products & services?

Yes

No

13. How long does the Navy take to process the payment after receiving the invoice?

A. On the same day

B. 2 days

C. A week

D. More than a week