



Instituto Universitário de Lisboa

**ANÁLISE DE ACORDOS DE SERVIÇO NO SECTOR DA
DISTRIBUIÇÃO DE FRUTÍCOLAS E HORTÍCOLAS**

Patrícia Alexandra Silva Martins

**Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão**

Orientador:

Prof. Doutor Eurico Brilhante Dias, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2015

ANÁLISE DE ACORDOS DE SERVIÇO NO SECTOR DA DISTRIBUIÇÃO DE FRUTÍCOLAS E HORTÍCOLAS

Patrícia Alexandra Silva Martins

Agradecimentos

Este trabalho de não poderia ter sido concluído não fosse o grande apoio de algumas pessoas a quem quero agradecer profundamente todo o apoio que demonstraram e que nunca me deixaram desistir quando tudo parecia não correr bem.

Primeiramente um profundo agradecimento à empresa sobre a qual realizei o estudo de caso.

De seguida, aos meus amigos e colegas, Nadine Carvalho e João Santos por toda a ajuda e motivação.

Deixo os meus agradecimentos também ao professor Doutor Eurico Brilhante Dias por ter acreditado em mim, por tudo o que me ensinou, por toda a ajuda que me deu e por me ter apoiado sempre que precisei.

Um obrigado aos colegas do Grupo RTM, por me terem incentivado e dado força para concluir este trabalho.

Um agradecimento especial ao meu grupo de amigos que me incentivaram a descompromir de modo a recuperar energias para agarrar este trabalho com mais ânimo e vontade de o desenvolver, especialmente à minha amiga de longa data Carina Ferreira.

Por fim, agradeço à minha família. Aos meus pais, que sempre estiveram do meu lado, que tanto tentaram ajudar, incentivando e fazendo de tudo para que eu conseguisse atingir um dos objetivos da minha vida.

Resumo

O trabalho desenvolvido a seguir é considerado um requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão pelo ISCTE-IUL.

O trabalho que aqui se apresenta tem como objeto principal o acordo de nível de serviço.

O conceito de acordo de nível de serviço ainda tem pouca divulgação mas é uma ferramenta de gestão, para as empresas que já a implementaram, muito importante e com resultados comprovados, na medida em que fortalece a comunicação, permitindo a cada uma das partes que constituem o acordo uma maior compreensão das necessidades e preocupações da outra parte.

Dado a ainda pouca divulgação desta temática, o autor propôs-se a analisar um caso real e para tal selecionou uma empresa de distribuição de frutícolas e hortícolas, que por motivos de confidencialidade será denominada por empresa ALFA. A escolha desta empresa deveu-se ao tipo de serviço que presta e por ser considerada atualmente uma das maiores distribuidoras na Península Ibérica.

O principal objetivo passa por analisar criticamente, os acordos de nível de serviço em vigor na empresa ALFA para todos os clientes nacionais com vista à confrontação destes com a revisão bibliográfica.

Assim numa primeira instância deve ser feita uma aprofundada revisão de literatura, para que se obtenha o máximo de informação possível, de modo a que, aquando da análise efetiva dos acordos disponibilizados pela empresa o autor consiga precisar quais as medidas que levariam à realização de um modelo de acordo de nível de serviço mais completo e adequado à empresa ALFA.

Palavras-chave: Serviço a clientes, Acordo de Nível de Serviço, Desempenho

Abstract

This work is considered a partial requirement for the degree of Master of Management from ISCTE-IUL.

The work presented it's about the concept of service level agreement.

The concept of service level agreement has yet little visibility but for companies that already have implemented it's a management tool very important and with proven results. The SLA improve the communication, allowing the parties who constitute the agreement get a better understanding of the needs and concerns of each other.

Given the still little disclosure of this theme, the author set out to analyze a real case. The company chosen by author is a company of fruit and vegetables distribution, which for confidentiality reasons will be called ALFA. The choice of this company was due to the type of service it provides and because it is currently considered one of the largest distributors in the Iberian Peninsula.

The main objective is do a critical analysis. To this the author will compare the service level agreements in the company ALFA for all domestic customers with the literature review.

So in the first instance a thorough literature review should be made, in order to obtain as much information as possible so when author do the analysis of the agreements provided by the company he will can specify what measures would be implemented in order to create a complete and appropriate model of service level agreement for the company ALFA.

Key-words: Costumer Service, Service Level Agreement, Performance

Sistema de Classificação JEL:

Y400 Dissertations (unclassified)

L810 Retail and Wholesale Trade

Índice Geral

CAPÍTULO I – COMENTÁRIOS GERAIS	1
1. Introdução.....	1
2. Tema e Questão	2
3. Objetivos	4
4. Metodologia	5
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA	7
1. Logística e Estratégia	7
1.1. Logística	7
1.1.1. Conceito	7
1.1.2. Missão e Objetivos	8
1.2. Estratégia.....	11
1.2.1. Conceito	11
1.2.2. Estratégia Competitiva	11
2. Serviço a Clientes.....	15
2.1. Criação de Valor Para o cliente	16
2.2. Auditoria do serviço a clientes	17
2.3. Elementos de serviço ao cliente	18
2.4. Satisfação do cliente.....	18
2.5. Desempenho logístico	20
2.6. Fases para avaliação do desempenho	21
2.7. Indicadores de desempenho	22
3. Service Level Agreement	25
3.1. Funções.....	25
3.2. Estrutura	28
3.2.1. Elementos de Serviço.....	29
3.2.2. Elementos de Gestão	29
3.3. Construção de SLA	29
3.3.1. Passos iniciais.....	30
3.3.2. Checkpoints para desenvolvimento.....	30
3.4. Componentes	31

CAPÍTULO III – INVESTIGAÇÃO	33
1. Metodologia	33
2. Apresentação da empresa	34
3. Descrição do sistema logístico da empresa	36
4. Análise de SLA's	38
4.1. SLA da empresa BETA	38
4.2. SLA da empresa GAMA	40
5. Proposta de SLA.....	44
CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
1. Conclusão	49
2. Sugestões para trabalhos futuros	51
CAPÍTULO V – REFERÊNCIAS	52
CAPÍTULO VI – ANEXOS	57
Anexo 1 – SLA da empresa BETA	57
Anexo 2 – SLA da empresa GAMA	72
Anexo 3 – Proposta de SLA	101

Índice de Figuras

Figura 1 - Sequência de passos a dar pelo autor	6
Figura 2 - Focos da gestão nos últimos cinquenta anos.....	16
Figura 3 - Satisfação do Cliente.....	19
Figura 4 - Etapas do sistema de avaliação de desempenho	22
Figura 5 - Hierarquia das funções de SLA	26
Figura 6 - Sistema logístico da empresa ALFA	36

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estratégias Competitivas.....	14
Tabela 2 - Elementos do serviço a clientes e respetivas unidades de medida.....	23
Tabela 3 - Atividades logísticas e respetivas unidades de medida.....	23
Tabela 4 - Elementos de estrutura de SLA's	29
Tabela 5 - Componentes do acordo da empresa BETA	39
Tabela 6 - Estrutura do acordo da empresa BETA.....	40
Tabela 7 - Componentes do acordo da empresa GAMA	41
Tabela 8 - Estrutura do acordo da empresa BETA.....	42
Tabela 9 - Mapa de controlo logístico.....	46
Tabela 10 - Índice de Proposta de SLA	47

Capítulo I – Comentários Gerais

1. Introdução

O trabalho desenvolvido pelo autor é considerado um requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão pelo ISCTE-IUL.

De acordo com Bolonha o presente trabalho insere-se na categoria Projeto Empresa, pelo facto de ter sido escolhida uma empresa que se demonstrou disponível para facultar dados de grande interesse para o autor do ponto de vista pedagógico.

Primeiramente, o autor gostaria que a empresa selecionada tivesse sede no seu concelho de residência, porque segundo este, devemos valorizar o que nos rodeia, em segundo lugar teria que ser uma empresa com alguma dimensão e que fosse do setor da indústria e em terceiro lugar que estivesse disposta a abrir as suas portas para o desenvolvimento do trabalho proposto pelo autor. Posto isto e após alguma pesquisa, a empresa selecionada para a realização deste trabalho é atualmente uma das maiores empresas do setor da distribuição de produtos frutícolas e hortícolas na Península Ibérica, com sede no Concelho de Torres Vedras. Esta empresa doravante será designada de empresa ALFA, dado que esta solicitou a existência de um acordo de confidencialidade assinado pelo autor e orientador deste trabalho.

O Oeste é uma zona de grande tradição na produção e comercialização de produtos frutícolas e tem ganho cada vez mais destaque a nível internacional. Em termos de exportação, tem demonstrado grande dinâmica, sobretudo devido às novas formas de produção, organização e de comercialização.

Para o desenvolvimento deste projeto, o autor considerou como sendo uma mais-valia para o sucesso do mesmo, o apoio de uma pessoa com experiência na área de logística, bastante motivado em desenvolver esta temática no seio empresarial e que acima de tudo tenha gosto em transmitir os seus conhecimentos. Esta pessoa, no entender do autor, é o Professor Doutor Eurico Brilhante Dias.

2. Tema e Questão

A temática desta dissertação surgiu primeiramente pelo interesse em trabalhar e dar a conhecer uma empresa da área de residência do autor, e que cuja atividade tenha elevada relevância no panorama económico nacional e em segundo lugar pelo desejo de aprofundar os conhecimentos adquiridos na cadeira de Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento.

Para o autor, essa cadeira foi marcante, uma vez que veio confirmar e realçar a extrema importância de uma forte e coesa relação entre empresa e cliente.

Neste sentido, o autor decidiu desenvolver um trabalho em que explora o serviço a clientes da empresa ALFA, sendo que o foco será a análise de todos os acordos de nível de serviço (SLA) que a empresa possui para os seus clientes nacionais.

Definido o tema da dissertação e a sua justificação, bem como outros aspetos inerentes ao mesmo, importa agora expor o problema de investigação associado ao tema, recorrendo para tal à definição da pergunta de partida, que remete para o que o autor, efetivamente, pretende estudar.

Tendo em consideração os critérios de clareza, pertinência e exequibilidade, a pergunta de partida enuncia-se da seguinte forma:

Será possível melhorar os acordos de nível de serviço da empresa ALFA?

A empresa ALFA, conta com 26 anos de existência, no competitivo mercado em que opera, a empresa continua a distinguir-se da sua principal concorrência através da contínua aposta na qualidade dos seus produtos e do respeito das condições acordadas com os seus clientes e fornecedores. A posição que ocupa no panorama económico não foi fácil de alcançar, foi e continua a ser necessário uma equipa que trabalhe diariamente com o objetivo de alcançar as metas pré-estabelecidas pela organização.

A pergunta anteriormente enunciada é clara, expressa de forma precisa e concisa a empresa sobre a qual irá ser desenvolvido o trabalho e o aspeto que será investigado na mesma – o acordo do nível de serviço. Na pergunta é ainda claro que o objetivo final é perceber de que forma se poderá efetivamente melhorar os acordos de nível de serviço.

A pergunta no entender do autor é pertinente uma vez que, a partir deste trabalho a empresa pode identificar eventuais *gaps* na sua forma de lidar com o cliente e com isso tomar medidas que visem a correção de comportamentos menos positivos. Nos dias de hoje as empresas procuram destacar-se mais pelo serviço que prestam ao cliente e não tanto pelo produto que oferecem, daí que uma análise detalhada da forma como a ALFA presta os seus serviços e principalmente como garante o seu cumprimento seja apropriada à atual realidade

Análise de acordos de serviço no sector da distribuição de frutícolas e hortícolas

empresarial. Importa saber onde é possível fazer alterações que visem o aperfeiçoamento do acordo, para que, se possa definir e aplicar as medidas mais apropriadas no menor espaço de tempo.

O autor considera ainda, que a pergunta é realista e que se encontra ao seu alcance, pois existe uma vasta informação sobre o tema em apreço e não terá dificuldades de maior quanto ao contato que será necessário estabelecer com a empresa, uma vez que a empresa se demonstrou bastante disponível para apoiar o autor e lhe disponibilizar um conjunto alargado de documentos que lhe serão imprescindíveis para esclarecer a sua questão de investigação, nomeadamente, os acordos do nível de serviço que a empresa estabelece com os seus clientes.

3. Objetivos

Definida que está a pergunta de partida, urge clarificar o objetivo geral do autor e os objetivos específicos, que permitirão o acesso faseado ao resultado final almejado pelo autor.

O objetivo geral passa por analisar criticamente, os acordos de nível de serviço em vigor na empresa ALFA para todos os clientes nacionais, procedendo à análise detalhada dos mesmos e confrontando-os com a revisão bibliográfica.

Para que se possa atingir o tão desejado objetivo geral é necessário alcançar primeiramente objetivos mais específicos, que se apresentam de seguida pela sua ordem de consecução.

1. Analisar como se constrói um SLA;
2. Entender o sistema logístico da empresa;
3. Analisar os SLA's de todos os clientes nacionais;
4. Identificar as diferenças entre SLA definido na literatura e os SLA's da empresa.
5. Propor medidas de melhoria

O primeiro objetivo específico pretende, numa primeira instância, perceber como se constrói um SLA. Este objetivo pressupõem uma vasta análise dos trabalhos que têm sido desenvolvidos nos últimos anos sobre o tema - *Service Level Agreements (SLA)*.

O segundo objetivo é essencial para contextualizar o estudo de caso. O objeto do estudo de caso é uma empresa de distribuição frutícola, apresentando por isso características que não são comuns a outras empresas.

O terceiro objetivo, em seguimento do segundo, tem como finalidade, apresentar de que forma são construídos os SLA's dos clientes nacionais. Este terceiro prevê-se que seja o mais complexo de todos os objetivos, uma vez que é necessário analisar exaustivamente todos SLA's da empresa.

O quarto objetivo tem como propósito a descrição das diferenças encontradas entre o SLA definido na literatura e os SLA's da empresa objeto de estudo.

Por último, o quinto objetivo prende-se com a proposta de medidas que visem a melhoria dos SLA's da empresa.

Na concretização de todos estes objetivos estará a resposta à questão levantada pelo autor - Será possível melhorar os acordos de nível de serviço da empresa ALFA?

4. Metodologia

O método é entendido como o conjunto de passos que devem ser dados para a prossecução do objetivo final. A delineação do método serve, como ferramenta de apoio ao autor, na medida em que, possibilita saber em que ponto de situação se encontra o trabalho e quais as ações que se devem tomar na consecução dos vários objetivos.

O trabalho que aqui será desenvolvido assume a forma de projeto empresa dado que o autor desenvolverá o seu trabalho numa empresa real.

A investigação que o autor desenvolverá assenta no tipo de metodologia descritiva uma vez que este se compromete a retratar uma situação. A situação neste caso prende-se com a existência de SLA's na empresa ALFA.

A perspetiva de pesquisa adotada pelo autor, segundo Runeson & Höst (2009) denomina-se interpretativa. Para Saccol (2009) a pesquisa interpretativista procura compreender um fenómeno social pela perspetiva dos seus participantes e os estudos efetuam-se no local onde o fenómeno ocorre.

O processo de pesquisa, por sua vez, será flexível, dado que a probabilidade dos principais parâmetros do estudo sofrerem alterações ao longo do estudo é elevada.

Os dados coletados serão qualitativos uma vez que estes fornecem uma descrição mais rica e profunda.

Numa primeira instância, já depois de definido o tema, o problema e os objetivos, há que realizar uma aprofundada pesquisa acerca dos conceitos teóricos que são imprescindíveis à concretização do trabalho, para tal, o autor utilizará as diversas bases de dados disponíveis, como a B-on, a Proquest e a Abinform.

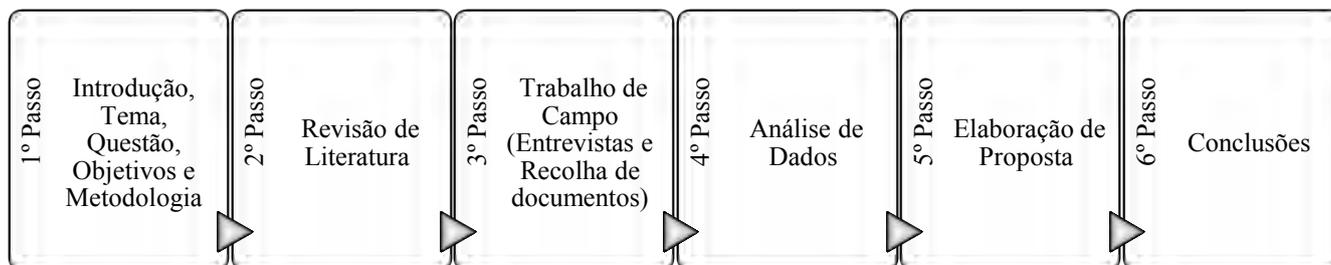
Na segunda fase, a mais importante no desenvolvimento do trabalho, o autor avançará para o trabalho de campo. Nesta fase, o autor pretende iniciar os seus trabalhos procedendo à condução de entrevistas semiestruturadas, em que os entrevistados serão diretores da empresa, de departamentos e de secções, com o intuito final de entender como se encontra definido o sistema logístico da empresa. Após o autor se elucidar sobre o sistema logístico, irá analisar os SLA's que definiu como sendo os pontos-chave do estudo de caso e proceder a todo um conjunto de tarefas que resultarão na consecução dos objetivos enunciados no ponto 3 deste capítulo.

Depois de reunidas todas as informações pertinentes, o autor com o apoio do orientador, irá tratar todos os dados e apresentará um relatório que visa ir de encontro à pergunta de partida enunciada pelo autor no ponto 2.

Posto isto, os passos que o autor prevê dar podem se resumir na figura número 1.

Não obstante o que anteriormente foi descrito, a metodologia apresentada poderá vir a ser reformulada, uma vez que o autor tem de se adaptar constantemente aos desafios que possam surgir.

Figura 1- Sequência de passos a dar pelo autor



Fonte: Autor

Capítulo II – Revisão de Literatura

1. Logística e Estratégia

Segundo Christopher (1999) citado por Lemes *et al.* (2010) *“a crescente competitividade e o aumento da complexidade da área de operações e logística demandam novas abordagens para a gestão da cadeia logística, mostrando-se necessário o alinhamento com a estratégia empresarial com vistas à coordenação e integração entre as atividades e os relacionamentos internos e externos”* (p.3).

Reis (2007) afirma que a *“logística passou a ter um papel crescentemente importante como instrumento de diferenciação competitiva”* (p.1). O mesmo autor salienta dois aspectos cruciais na diferenciação competitiva – redução de custos e agregação de valor – uma vez que, *“mediante a redução de custos, as empresas se qualificam a praticar preços competitivos, mantendo margens adequadas, e, por meio da agregação de valor, associam atratividade a seus produtos e serviços”* (p.2).

De acordo com Ballou (2001) *“quando a gerência reconhece que a logística afeta uma parte significativa dos custos da empresa e que o resultado das decisões tomadas sobre a cadeia de suprimentos leva a diferentes níveis de serviço ao cliente, ela está em condições de usá-la de maneira eficaz para penetrar em novos mercados, para ampliar a sua participação no mercado e para elevar os lucros”* (p.9).

Segundo Buller (2012) *“a logística, como parte central da estratégia competitiva, não apenas fortalece a atuação de uma organização com seus clientes e sua base de fornecedores, como também promove o fortalecimento de conjuntos competitivos mais abrangentes, que criam maiores dificuldades de imitação pela concorrência por seu caráter único”* (p.25).

Segundo Carvalho & Dias (2004) a logística *“pode desempenhar o papel de condutora da concepção estratégica”* (p.57) e apresenta inúmeros benefícios no seio empresarial, *“promove a eficiência, acrescenta valor via atributos logísticos, a fidelização dos clientes, e como corolário, a rendibilidade da empresa a longo prazo”* (p.57).

1.1. Logística

1.1.1. Conceito

O conceito de logístico tem evoluído imenso nas últimas décadas e vários têm sido os autores a elaborar definições do conceito.

Segundo *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP) (n.d apud Vitasek (2013)) a logística define-se como sendo, *“part of the supply chain process that plans,*

implements, and controls the efficient, effective flow and storage of goods, services, and related information from the point of origin to the point of consumption in order to meet customers' requirements."

Segundo Christopher (2011): *"Logistics is the process of strategically managing the procurement, movement and storage of materials, parts and finished inventory (and the related information flows) through the organization and its marketing channels in such a way that current and future profitability are maximized through the cost-effective fulfilment of orders"* (p.2).

Para Bowersox *et al.* (2002): *"Logistics is the process that creates value by timing and positioning inventory; it is the combination of a firm's order management, inventory, transportation, warehousing, materials handling, and packaging as integrated throughout a facility network"*

Ballou (2004) considera que a definição formulada pelo CSCMP é excelente, no entanto ressalva um aspeto que o autor também considera muito importante na definição do conceito: *"Logistics is about creating value – value for customers and suppliers of the firm, and value for the firm's immediate suppliers or customers."*

Existem muitos mais autores que formularam o conceito do seu ponto de vista, mas com esta amostra de conceitos é possível concluir que todos os conceitos até então formulados têm algo em comum, todos eles consideram que logística é um processo de gestão de fluxos físicos e informacionais, que no final, tem como propósito criar valor para os fornecedores e clientes.

1.1.2. Missão e Objetivos

O valor que é acrescentado ao produto ou serviço, ao longo do seu ciclo de vida, pode ser entendido como a concretização da missão da logística.

Como refere Ferreira *et al.* (2008) *"a importância da logística advém do facto de esta agregar ao produto valor de lugar, de tempo (Haven, 1995), de qualidade, de informação (Novaes, 2001) e de forma (Lambert e Stock, 1999). Atualmente, a importância da logística advém também da possibilidade que dá às empresas de eliminarem tudo o que não acrescenta valor."*(p.39)

Segundo Christopher (2011): *"The mission of logistics management is to plan and coordinate all those activities necessary to achieve desired levels of delivered service and quality at lowest possible cost."* (p. 11)

Para Lambert *et al.* (1998) o valor acrescentado ao produto ou serviço pela logística

traduz-se em dois aspectos – “*time and place utility*” (p. 11). No entanto, Gecowets (1979), citado por Lambert *et al.* (1998) salienta que, na essência destas duas formas de utilidade estão – “*five rights of logistics*” (p. 11) – sendo eles, “*right items, right place, right time, right condition, and right cost*”. (p. 11)

Segundo Christopher (2011) os produtos não apresentam valor até estarem nas mãos do cliente no tempo e lugar requeridos.

Posto isto, urge clarificar estes conceitos tantas vezes referenciados por grandes nomes da Logística.

Segundo Lambert *et al.* (1998), conceito de “*time utility*” revela o valor que o produto ou serviço apresenta do ponto de vista do cliente, pelo facto de este o ter na data desejada.

“*Place utility*”, à semelhança do conceito de “*time utility*”, expressa o valor atribuído ao produto, conforme este se apresente no local requerido pelo cliente.

Assim, se o produto desejado pelo cliente está a ser transportado, está num armazém, ou num outro local que não o solicitado, não irá haver lugar à criação de utilidade de local, nem de utilidade de tempo. A criação destas utilidades, diretamente suportadas pela logística, resulta na satisfação do cliente.

Para Chou (2014) a satisfação do cliente é um “*important strategic performance which is influenced by service experience and perceived value*” (p.2)

Salientando a importância da satisfação do cliente para o sucesso de uma empresa, Simon & Gómez (2014), afirmam que as empresas que não satisfazem os seus clientes estão propensas a perder quota de mercado para a concorrência, uma vez que estes oferecem melhores produtos e serviços a preços mais baixos.

Segundo USAID (2011), quando se desenha um sistema logístico, o objetivo básico passa por concebê-lo de forma que seja tão eficiente e eficaz quanto possível. Se o sistema for eficaz, produzirá os resultados desejados – produtos disponíveis onde e quando o cliente necessita. Se o sistema for eficiente, conseguir-se-á atingir os objetivos com o mínimo de recursos – dinheiro, tempo e esforço.

Mas o autor sublinha que um sistema poder ser muito eficaz mas será ineficiente caso os produtos cheguem ao cliente a um custo muito elevado ou com recurso a demasiados esforços. Por outro lado, o sistema poderá ser eficiente mas ineficaz caso o número de encomendas atendidas apresente muitos erros, apesar de ser em grande número e num curto espaço de tempo.

Segundo Chow (1994), citado por Janvier-James (2011) eficiência significa fazer as coisas corretamente e eficácia, traduz-se por, fazer as coisas corretas.

De acordo com Mentzer *et al.* (2001) são vários os objetivos da logística. O primeiro objetivo enunciado pelo autor prende-se com a redução de custos necessários à concretização do nível de serviço exigido pelo cliente.

O segundo objetivo passa por melhorar o serviço ao cliente, através do aumento da disponibilidade de stocks e da redução do tempo de ciclo do pedido.

Mentzer *et al.* (2001) refere ainda que o baixo custo e a oferta de serviços diferenciados proporcionam o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Como tal, conclui que a logística foca-se no aperfeiçoamento da eficiência (i.e., redução de custos) e da eficácia (i.e., serviço a clientes) num contexto estratégico (i.e., criação de valor e satisfação para o cliente através da gestão de uma cadeia de abastecimento integrada) a fim de obter vantagem competitiva, que em última instância proporcionará maior rentabilidade.

Para Christopher (2005) a vantagem competitiva advém, primeiramente, da capacidade da organização se diferenciar, do ponto de vista do consumidor, em relação à concorrência, e em segundo lugar, da competência para operar ao mais baixo custo.

As empresas de sucesso, segundo Christopher (2005), possuem vantagem de custos ou vantagem de valor, ou uma combinação dos dois.

“Cost advantage gives a lower cost profile and the value advantage gives the product or offering a differential ‘plus’ over competitive offerings.” (Christopher, 2005, p. 7)

Concluindo, Christopher (2005) afirma que o grande objetivo da logística prende-se com a obtenção de vantagem competitiva, quer seja através da redução de custos, quer seja pela melhoria dos serviços, ou se possível por ambas as estratégias.

1.2. Estratégia

1.2.1. Conceito

O conceito de estratégia tem sido largamente debatido por inúmeras figuras do mundo empresarial. De acordo com Nickols (2012) nomes como, “*Kenneth Andrews, Henry Mintzber, Liddell Hart, George Steiner, Michael Porter, Michel Robert, Treacy e Wiersema*”, entre outros, têm contribuído para a definição do conceito de estratégia, no entanto, não é possível enunciar uma definição que seja consensual a todos estes autores.

Nickols (2010) identifica a existência de três tipos de estratégia, “*general strategy, corporate strategy and competitive strategy*”. “*General strategy*”, segundo Nickols (2010), refere-se à forma como um determinado objetivo será alcançado, “*corporate strategy*” define os mercados e negócios em que a empresa atuará, e por último, “*competitive strategy*” define, para um dado negócio, as bases em que este será desenvolvido.

1.2.2. Estratégia Competitiva

Michael Porter foi quem desenvolveu o conceito de estratégia competitiva.

Segundo Porter (1998) “*developing a competitive strategy is developing a broad formula for how a business is going to compete, what its goals should be, and what policies will be needed to carry out those goals.*” p.XXIV.

Ito *et al.* (2012) afirma que a essência da estratégia competitiva é a criação de valor.

A criação de valor segundo Poeta (2001) é um conceito comum a todas as empresas, no entanto, quando estamos perante uma situação concorrencial o conceito toma a designação de vantagem competitiva.

Segundo Porter (1985) citado por Cipolla (2009) a vantagem competitiva advém do valor que a empresa proporciona aos seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la.

De acordo com Porter (1980) citado por Sumer & Bayraktar (2012) diferenciação, liderança pelo custo e foco são as estratégias que permitem às empresas atingir uma vantagem competitiva.

Segundo Porter (1998) a estratégia genérica de diferenciar o produto ou serviço de uma empresa, consiste em criar algo que é percebido em toda a indústria como sendo único. A diferenciação pode assumir muitas formas: design ou marca, tecnologia, recursos, atendimento ao cliente, rede de concessionários, entre outras. Idealmente, a empresa diferencia-se num conjunto de dimensões. A diferenciação, quando alcançada, é considerada uma estratégia viável para obter retornos acima da média numa indústria, uma vez que cria uma posição defensiva

para enfrentar as cinco forças competitivas. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à fidelidade por parte dos clientes, resultando assim numa menor sensibilidade ao preço e indiretamente, numa barreira à entrada de novos clientes. Esta estratégia também permite aumentar as margens, o que evita a necessidade de uma posição de baixo custo. A diferenciação concede à empresa maior poder perante o fornecedor, e atenua claramente o poder dos clientes. Contudo, esta estratégia não permite ganhar uma elevada quota de mercado. Em geral, traduz-se numa perceção de exclusividade, o que é incompatível com a elevada quota de mercado. Porter (1998) acrescenta ainda que, a diferenciação implicará um trade-off em termos de custos, uma vez que as atividades necessárias para criá-la são muitas da vezes dispendiosas, como por exemplo, a investigação extensa, o design de produto, a utilização de materiais de alta qualidade ou o intensivo apoio ao cliente. Mas, defende que existirão empresas que para seguir esta estratégia não necessitarão impreterivelmente de ter custos elevados.

O ponto central desta estratégia, segundo Porter (1985) citado por Kraus & Kauranen (2009) passa por oferecer ao cliente uma vantagem impar ao longo das dimensões que são altamente valorizadas pelos clientes. Uma dessas dimensões, a título de exemplo é a qualidade de liderança, em que a empresa tem como principal fator de diferenciação a elevadíssima qualidade oferecida ao mercado quando comparada com os seus concorrentes.

Para Sumer & Bayraktar (2012) a diferenciação consiste em oferecer produtos e serviços exclusivos, para este a diferenciação obtém-se por várias formas, tais como design, imagem de marca, serviço ao cliente e tecnologia.

Segundo Tanwar (2013) uma estratégia de diferenciação tende a gerar maiores lucros quando comparada com uma estratégia de baixo custo, esta por sua vez, é mais propícia a gerar aumentos de quota de mercado.

De acordo com Porter (1998) a segunda estratégia, conhecida por Liderança pelo Custo, tem na sua génese o propósito de conquistar a liderança numa indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais voltadas para a diminuição do custo total. Esta estratégia, segundo o mesmo autor requer a construção de instalações eficientes em termos de escala, perseguição vigorosa de reduções de custos a partir da experiência, controlo apertado de custos e minimização de custos em áreas como I&D, serviço, vendas, publicidade, entre outros. O tema central desta estratégia é a comparação, visto que por mais baixos que sejam os custos, para que haja vantagem competitiva estes têm de ser sempre inferiores aos dos concorrentes.

Porter (1998) conclui o seu raciocínio afirmando que para alcançar uma posição de baixo

custo, geralmente, exige uma quota de mercado relativamente alta ou outras vantagens, como o acesso favorável às matérias-primas. A implementação desta estratégia pode exigir a conceção de produtos para facilitar a fabricação ou a manutenção de uma ampla linha de produtos para diluir os custos, que por sua vez, levará a um investimento inicial de capital em equipamentos bastante avultado, uma política de preços agressiva e perdas iniciais para a construção de quota de mercado. A elevada quota de mercado, por seu turno, permitem economias de escala na aquisição de matérias, oferecendo altas margens que poderão ser reinvestidas em novos equipamentos e instalações modernas, a fim de manter consecutivamente, a liderança de custo.

Tanwar (2013) declara que esta estratégia enfatiza a eficiência. Segundo este mesmo autor a manutenção de uma estratégia como esta exige uma contínua busca de redução de custos, não só nas matérias adquiridas, mas em todos os aspetos do negócio ou como Sumer & Bayraktar (2012) afirma, em todas as atividades da cadeia de valor.

Kraus & Kauranen (2009) ressalva que pequenas e médias empresas (PME's) raramente podem desenvolver uma estratégia de liderança pelo custo, uma vez que estas não conseguem obter economias de escala, ao contrário do que acontece com grandes empresas, como por exemplo, a EasyJet e a Wal-Mart, mencionadas por Tanwar (2013).

Kraus & Kauranen (2009) salienta ainda que para as PME's, a maioria dos investigadores recomenda a estratégia de nicho, visto que estas empresas dificilmente conseguem atingir o mercado como um todo. Assim, será mais vantajoso, focar em certos segmentos do mercado, segmentos esses que são ignorados pelos grandes nomes da indústria.

A estratégia de foco, segundo Porter (1998) dá-se quando uma empresa concentra os seus esforços num grupo particular, segmento de linha de produtos, mercado geográfico, ou seja, à semelhança do que ocorre com a diferenciação, o foco pode assumir variadíssimas formas. Segundo este autor, as estratégias de baixo custo e diferenciação têm como principal objetivo alcançar toda indústria em que atuam, pelo contrário, a estratégia de foco, concentra toda a sua força para um alvo em particular dentro de uma indústria. Assim a estratégia de foco baseia-se na premissa de que a empresa é, portanto, capaz de servir o seu público de forma mais eficaz ou eficiente do que os concorrentes que estão concentrados num mercado mais amplo, uma vez que a empresa seleciona alvos menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são mais fracos.

Kraus & Kauranen (2009) afirma que a maioria dos investigadores considera que esta estratégia é mais adequada para PME's. Segundo o autor esta estratégia permite a uma empresa explorar concretamente as necessidades dos seus clientes e estabelecer uma posição de

mercado. O autor acrescenta ainda que numerosos estudos empíricos corroboram a ideia de que a estratégia de foco é muitas vezes a estratégia de entrada inicial de maior sucesso, mas sublinha que existem vários riscos para as PME's, uma vez que as grandes empresas, em virtude do seu poder no mercado, conseguem facilmente, se assim o entenderem, apoderar-se do alvo focado pela PME.

A estratégia de foco pode assumir duas formas – Foco no Custo e Foco na Diferenciação. Segundo Tanwar (2013) em ambas as variantes, a estratégia recai sobre o foco ou sobre as diferenças entre focalizar um segmento ou outro. Na estratégia foco na diferenciação os segmentos-alvo devem ser os clientes com necessidades invulgares ou o sistema de produção e entrega que melhor atende o segmento-alvo deve diferir do de outros segmentos da indústria. Na estratégia foco no custo, o foco explora diferenças no comportamento dos custos de alguns segmentos.

De forma simplificada, Tanwar (2013) afirma que a estratégia foco nos custos é utilizada quando uma empresa procura uma vantagem de custo no seu segmento-alvo, e a estratégia foco na diferenciação surge, sempre que uma empresa procure uma diferenciação no seu segmento-alvo.

Exposta a opinião de alguns autores sobre o tema das estratégias competitivas é possível criar uma tabela simplista que resuma brevemente os conceitos evidenciados neste capítulo.

Tabela 1 - Estratégias Competitivas

		Vantagem Estratégica	
		<i>Singularidade</i>	<i>Baixo Custo</i>
Alvo Estratégico	<i>Ampla</i>	Diferenciação	Liderança pelo Custo
	<i>Restrito</i>	Foco na Diferenciação	Foco nos Custos

Fonte: Autor

Assim da tabela 1 conclui-se que a vantagem estratégica subdivide-se em singularidade e baixo custo. No âmbito da singularidade existem duas estratégias a diferenciação ou o foco na diferenciação, consoante o alvo estratégico seja amplo ou restrito.

Se a vantagem estratégica se basear em baixo custo então poderá ter-se uma estratégia de liderança pelo custo ou foco nos custos, e mais uma vez a opção por uma ou outra estratégia dependerá se a empresa se encontra numa situação de alvo estratégico amplo ou restrito.

2. Serviço a Clientes

“O output do sistema logístico é o serviço” (Carvalho, 2004, p. 67)

Helzberg (2005) declara: *“Provide great service and you will own your customers. It's that simple. And it will build your business. Great entrepreneurs recognize their long-term success depends on the total customer experience, and not just the quality and price of goods and services purchased or provided.”* (p.1)

Segundo Moura (2006) o *“serviço ao cliente pode constituir um fator de diferenciação e uma arma decisiva”* (p.289) para o sucesso das organizações.

Christopher (2011) afirma que existem dois fatores que têm contribuído mais que tudo para a crescente importância do serviço a clientes como arma competitiva. *“One is the continual increase in customer expectations; in almost every market the customer is now more demanding, more ‘sophisticated’ than he or she was, say, 30 years ago. The second factor is the slow but inexorable transition towards ‘commodity’ type markets. By this is meant that increasingly the power of the ‘brand’ is diminishing as the technologies of competing products converge, thus making product differences difficult to perceive – at least to the average buyer.”* (p.28).

Gronroos (2000) salienta que os clientes não olham para os bens ou serviços *per se*, *“they look for solutions that serve their own value-generating processes”* (p.4).

Drucker (1989 apud Christopher (1993)) afirma: *“It is the customer who determines what a business is. What the customer thinks he is buying and considers “value” is decisive – it determines what a business is, what it produces and whether it will prosper.”* (p.1)

Mas o que significa serviço a clientes?

Para Wood & Murphy (2004) o serviço ao cliente é o conjunto de atividades executadas de modo a manter os clientes felizes e a criar na mente do cliente a percepção de que estão a lidar com uma organização com quem é fácil fazer negócios.

LaLonde (1976 apud Waters (2010)) definiu serviço a clientes como: *“a process takes place between buyer, seller and third party. The process results in a value added to the product or service exchanged... the value added is also shared, in that each of the parties to the transaction or contract is better off at the completion of the transaction than they were before the transaction took place. Thus, in a process view: Customer service is a process for providing significant value-added benefits to the supply chain in a cost effective way”* (p. 109)

Da definição transcrita acima entende-se que na base do serviço a clientes está o conceito de criação de valor, conceito este que será explorado no ponto seguinte deste trabalho.

2.1. Criação de Valor Para o cliente

De acordo com Moura (2006) "a criação de valor para os clientes constitui mesmo um dos principais focos da gestão das organizações, ao longo da década de 90, superando outros fatores prevaletentes nas décadas anteriores" (p.290), tal como sintetizado na figura 2.

Figura 2 - Focos da gestão nos últimos cinquenta anos



Fonte: Adaptado de Moura (2006)

Woodruff (1997) destaca o significado de valor para o cliente citando alguns autores que este considera relevantes.

“Value is the consumer's overall assessment of the utility of a product based on perceptions of what is received and what is given. (Zeithaml 1988, p. 14)

Value in business markets [is] the perceived worth in monetary units of the set of economic, technical, service and social benefits received by a customer firm in exchange for the price paid for a product, taking into consideration the available suppliers' offerings and prices. (Anderson, Jain, & Chintagunta 1993, p. 5)

Buyers' perceptions of value represent a tradeoff between the quality and benefits they perceive in the product relative to the sacrifice they perceive by paying the price. (Monroe 1990, p. 46)

Customer value is market perceived quality adjusted for the relative price of your product. (Gale 1994, p. xiv)

By customer value, we mean the emotional bond established between a customer and a producer after the customer has used a salient product or service produced by that supplier and found the product to provide an added value. (Butz & Goodstein 1996, p. 63)” (p. 141)

Segundo Yamamoto (n.d.) o valor para o cliente é definido no mercado e não na fábrica ou numa agência. Este afirma que é necessário investir no cliente e que os *“customers, not just consumers, have goals that they seek to achieve and that the role of the supplier is to help customers achieve those goals. It is becoming a commitment for the companies to define the customer value to help to achieve the goals, which the company and the customer have.”* (p.549)

Para o mesmo autor, *“Customer value is the difference between the values the customer gains from owning and using a product and the cost of obtaining the product... customer value is created when the perceptions of benefits received from a transaction exceed the costs of ownership.”* (p.549)

Segundo Poeta (2001) “o valor para um cliente pode exprimir-se em termos de qualidade (percebida) do produto ou serviço, prazo de entrega, qualidade de produtos e serviços relacionados, condições de pagamento, serviço pós-venda ou preço.”

À semelhança de Poeta (2001), CSCMP et al. (2014) afirmam que as dimensões chave para entender as reais necessidades dos clientes são custo, qualidade, entrega, capacidade de resposta (também conhecido como flexibilidade) e inovação. O autor afirma ainda que *“To win tomorrow’s competitive battles, you must grasp the nature of these value dimensions and build the systems to create and deliver them”*. (p.8)

2.2. Auditoria do serviço a clientes

Segundo Verhoef & Lemon (2013) *“One of the key developments in marketing and management practice in the past decade has been the growth of customer value management (CVM). Many firms have invested in large customer databases to understand, monitor, and influence customer behavior (Winer, 2001).”* (p.1)

Para Stock & Lambert (2001) *“the customer service audit is used to evaluate the level of service a company is providing and to serve as a benchmark for appraising the impact of changes in customer service policy.”* (p.110)

De acordo com Carvalho *et al.* (2001) “a presença de um sistema de auditoria e controlo logístico serve principalmente quatro objetivos:

- a) O sistema identifica a informação chave necessária para gerir eficazmente os custos, a qualidade do serviço, a capacidade de resposta, os tempos de ciclo e a qualidade da informação. O sistema não só identifica a informação como fornece, também, uma base de dados ao longo do tempo para o acesso à performance logística;
- b) O sistema detalha e ajuda a uma melhor compreensão da envolvente atual, interna e externa, sendo este o primeiro passo no processo de desenvolvimento de uma estratégia logística;
- c) O sistema permite avaliar o processo logístico para assegurar que está a satisfazer as necessidades do mercado de uma forma eficiente, flexível, sustentada e responsável. Permite também determinar a forma como o processo logístico se está a adaptar Às

alterações do mercado;

- d) O sistema permite analisar a eficácia da medição e controlo da performance logística, fatores fundamentais na alocação e monitorização de recursos. As competências logísticas de uma empresa tornam-se, cada vez mais, fatores críticos de criação e manutenção de vantagens competitivas, fazendo a diferença entre uma logística rendível ou não.” (p.41)

Lambert *et al.* (1998) descreve os objetivos de uma forma mais simples. Para o autor os objetivos são: “(1) *Identify critical customer service elements*, (2) *identify how performance of those elements is controlled*, and (3) *assess the quality and capabilities of the internal information system*” (p.56)

2.3. Elementos de serviço ao cliente

LaLonde (1996 apud Christopher (2011)) afirma que o serviço a cliente pode ser examinado de acordo com três categorias: (1) Elementos de pré-transação; (2) Elementos de transação; e (3) Elementos de pós transação.

Segundo Christopher (2011) os elementos de pré-transação são descritos como as políticas ou programas da empresa, como por exemplo, depoimentos escritos da política de serviço, adequação da estrutura organizacional e flexibilidade do sistema. Os elementos de transação são aqueles em que se contacta diretamente com o cliente, por exemplo, entrega do produto, confiabilidade, entre outros. Os elementos pós-transação são geralmente os elementos de suporte ao produto, por exemplo, garantia do produto, peças e serviço de reparo, reclamações de clientes e substituição do produto.

Ballou (2001, apud Marchesini & Alcântara (2012)) explicita o que são os elementos de serviço ao cliente. Segundo este “os elementos que ocorrem na pré-transação são os responsáveis pela criação de um ambiente favorável à realização da transação. Os elementos na transação ocorrem durante a realização da venda e estão relacionados diretamente à entrega dos produtos aos clientes: por exemplo, gestão dos níveis de estoques, seleção de modais de transporte e definição dos procedimentos para o processamento de pedidos. ... Já os elementos na pós-transação se referem ao acompanhamento do produto após a transferência ao cliente, ou seja, ao fornecimento de suporte durante o ciclo de vida do produto.” (p.68)

2.4. Satisfação do cliente

Bowersox & Closs (1996) “*The notion of customer satisfaction propels commitment*

beyond basic service. It involves a combination of highly selective value-added service arrangements and, as appropriate, the commitment of perfect order performance.” (p.83)

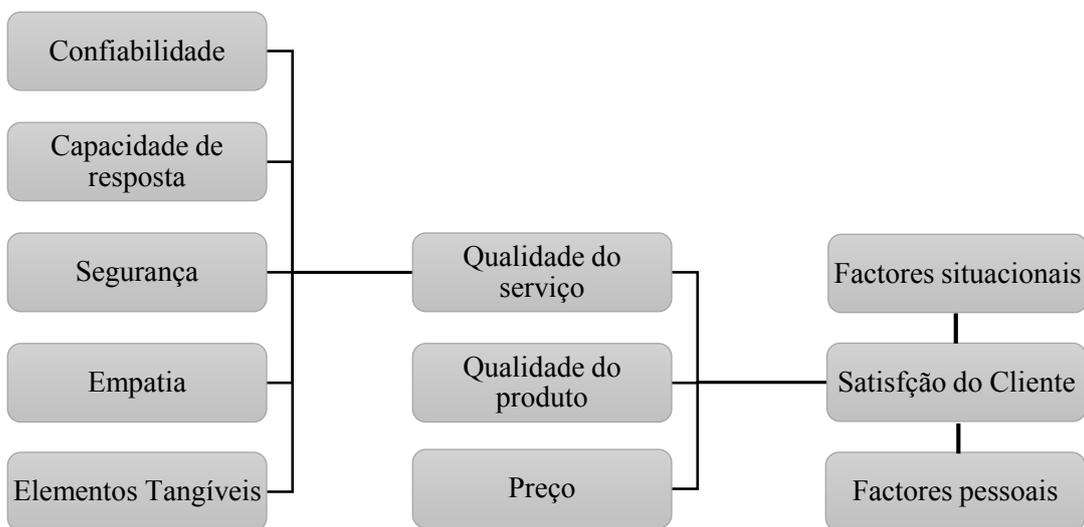
Segundo Tontini & Zanchett (2010) a satisfação do consumidor está intimamente ligada com a qualidade dos serviços disponibilizados pela organização, sendo mesmo, uma chave para a sustentabilidade da vantagem competitiva.

Mosahab et al. (2010) conclui que o termo satisfação é a diferença entre a expectativa e o desempenho.

Simon & Gómez (2014) afirma que têm sido realizados vários estudos focados na relação entre a satisfação do cliente e o desempenho da empresa e conclui que, em geral, os resultados demonstram que a satisfação do cliente fornece benefícios económicos para a empresa, como por exemplo, o aumento das receitas, a procura mais inelástica, a redução dos custos de angariação de novos clientes, e outros custos associados à má qualidade, defeitos e reclamações.

Zeithmal & Bitner (1996) esclarece que a qualidade do serviço é uma componente da satisfação do cliente. Como se poder ver na figura 3 a qualidade do serviço é uma componente que reflete a perceção do cliente de acordo com as cinco dimensões do serviço (confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia, elementos tangíveis). O termo satisfação é mais abrangente, é influenciado pela perceção de qualidade do serviço, qualidade do produto, preço, bem como por fatores situacionais e pessoais.

Figura 3 - Satisfação do Cliente



Fonte: Adaptado de Zeithmal & Bitner (1996)

2.5. Desempenho logístico

Segundo Deshpande (2012) o desempenho logístico é um conjunto de medidas desenvolvidas pela organização que visam avaliar a capacidade de uma organização na consecução dos seus objetivos a curto e longo prazo.

De acordo com Griffis *et al.* (2007) as medidas de desempenho são essenciais para a gestão eficaz de qualquer organização. Segundo este, a medição do desempenho avalia o estado do serviço prestado e os custos incorridos na gestão logística.

Kusrini *et al.* (2014) afirma que a medição do desempenho pode ser usada para avaliar a eficácia das estratégias e identificar pontos fortes e oportunidades para o futuro. O autor refere ainda que a medição do desempenho tem uma elevada importância para as organizações uma vez que contribui para os processos de tomada de decisão, especialmente, na redefinição de estratégias e objetivos. Sardana (2009) acrescenta que a medição do desempenho proporciona informações sobre a direção e o foco a serem seguidos no futuro.

Estampe *et al.* (2013) considera que o desempenho logístico pode ser avaliado segundo duas óticas, sendo elas o nível de satisfação ao cliente e os custos incorridos.

Para Bowersox & Closs (1996) o desempenho logístico classifica-se em 5 categorias: (1) custos, (2) serviço a clientes, (3) produtividade, (4) gestão de ativos e (5) qualidade.

Gunasekaran, Patel & Tirtiroglu (2001) citado por Azfar *et al.* (2014) considera que o desempenho deve ser avaliado do ponto de vista tático, estratégico e operacional, bem como numa perspetiva comercial e não-comercial.

De acordo com Salomi *et al.* (2005) foi desenvolvido em 1992 por Cronin & Taylor um modelo que visava a avaliação do desempenho.

Para justificar o modelo, Cronin & Taylor (1992 apud Salomi *et al.* (2005)) ressaltam que a qualidade é conceituada como uma atitude do cliente com relação às dimensões da qualidade, e que não deve ser medida com base no modelo de satisfação de Oliver (1980), ou seja, não deve ser medida por meio das diferenças entre expectativa e desempenho, e sim como uma percepção de desempenho, podendo ser representada pela equação 1.

$$Q_j = D_j$$

Sendo:

Q_j = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica j ; e

D_j = Valores de percepção de desempenho para a característica j de serviço.

Cronin & Taylor (1992 apud Salomi *et al.* (2005)) consideram que os 22 itens que representam as dimensões da qualidade em serviço, propostas anteriormente por Parasuraman

et al. (1988), estão suficientemente fundamentados, tendo sido por isso utilizados no modelo SERVPERF. Afirmaram ainda que a qualidade percebida dos serviços é um antecedente à satisfação do cliente, e que essa satisfação tem repercussões na intenção de compra. Segundo eles, a qualidade dos serviços tem uma menor influência nas intenções de compra que a própria satisfação do cliente, ou seja, o resultado (desempenho representado pela satisfação) é o que realmente interessa do ponto de vista do cliente.

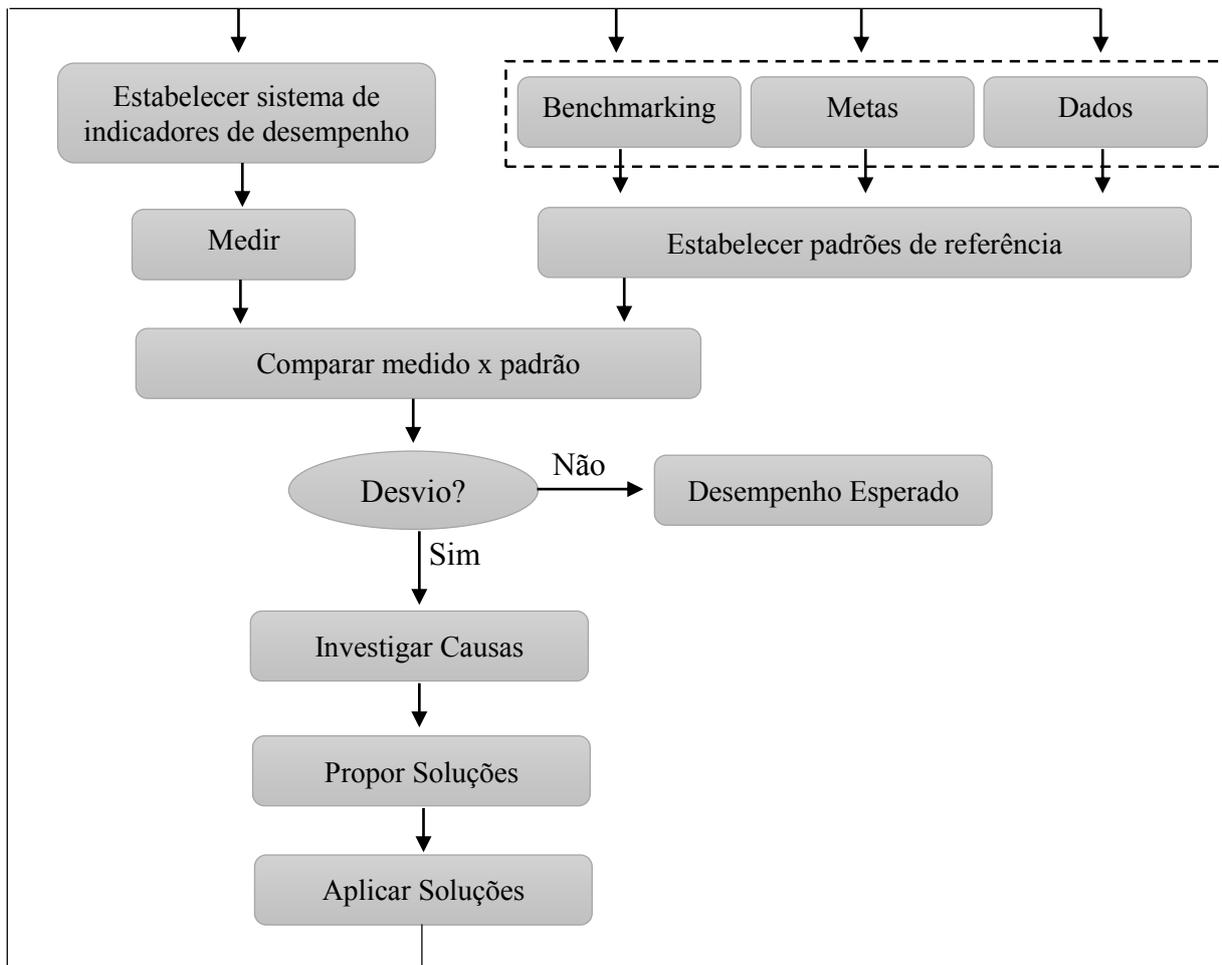
2.6. Fases para avaliação do desempenho

Segundo Lambert *et al.* (1998) para mensurar e controlar o desempenho do serviço a clientes é necessário cumprir quatro passos, os quais passo a citar, “*Establishing quantitative standards of performance for each service element; Measuring actual performance for each service element; Analyzing variance between actual services provided and the standard; and taking corrective action as needed to bring actual performance into line*” (p.64).

De acordo com Rodrigez (2003 apud Wanderley *et al.*, (2011)) após estabelecer os indicadores de desempenho é necessário estabelecer as etapas que permitirão medir esses indicadores e comparar os valores medidos com os padrões, cuja referência é definida através de benchmarking, metas ou dados históricos. Se houverem desvios, é preciso investigar suas causas, propor soluções para eliminá-los e aplicar essas possíveis soluções aos desvios, ocorrendo então a renovação do processo.

As etapas descritas pelo autor podem ser apresentados em forma de esquema, como o que se apresenta na figura 4.

Figura 4 - Etapas do sistema de avaliação de desempenho



Fonte: Adaptado de Wanderley *et al.* (2001)

2.7. Indicadores de desempenho

Inúmeros e ilustres autores têm apresentado o que do seu ponto de vista consideram ser os indicadores mais adequados à avaliação do desempenho.

Christopher (2005) apresenta os indicadores de medição de desempenho agrupados nos três elementos de serviço ao cliente – Pré transação, Transação e Pós-transação. Assim os indicadores enunciados pelo autor no grupo dos elementos de pré-transação são “*Stock availability, Target delivery dates, Response times to requeries*” (p.77), nos elementos de transação são “*Order fill rate, On-time delivery, Back orders by age, Shipment delays, Product Substitutions*” (p.78) e nos elementos de pós-transação são “*First call fix rate, Customer complaints, Return/claims, Invoice errors, Service parts availability*” (p.78).

Coyle *et al.* (1992) apresenta alguns indicadores de medição de desempenho, porém, agrupados de outra forma. Para o autor os elementos de serviço ao cliente são “*product*

Análise de acordos de serviço no sector da distribuição de frutícolas e hortícolas

availability, order cycle time, distribution system flexibility, distribution system information, distribution system malfunction, and postsale product support” (p.84). Para cada elemento apresenta unidades de medida típicas, como se constata na tabela 2.

Tabela 2 - Elementos do serviço a clientes e respetivas unidades de medida

Elemento	Unidade de medida
<i>Product availability</i>	Percentagem de disponibilidade
<i>Order cycle time</i>	Rapidez e consistência
<i>Distribution system flexibility</i>	Tempo de resposta para pedidos especiais
<i>Distribution system information</i>	Rapidez, precisão e detalhe da mensagem de resposta
<i>Distribution system malfunction</i>	Tempo de Resposta e de recuperação
<i>Postsale product support</i>	Qualidade do tempo de resposta

Fonte: Adaptado de Coyle *et al.* (1992)

Ballou (2004) enuncia alguns indicadores de avaliação de desempenho mas faz referência ao facto de existirem outras mais que poderão e deverão ser utilizados pelas organizações. O autor apresenta uma lista, como a que se apresenta na tabela 3, com o que considera ser algumas das medidas mais comuns na avaliação do desempenho.

Tabela 3 - Atividades logísticas e respetivas unidades de medida

Atividade Logística	Unidade de medida
<i>Entrada de encomenda</i>	Mínimo, máximo e média de tempo para o tratamento de pedidos Percentagem de encomendas tratadas dentro do prazo
<i>Documentação relativa à encomenda</i>	Percentagem de documentos de encomendas com erros
<i>Transporte</i>	Percentagem de entregas no tempo Percentagem de pedidos entregues ao cliente na data pedida Percentagem de reivindicações de danos e perdas em relação a custos de frete
<i>Disponibilidade de Produto</i>	Percentagem de rupturas Percentagem de pedidos completamente satisfeitos
<i>Produto estragado</i>	Número de devoluções Valor das devoluções relativamente ao total de vendas
<i>Tempo de Produção/ Armazenagem/ Processamento</i>	Mínimo, máximo e média de tempo para processar pedidos

Fonte: Adaptado de Ballou (2004)

Para Bowersox *et al.* (2002) os atributos básicos no serviço a clientes são “*availability, operational performance, and service reliability*” (p.73).

Segundo este, “*availability*” é a capacidade de ter inventário quando o cliente deseja. Este atributo centra-se em três medidas de desempenho – “*stockout frequency, fill rate, and orders shipped complete*” (p.74).

“*Operational performance*” está relacionado com o tempo necessário para entregar o pedido de um cliente, especificamente, em termos de rapidez, consistência, flexibilidade e resolução de avarias.

O conceito de “*Service reliability*” envolve um vasto conjunto de atributos logísticos e diz respeito à capacidade de uma empresa para executar todas as atividades relacionadas com o pedido do cliente, bem como oferecer aos clientes informações críticas em relação às operações logísticas diretamente relacionadas com o pedido do cliente.

Concluindo, são inúmeros os indicadores que uma organização pode utilizar na avaliação do seu desempenho e depende de cada organização definir quais os que melhor se adaptam à sua estratégia. Harrington (1991 apud Kueng & Krahn (1999)) afirmou “*Measurements are key. If you cannot measure it, you cannot control it. If you cannot control it, you cannot manage it. If you cannot manage it, you cannot improve it*” (p.1).

3. Service Level Agreement

Bouman *et al.* (1999) “*The purpose of a SLA has recently shifted from being a financial contract towards an instrument for the management of the customer’s expectations. Managing customer’s expectations is based on the definition of services, the specification of service levels agreements and the design and implementation of service processes.*”

De acordo com Liang & Atkins (2013) “*Service Level Agreement*” (SLA) é um tipo de contrato baseado no desempenho.

Segundo o TM Forum (2005 apud Ameer *et al.* (2014)) “*A Service Level Agreement (SLA) is a formal negotiated agreement between two parties. It is a contract that exists between the Service Provider (SP) and the Customer. It is designed to create a common understanding about service quality, priorities, responsibilities, etc. SLAs can cover many aspects of the relationship between the Customer and the SP, such as performance of services, customer care, billing, service provisioning, etc.*” (p.195)

Blake *et al.* (2012) definiram três aspectos básicos para a formulação do SLA - Conformidade, Sustentabilidade e Resiliência.

Segundo os mesmos autores, conformidade significa adequação, ou seja, o consumidor recebe o que espera. Sustentabilidade é a capacidade de manter os serviços subjacentes em tempo útil. Resiliência prende-se com a habilidade para executar um serviço ao mais alto nível durante um período de tempo prolongado.

De acordo com Dixon & Blackwell (2002) uma vez acordado um serviço, as partes, leia-se, o prestador de serviço e o cliente, podem formalizar o acordo num documento, que pode variar entre um simples esboço numa página e um documento abrangente e detalhado, dependendo da sua finalidade e público. O processo de negociação, acordo e formalização do acordo tem como vantagem a de instruir as partes quanto às suas necessidades, prioridades e limitações, resultando em fornecedores e clientes mais informados e inteligentes.

Como afirmado por Karten (1998 apud Dixon & Blackwell (2002)) o processo de criação de um SLA permite fortalecer a comunicação, gerando em ambas as partes uma maior compreensão das necessidades e preocupações.

3.1. Funções

As funções de um SLA para o cliente e prestador de serviço geralmente, segundo Lee & Ben-Natan (2002), são diferentes. No entanto, os autores referidos integram as funções em seis grandes grupos, como demonstrado na figura 5.

Figura 5 - Hierarquia das funções de SLA



Fonte: Adaptado de Lee & Ben-Natan (2002)

- Definir funções e responsabilidades

Segundo Lee & Ben-Natan (2002) um SLA bem desenvolvido apresenta da forma mais concreta possível as funções e responsabilidades de cada parte.

É importante que as partes constituintes do acordo entendam claramente quais são os seus direitos e deveres. Um elevado número de fatores da indústria tem dificultado a manutenção de uma boa relação entre as partes, daí a extrema importância da definição de funções e responsabilidades.

- Gerir Expectativas

De acordo com Lee & Ben-Natan (2002) o SLA define as expectativas do cliente sobre a entrega de um produto. Quando essas expectativas são oficialmente formalizadas o cliente passa a considerá-las garantias, permitindo-o planear e operar o seu negócio com um nível razoável de confiança na disponibilidade, desempenho ou prazo de um produto ou serviço contratado.

Os SLA's também ajudam o prestador de serviços. Através da assimilação das expectativas do cliente e das consequências de não conhecê-los, a gestão do fornecedor passa a ser mais bem estruturada e planeada, no sentido de assegurar a existência de todas as infraestruturas necessárias para uma resposta efetiva às expectativas do cliente.

Os SLA's formalizam uma relação e mais importante, estabelecem prazos, limites e procedimentos em torno da fase de execução do serviço, segurança e outras áreas, tais como facturamento, levando assim a um maior conhecimento de parte a parte.

- Controlar entrega e execução

Segundo Lee & Ben-Natan (2002) o SLA é um documento de referência para gerir a execução do serviço acordado e garantir a entrega e o nível de desempenho do serviço dentro dos direitos definidos entre as partes.

Os SLA's têm uma tendência a afetar a organização prestadora do serviço de duas formas:

1) Tendem a priorizar o trabalho com base no impacto financeiro potencial: a tarefa que recebe maior atenção é aquela que, se falhar, resultará em grandes perdas ao cliente e consequentemente grandes perdas ao prestador do serviço também, representadas por multas e, no cenário mais pessimista, na rescisão do contrato entre as empresas;

2) Tendem a encurtar o tempo disponível para concluir o trabalho, uma vez que nos dias que correm a prioridade é obter os recursos no menor espaço de tempo, dado que, "tempo" é das variáveis com mais impacto no mundo empresarial de hoje.

- Verificação da qualidade do serviço

Os SLA's servem para assegurar que os níveis de serviço estipulados são atingidos, sendo de extrema importância, para o prestador de serviço e para o cliente, a medição dos mesmos, dado que, o cliente espera estar a remunerar o prestador de serviço de acordo com o que está estipulado no SLA. Por sua vez, é fundamental para o prestador de serviço medir esta variável de forma a provar ao cliente que o serviço prestado está em conformidade com o que foi definido no SLA.

Lee & Ben-Natan (2002) defendem que esta verificação deve ser feita com recurso a relatórios periódicos que são realizados através da recolha de dados durante a prestação do serviço, estes relatórios permitem às partes obter maior transparência, ao mesmo tempo que auxilia a localização de pontos de melhoria na gestão das operações.

- Permitir comunicação

A comunicação apresenta uma elevada importância no ciclo de vida de um SLA.

Segundo Lee & Ben-Natan (2002) são três os pontos no ciclo de vida de um SLA que exigem uma boa comunicação entre as partes:

1) Durante o desenvolvimento e negociação do contrato - comunicação visando o aspeto legal;

2) Durante a implementação e execução dos serviços previstos no contrato -

comunicação visando aspetos operacionais;

3) Durante a avaliação realizada pelo cliente - comunicação visando aspetos financeiros.

Quanto mais clara e objetiva for a definição das funções e responsabilidades das partes e de todas as cláusulas subjacentes ao acordo, melhor será a comunicação entre as partes.

- Avaliar Retorno sobre o Investimento

A capacidade de calcular o retorno sobre o investimento (ROI) é uma das principais razões pelas quais os SLA's se estão a tornar mais frequentes no seio das empresas. Lee & Ben-Natan (2002) afirmam que o cliente usa SLA's para proteger o seu negócio. O cliente está mesmo disposto a pagar mais para que no fim possa obter um maior nível de conforto e segurança.

O cálculo do retorno é obtido medindo os resultados atingidos pelo cliente em função do desempenho da qualidade do serviço entregue.

O ROI fornece ainda informação relativamente à precisão dos níveis de qualidade do serviço definidos no SLA. Se o retorno sobre o investimento não foi satisfatório, mas o desempenho do serviço foi, então possivelmente os níveis de desempenho acordados ou os parâmetros avaliados não são os adequados para o cliente.

3.2. Estrutura

Segundo Karten (2003) a estrutura de uma SLA é composta por dois elementos principais, os elementos de serviço e os de gestão.

Para Huai (2010) os elementos de serviço são elementos que clarificam os serviços prestados, as condições de disponibilidade do serviço, os padrões de serviço e responsabilidades das partes, custos e os procedimentos de escala.

Os elementos de gestão, por sua vez focam-se em aspectos como o serviço de controlo, informações de reporte do serviço, resolução de desacordos relacionados ao serviço e revisão do acordo.

De acordo com Karten (2003) os elementos de serviço descrevem o contexto do serviço e os termos e condições do serviço prestado. Já os elementos de gestão descrevem os passos que as duas partes irão tomar para avaliar a eficácia do serviço e resolver quaisquer problemas que possam surgir.

Karten (2003) divide cada um destes dois elementos em três outros elementos como demonstrado na tabela 4.

Tabela 4 - Elementos de estrutura de SLA's

Elementos de Serviço	Elementos de Gestão
1. Informações de definição de contexto	1. Serviço de controlo e reporte
2. Descrição dos serviços	2. Revisão periódica
3. Padrões de serviço	3. Mudanças do processo

Fonte: Adaptado de Karten (2003)

3.2.1. Elementos de Serviço

- **Informações de definição de contexto**

Neste elemento são incluídos o objetivo e o âmbito do acordo, as partes envolvidas e os pressupostos subjacentes ao acordo.

- **Descrição dos serviços**

No segundo elemento são descritos os serviços prestados, bem como os serviços não prestados.

- **Padrões de serviço**

O terceiro elemento é bastante importante, uma vez que é neste, que se certifica que ambas as partes partilham de um entendimento comum sobre os prazos e condições em que serão prestados os serviços declarados no elemento anterior.

3.2.2. Elementos de Gestão

- **Serviço de controlo e reporte**

No primeiro elemento de gestão é esclarecido de que modo a eficácia de serviços serão avaliados e comunicados.

- **Revisão periódica**

O segundo elemento tem como propósito garantir a comunicação permanente entre as partes e uma atenção sistemática e formal às condições do serviço.

- **Mudanças do processo**

Por fim, o terceiro elemento tem como objetivo fornecer mecanismos formais para, caso seja necessário, modificar o acordo de modo a atender às mudanças das necessidades e prioridades dos serviços.

3.3. Construção de SLA

De acordo com Karten (2003) não existem duas organizações que estabeleçam um SLA exatamente da mesma forma, os passos e as consequências das suas decisões variam de acordo

com as circunstâncias. Contudo, o mesmo autor descreve 4 passos iniciais críticos para a construção de SLA's de sucesso e ainda 6 checkpoints cruciais no desenvolvimento do mesmo.

3.3.1. Passos iniciais

Segundo Karten (2003) o primeiríssimo passo é avaliar se a construção de um SLA é apropriado ao problema/necessidade identificado, uma vez que, não sendo o SLA a solução, na melhor das hipóteses ocorrerá um consumo desnecessário de recursos com algum resultado positivo. E na pior das hipóteses, o SLA pode mesmo agravar o problema identificado e prejudicar o relacionamento entre as partes.

O segundo passo prende-se com a certificação de um compromisso de gestão. Este compromisso realça a credibilidade, garante o suporte na mudança de serviços que possam vir a ser necessários e enaltece a importância e a seriedade do acordo.

No terceiro passo é importante nomear administradores de SLA, dado que, estabelecer um SLA não é um processo que possa ser realizado casualmente ou como uma reflexão tardia. Exige-se uma equipa experiente, dedicada e capaz de manter elevada a força necessária no estabelecimento de um SLA e que demonstre todo o empenho possível durante a gestão do mesmo.

Por último, mas não menos importante, é necessário oferecer educação sobre o SLA, visto que, é comum os membros de uma ou ambas as partes não se encontrarem familiarizados com este conceito. Na ausência desta educação, é grande a probabilidade de ocorrerem interpretações erradas dos objetivos e benefícios dos SLA's e consequentemente, suspender a sua cooperação, apresentar resistência durante o desenvolvimento do SLA ou recusar-se a apoiar o acordo.

3.3.2. Checkpoints para desenvolvimento

Após definir os passos iniciais, Karten (2003) detalha sucintamente uma checklist que serve de apoio a quem pretende desenvolver um SLA.

A checklist é composta por 6 pontos: (1) Avaliar serviços atuais; (2) Recolher feedback do cliente; (3) Certificar que existe acordo sobre o SLA; (4) Desenvolver o acordo; (5) Solicitar feedback de revisores e (6) Implementar e gerir o acordo.

1) Avaliar serviços atuais - Antes de realizar compromissos com os clientes, os prestadores de serviços devem apurar qual o nível de serviço que efetivamente podem oferecer aos seus clientes. Por sua vez os clientes, devem avaliar e definir concretamente as suas

necessidades e prioridades.

2) Recolher feedback do cliente – A recolha de feedback assume um papel muito importante, uma vez que, permite ao prestador de serviço compreender as limitações e preocupações do cliente, fornecendo ao prestador de serviço uma linha orientadora que o conduz à satisfação do cliente.

3) Certificar que existe acordo sobre o SLA - As partes de um acordo, muitas vezes têm diferentes, e às vezes conflitantes, visões sobre os SLA. É importante garantir que ambas as partes tem conhecimento do papel de um SLA e do que podem realizar com ele.

4) Desenvolver o acordo - Este é apenas um passo no estabelecimento de um SLA; não é de todo o processo. Neste passo inclui-se o estabelecimento de regras básicas para o processo de desenvolvimento, a criação de uma estrutura para o documento, e a delineação de um caminho para a consecução do documento.

5) Solicitar feedback de revisores - Membros-chave de ambas as partes devem ter a oportunidade de rever o documento, levantar questões e oferecer sugestões. Este passo é importante para ganhar o apoio e a cooperação de todas as partes envolvidas na realização deste documento, nomeadamente, diretores, gestores e outros que se considere ser uma mais-valia ao desenvolvimento do SLA.

6) Implementar e gerir o acordo - Este ponto inclui a identificação e conclusão de tarefas de pré-implementação, a implementação do SLA e o cumprimento das responsabilidades de gestão na pós-implementação do SLA.

3.4. Componentes

Segundo Muller (1999) um SLA, no mínimo, deve incorporar os seguintes componentes:

- Background - Esta seção deve conter informações suficientemente claras e objetivas que permita às partes compreender os serviços prestados e respetivos níveis. Poderá ainda descrever a necessidade de criação do SLA e as vantagens que com ele virão.
- Partes - Esta seção deve identificar as partes no acordo.
- Serviços - Esta seção deve clarificar todas as particularidades do serviço.
- Disponibilidade e Pontualidade - Esta seção deve apresentar os parâmetros em que os serviços são acordados, nomeadamente, em termos de prazos de concretização do serviço.
- Limitações - Esta seção deve descrever os limites da prestação de serviços. Estas limitações devem ser explicitamente declaradas e acordadas por todas as partes para

Análise de acordos de serviço no sector da distribuição de frutícolas e hortícolas

evitar que os clientes sejam apanhados desprevenidos caso algo fora do comum suceda.

- Compensação - Esta seção deve esclarecer as compensações que deverão ser atribuídas aquando do incumprimento de alguma das condições enunciadas no acordo.
- Medição - Esta seção deve descrever o processo que irá permitir monitorar os níveis de serviço reais para que estes possam ser comparados com os acordados, bem como a frequência da monitorização.
- Renegociação - Esta seção deve descrever como e em que circunstâncias o SLA pode ser alterado para refletir as mudanças no meio ambiente e em que condições deverá ser revisto.

Capítulo III – Investigação

1. Metodologia

O projeto que agora será apresentado tem como figura principal uma empresa que não possui os seus próprios SLA mas que tem clientes que solicitaram a assinatura desses mesmos documentos e é a partir da análise desses documentos que o autor conseguirá cumprir os seus objetivos e aplicar todos os conhecimentos adquiridos aquando da revisão bibliográfica.

Para tal, o primeiro passo a dar é aprofundar os conhecimentos que o autor tem sobre a empresa e o seu negócio, recorrendo a entrevistas informais e visitas à empresa.

Com esta aproximação à empresa o autor estará em condições de descrever brevemente a empresa e poderá ainda desenhar o seu sistema logístico, de forma a elucidar os leitores do tipo de negócio que está patente nesta empresa para que a compreensão da análise dos SLA's seja facilitada.

A análise dos SLA's será feita no sentido de averiguar se os acordos apresentam ou não as características que autores como Karten (2003) e Muller (1999) consideram essenciais no desenvolvimento de um SLA e a partir das conclusões retiradas desta análise o autor propõe-se a identificar medidas que visem a criação de um SLA para a empresa ALFA, que seja o mais completo e ajustado possível às necessidades da empresa e dos seus clientes.

2. Apresentação da empresa

A empresa ALFA, S.A. sediada na Região Oeste é atualmente uma das maiores empresas do setor da distribuição de produtos frutícolas na Península Ibérica. Com presença no mercado grossista nacional MARL (Lisboa) e MAC (Coimbra)

A empresa apresenta uma localização estratégica, uma vez que se encontra junto quer dos produtores, quer de outras empresas ligadas à produção e comércio de frutas e legumes e ainda devido à elevada taxa de densidade do comércio retalhista verificada na Região Oeste.

Em 1993 a totalidade do capital da sociedade foi adquirido pelos atuais sócios, altura em que a empresa entrou em forte expansão, fruto principalmente do investimento em recursos humanos - pessoal credenciado com profundos conhecimentos do mercado interno e externo - instalações, equipamentos e frota.

Em 2002 a ALFA S.A passou para sociedade anónima, tendo o capital social aumentado para 2.500.000€. Em 2013, a empresa aumentou novamente o capital, para 3.000.000€.

No competitivo mercado em que opera, a ALFA continua a distinguir-se da sua principal concorrência através da contínua aposta na qualidade dos seus produtos e do respeito das condições acordadas com os seus clientes e fornecedores.

O know-how adquirido, o profundo conhecimento da atividade tanto a nível nacional como internacional, bem como os contactos, acordos e parcerias criteriosamente estabelecidos com empresas que partilham a mesma visão do mercado, permite à ALFA oferecer um serviço de excelência, tanto ao nível de preço como ao nível da qualidade, com o claro objetivo de manter e melhorar os elevados padrões de qualidade pelos quais se rege e que se tomaram indissociáveis do seu nome.

A necessidade de garantir um fornecimento constante e regular aos seus clientes, sem estar à mercê da sazonalidade de alguns produtos, levou a que a ALFA partisse à procura de fornecedores que garantissem um stock permanente de frutas ao longo de todo o ano.

Assim, foram estabelecidas parcerias e criadas algumas das empresas do grupo as quais operam não só nos seus próprios mercados de origem, como ainda abastecem a ALFA e operam autonomamente exportando diretamente para alguns mercados.

As parcerias com a ALFA permitiram às empresas que se dedicavam à mono produção, o alargamento da sua atividade e a exploração de novos produtos e mercados. A ALFA tem produção própria com sócios e parceiros em alguns países da América Latina.

Para satisfazer o nível de exigência e rigor colocado na empresa pela administração, clientes e fornecedores, encontra-se implementado o sistema HACCP (Hazard Analysis and

Critical Control Point) e a certificação do sistema de gestão de segurança alimentar GSFS – Global Standard for Food Safety (antigo BRC – British Retail Consortium).

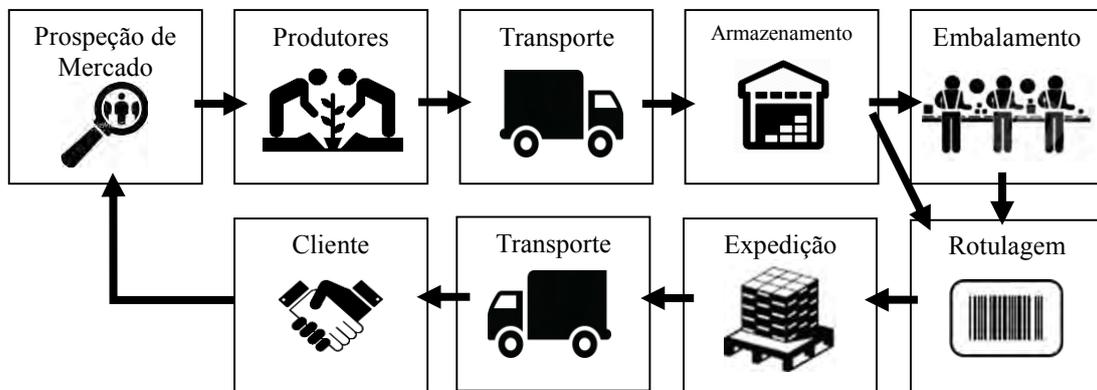
A empresa tem bem presente a importância do desenvolvimento de uma cultura institucional baseada em critérios de Qualidade e Segurança Alimentar, consequentes valores e implicações, uma vez que este é o caminho para a implementação de melhorias no processo de Gestão. Pois só assim será possível promover a eficácia da organização, tornando-a cada vez mais eficiente e promovendo uma cultura de exigência, com reflexos positivos no serviço prestado ao seu cliente.

3. Descrição do sistema logístico da empresa

O sistema logístico de acordo com Mentzer *et al.* (2001) define-se como um conjunto de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos) diretamente envolvidas por fluxos a montante e a jusante de produtos, serviços, finanças e informações, que têm como origem uma fonte de recursos e como término um cliente.

Com recurso a uma entrevista informal com a diretora financeira e o diretor de vendas da empresa ALFA, o autor conseguiu reunir as informações necessárias à construção do sistema logístico da empresa, como se observa na figura 6.

Figura 6 - Sistema logístico da empresa ALFA



Fonte: Autor

O sistema logístico da empresa ALFA tem o seu início numa ação de prospeção de mercado. Esta prospeção tem como objetivo principal prever qual irá ser o comportamento do mercado, uma vez que esta empresa adquire produtos cujo consumo acontece, na maior parte das situações, meses depois. De acordo com Rushton *et al.* (2010) este tipo de sistema denomina-se por sistema “Push”, dado que a procura é antecipada.

Após esta análise a empresa procede à seleção dos seus produtores, através de contactos antecedentes à apanha dos produtos. Quando é realizada a apanha dos produtos, estes são transportados via terrestre ou marítima para as instalações da empresa e armazenados em câmaras variadas, consoante o produto seja para breve consumo ou não. Se for para breve consumo o produto é armazenado em câmaras de resfriados, onde o produto se encontra a uma temperatura de cerca de 0°, se o produto for para consumir após, por exemplo, 3 ou 4 meses, será armazenado em câmaras de atmosfera controlada, o que significa que é diminuída a quantidade de O₂ (oxigénio) e de C₂H₂ (acetileno) e o aumentada a quantidade de CO₂ (dióxido de carbono) modificando assim o metabolismo respiratório dos frutos, com o objetivo

de prolongar a sua vida útil.

Para que os produtos saiam do armazenamento, ou seja, para que haja uma ordem de produção tem de haver uma ordem de encomenda, ordem esta que chega por sistema informático denominado de “*Electronic Data Interchange*” (EDI).

Existem casos em que o produto chega às instalações em condições de ser rotulado, sem que se tenha que embalá-lo, daí que na figura 6, no ponto de armazenamento existam duas alternativas possíveis, o embalamento ou a rotulagem.

Depois de o produto se encontrar embalado e rotulado no formato que o cliente deseja é feita a sua expedição, uma vez rotulado, o produto não é armazenado, apenas fica a aguardar o transportado até ao cliente final. O transporte neste caso será feito por frota própria ou por transportadoras contratadas pela empresa para a realização das entregas nos pontos solicitados pelos clientes aquando da ordem de encomenda.

4. Análise de SLA's

A empresa não possui um modelo de SLA. São os seus clientes que apresentam o modelo e, em conjunto com a ALFA definem o seu conteúdo.

São dois os clientes da ALFA que definiram um SLA por escrito, todos os outros informaram a ALFA das suas condições informalmente, isto é, sem nunca ter redigido um contrato.

Segundo a Diretora Financeira da ALFA, os clientes com os quais havia um SLA, em Setembro de 2015, representavam um total de 17% do volume de vendas da empresa.

O acordo de confidencialidade assinado pelas partes envolvidas neste trabalho, nomeadamente, o autor, o orientador e a empresa, declara como sendo confidencial os acordos existentes entre a ALFA e os seus clientes, daí que o autor não esteja autorizado a divulgar o nome dos clientes que exigiram a redação de um SLA. Posto isto, daqui em diante estes clientes serão designados por BETA e GAMA.

Os pontos seguintes resultam da análise individualizada dos acordos que estas empresas estabeleceram com a empresa ALFA, análise essa que foi possível graças à disponibilização dos acordos por parte da empresa ALFA.

4.1. SLA da empresa BETA

O SLA da empresa BETA, disponível para consulta no anexo 1, foi assinado a 04 de Junho de 2007 é composto por 11 cláusulas, 2 anexos, designadamente as condições gerais de fornecimento e as penalizações, um código de conduta dos fornecedores do Grupo BETA e ainda as regras de entrega de mercadoria nos armazéns da BETA 1.

Da análise aos componentes que constituem o acordo firmado entre a ALFA e a BETA, resumidos na tabela 5, pode-se constatar que o acordo apresenta um “background”, define as “partes envolvidas”, os “serviços” prestados são detalhados na cláusula 5^a, a componente “disponibilidade e pontualidade” não está claramente definida nos termos que teoricamente são os desejados, neste SLA apenas é expresso que a 1^a contraente, neste caso a BETA, obriga-se a identificar, em cada encomenda realizada, o produto a fornecer, o preço por referência à tabela em vigor, a quantidade, a cedência de fornecimento e o(s) desconto(s), se for o caso, bem como o local e o prazo de entrega, já a 2^a contraente obriga-se a fornecer todos os produtos encomendados, nas condições contratualmente estabelecidas, com observância das quantidades e prazos indicados, daqui se conclui que não existe um prazo de entrega rigoroso e comum a todas as encomendas, tudo depende do que for estabelecido em cada encomenda. A componente

Análise de acordos de serviço no sector da distribuição de frutícolas e hortícolas

“limitações” apenas é identificada aquando da referência às exceções verificadas no âmbito das indemnizações. A componente “compensação” ganha evidência nas cláusulas 4.2.2, 5.1.13 e sobretudo no anexo II criado única e exclusivamente para detalhar as possíveis situações que originarão indemnizações. A componente designada por “medição” não faz parte deste SLA, dado que não existe nenhuma referência alusiva ao nível de serviço exigido nem a nenhum outro indicador de performance. Por fim, a componente “renegociação” é evidenciada na parte final do acordo, concretamente na cláusula 9ª e 10ª.

Tabela 5 - Componentes do acordo da empresa BETA

COMPONENTES	
BETA	
Background	Cláusula 1ª
Partes	1ª - BETA 2ª - ALFA
Serviços	Cláusula 5ª - Discriminado como sendo obrigações da 2ª parte.
Disponibilidade e Pontualidade	Não especificado - Depende de cada encomenda A 1ª contraente obriga-se a identificar, em cada encomenda realizada, o produto a fornecer, o preço por referência à tabela em vigor, a quantidade, a cedência de fornecimento e o(s) desconto(s), se for o caso, bem como o local e o prazo de entrega. A 2ª contraente obriga-se a fornecer todos os produtos encomendados, nas condições contratualmente estabelecidas, com observância das quantidades e prazos indicados.
Limitações	Excecionam-se do âmbito das indemnizações as encomendas não entregues por causa imputável à primeira contraente em causa ou por impossibilidade determinada por motivos de força maior, desde que tal circunstância seja comunicada à referida primeira contraente, por escrito, no prazo máximo de 24H após a colocação da encomenda.
Compensação	Indemnizações - Claramente identificado através de fórmulas matemáticas - Qualidade - (Preço de Compra *0,2)*(quantidade rejeitada) - Quantidade - (Preço de Compra *0,2)*(quantidade não entregue) A 1ª parte pode devolver ou recusar a totalidade ou parte dos produtos caso os mesmos não cumpram os requisitos exigidos nos termos do contrato sem prejuízo do direito à indemnização que seja devida. Caso seja feita uma alteração dos códigos de barras e rotulagem sem um pré-aviso de 30 dias, a 2ª contraente obriga-se ao pagamento de uma penalização no valor de 2% sobre o valor dos produtos que não se encontrem em conformidade.
Medição	Não é identificado quantitativamente o modo de medir o serviço; não existe um nível de serviço específico
Renegociação	O contrato renova-se automaticamente por períodos sucessivos de 1 ano caso não seja denunciado por qualquer uma das partes, por carta registada, com aviso de receção, com a antecedência mínima de 60 dias relativamente ao termo do prazo em vigor. Qualquer alteração deverá constar de documento escrito e assinado por ambas as partes.

Fonte: Autor

Quanto à estrutura, esquematizada na tabela 6, o SLA analisado não apresenta, a totalidade dos campos que constituem as informações de definição de contexto, é definido o “âmbito do acordo”, são claramente identificadas as “partes do acordo”, os “pressupostos subjacentes” são discriminados ao longo das cláusulas 3.1 e 3.2.mas não é explicitado o “objetivo” do acordo.

Quanto à descrição dos serviços, apenas são enumerados os serviços prestados, não existe

Análise de acordos de serviço no sector da distribuição de frutícolas e hortícolas

uma cláusula em que se aborde os serviços não prestados. Os “serviços prestados” são discriminados na cláusula 5ª.

Os prazos e condições são o último elemento da estrutura no que diz respeito ao serviço. Este elemento não consta explicitamente numa cláusula. Os “prazos e condições” do acordo, nomeadamente as condições de pagamento e as condições de entrega dos produtos são explicitadas no anexo do acordo.

Dos três elementos de gestão existentes apenas um se verifica neste acordo, é ele o elemento “mudanças do processo” constante na cláusula 9ª.

O SLA apresentado neste ponto tem algumas lacunas ao nível da estrutura, principalmente no que diz respeito aos elementos de gestão. Contudo, está escrito de uma forma bastante clara e sucinta, realçando apenas os pontos essenciais na contratação do serviço e sem margem para interpretações erróneas.

Tabela 6 - Estrutura do acordo da empresa BETA

ESTRUTURA				
Elementos de serviço	Informações de definição de contexto	Objetivo	BETA	
		Âmbito do acordo	N/A	Cláusula 1ª
		Partes envolvidas	1ª - BETA 2ª - ALFA	
		Pressupostos subjacentes		Cláusulas 3.1. e 3.2.
		Descrição dos serviços	Serviços Prestados	
	Serviços Não Prestados			N/A
	Padrões de serviço	Prazos e Condições		Anexo 1 do contrato
Elementos de gestão	Serviço de controlo e reporte		N/A	
	Revisão periódica		N/A	
	Mudanças do processo		Cláusula 10ª	

Fonte: Autor

4.2. SLA da empresa GAMA

O SLA entre a empresa ALFA e a empresa GAMA, disponível para consulta no anexo 2 foi assinado a 04 de Março de 2015 e é composto por 31 cláusulas e 1 anexo, onde são explicitadas as “Condições Comerciais”.

O acordo firmado entre a ALFA e a GAMA, em termos de componentes, como se constata na tabela 7, apresenta um “background”, claramente descrito na cláusula 2ª, define as “partes envolvidas”, os “serviços” prestados são detalhados na cláusula 3ª e 4ª, as informações que indiretamente se prendem ao serviço, nomeadamente, as condições em que é prestada assistência técnica, encontra-se descrita na cláusula 8ª e ainda outras obrigações relativas aos produtos são descritas na cláusula 12ª. Não existe uma cláusula única e exclusivamente para a

Análise de acordos de serviço no sector da distribuição de frutícolas e hortícolas

componente “disponibilidade e pontualidade” no entanto esta componente pode ser encontrada na cláusula 4.1 e 4.4 e ainda no anexo aquando da referência do prazo de entrega das encomendas de 2 dias. A componente “limitações” não foi identificada neste acordo. A componente designada por “compensação” encontra-se detalhada na cláusula 18ª, criada especificamente para descrever as “Penalidades Específicas”. A componente “medição” não faz parte deste SLA, apesar de ser mencionado o nível de serviço exigido pelo cliente não existe em parte alguma do documento alusões À forma de cálculo deste nível ou de qualquer outro indicador de desempenho. Por fim, a componente “renegociação” é evidenciada na cláusula 7ª, cuja designação é “Suspensão do Contrato”.

Tabela 7 - Componentes do acordo da empresa GAMA

COMPONENTES	
GAMA	
Background	Cláusula 2ª — Objeto e âmbito de aplicação.
Partes	1ª - GAMA 2ª - ALFA
Serviços	Cláusula 3ª - Encomenda Cláusula 4ª - Conformidade e Entrega dos produtos Cláusula 8ª - Garantia dos produtos e assistência técnica Cláusula 10ª - Outras obrigações relativas aos Produtos
Disponibilidade e Pontualidade	4.1. A Segunda Contraente obriga-se a fornecer todos os Produtos em conformidade com as quantidades, qualidade e prazos resultantes da encomenda e do Contrato, e em conformidade com as normas legais aplicáveis; os Produtos encomendados respeitarão ainda as condições constantes das respetivas fichas técnicas e/ou das fichas de especificação, sempre que existentes. 4.4. Sempre que o prazo de validade dos Produtos seja igual ou superior a 31 (trinta e um) dias, a entrega dos mesmos deverá ocorrer dentro do primeiro terço do respetivo prazo; quando o prazo de validade dos Produtos seja inferior 31 (trinta e um) dias as Contraentes definirão critérios específicos, caso a caso, não podendo em qualquer caso a entrega ocorrer depois de decorrido o primeiro terço do prazo de validade, salvo Acordo Escrito em sentido diverso. Prazo de entrega - 2 dias
Limitações	N/A
Compensação	Cláusula 18ª — Penalidades específicas.
Medição	Existe um nível de serviço mas não é identificado o método de cálculo.
Renegociação	Cláusula 17 — Suspensão do Contrato. A Primeira Contraente e/ou as suas representadas poderão suspender a todo o tempo, com motivo justificado, a aquisição de quaisquer Produtos em comercialização entre as Contraentes e ainda que já encomendados, desde que a Primeira Contraente e/ou as suas representadas notifiquem a Segunda, por qualquer meio, com a antecedência de 30 (trinta) dias em relação à suspensão prevista; em situações de força maior ou urgência, a Primeira Contraente e/ou as suas representadas avisarão a Segunda Contraente logo que possível, podendo nestes casos não haver aviso antecipado.

Fonte: Autor

O SLA da empresa GAMA, dos dez campos que formam a estrutura de um SLA não apresenta três, sendo eles o “objetivo” e os “serviços não prestados”, isto no que concerne aos elementos de serviço, já nos elementos de gestão apenas fica a faltar neste SLA o campo “revisão periódica”, como se pode constatar na tabela 8.

Tabela 8 - Estrutura do acordo da empresa BETA

ESTRUTURA				
Elementos de serviço	Informações de definição de contexto	Objetivo	GAMA	
		Âmbito do acordo	N/A	Cláusula 2ª — Objeto e âmbito de aplicação.
		Partes envolvidas	1ª - GAMA 2ª - ALFA	
		Pressupostos subjacentes		Logo a seguir à apresentação das partes, antes da cláusula 1ª
Elementos de serviço	Descrição dos serviços	Serviços Prestados	Cláusula 3ª - Encomenda Cláusula 4ª - Conformidade e Entrega dos produtos	
		Serviços Não Prestados	N/A	
Elementos de gestão	Padrões de serviço	Prazos e Condições	Cláusula 22ª — Alterações de preços. Cláusula 4ª - Conformidade e Entrega dos produtos Cláusula 6ª - Preço e Faturação Cláusula 7ª - Pagamento Anexo do contrato: Prazo de entrega 2 dias; Nível de serviço 95%; Condições de Pagamento; Pré aviso de atualização das tabelas de preços	
			Serviço de controlo e reporte	Cláusula 14ª — Eficiência administrativa. Cláusula 15 — Dever de informação e colaboração.
			Revisão periódica	N/A
	Mudanças do processo		Cláusula 21ª — Vigência do Contrato. Cláusula 23ª — Caráter vinculativo do Contrato. Cláusula 29ª — Alterações ao Contrato.	

Fonte: Autor

O primeiro elemento identificado neste SLA é a descrição das partes envolvidas, o segundo elemento destacado é o “âmbito do acordo”, elemento este que se observa na cláusula 2ª, denominada “Objeto e âmbito de aplicação”, os “pressupostos subjacentes” são discriminados logo a seguir à identificação das partes, mesmo antes da redação das cláusulas.

Quanto à “descrição dos serviços”, apenas é feita referências aos “serviços prestados”, discriminados como sendo obrigações da 2ª parte e podem ser observados em detalhe nas cláusulas 3ª e 4ª.

Os “prazos e condições” não se encontram resumidos numa cláusula, estão dispersos por várias cláusulas. Na cláusula 22ª pode-se encontrar informação relativa a alterações de preços, o pré-aviso de atualização das tabelas de preços está definido no ponto 2.5 do anexo, as condições de fornecimento, nomeadamente as condições de pagamento e as condições de entrega, nas quais se inclui o prazo de entrega e o nível de serviço encontram-se descritas no ponto 2.2 do anexo. É possível também encontrar várias anotações respeitantes a “prazos e condições” nas cláusulas 4ª, 6ª e 7ª, cujos temas são respetivamente, “Conformidade e Entrega dos Produtos”, “Preço e Faturação” e “Pagamento”.

O elemento “Serviço de controlo e reporte” está patente nas cláusulas 14ª e 15ª. A cláusula

14ª composta por 6 pontos aborda o tema da “eficiência administrativa” e a cláusula 15ª aborda o “dever de informação e colaboração”.

Por último, o elemento “Mudanças do processo” apresenta-se nas cláusulas 21ª, 23ª e 29ª, cujos temas são respetivamente “Vigência do contrato”, “Carácter vinculativo do contrato” e “Alterações ao contrato”.

O SLA da empresa GAMA é bastante diferente do apresentado anteriormente contudo também apresenta algumas discrepâncias relativamente ao que vários autores consideram ser o modelo.

O SLA não apresenta a totalidade dos elementos que constituem à luz dos autores descritos no ponto 4 da revisão bibliográfica a estrutura e os componentes mínimos na consecução de um SLA, contudo existem outros aspetos que devem ser enaltecidos, nomeadamente o facto de as cláusulas do acordo estarem bem identificadas com o tema que é desenvolvido nas mesmas, o facto de o acordo ser tão abrangente demonstra um grande cuidado por parte da empresa que o criou em não deixar nenhum aspeto ao acaso e ter tentado encontrar respostas para o máximo de situações que possam vir a suceder e proporciona ao fornecedor do serviço, neste caso a empresa ALFA, todas as informações de que necessita para proporcionar um serviço que colida com todas as expectativas e necessidades do seu cliente.

5. Proposta de SLA

Com a análise dos SLA's existentes na empresa ALFA, discutida na seção anterior, o autor pretende desenvolver uma proposta de SLA que poderá servir de guia para a criação de novos acordos, resultantes de novas parcerias ou simplesmente da formalização de parcerias já existentes, proporcionando assim à empresa ALFA a ferramenta necessária à gestão individualizada e eficiente das necessidades e expectativas dos seus clientes.

Tendo em vista uma maior transparência na relação com os seus clientes e uma melhoria contínua desta relação e, conseqüentemente, dos serviços prestados o autor propõem que a empresa adote um modelo próprio de SLA e deixa algumas reflexões que poderão vir a ser tomadas em consideração no desenvolvimento de uma SLA.

Antes de avançar com a criação do SLA a empresa ALFA deverá fazer um levantamento dos serviços que atualmente presta, recolher feedback junto dos seus clientes, certificar-se que todos os envolvidos têm conhecimento da existência deste tipo de acordos e da elevada importância que têm vindo a assumir no mundo empresarial.

De seguida poder-se-á proceder ao desenvolvimento do SLA de acordo com a estrutura e componentes sugeridos na revisão bibliográfica por Karten (2003) e Muller (1999), respetivamente.

O autor apresenta no anexo 3 uma proposta de SLA, construída por si, que no seu entender se adequa às necessidades da empresa ALFA.

Do ponto de vista do autor, o SLA deveria iniciar com a apresentação das partes, a data a partir do qual entrará em vigor e ainda um ou dois parágrafos com a descrição do "background", ou seja, um pequeno resumo que introduza as necessidades que a construção do SLA visa colmatar e as vantagens que dele advirão.

De seguida, é importante a criação de um índice que sumarie todas as cláusulas que farão parte do acordo, cujo objetivo passa por simplificar e reduzir o tempo despendido na análise do SLA.

A partir deste momento a empresa encontra-se em condições de redigir as cláusulas do acordo. O autor tomou a liberdade de descrever uma possível estrutura para a redação das cláusulas do acordo tendo por base a estrutura enunciada por Karten (2003) e a estrutura que as empresas BETA e GAMA apresentam nos seus SLA's.

A cláusula 1ª deverá descrever o objetivo e âmbito do acordo e a 2ª descrever os pressupostos respeitantes a cada uma das partes envolvidas, sendo que separadas em dois sub pontos, isto é, separar sempre que possível, através de sub cláusulas, a contraente à qual se está

a fazer referência, para que nunca haja equívocos relativamente às responsabilidades de cada parte.

De seguida, surge uma das partes mais importantes e que carece de uma atenção elevada dada a sua importância e repercussão nos resultados das partes envolvidas, o serviço.

O serviço deve ser dividido em serviços prestados e não prestados, e nestes pontos devem ser descritos o máximo de situações possíveis da forma mais simplificada possível de modo a que seja facilmente perceptível para qualquer leitor que elementos devem ser ou não considerados na prestação do serviço.

Exposto o elemento serviço é aconselhável colocar logo de seguida uma cláusula que explicita os padrões de serviço acordados entre as partes, cláusula essa que pode ter como denominação “Prazos e condições”. Como subpontos esta cláusula poderá ter condições de entrega, tabelas de preços, condições de pagamento e outros que se verifiquem pertinentes.

De seguida, poderá ser discriminado situações limite, ou por outras palavras, situações em que não poderá ser exigida uma resposta por parte do prestador de serviços dado a natureza invulgar do acontecimento.

Caso algum das situações descritas nas cláusulas anteriores não seja cumprida deverá ser aplicada uma sanção. Assim devem ser previstas as situações que originem perdas e definidas as sanções a aplicar, sanções essas que poderão ser definidas através de fórmulas matemáticas.

A cláusula seguinte servirá para avaliar, gerir e melhorar o serviço prestado. É muito importante que haja um compromisso de reporte dos resultados. Para tal as empresas devem acordar com que frequência pretendem um relatório de serviço e que métricas pretendem ver expressas nesse relatório, no entender do autor a frequência adequada seria mensalmente para os clientes com mais peso no volume de vendas e trimestralmente para clientes com menor significado no volume de vendas. O relatório tem como objetivo o controlo sistemático e contínuo da prestação do serviço, permitindo às partes, identificar os pontos que necessitam de alterações e em conjunto implementar medidas que contribuam para o benefício de ambas as partes.

No sentido de auxiliar a criação deste relatório o autor propõem a utilização de um mapa de controlo logístico, onde seja discriminada de forma simplificada e abrangente um vasto conjunto de indicadores.

Na opinião do autor, e com base na análise dos indicadores de desempenho sugeridos por Ballou (2004), Coyle *et al.* (1992) e Christopher (2005) o mapa a ser aplicado no relatório de serviço deveria seguir o modelo apresentado na tabela 9. O modelo é apenas uma pequena lista

Análise de acordos de serviço no sector da distribuição de frutícolas e hortícolas

dos indicadores que a empresa em conjunto com o seu cliente pode estabelecer, muitos mais indicadores poderão ser acrescentados a esta lista, tudo depende da importância que as empresas empreguem a esta ferramenta. Depois de apurados os valores dos indicadores a empresa deveria redigir um conjunto de conclusões ou sugestões cujo objetivo seria o desenvolvimento de um debate construtivo, entre as partes, com vista ao estabelecimento de medidas de incrementação do desempenho.

Tabela 9 - Mapa de controlo logístico

Indicador de Desempenho	Fórmula	Valor
Entregas no prazo	Entregas no prazo/ Total de entregas *100	%
Pedidos completos	Pedidos integralmente atendidos/ Total de pedidos expedidos *100	%
Devoluções totais	Nº de devoluções totais/Nº entregas *100	%
Devoluções parciais (em quantidade)	Nº de devoluções parciais/Nº entregas *100	%
Devoluções parciais (em valor)	Devoluções parciais (em quantidade) * preço custo	€
Erros na Faturação	Faturas reclamadas/Total de Faturas emitidas*100	%
Tempo médio de entrega	\sum tempos de entrega/ Total de entregas	Dias
Disponibilidade de stock	Produtos não entregues por falta de stock/Total de produtos entregue *100	%

Fonte: Autor

Na cláusula final deve ser exposto o procedimento a tomar caso seja necessário implementar alguma mudança no acordo, por via da evolução das necessidades e prioridades dos serviços em questão.

Posto isto, o índice do contrato assumiria a forma visível na tabela 10, sendo que, a estrutura apresentada pode ser sempre ajustável de acordo com as exigências e necessidades dos clientes. Esta estrutura contempla todos os elementos de serviço e gestão que segundo Karten (2003) um SLA deve apresentar e ainda as componentes que Muller (1999) considera essenciais na criação de um SLA.

Tabela 10 - Índice de Proposta de SLA

Cláusula	Tema
1ª	Objetivo e Âmbito do Acordo
2ª	Pressupostos
2.1.	ALFA
2.2.	DELTA
3ª	Serviço
3.1.	Serviço prestado
3.2.	Serviço não prestado
4ª	Prazos e condições
4.1.	Condições de entrega
4.2.	Tabelas de preços
4.3.	Condições de pagamento
5ª	Limitações
6ª	Penalizações
6.1.	Qualidade
6.2.	Quantidade
7ª	Controlo e reporte
8ª	Mudança do processo

Fonte: Autor

De salientar ainda a importância da definição de um responsável pela gestão dos SLA e de tudo o que envolve os SLA's, nomeadamente os relatórios de serviços e a recolha de feedback junto do cliente e outros interessados.

Esta estrutura pode parecer bastante simples mas é nesta simplicidade que se encontra a chave para o sucesso deste SLA. O documento organizado desta forma proporciona a todos os seus usuários as condições desejadas para uma análise rigorosa, objetiva, clara e célere.

Com esta estrutura o SLA alcança as seis funções definidas por Lee & Ben-Natan (2002). As funções e responsabilidades das partes devem ser ao longo do acordo sempre bem delimitadas para que não haja interpretações erróneas das obrigações de cada parte e a partir daqui é também possível gerir de forma mais eficiente as expectativas do cliente. O SLA é também considerado uma garantia de entrega e execução uma vez que está estabelecido neste acordo as penalizações que podem vir a ser aplicadas caso não se cumpra com os objetivos e não é de todo desejável ter que recorrer às penalizações e por isso a prestadora de serviços recorre a todos os seus recursos para atingir sempre as expectativas dos seus clientes. A medição do serviço que o autor propôs é uma medida que visa instruir o SLA com a função “Verificação da qualidade do serviço” dado que nos dois SLA's analisados esta função não se encontrava patente mas que é de extrema importância na concretização de uma relação “win-win” para o prestador de serviço e para o cliente.

Análise de acordos de serviço no sector da distribuição de frutícolas e hortícolas

A boa relação que se estabelece através da compilação dos vários fatores já enumerados contribui para outra das funções do SLA, a comunicação. A comunicação entre as partes é ponto fundamental para uma prestação de serviço ao mais alto nível, permite-lhes desenvolver a confiança e conseqüentemente uma maior predisposição para compreender as expectativas e necessidades de parte a parte.

E por fim, a criação de SLA's para todos os clientes irá permitir-lhes calcular o ROI, uma vez que é através dos relatórios de serviços que os clientes conseguirão avaliar o retorno sobre o seu investimento e retirar conclusões. O ROI pode não ser satisfatório mas o desempenho do serviço tê-lo sido, neste caso o problema poderá estar na definição dos níveis de desempenho, e portanto, há que reajustar os níveis de serviço para um nível que seja o mais adequado possível à realidade do cliente.

O SLA é uma ferramenta que vem para facilitar todo o processo em redor de um serviço, até pode ser difícil a sua implementação mas os resultados da sua implementação irão seguramente exceder todas as expectativas e quando as empresas se adaptarem a esta ferramenta e esta se torne parte do mundo empresarial todas as relações se tornarão mais seguras e duradouras.

Do ponto de vista do fornecedor as vantagens são, o aumento da eficiência dos serviços prestados, redução nos níveis de indisponibilidade, dado que o fornecedor tem conhecimento das conseqüências de tal situação, aumento do sentimento de segurança, dado que não poderá ser responsabilizado por algo que não conste do acordo, proporciona o monitoramento do nível de serviço aos clientes, incentiva-o a inovar, no sentido de atender às necessidades do cliente, dá credibilidade ao fornecedor, retém clientes e conseqüentemente gera maiores lucros.

Já na ótica do cliente o SLA, traz uma maior segurança e confiança na qualidade do serviço executado pelo fornecedor, maior capacidade de avaliação dos custos e benefícios do serviço, garante a adequação dos serviços aos padrões de segurança da empresa, o cliente tem conhecimento das capacidades do fornecedor e consegue assim gerir as suas expectativas de desempenho, permite o planeamento do futuro, dado que o cliente sabe com o que pode contar e por fim fomenta a aproximação ao fornecedor resultando.

Capítulo IV – Considerações Finais

1. Conclusão

O desenvolvimento de todo este trabalho tinha como objetivo final, analisar criticamente os acordos de nível de serviço em vigor na empresa ALFA para todos os clientes nacionais. Este objetivo surgiu pelo interesse do autor em abordar temas que estão pouco disseminados entre o público em geral mas que assumem cada vez mais importância no seio empresarial. De entre vários temas que se encaixam nesta definição surgiu o tema dos acordos de nível de serviço. O primeiro contacto do autor com este tema foi feito no meio académico, contudo foi um contacto muito breve e superficial mas que foi suficiente para captar a atenção do autor e estimular o seu interesse na investigação desta temática.

O autor ultrapassou todos os obstáculos que foram surgindo ao longo deste percurso e pode afirmar que cumpriu com os objetivos a que se propôs no início do trabalho.

O primeiro objetivo a que o autor se propôs foi analisar como se constrói um SLA. Para atingir na íntegra este objetivo, o autor investigou um conjunto alargado de temas que iriam de encontro ao tema dos SLA's, isto para que conseguisse criar um fio condutor que levasse o leitor a entender que no serviço a clientes existe uma ferramenta que é resultado da estratégia e da gestão logística adotada pela empresa. Chegado o tema dos SLA's o autor decidiu focar-se em quatro aspetos que são os mais abordados na literatura, foram eles, as funções, a estrutura, a construção do SLA e as suas componentes.

Concluída a revisão bibliográfica o autor encontrou-se em condições de avançar para o trabalho de campo na empresa ALFA.

Nesta fase, o primeiro passo a dar foi atingir o seu segundo objetivo, entender o sistema logístico da empresa. Este objetivo era muito importante pois permitiria ao autor inteirar-se do tipo de empresa que tinha selecionado *a priori*, para que o terceiro objetivo - analisar os SLA's de todos os clientes nacionais - fosse mais facilmente entendido e cumprido, uma vez que não faz sentido nem é exequível avançar para a análise de acordos sem saber primeiro qual o serviço da empresa ALFA e em que moldes são prestados aos seus clientes.

O terceiro objetivo, só pôde ser atingido graças à amabilidade da empresa ALFA que de tudo fez para apoiar o autor na consecução deste trabalho. A empresa disponibilizou os acordos que possuía com os seus clientes e autorizou que os mesmos fossem analisados. A análise que foi feita tinha como intuito perceber se se encontravam construídos nos moldes que os autores citados na revisão bibliográfica julgavam ser os mais corretos.

Depois da revisão bibliográfica concluída e da análise minuciosa dos acordos disponibilizados pela empresa o autor pôde atingir o quarto objetivo, que passava por identificar as diferenças encontradas nos SLA's da empresa relativamente ao exposto na revisão bibliográfica.

Após as diferenças identificadas e com vista à concretização do quinto e último objetivo, o autor tomou a liberdade de criar um modelo de SLA que poderia vir a ser adotado pela empresa ALFA ou até mesmo por outra empresa. O modelo apresentado pelo autor resulta de uma tentativa de fusão entre os acordos já existentes e a revisão bibliográfica, dado que a análise crítica dos acordos resulta na apresentação de medidas que visem o aperfeiçoamento dos acordos existentes.

Para atingir estes objetivos o autor teve de superar algumas adversidades, nomeadamente a dificuldade em encontrar documentos em que se abordasse esta temática, o tempo limitado para desenvolver o trabalho dada a situação profissional do autor como empregado, o prolongado tempo decorrido entre a solicitação dos acordos e a obtenção dos mesmos e a dimensão e estrutura dos acordos que dificultaram a sua análise.

Apesar de tudo, o autor encontra-se muito satisfeito com todo o trabalho que desenvolveu, uma vez que sente-se mais instruído quanto ao tema, por ter cumprido todos os objetivos, por ter tido a oportunidade de trabalhar e sobretudo aprender com o orientador que escolheu e por ter realizado um trabalho que poderá vir a ter utilidade para a empresa ALFA ou para outro leitor.

2. Sugestões para trabalhos futuros

Finaliza-se este trabalho com uma reflexão sobre a realização futura de trabalhos nos moldes do que aqui foi apresentado.

É muito importante um bom planeamento e que esse planeamento seja levado à risca.

O autor deve ter sempre em mente quais os passos que deve seguir para nunca perder a orientação, daí que a definição de objetivos seja tão relevante, porque é através da definição de objetivos que o autor desenha um mapa mental com os procedimentos a seguir, o que lhe permite manter o foco no objetivo final.

Outro ponto de extrema importância é trabalhar uma temática que seja do agrado do autor, porque se assim não for a probabilidade de desistir à primeira dificuldade é muito maior do que quando se trabalha em algo que se gosta. É necessária força de vontade, acreditar que somos capazes, pensar que depois das fases menos boas outras melhores virão.

Sempre que tiver alguma dificuldade ou dúvida não hesite em esclarecê-la, na comunicação uns com os outros é que se dá a aprendizagem e evolução do ser humano.

A temática abordada neste tema deve ser mais explorada, mais trabalhos como este deverão ser realizados para que a temática ganhe destaque e evolua no sentido da sua aplicação num maior número de empresas.

No futuro o tema não necessitará de uma introdução tão extensa dado que se supõem que com o avançar dos tempos esta temática se torne de conhecimento mais generalizado e assim os autores poderão concentrar mais a sua atenção apenas no que envolve diretamente o SLA.

O autor desafia os leitores a contactarem empresas dos mais variados ramos de negócio e a estudar os SLA's que as empresas possuam ou caso não possuam criem modelos adequados às empresas.

Capítulo V – Referências

Referências físicas:

- Ameur, Y. A., Bellatreche, L., & Papadopoulos, G. A. (2014). *Model and Data Engineering*. Cyprus: Springer.
- Ballou, R. H. (2004). *Business Logistics/Supply Chain Management* (5th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (1996). *Logistical Management - The integrated supply chain process*. New York : McGraw-Hill International.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2002). *Supply Chain Logistics Management*. New York: McGraw-Hill.
- Carvalho, J. C. (2004). *A lógica da logística*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. C., & Dias, E. B. (2004). *Estratégias Logísticas - Como servir o cliente a baixo custo*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. C., Carvalho, V., Ferreira, L., Garcia, N., Pedro, S., & Pereira, A. (2001). *Auditoria Logística - Medir para Gerir* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Christopher, M. (1993). *The customer service planner*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Christopher, M. (2005). *Logistics and Supply Chain Management - Creating Value-Adding Networks* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Coyle, J. J., Bardi, E. J., & C. John Langley, J. (1992). *The Management of Business Logistics* (5th ed.). St. Paul: West Publishing Company.
- CSCMP, Fawcett, S. E., & Fawcett, A. M. (2014). *Definitive Guide to Order Fulfillment and Customer Service*. New Jersey: Pearson Education.
- Foster, T. (2007). *Managing Quality: Integrating the Supply Chain* (3rd ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Gronroos, C. (2000). *Service management and marketing - A customer relationship management approach* (2nd ed.). England: John Wiley & Sons.
- Lambert, D. M., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. The McGraw-Hill.
- Moura, B. d. (2006). *Logística - Conceitos e Tendências*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2010). *The Handbook of Logistics & Distribution Management* (4th ed.). London: Kogan Page.
- Stock, J. R., & Lambert, D. M. (2001). *Strategic Logistics Management* (4th ed.). New York:

McGraw-Hill.

- Wood, D. F., & Murphy, P. R. (2004). *Contemporary Logistics*. New Jersey: Pearson Education.
- Zeithmal, A. V., & Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing*. Singapore: McGraw-Hill.

Referências digitais:

- Azfar, K. R. W., Khan, N., & Gabriel, H. F. (2014). Performance Measurement: A Conceptual Framework for Supply Chain Practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 803–812. doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.089
- Ballou, R. H. (2001). Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos - Planejamento, Organização e Logística Empresarial.
- Blake, M. B., Cummings, D. J., Bansal, A., & Kona Bansal, S. (2012). Workflow composition of service level agreements for web services. *Decision Support Systems*, 53(1), 234–244. doi:10.1016/j.dss.2012.01.017
- Bouman, J., Zwan, M. Van Der, & Trienekens, J. (1999). Specification Of Service Level Agreements , Clarifying Concepts On The Basis Of Practical Research. *IEEE*, 169–178.
- Buller, L. S. (2012). *Logística Empresarial* (pp. 1–126). Curitiba: IESDE Brasil.
- Chou, C.-M. (2014). How does manufacturing service perceived value influence customer satisfaction? An investigation of global semiconductor industry. *International Journal of Production Research*, 52(17), 5041–5054. doi:10.1080/00207543.2014.895065
- Christopher, M. (2011). *Logistics & Supply Chain Management* (4th ed., p. 288). Pearson Education Limited.
- Deshpande, A. R. (2012). Supply Chain Management Dimensions, Supply Chain Performance and Organizational Performance: An Integrated Framework. *International Journal of Business and Management*, 7(8), 2–19. doi:10.5539/ijbm.v7n8p2
- Dixon, J., & Blackwell, M. (2002). Case study: Service Level Agreements —a framework for assuring and improving the quality of support services to faculties. *Quality Conversations, Proceedings of the 25th HERDSA Annual Conference, Perth, Western Australia*, 200–206.
- Estampe, D., Lamouri, S., Paris, J.-L., & Brahim-Djelloul, S. (2013). A framework for analysing supply chain performance evaluation models. *International Journal of Production Economics*, 142(2), 247–258. doi:10.1016/j.ijpe.2010.11.024
- Ferreira, J. J. M., Azevedo, S. G., & Cruz, M. R. P. (2008). A Logística e o Processo se Crescimento das Organizações : A Teoria do Ciclo de Vida. *Panorama Socioeconómico Año 26*, 36, 34–48.

- Griffis, S. E., Goldsby, T. J., Cooper, M., & Closs, D. J. (2007). Aligning logistics performance measures to the information needs of the firm. *Journal of Business Logistics*, 28(2), 35–56.
- Helzberg, B. (2005). Customer Service. *The American Salesman*, 21–25.
- Huai, J. (2010). Design Service Level Agreements in Outsourcing Contracts. In *International Conference on Management and Service Science* (pp. 1–4). IEEE. doi:10.1109/ICMSS.2010.5577788
- Ito, N. C., Junior, P. H., Gimenez, F. A. P., & Fensterseifer, J. E. (2012). Valor e Vantagem Competitiva : Buscando Definições , Relações e Repercussões, 16(2), 290–307.
- Janvier-James, A. M. (2011). A New Introduction to Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective. *International Business Research*, 5(1), 194–208. doi:10.5539/ibr.v5n1p194
- Karten, N. (2003). How to Establish Service Level Agreements.
- Kraus, S., & Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship : Friends or foes ? *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4(1), 37–50.
- Kueng, P., & Krahn, A. J. W. (1999). Building a Process Performance Measurement System: Some Early Experiences. *Journal of Science & Industrial Research*, 58, 149–159.
- Kusrini, E., Masruroh, N. A., & Subagyo. (2014). Good Criteria for Supply Chain Performance Measurement. *International Journal of Engineering Business Management*, 6, 1–7. doi:10.5772/58435
- Lee, J. J., & Ben-Natan, R. (2002). *Integrating Service Level Agreements: Optimizing Your OSS for SLA Delivery* (pp. 1–47). Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
- Lemes, F. S. P., Souza, A. A. De, & Pereira, A. C. C. (2010). Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos em uma Distribuidora de Combustíveis. *VII Convibra Administração*.
- Liang, L., & Atkins, D. (2013). Designing Service Level Agreements for Inventory Management. *Production and Operations Management*, 22(5), 1103–1117. doi:10.1111/poms.12033
- Marchesini, M. M. P., & Alcântara, R. L. C. (2012). Conceituando o serviço logístico e seus elementos. *Revista de Ciência & Tecnologia*, 17(33), 65–86.
- Mentzer, J. T., Keebler, J. S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.
- Mosahab, R., Mahamad, O., & Ramayah, T. (2010). Service Quality , Customer Satisfaction and Loyalty : A Test of Mediation. *International Business Research*, 3(4), 72–80.

- Muller, N. J. (1999). Managing Service Level Agreements. *International Journal of Network Management*, 9(3), 155–166. doi:10.1002/(SICI)1099-1190(199905/06)9:3<155::AID-NEM317>3.0.CO;2-M
- Nickols, F. (2010). Three Forms of Strategy - General, Corporate & Competitive.
- Nickols, F. (2012). Strategy - Definitions & Meanings.
- Poeta, M. I. D. (2001). Da Produção à Sobrevivência: A importância da estratégia na criação de valor. *Gestão E Desenvolvimento*, 10, 59–93.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors: With a new introduction* (pp. 1–422). New York: The Free Press.
- Reis, M. de A. e S. (2007). Logística - Diferenciação Competitiva. *GV-Executivo*, 6(4), 75–78.
- Runeson, P., & Höst, M. (2009). Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. *Empirical Software Engineering*, 14(2), 131–164. doi:10.1007/s10664-008-9102-8
- Saccol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista Administração UFSM*, 2(2), 250–269.
- Salomi, G. G. E., Miguel, P. A. C., & Abackerli, A. J. (2005). Servqual x Servperf : Comparação entre instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos. *Gestão E Produção*, 12(2), 279–293.
- Sardana, G. D. (2009). Exploring the Performance of a Responsive Supply Chain. *Supply Chain Forum*, 10(2), 38–51.
- Simon, D. H., & Gómez, M. I. (2014). Customer Satisfaction, Competition, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *Managerial and Decision Economics*, 35(6), 371–386. doi:10.1002/mde.2629
- Sumer, K., & Bayraktar, C. A. (2012). Business Strategies and Gaps in Porter's Typology: A Literature Review. *Journal of Management Research*, 4(3), 100–119. doi:10.5296/jmr.v4i3.1721
- Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(1), 11–17. doi:10.9790/487X-1511117
- Tontini, G., & Zanchett, R. (2010). Atributos de satisfação e lealdade em serviços logísticos. *Gestão E Produção*, 17(4), 801–816.
- Verhoef, P. C., & Lemon, K. N. (2013). Successful customer value management: Key lessons and emerging trends. *European Management Journal*, 31, 1–15. doi:10.1016/j.emj.2012.08.001
- Vitasek, K. (2013). Supply Chain Management - Terms and Glossary.

Wanderley, M. N. D., Vasconcelos, A. L. M. de, Patriota, M. M. S., & Oliveira, J. B. de. (2011). Avaliação do Nível de Serviço ao Cliente de um operador logístico através de indicadores do pedido perfeito: Um estudo de caso em uma empresa transportadora. In *XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção* (pp. 1–12). Belo Horizonte.

Waters, D. (2010). *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management*. (K. Page, Ed.) (6th ed., pp. 1–537). London.

Woodruff, R. B. (1997). Customer Value : The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.

Yamamoto, G. T. (n.d.). Understanding Customer Value Concept: Key to Success. Turkiye.

Sites:

USAID, *The Logistics Handbook A Practical Guide for the Supply Chain Management of Health Commodities*. Em:

<http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/guidelines/LogiHand.pdf>.

Acesso em: 9 Dezembro 2014

Cipola, Fábio. *Vantagem Competitiva: Revisitando as Idéias de Michael Porter*. Em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/vantagem-competitiva-revisitando-as-ideias-de-michael-porter/36860/>>. Acesso em: 15 Dezembro 2014

Capítulo VI – Anexos

Anexo 1 – SLA da empresa BETA

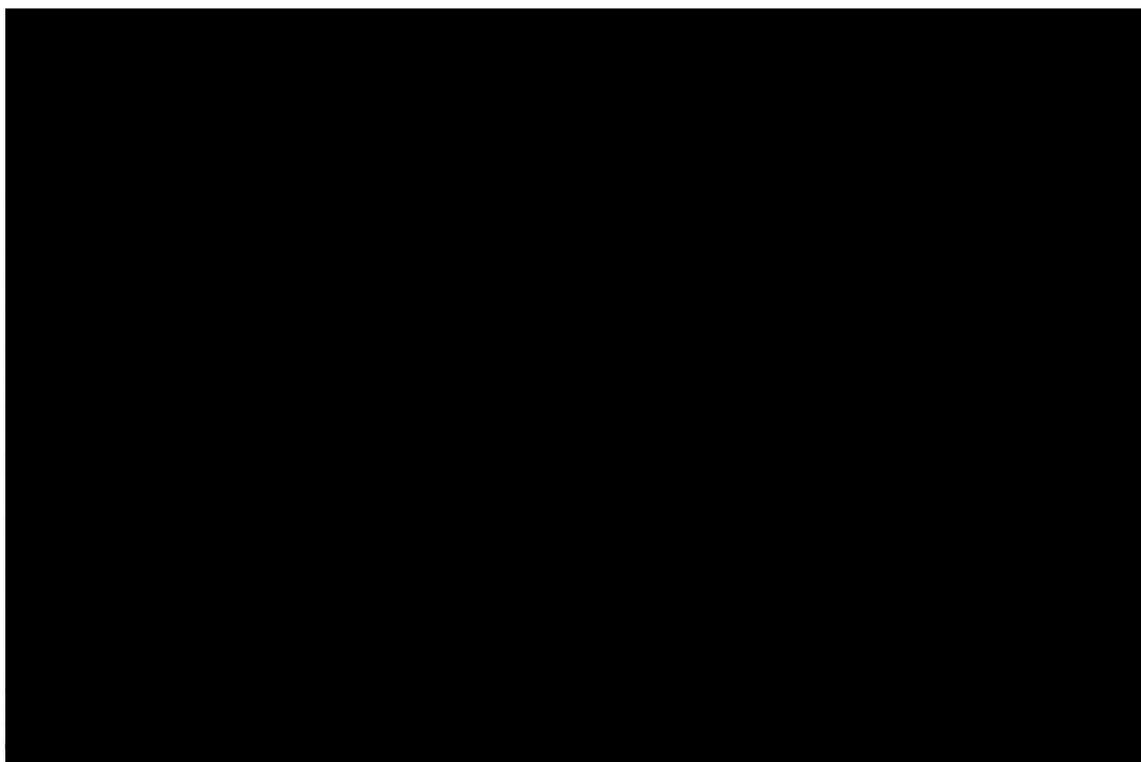
CONTRATO DE CONDIÇÕES GERAIS DE FORNECIMENTO



ENTRE:

PRIMEIRAS CONTRAENTES:

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)
- g)



Empresas do [redacted] aqui representadas pelo seu procurador [redacted], com poderes para o acto, adiante designadas abreviadamente por primeiras contraentes;

E,

SEGUNDA CONTRAENTE:



designada abreviadamente por segunda contraente;

É livremente e de boa fé celebrado o presente contrato, que se rege pelas cláusulas seguintes:

PRIMEIRA

Pelo presente contrato e seus Anexos I e II, que dele fazem parte integrante, estipulam-se as condições gerais a que deve subordinar-se qualquer fornecimento de bens ou serviços a efectuar pela segunda contraente às primeiras contraentes.

SEGUNDA

Do presente contrato não resulta para as primeiras contraentes qualquer obrigação de compra dos produtos que a segunda contraente se obriga a fornecer, obrigação essa que apenas surgirá com a colocação de uma encomenda junto da segunda contraente.

TERCEIRA



3.1. A segunda contraente reconhece que, em conjunto, as primeiras contraentes:

- 3.1.1. Dispõem de um parque comercial que cobre todo o território continental e da Madeira e integra formas de distribuição diversificadas;
- 3.1.2. Têm um volume de negócios que as caracteriza como um dos maiores grupos de distribuição no território nacional;
- 3.1.3. Detêm Know-how específico de marketing e merchandising dos produtos que comercializam;
- 3.1.4. Desenvolvem regularmente actividades promocionais e campanhas publicitárias com forte impacto público, que atraem um grande número de consumidores e clientes;
- 3.1.5. Dispõem de redes de distribuição que possibilitam o lançamento eficaz de novos produtos e o desenvolvimento de novos projectos.

3.2. As primeiras contraentes reconhecem que a segunda contraente:

- 3.2.1. Dispõe de um portfolio de produtos que a caracteriza como um fornecedor relevante no mercado nacional;
- 3.2.2. Detém Know-how específico de marketing e merchandising dos produtos que comercializa;
- 3.2.3. Realiza com regularidade actividades promocionais e/ou campanhas publicitárias de apoio aos seus produtos e clientes.

3.3. Atendendo ao disposto nos números anteriores, a segunda contraente declara que os produtos por ela fornecidos ao abrigo do presente contrato têm um desempenho de rotação compatível com os requisitos das redes de distribuição das primeiras contraentes.

QUARTA

4.1. Pelo presente contrato, cada uma das primeiras contraentes obriga-se:

- 4.1.1. A identificar, em cada encomenda realizada, o produto a fornecer, o preço por referência à tabela em vigor, a quantidade, a cadência de fornecimento e o(s) desconto(s), se for o caso, bem como o local e o prazo de entrega.
- 4.1.2. A efectuar o pagamento do preço acordado para cada encomenda nos prazos e condições definidas, sem prejuízo do direito à compensação total ou parcial com créditos de que seja titular sobre a segunda contraente.

4.2. Constituem direitos de cada uma das primeiras contraentes, ao abrigo do presente contrato:

- 4.2.1. Ser indemnizada pela Segunda Outorgante, nos termos constantes do Anexo II por qualquer incumprimento, quer qualitativo quer quantitativo do presente contrato, sem prejuízo da indemnização pelo dano excedente que eventualmente se verifique.
- 4.2.2. Devolver ou recusar a recepção da totalidade ou de parte dos produtos, caso os mesmos não cumpram os requisitos exigidos nos termos do presente contrato (nomeadamente o disposto nos

números 5.1.1. a 5.1.3. da cláusula seguinte), sem prejuízo do direito à indemnização que seja devida (incluindo quaisquer custos relacionados com a recusa ou devolução dos produtos).



QUINTA

5.1. Pelo presente contrato, a segunda contraente obriga-se:

5.1.1. A fornecer todos os produtos encomendados, nas condições contratualmente estabelecidas, com observância das quantidades e prazos indicados, sendo a conferência efectuada pelas primeiras contraentes, e de acordo com o caderno de encargos em vigor em cada momento que eventualmente lhe haja sido entregue pelas primeiras contraentes e com as normas e padrões de qualidade inerentes à classificação do produto fornecido.

5.1.2. A cumprir as normas em vigor, em cada momento, sobre, designadamente, rotulagem, etiquetagem, identificação de origem, calibragem, peso, embalagem, prazo de validade, prova de propriedade da marca ou cedência do respectivo direito de uso, etiqueta de código de barras, acondicionamento, legalidade dos procedimentos de importação de produtos de origem extra-comunitária ou outras normas que sejam impostas pelo direito interno ou comunitário ou cujo cumprimento seja razoavelmente solicitado por qualquer uma das primeiras contraentes;

5.1.3. Observar os Procedimentos Operacionais de Entrega, bem como os demais Procedimentos Logísticos definidos pelas primeiras contraentes, salvo se outros tiverem sido estipulados entre as partes;

5.1.4. A adoptar as normas em vigor, em cada momento, que tenham em vista a protecção dos direitos do consumidor final;

5.1.5. A proceder à facturação dos produtos fornecidos e efectivamente recepcionados e aceites, mencionando na factura todos os descontos acordados pelas partes – individualizando sempre os descontos financeiros que sejam, eventualmente, aplicáveis, e incluindo na factura a seguinte referência: "sobre estes produtos incidem ainda os descontos e outras contrapartidas que sejam decorrentes de todos os contratos e acordos celebrados entre as partes";

5.1.6. A explicitar nas facturas o valor correspondente aos impostos eventualmente incidentes sobre os produtos fornecidos;

5.1.7. A explicitar nas guias de remessa, notas de crédito e facturas o número da encomenda, a designação do produto e o seu preço unitário;

5.1.8. A emitir todas as facturas e demais documentos e suportes contabilísticos e financeiros em Euros e, em geral, a adoptar o Euro como unidade de referência, em todos os actos e contratos;

5.1.9. A assumir os riscos inerentes ao transporte da mercadoria até aos respectivos locais de entrega, quando este lhe competir;

5.1.10. A cumprir com as solicitações das primeiras contraentes que tenham em vista a racionalização do sistema operativo do fornecimento ou da venda dos produtos, sempre que com a sua adopção de tais solicitações se pretenda obter um acréscimo do fornecimento e/ou das vendas ou melhorar as condições de qualidade de apresentação do produto ao consumidor final;

5.1.11. A desenvolver e instalar processos e sistemas de transmissão e interface electrónico, bem como de alinhamento de dados - nomeadamente de “Transferência Electrónica de Dados” (EDI – Electronic Data Interchange), “Planeamento de Necessidades do Cliente” (CRP – Customer Requirements Planning), Facturação Electrónica, etc. - que facilitem ou tornem mais expeditos e eficientes os procedimentos comerciais, administrativos e financeiros, a levar a cabo entre as partes;

5.1.12. A adoptar a facturação electrónica, nos termos do aditamento à facturação electrónica, ao presente contrato, com base na assinatura certificada por entidade credenciada;

5.1.13. A não alterar os códigos de barras e rotulagem sem um pré-aviso de trinta dias, acarretando o incumprimento deste pré-aviso a penalização de 2% sobre o valor dos produtos que não se encontrem em conformidade, a qual dará origem à emissão da correspondente nota de débito;

5.1.14. A comunicar, por escrito, a cada uma das primeiras contraentes, com a antecedência indicada no Anexo I, quaisquer alterações das tabelas de preços em vigor.

5.1.15. A fornecer toda a informação razoavelmente solicitada pelas primeiras contraentes respeitantes à facturação dos produtos encomendados.

5.1.16. A garantir a emissão, por parte das entidades responsáveis, de credencial certificando a prestação de trabalho de reposição/promoção nas lojas das primeiras contraentes, conforme modelo elaborado nos termos do consenso alcançado pela APED e pela Inspeção-Geral do Trabalho.

5.1.17. A assumir perante sociedades cujo capital venha a ser maioritariamente detido por qualquer uma das primeiras contraentes ou pelas sociedades que detenham a maioria do capital social destas últimas, os direitos e obrigações para si resultantes do presente contrato, desde que tais sociedades adiram sem reservas ao mesmo contrato, assumindo os direitos e obrigações dele emergentes para as primeiras contraentes.

5.1.18. A não ceder a terceiros, designadamente sociedades de “factoring”, quaisquer créditos para si emergentes do presente contrato sem o prévio consentimento escrito das primeiras contraentes.

5.2. Constituem direitos da segunda contraente, ao abrigo do presente contrato:

5.2.1. Exigir da contraente que tenha colocado a encomenda/ordem de compra o cumprimento pontual das datas de pagamento das facturas, desde que a mercadoria tenha sido aceite pelas primeiras contraentes, nas condições previstas nas cláusulas 5.1.1. a 5.1.5. do presente contrato;

5.2.2. Negociar com as primeiras contraentes contratos de fabrico e fornecimento de produtos sob marca própria ou exclusiva;

SEXTA

A segunda contraente obriga-se a submeter a gestão das suas embalagens e resíduos de embalagens, bem como das pilhas e acumuladores e dos resíduos de equipamentos eléctricos e electrónicos, a um dos dois sistemas, de consignação ou integrado, previstos na lei (bem como a proceder à respectiva marcação com o símbolo específico aplicável), devendo comprovar tal facto, quando solicitada, perante cada uma das primeiras contraentes.

SÉTIMA

A segunda contraente desde já autoriza qualquer uma das primeiras a ceder a respectiva posição no presente contrato, desde que a cessão se faça para sociedades pertencentes ao grupo onde se integram as primeiras contraentes.

OITAVA

8.1. Sem prejuízo das disposições compensatórias especificamente previstas na cláusula Quarta, em caso de incumprimento por qualquer uma das contraentes dos deveres e obrigações a que se encontra adstrita ao abrigo deste contrato, fica a mesma obrigada a indemnizar a parte fiel pelos prejuízos resultantes de tal incumprimento, nos termos gerais de direito.

8.2. Sempre que a obrigação incumprida configure crime ou contraordenação, fica a parte inadimplente obrigada também, para além da indemnização prevista no número antecedente, a reembolsar a parte fiel das multas, coimas, custas, preparos e taxas de justiça que esta haja suportado em razão do inerente processo ou procedimento judicial ou administrativo.

8.3. De igual modo, sem prejuízo do disposto na cláusula Quarta e nos números anteriores desta cláusula, qualquer uma das partes tem o direito de resolver o presente contrato em caso de incumprimento grave e/ou reiterado pela outra parte dos deveres e obrigações que ao abrigo do mesmo lhe estão cometidos.

8.3. Os direitos que à segunda contraente assistem nos termos desta cláusula só podem ser exercidos contra aquela ou aquelas das primeiras contraentes a quem for imputável o facto ou o incumprimento em causa. Desta forma, e nomeadamente, a resolução do contrato operada pela segunda contraente em relação a alguma ou algumas das primeiras contraentes não prejudica a manutenção do mesmo em relação às restantes.

NONA

O presente contrato produz efeitos desde 04 de Junho de 2007 até 04 de Junho de 2008 , renovando-se automaticamente, por períodos sucessivos de um ano, caso não seja denunciado por qualquer uma das partes, por carta registada com aviso de recepção, com a antecedência mínima de 60 (sessenta) dias relativamente ao termo do prazo em vigor.

DÉCIMA

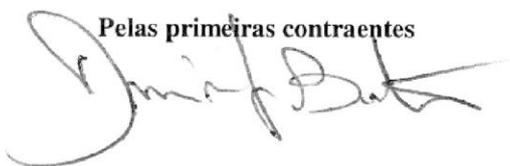
O presente contrato reflecte o acordo definitivo das partes relativamente aos direitos e obrigações nele estipuladas, prevalecendo o seu conteúdo sobre quaisquer outras disposições contrárias e devendo qualquer alteração ao seu clausulado constar de documento escrito e assinado por ambas as partes.

DÉCIMA PRIMEIRA

Para a resolução de quaisquer litígios emergentes deste contrato, que não seja possível resolver amigavelmente, será competente o foro da Comarca de Lisboa, com exclusão de qualquer outro.

Feito em duplicado, em Lisboa no dia 04 de Junho de 2007, sendo o imposto de selo, no valor de 5,00€, pago por meio de guia.

Pelas primeiras contraentes



Pela segunda contraente

ANEXO I

CONDIÇÕES GERAIS DE FORNECIMENTO



ENTRE

E

FORNECEDOR: [REDACTED]	Pessoa Colectiva nº [REDACTED]
MORADA: [REDACTED]	
TELEFONE: [REDACTED]	
FAX: [REDACTED]	
CÓDIGO DE FORNECEDOR: [REDACTED]	
CONTACTOS (NOME / CARGO):	
• [REDACTED]	• Administrador
• [REDACTED]	• Comercial

CATEGORIAS DE PRODUTOS INCLUIDOS:	CATEGORIAS DE PRODUTOS EXCLUÍDOS:
• Frutas e Legumes	•
	•

Companhias	2005	2006	2007
	Taxa Global	Taxa Global	Taxa Global
Pingo Doce	0%	0%	0%
Feira Nova	0%	0%	0%
Recheio	0%	0%	0%
J.G. Camacho	0%	0%	0%
Lidosol	0%	0%	0%
Dantas & Vale	0%	0%	0%
Hussel	0%	0%	0%
Gestiretalho	0%	0%	0%

CONDIÇÕES GERAIS DE FORNECIMENTO:

1. DESCONTOS COMERCIAIS PERMANENTES Sim Não

I.1. CATEGORIA DE PRODUTOS	TABELA	BÓNUS

2. PRÉ-AVISO DE ACTUALIZAÇÃO DAS TABELAS DE PREÇOS : 30 DIAS

3. COOPERAÇÃO COMERCIAL:

3.1. Cooperação Comercial é um desconto promocional permanente como contrapartida do volume global agregado das primeiras contraentes

4. RAPPEL BASE:

5. PRÉMIO DE CRESCIMENTO:

6. FUNDO DE APOIO ÀS VENDAS
6.1. Fundo mínimo em % das compras:

7. DEVOLUÇÕES: Aceitam devoluções a 100%

8. CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

8.1 CONDIÇÕES DE PAGAMENTO: 45 dias do Resumo Mensal de Facturas com 1% de Desconto Financeiro

9. CONDIÇÕES DE ENTREGA E LOGÍSTICAS

As fixadas pelas primeiras contraentes, salvo estipulação em contrário das partes.

10. ALTERAÇÕES

Alterações às condições previstas neste anexo deverão ser objecto de numeração sequencial, apondo-se, seguidamente a anexo I, o número do documento, que assim fica a fazer parte do Anexo. Essas alterações podem constar de qualquer documento escrito, inclusivamente cópia de documentos digitais ou electrónicos, desde que validados ou inequivocamente aceites por ambas as partes, e podem dizer respeito a todas as primeiras contraentes ou somente a alguma ou algumas delas.

Feito em duplicado, em Lisboa no dia 04 de Junho de 2007

Pelas primeiras contraentes



Pela segunda contraente



ANEXO II
PENALIZAÇÕES

ENTRE

E

FORNECEDOR: [REDACTED]	Pessoa Colectiva nº [REDACTED]
MORADA: [REDACTED]	
TELEFONE: [REDACTED]	
FAX: [REDACTED]	
CÓDIGO DE FORNECEDOR: [REDACTED]	
CONTACTOS (NOME / CARGO):	
• [REDACTED]	• Administrador
• [REDACTED]	• Comercial

CATEGORIAS DE PRODUTOS INCLUIDOS:	CATEGORIAS DE PRODUTOS EXCLUÍDOS:
• Frutas e Legumes	• •

Constitui direito da(s) primeira(s) contraente(s), ao abrigo do presente contrato, ser(em) indemnizada(s) procedendo à emissão das correspondentes notas de débito, sempre que se verificarem as seguintes situações abaixo descritas:

1. Qualidade

Em caso de não conformidade do produto com as normas em vigor ou com o que contratualmente tiver sido estabelecido, a segunda contraente indemnizará a primeira contraente em causa, podendo esta emitir a correspondente nota de débito, de acordo com a seguinte fórmula:

(Preço de Compra x 0,2) x (Quantidade Rejeitada)

2. Quantidade

A segunda contraente obriga-se a indemnizar a primeira contraente em causa, podendo esta emitir notas de débito por insatisfação total ou parcial de encomendas efectuada para entrega em dias pré-determinados e não satisfeitas, sendo o valor da indemnização calculado da seguinte forma:

(Preço de Compra x 0,2) x (Quantidade Não Entregue)

O disposto neste número é aplicável em caso de atraso na entrega do produto encomendado, desde que a sua recepção seja recusada com esse motivo.

Excepcionam-se do âmbito deste número as encomendas não entregues por causa imputável à primeira contraente em causa ou por impossibilidade determinada por motivos de força maior, desde que tal circunstância seja comunicada à referida primeira contraente, por escrito, no prazo máximo de 24 horas após a colocação da encomenda.

Feito em duplicado, em Lisboa no dia 04 de Junho de 2007

Pelas primeiras contraentes


Pela segunda contraente

Preâmbulo

A missão do [REDACTED] é promover a eficiência em todas as áreas de negócio com vista à geração de lucros que permitam a satisfação dos legítimos interesses dos seus accionistas, assim como contribuir para o crescimento económico e o desenvolvimento sustentado das regiões onde opera.

Este compromisso exige do Grupo e de todas as entidades que com este se relacionam, um elevado padrão de comportamento. Assim, o [REDACTED] procura, de forma activa, relacionar-se com entidades que partilhem o mesmo quadro de princípios éticos por si seguidos, designadamente, ao nível laboral, ambiental e da qualidade e segurança dos produtos.

A selecção de fornecedores e demais parceiros comerciais é realizada de forma imparcial, de acordo com critérios que se baseiam na qualidade e segurança dos produtos fornecidos ou serviços prestados, nas capacidades de inovação, de abastecimento, de performance, de confiança, de continuidade e de sustentabilidade ao longo do tempo, apresentadas pelo fornecedor ou parceiro comercial. Essa selecção encontra suporte em princípios que a seguir se enunciam.

1. Respeito pela Lei

Os fornecedores e demais parceiros comerciais do [REDACTED] comprometem-se a conduzir os seus negócios com honestidade, integridade e respeito pelo cumprimento das leis dos países onde operam.

2. Protecção Ambiental

- i) Os fornecedores e demais parceiros comerciais do [REDACTED] comprometem-se a conduzir os seus negócios de uma forma consciente e respeitadora do ambiente, garantindo que os seus processos e produtos têm o mínimo impacto adverso possível no ambiente.
- ii) Os fornecedores e demais parceiros comerciais do [REDACTED] asseguram o cumprimento da legislação sobre ruído, sobre emissões para

a atmosfera e de efluentes e sobre resíduos que, em cada momento, lhes seja aplicável.



- iii) Em cumprimento da referida legislação, os fornecedores e demais parceiros do [REDACTED] encontram-se empenhados na adesão aos sistemas integrados de gestão de resíduos existentes, através dos quais procuram garantir o destino final adequado a todos os resíduos gerados, promovendo sempre que seja técnica e economicamente viável a sua redução, reutilização e reciclagem através de operadores privados devidamente licenciados para esse efeito.
- iv) Os fornecedores e demais parceiros comerciais do [REDACTED] empenham-se a desenvolver todos os esforços destinados a reduzir ou eliminar a produção de resíduos e a promover uma utilização racional dos recursos naturais e energéticos, implementando todas as medidas de conservação necessárias quer nas suas instalações quer nos seus processos de produção.

3. Qualidade e Segurança dos Produtos

- i) Os fornecedores e demais parceiros comerciais do [REDACTED] asseguram o integral cumprimento da legislação sobre qualidade e segurança dos produtos ou serviços, respeitando os mais elevados “standards” de qualidade vigentes. Por “standards” de qualidade entendem-se os Cadernos de Encargos que dizem respeito à caracterização de produtos, bem como os manuais, procedimentos, normas e regras instituídos que, de alguma forma, tenham influência sobre a qualidade dos produtos e serviços.
- ii) Os fornecedores e demais parceiros comerciais do [REDACTED] garantem que todos os seus produtos foram concebidos, fabricados e testados de acordo com os mais elevados padrões de qualidade e segurança, com o objectivo de assegurar que os mesmos não apresentam defeitos susceptíveis de prejudicar a vida, a saúde e integridade física dos consumidores.
- iii) Os fornecedores e demais parceiros comerciais do [REDACTED] devem respeitar as regras relativas à composição, rotulagem, embalagem,

tecnologia e procedimentos de fabrico e produção em vigor no país onde os seus produtos são comercializados, bem como, os códigos de boas práticas existentes para cada sector.

4. Trabalhadores e Colaboradores

Os fornecedores e demais parceiros comerciais do [REDACTED] cumprem a legislação laboral existente nos países onde operam e garantem em toda e qualquer situação que, na produção e fabrico dos produtos por si comercializados ou nos serviços por si prestados, não recorrem:

- a) a qualquer forma de trabalho forçado, incluindo aquele que envolve a aplicação de castigos corporais, de coacção física ou de coacção moral;
- b) a trabalho infantil, tal como definido pela Organização Internacional do Trabalho.

4.1. Condições de Higiene e Segurança

Os fornecedores e demais parceiros comerciais do [REDACTED] asseguram um ambiente de trabalho são e seguro aos seus trabalhadores e colaboradores, em estrito cumprimento da legislação sobre Saúde, Higiene e Segurança no trabalho.

4.2. Não Discriminação

Os fornecedores e demais parceiros comerciais do [REDACTED] empenham-se em não utilizar qualquer prática discriminatória baseada, entre outras, em razões de ascendência, sexo, religião, estado civil, situação familiar, idade, nacionalidade, origem étnica, deficiência, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical, nas relações com os seus colaboradores ou trabalhadores garantindo, designadamente, que:

- a) Todo o processo de recrutamento atende a critérios objectivos, designadamente, às qualificações e aptidões necessárias à função a executar, em detrimento de critérios discriminatórios;
- b) A remuneração, a evolução pessoal e profissional são baseadas no mérito, nas qualificações e na igualdade de oportunidades, independentemente de qualquer critério discriminatório.

4.3. Remuneração e Horários de Trabalho

Os fornecedores e demais parceiros comerciais do [REDACTED] garantem que todos os seus colaboradores ou trabalhadores recebem uma justa remuneração e beneficiam do sistema de protecção social, em vigor no país onde operam. Asseguram ainda que os horários de trabalho praticados pelos seus trabalhadores ou colaboradores não excedem os limites fixados na respectiva legislação ou, caso esta não exista, não ultrapassam as 60 horas semanais, devendo os fornecedores e demais parceiros comerciais do [REDACTED] remunerar os seus trabalhadores ou colaboradores pelo trabalho suplementar prestado.

4.4. Liberdade de Associação

Os fornecedores e demais parceiros comerciais do [REDACTED] reconhecem as diversas formas de liberdade de associação dos seus trabalhadores, nomeadamente as de carácter profissional, lúdico e sócio-cultural, como expressão dos princípios de responsabilidade, de solidariedade, de comunhão de objectivos e interesses, de espírito comunitário e de entreatajuda próprios da natureza humana e garantem a existência de condições para o seu livre exercício pelos seus trabalhadores ou colaboradores.

REGRAS DE ENTREGA DE MERCADORIA NOS ARMAZÉNS DA [REDACTED]

	VIATURA	TEMPERATURA	GERAIS	PESSOAL / FARDAS (*)	ACONDICIONAMENTO	PRODUTO
Não Perecíveis	<ul style="list-style-type: none"> Caixa de Transporte devidamente higienizadas e em bom estado de conservação e isentas de qualquer cheiro anormal. Garantindo o cumprimento do legalmente estipulado ou em rótulo no tocante à temperatura dos produtos durante o transporte. 	< 25° C	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar-se nas instalações em devidas condições de Higiene. Conservar o vestuário rigorosamente limpo. Não tossir ou espirrar sobre os alimentos. Não comer, fumar, nem cuspir dentro dos armazéns da [REDACTED] Proteger devidamente alguma ferida ou corte; Manipular os alimentos desembalados sempre com luvas descartáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> Bata de cor clara boné ou touca 	<ul style="list-style-type: none"> Produtos e/ou caixas de transporte não podem contactar directamente com o pavimento da viatura. Paletes e caixas de acondicionamento devem apresentar-se em bom estado de conservação, asseio e higiene. A paletização deve garantir a integridade física dos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> Deve apresentar as características qualitativas expectáveis para o tipo de produto. As embalagens (quando existentes) devem apresentar-se íntegras, limpas e cumprir com os requisitos de rotulagem a que estejam legalmente obrigadas
Frescos		3 - 5 °C				
Pescado		entre 0 e 2 °C				
Frutas e Vegetais		8 - 10 °C				
Congelados		- 20 °C				

(*) Recomenda-se o uso de calçado de protecção com biqueira de aço.

<p>Segurança nos armazéns da [REDACTED]</p> <p>Todos os veículos de transporte de mercadorias, devem possuir todo o equipamento exigido pela legislação em vigor. Dentro das instalações da [REDACTED] as viaturas devem circular à velocidade máxima de 20 km/h e sempre respeitando a sinalética. Todas as viaturas devem circular com a plataforma recolhida. Em caso de manobras, as viaturas devem ser conduzidas tomando as devidas precauções, nomeadamente no que diz respeito a visibilidade e sinalização. Deve ser garantido o bom estado das viaturas de forma a minimizar a emissão de gases de combustão, em especial, a formação de monóxido de carbono. Sempre que se verificar não ser necessário, desligar o motor da viatura, reduzindo:</p> <ul style="list-style-type: none"> o consumo de gás-óleo emissão de gases de combustão para a atmosfera a emissão de ruído
<p>Emissões Gasosas</p> <p>Deve ser garantido o bom estado das viaturas de forma a minimizar o ruído gerado. Sempre que se verificar não ser necessário, desligar o motor da viatura, evitando também situações de ruído excessivo (por exemplo, acelerar de forma brusca e buzinar).</p>
<p>Ruído</p> <p>É obrigatório o cumprimento das regras de separação de resíduos em vigor nos armazéns da [REDACTED]. Para tal, todos devem proceder à sua colocação nos contentores devidamente assinalados. É expressamente proibido o abandono e a deposição de quaisquer outros resíduos (incluindo lixo lançado pelas janelas dos veículos) em todo o perímetro que limita as instalações da [REDACTED]. Exceptuam-se as situações devidamente autorizadas.</p>
<p>Resíduos</p> <p>Deve ser garantido o bom estado das viaturas de forma a evitar a ocorrência de derrames. Sempre que for detectada a existência de fugas de combustível ou óleos nos veículos, estes não devem entrar nas instalações da [REDACTED] até que a situação esteja resolvida. Sempre que ocorra qualquer derrame accidental já nas instalações da [REDACTED] os responsáveis das viaturas devem comunicar a situação aos serviços de segurança ou à Logística que actuará em conformidade com o Plano de Emergência Interno.</p>

Para além destas devem ser cumpridas todas as regras em vigor nos armazéns da [REDACTED] e [REDACTED] o direito à rejeição da mercadoria que não respeite estas regras, dado poder comprometer a higiene e segurança alimentar no interior das instalações

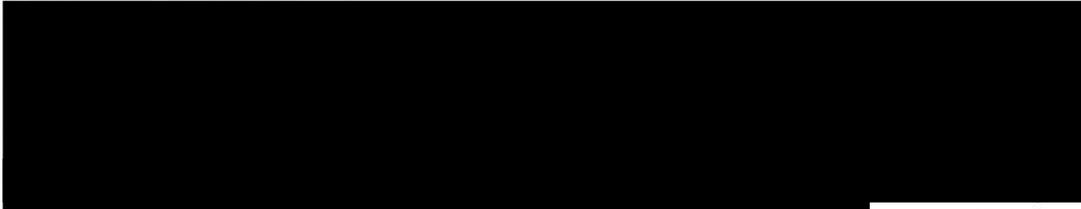


Anexo 2 – SLA da empresa GAMA

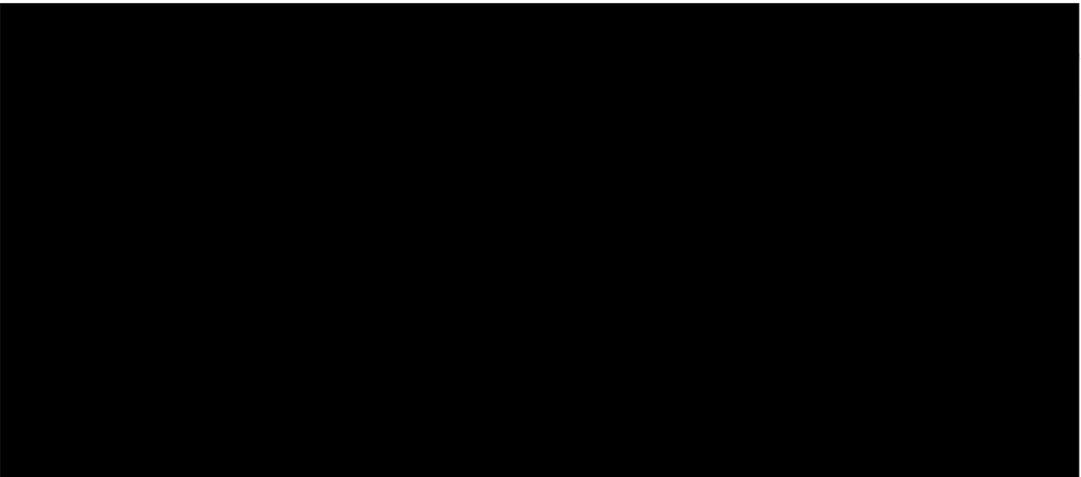


CONTRATO

Entre:



..., como **Primeira Contraente**, celebrando o presente contrato por si e em representação das seguintes sociedades:



e



qualidade de Gerente, como **Segunda Contraente**.

Considerando que:

- A Primeira Contraente e as suas representadas exploram, de forma direta e indireta, estabelecimentos de venda ao público de produtos alimentares e não alimentares;
- Nesse âmbito, a Primeira Contraente bem como as suas representadas vincularam-se aos princípios de boas práticas nas relações verticais na cadeia de abastecimento alimentar (*Supply Chain Initiative* — <http://www.supplychaininitiative.eu>);
- A Segunda Contraente pretende fornecer à Primeira e/ou às suas representadas, pretendendo estas adquirir junto àquela, produtos alimentares e não alimentares para posterior revenda ao público nos estabelecimentos destas ou através de outras plataformas, designadamente, *on-line*, bem como a outros distribuidores, grossistas ou retalhistas;
- A relação comercial ora estabelecida entre a Primeira Contraente e as suas representadas, por um lado, e a Segunda Contraente, por outro, tem carácter tendencialmente

duradouro, pretendendo reger de forma coerente e abrangente as compras e vendas que entre elas se venham a realizar;

- A presente relação contratual destina-se a promover o interesse da Segunda Contraente em assegurar o escoamento dos seus produtos e o interesse da Primeira Contraente e das suas representadas em garantir o abastecimento dos mesmos;

é celebrado o presente **CONTRATO**, que se rege pelas cláusulas seguintes:

Cláusula 1 — Definições e interpretação.

1.1. Os termos abaixo mencionados terão o significado que a seguir lhes é atribuído, exceto quando o contrário for expressamente declarado:

- (a) “Acordo Escrito” designa, em alternativa, o contrato ou acordo celebrado através de escrito particular, através da troca de correspondência por telecópia ou através da troca de correspondência eletrónica (ainda que sem a aposição de qualquer assinatura eletrónica qualificada);
- (b) “Contrato” designa o presente instrumento com todos os seus anexos, os quais são parte integrante e essencial do mesmo, com todas as modificações que forem sofrendo ao longo do tempo;
- (c) “Produto” ou “Produtos” designa o produto ou produtos fornecidos pela Segunda Contraente, que sejam em cada momento objecto de uma encomenda, por parte da Primeira Contraente e/ou das suas representadas.

1.2. Todos os termos definidos nesta Cláusula 1, independentemente do número ou género em que são usados, incluirão singular e plural e qualquer outro género que o teor do Contrato possa exigir.

1.3. As epígrafes precedendo o texto e cláusulas existentes foram incluídas apenas por conveniência ou referência e não poderão afetar o sentido, conteúdo ou efeito do Contrato.

1.4. Qualquer referência a cláusulas ou anexos entender-se-á como relativa a cláusulas ou anexos do Contrato, a não ser que expressamente se indique o contrário.

1.5. Qualquer referência a leis, decretos-leis, regulamentos e outras normas de fonte local, nacional ou europeia entender-se-á como relativa a essas normas com as modificações que forem sofrendo ao longo do tempo, exceto quando tais normas tenham natureza supletiva ou interpretativa, caso em que a referência será feita à formulação que as normas tinham ao tempo da celebração do Contrato.

Cláusula 2 — Objeto e âmbito de aplicação.

2.1. Pelo presente Contrato, a Segunda Contraente obriga-se a fornecer à Primeira Contraente e às suas representadas os Produtos, para venda nos estabelecimentos comerciais ou através de outras plataformas, designadamente, *on-line*, explorados pela Primeira Contraente e pelas suas representadas na presente data, em território nacional ou estrangeiro, bem como para venda a outros distribuidores, grossistas ou retalhistas.

2.2. O Contrato não impõe à Primeira Contraente e suas representadas qualquer obrigação de compra à Segunda Contraente, antes limitando-se a definir, enquanto contrato-

quadro, os termos e condições que regularão as encomendas que vierem a ser colocadas pela Primeira Contraente e/ou suas representadas junto da Segunda Contraente.

- 2.3. A Primeira Contraente pode vender a qualquer uma das suas representadas todos ou alguns dos Produtos, fazendo reverter, total ou parcialmente, quaisquer descontos que lhe sejam concedidos pela Segunda a favor das suas representadas, se assim o entender.
- 2.4. Os descontos previstos na cláusula 2.3 podem ser os que constam do Contrato, de quaisquer outros contratos ou acordos adicionais que a Primeira Contraente (por si e/ou em nome das suas representadas) venha a celebrar com a Segunda Contraente, ou ainda das faturas que esta emita em nome daquela.
- 2.5. Caso as Contraentes tenham acordado o fornecimento de todos ou alguns dos Produtos em regime de consignação, a(s) gama(s) de Produtos sujeitos a esse regime, juntamente com os termos e as condições específicas desse fornecimento em regime de consignação constarão de Adenda a celebrar entre as partes.

Cláusula 3 — Encomenda.

- 3.1. Sempre que a Primeira Contraente e/ou as suas representadas coloquem alguma encomenda junto da Segunda Contraente, a mesma deverá identificar os Produtos a fornecer, a quantidade, a cadência de fornecimento, o local de entrega e o prazo de entrega.
- 3.2. As encomendas poderão ser precedidas de Acordo Escrito entre as Contraentes sobre fichas técnicas e/ou fichas de especificação de Produto, contendo a caracterização dos Produtos e os requisitos que estes deverão cumprir, nomeadamente, os padrões de qualidade respetivos; nestes casos, a encomenda incluirá os termos dessas fichas a menos que o contrário seja declarado na mesma.
- 3.3. O acordo sobre as fichas técnicas e/ou as fichas de especificação de Produto poderá ainda resultar tacitamente da comunicação das mesmas à Segunda Contraente e do posterior fornecimento, por esta, dos Produtos de acordo com tais fichas técnicas e/ou as fichas de especificação de Produto.

Cláusula 4 — Conformidade e Entrega dos Produtos.

- 4.1. A Segunda Contraente obriga-se a fornecer todos os Produtos em conformidade com as quantidades, qualidade e prazos resultantes da encomenda e do Contrato, e em conformidade com as normas legais aplicáveis; os Produtos encomendados respeitarão ainda as condições constantes das respetivas fichas técnicas e/ou das fichas de especificação, sempre que existentes.
- 4.2. A Primeira Contraente, ou as suas representadas, têm o direito de inspecionar previamente os Produtos destinados a entrega nos seus estabelecimentos ou nos entrepostos logísticos, averiguar da sua conformidade, das condições de transporte e, se for caso disso, tomar as medidas julgadas necessárias destinadas a assegurar o cumprimento do Regulamento (CE) N.º 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de Abril de 2004 relativo à higiene dos géneros alimentícios e da respetiva legislação nacional de execução e regulamentação.

- 
- 4.3. Sem prejuízo do disposto nas respectivas fichas técnicas e/ou nas fichas de especificação, sempre que existentes, a Segunda Contraente entregará os Produtos em condições de temperatura, limpeza, higiene e acondicionamento adequados a cada Produto, e, quando aplicável e sem prejuízo do disposto na cláusula 4.4, dentro do prazo de validade mínima e/ou data limite de consumo adequadas.
- 4.4. Sempre que o prazo de validade dos Produtos seja igual ou superior a 31 (trinta e um) dias, a entrega dos mesmos deverá ocorrer dentro do primeiro terço do respectivo prazo; quando o prazo de validade dos Produtos seja inferior 31 (trinta e um) dias as Contraentes definirão critérios específicos, caso a caso, não podendo em qualquer caso a entrega ocorrer depois de decorrido o primeiro terço do prazo de validade, salvo Acordo Escrito em sentido diverso
- 4.5. No caso de fornecimento de Produtos com necessidade de refrigeração e/ou congelação durante o transporte, a Segunda Contraente obriga-se a ter um dispositivo de registo contínuo da temperatura, que funcionará durante o tempo necessário ao transporte, por forma a podê-lo apresentar no momento da entrega, imediatamente antes da mesma, ou durante o percurso, caso este seja solicitado pela Primeira Contraente ou suas representadas.
- 4.6. Caso, na vigência do presente contrato, venham a ser publicadas normas legais que estabeleçam a obrigatoriedade da rotulagem/etiquetagem em “Braille”, a Segunda Contraente obriga-se a fornecer à Primeira Contraente e às suas representadas, os Produtos em conformidade com tais normas ou com outro sistema de informação solicitado pela Primeira que seja adequado para as pessoas com deficiência visual ficando a cargo da Segunda Contraente suportar o respectivo custo.
- 4.7. A verificação, pela Primeira Contraente e/ou pelas suas representadas, da conformidade qualitativa dos Produtos terá lugar de acordo com os padrões de qualidade constantes das fichas técnicas dos Produtos a fornecer, sendo que a qualidade dos Produtos fornecidos nunca poderá ser inferior à da respetiva amostra, previamente aceite, quando existente, a qual funcionará como contra amostra.
- 4.8. Os Produtos apenas se terão por entregues uma vez realizada, com sucesso, a verificação mencionada na cláusula 4.7, emitida a nota de receção e assinada a mesma pelo transportador (independentemente de este se achar integrado ou não na organização comercial da Segunda Contraente), de harmonia com os procedimentos e especificações constantes do Caderno de Encargos de Logística que constitui o Anexo II.
- 4.9. A Segunda Contraente emitirá as competentes guias de remessa, ou outros documentos de transporte equivalentes, entregando dois exemplares por cada encomenda, com a indicação do número desta e com os Produtos identificados e ordenados por EAN; a Segunda Contraente assegurará ainda a identificação dos Produtos na palete, através da respetiva etiqueta EAN128, conforme especificado no Caderno de Encargos de Logística.
- 4.10. Salvo acordo em sentido diverso, cabe à Segunda Contraente o transporte dos Produtos até aos locais da entrega definidos em cada encomenda (estabelecimentos ou entrepostos logísticos), suportando todos os custos e riscos inerentes.
- 4.11. A Segunda Contraente cumprirá escrupulosamente toda a legislação em vigor a cada momento respeitante à armazenagem e transporte dos Produtos, nomeadamente, e se for o caso, a que se refere às condições de temperatura e acondicionamento.

4.12. A Segunda Contraente obriga-se a efetuar o levantamento dos produtos não entregues nos termos da presente Cláusula 4, no prazo de 30 dias após interpelação para o efeito. Findo este prazo, esses mesmos Produtos ter-se-ão por abandonados e, como tal, a Primeira Contraente e/ou as suas representadas poderão dar aos mesmos o destino que bem entenderem, podendo, nomeadamente, proceder à respetiva destruição.

Cláusula 5 — Disposições específicas sobre fornecimento de Produtos de pescado.

5.1. Caso a Segunda Contraente forneça Produtos de Pescado à Primeira Contraente e suas representadas, aquela obriga-se a:

- (a) Respeitar e cumprir as quotas máximas de captura de pescado legalmente estabelecidas, comprometendo-se ainda a atuar segundo as suas artes de pesca, de forma a não prejudicar os fundos marinhos e a agir de acordo com uma política de captura de pescado sustentável.
- (b) Fornecer apenas Produtos de pescado capturado exclusivamente em embarcações que não constem da “lista negra” da Greenpeace, obrigando-se a apresentar documentos comprovativos do cumprimento da presente obrigação, caso tal seja solicitado, por uma ou mais vezes e a qualquer momento, pela Primeira Contraente ou suas representadas.

5.2. Caso a Primeira Contraente ou as suas representadas venham a verificar que a Segunda Contraente lhes forneceu Produtos de pescado capturados em embarcações que constam da “lista negra” da Greenpeace, a Segunda Contraente ficará constituída no dever de pagar à Primeira uma pena pecuniária de valor igual ao preço desses Produtos de pescado constante da fatura.

5.3. Sem prejuízo do disposto na cláusula 5.2, em caso de violação do disposto na alínea (b) da cláusula 5.1 a Primeira Contraente poderá optar por:

- (a) proceder à suspensão imediata do fornecimento dos Produtos da Segunda Contraente, pelo tempo que entender necessário; ou
- (b) declarar, com efeitos imediatos, a resolução do presente Contrato por incumprimento contratual da Segunda Contraente, sem prejuízo de esta ser responsável pelo ressarcimento de todos os prejuízos que a Primeira Contraente e suas representadas venham a sofrer com tal atuação.

Cláusula 6 — Preço e faturação.

6.1. Os preços e demais condições comerciais aplicáveis aos Produtos fornecidos ao abrigo do presente Contrato são os mencionados no Anexo I, ou, na falta desta menção, os preços previamente negociados entre a Primeira Contraente ou as suas representadas, e a Segunda Contraente, os quais, sem prejuízo de outros acordos, designadamente promocionais ou de parceria comercial, que venham a ser celebrados entre as Contraentes, refletem as concretas condições comerciais acordadas entre as Contraentes e especificamente aplicáveis aos fornecimentos destinados à Primeira Contraente e às suas representadas no período de vigência do Contrato.

- 
- 6.2. Uma vez verificada a entrega dos Produtos, de harmonia com o disposto na cláusula 4.8, competirá à Segunda Contraente proceder à faturação dos mesmos à Primeira Contraente ou às suas representadas, no prazo máximo de 5 (cinco) dias.
- 6.3. A faturação dos Produtos será feita de acordo com os preços e demais condições estabelecidas no Contrato ou noutros acordos existentes entre as Contraentes, e, ainda, respeitando o seguinte:
- (a) Será emitida uma fatura por cada local de entrega e por cada encomenda, identificando o número da encomenda ou da guia de remessa;
 - (b) Os Produtos serão identificados e ordenados por EAN;
 - (c) A fatura será enviada para os Serviços Centrais da Primeira Contraente, sitos na seguinte morada: Apartado 1619, 4401-952 Vila Nova de Gaia;
 - (d) Sem prejuízo do disposto na cláusula 6.7, bem como da remissão expressa para outros documentos nos termos, em particular, da alínea (e), a fatura deverá mencionar o preço de custo unitário, o número de unidades fornecidas em cada caixa faturada, quando a unidade faturada for a caixa, todos os descontos e pagamentos acordados pelas Contraentes, caso existam, resultantes do Contrato bem como de outros acordos ou documentos complementares;
 - (e) Cada fatura relativa ao fornecimento de Produtos destinados a estabelecimentos comerciais sitos em território nacional deverá conter a seguinte referência: “sobre estes Produtos incidem, ainda, os descontos e outras contrapartidas, designadamente pagamentos, decorrentes de todos os contratos e acordos celebrados entre as Contraentes, de acordo com o Decreto-Lei nº 166/2013, de 27.12”;
- 6.4. Caso a Segunda Contraente não tenha colocado a referência referida na alínea e) da cláusula 6.3, desde já autoriza a Primeira Contraente e qualquer uma das suas representadas a fazê-lo.
- 6.5. A Segunda Contraente obriga-se a proceder à retificação dos erros constantes das faturas por si emitidas, o que fará por iniciativa própria ou na sequência de reclamação apresentada pela Primeira Contraente; neste último caso, a retificação deverá ocorrer no prazo máximo de 15 dias após a reclamação.
- 6.6. Uma vez findo o prazo máximo de 15 dias sem que a retificação dos aludidos erros tenha sido feita, a Primeira Contraente ou, sendo o caso, as suas representadas, poderão proceder preferencialmente nos 5 dias seguintes à emissão de uma nota de débito que permita a retificação desses erros, ficando ainda a Segunda Contraente constituída no dever de pagar à Primeira Contraente a pena pecuniária prevista no ponto VI do Anexo I, sem prejuízo do direito desta ao ressarcimento da totalidade dos danos excedentes, seus ou das suas representadas.
- 6.7. A Segunda Contraente excluirá da fatura os descontos de pronto pagamento constantes do Anexo I; estes descontos serão devidamente identificados, com referência às faturas a que o fornecimento diz respeito, no aviso de pagamento que a Primeira Contraente e as suas representadas enviarão à Segunda Contraente, nomeadamente através do portal de fornecedores.
- 6.8. Sempre que estejam em causa Produtos importados de países não membros da União Europeia ou do Espaço Económico Europeu, a Segunda Contraente indicará em todas as faturas o respetivo código pautal de acordo com a legislação em vigor, bem como o país de origem dos mesmos.

- 6.9. Sempre que a Primeira Contraente lho solicitar, a Segunda Contraente obterá e entregá-lhe-á, a suas expensas, a documentação comprovativa da origem dos Produtos, no prazo de 5 dias de calendário.



Cláusula 7 — Pagamento.

- 7.1. A Primeira Contraente e/ou as suas representadas obrigam-se a efetuar o pagamento do preço acordado nos prazos e condições acordadas, sem prejuízo do direito à compensação total ou parcial com créditos de que seja titular, ainda que derivados de outros contratos celebrados com a Segunda Contraente.
- 7.2. Para efeitos do disposto nesta Cláusula 7, as Contraentes estabelecem que o prazo do pagamento de cada fatura se conta a partir da data da receção da mesma em suporte de papel ou da fatura eletrónica, caso esta última seja utilizada pela Segunda Contraente, e desde que a fatura, num ou noutro caso, seja recebida no momento ou após a entrega dos Produtos.
- 7.3. A obrigação de pagamento estabelecida na cláusula 7.1 só se constituirá desde que os Produtos tenham sido entregues em conformidade com o disposto na Cláusula 4, tenham sido corretamente faturados e desde que a fatura cumpra todos os requisitos exigidos na encomenda, nomeadamente, identifique corretamente a sociedade destinatária da mesma.

Cláusula 8 — Garantia dos Produtos e assistência técnica.

- 8.1. A Segunda Contraente garante o bom estado e o bom funcionamento dos Produtos fornecidos, de acordo com a lei aplicável. Em caso de alguma desconformidade dos Produtos, a Segunda assegurará, sem custos para a Primeira Contraente e/ou para as suas representadas e nos termos da lei, a substituição dos Produtos não conformes por Produtos iguais ou equivalentes, o fornecimento de peças de substituição, o levantamento dos Produtos e seu transporte, a reparação e a posterior entrega dos Produtos à Primeira Contraente e/ou suas representadas.
- 8.2. No caso de Produtos cujo prazo de garantia já tenha expirado, a Segunda Contraente assegurará a assistência técnica necessária, nomeadamente, o fornecimento de peças de substituição, o levantamento dos Produtos e seu transporte, a reparação e a posterior entrega dos Produtos à Primeira Contraente e/ou suas representadas.
- 8.3. Caso as autoridades competentes, no âmbito das suas competências de fiscalização, recolham amostras dos Produtos, nos estabelecimentos comerciais da Primeira Contraente e das suas representadas, e se verifique que os mesmos não estão aptos para comercialização por causa imputável à Segunda Contraente, caberá a esta suportar o custo desses Produtos, bem como qualquer outro custo daí resultante em que a Primeira Contraente e suas representadas venham a incorrer.
- 8.4. A Primeira Contraente e/ou as suas representadas poderão proceder à destruição dos Produtos perecíveis, considerados comprovadamente avariados e/ou não conformes através de relatório de qualidade, debitando à Segunda Contraente o valor correspondente dos mesmos e ainda os custos incorridos com os transportes de recolha desses Produtos dos estabelecimentos para os entrepostos, ou para outros locais escolhidos pela Primeira Contraente, ou indicados por qualquer autoridade, incluindo os que se situam fora de Portugal continental, sem prejuízo da aplicação das penalizações previstas neste Contrato ou nas fichas técnicas dos Produtos.

- 
- 8.5. A Segunda Contraente colaborará com a Primeira Contraente e suas representadas por forma a que estas possam cumprir integralmente todas as normas legais em vigor, particularmente as relacionadas com a proteção de consumidores; em face de reclamações fundadas de consumidores sobre os Produtos, por facto imputável à Segunda Contraente, a Primeira Contraente e as suas representadas poderão exercer e/ou repercutir junto da Segunda Contraente todos os direitos conferidos por lei ao consumidor, nomeadamente o direito à devolução dos Produtos comprovadamente avariados e/ou não conformes, quer no seu interior, quer no seu exterior, obrigando-se a Segunda Contraente a proceder à sua substituição no prazo razoável indicado pela Primeira Contraente e ou suas representadas.
- 8.6. A Segunda Contraente obriga-se a efetuar o levantamento dos produtos não entregues nos termos da Cláusula 4, dos produtos substituídos nos termos da cláusula 8.1., bem como dos materiais e equipamentos que se encontrem nos estabelecimentos comerciais e/ou Entrepostos da Primeira Contraente e suas Representadas, no prazo de 30 dias (para os Produtos) e de 15 dias (para os materiais e equipamentos), após interpelação para o efeito. Findo este prazo, esses mesmos Produtos e/ou materiais ter-se-ão por abandonados e, como tal, a Primeira Contraente e/ou as suas representadas poderão dar aos mesmos o destino que bem entenderem, podendo, nomeadamente, proceder à respetiva destruição.
- 8.7. No caso previsto na parte final da cláusula 8.6, as Contraentes acordam que a Segunda Contraente será responsável por todos os custos em que a Primeira Contraente incorra com a remoção e/ou a destruição dos Produtos, materiais ou equipamentos não levantados, ficando ainda a mesma Segunda Contraente constituída no dever de pagar uma penalidade em montante igual a 50% de tais custos.

Cláusula 9 — Outros direitos da Segunda Contraente.

- 9.1. A Segunda Contraente poderá, a todo o tempo, propor à Primeira Contraente o fornecimento de Produtos de marca própria ou exclusiva e negociar com aquela ou com as suas representadas os respetivos contratos de fabrico e fornecimento de Produtos.
- 9.2. No caso de a Primeira Contraente e/ou as suas representadas promoverem qualquer tipo de campanha promocional, no âmbito das “Feiras Nacionais ou Regionais” ou outro tipo de campanha, designadamente de descontos “em cartão”, na totalidade ou parte dos seus estabelecimentos, a Segunda Contraente será convidada a participar nas mesmas, nos termos e condições específicas a negociar, caso a caso, entre as Contraentes.

Cláusula 10 — Outras obrigações relativas aos Produtos.

- 10.1. A Segunda Contraente obriga-se a:
- (a) Designar e a indicar à Primeira e suas representadas um responsável pelo seu Sistema de Garantia de Qualidade;
 - (b) Divulgar o seu Plano de Qualidade;
 - (c) Permitir à Primeira Contraente e suas representadas a consulta de registos e documentos que certifiquem a qualidade do Produtos, mostrar as suas instalações fabris e de armazém, dentro do horário normal de expediente e sem perturbar o decurso da sua atividade;

- 
- (d) Sempre que tal lhe seja solicitado pela Primeira Contraente ou suas representadas, enviar os boletins de análise do Produto;
- (e) Sempre que previsto por lei, a entregar periodicamente à Primeira Contraente e suas representadas cópia das análises/exames efetuadas aos seus Produtos e a efetuar o controlo e a disponibilizar informação sobre os resultados desse controlo, de acordo com o estabelecido na lei, nomeadamente no que diz respeito à segurança dos Produtos.
- 10.2. A Segunda Contraente suportará os encargos e despesas relacionados com os(as) exames/análises que a Primeira Contraente e as suas representadas mandem efetuar aos Produtos para verificação da sua qualidade e cumprimento da legislação aplicável, nos casos em que esses exames/análises detetem irregularidades que lhe sejam imputáveis à Segunda Contraente; a oportunidade e periodicidade de tais exames serão determinadas pela Primeira Contraente e pelas suas representadas, a seu exclusivo critério.
- 10.3. As despesas e encargos referidos na cláusula 10.2 serão debitados à Segunda Contraente e acrescerão aos montantes devidos pela Segunda Contraente a título de penalidade resultantes da verificação de eventuais irregularidades nos Produtos.
- 10.4. A análise/exame dos Produtos será levada a cabo por laboratórios designados por acordo das Contraentes, sempre que a Primeira Contraente ou qualquer das suas representadas o solicite; na falta de acordo a Primeira Contraente ou as suas representadas terão direito a designar qualquer laboratório idóneo e imparcial.
- 10.5. No caso de haver desacordo entre as contraentes sobre a qualidade dos Produtos, nos termos das especificações devidas, será rigorosamente respeitada a decisão ou recomendação do laboratório referido na cláusula 10.4 ainda que ocorra, entretanto, a denúncia do presente Contrato nos termos da cláusula 10.6 e enquanto essa denúncia não produzir os seus efeitos.
- 10.6. Caso uma das Contraentes não se conforme com a decisão ou recomendação do laboratório designado, fica esta com o direito de denunciar o presente Contrato para o termo do seu prazo de vigência, desde que, para tanto, notifique a outra Contraente, por carta registada, com aviso de receção, com a antecedência de 30 dias, a enviar para a morada constante da Cláusula 2130, deste Contrato.
- 10.7. A Segunda Contraente dará cumprimento às comunicações já efetuadas, e às que vierem a ser efetuadas, pela Primeira Contraente e suas representadas sobre a aceitação, faturação, cobrança e levantamento de vales de desconto sobre os Produtos, durante o período de vigência deste Contrato.

Cláusula 11 — Obrigações relativas a propriedade intelectual.

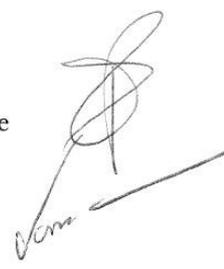
- 11.1. A Segunda Contraente obriga-se a fazer prova de que é titular da marca(s) dos Produtos que comercializa ou de que tem legitimidade para utilizar a(s) mesma(s).
- 11.2. Caso a Segunda Contraente venha a fornecer Produtos da(s) sua(s) marca(s) ou sob a(s) marca(s) de terceiros, relativamente às quais declare ter um direito de fabrico, distribuição e/ou comercialização, a mesma obriga-se a fazer prova de que efetivamente dispõe desse direito para fabricar, distribuir e/ou comercializar os Produtos.
- 11.3. Caso a Segunda Contraente não seja titular dos direitos referidos nas cláusulas 10.4 e 10.5, os Produtos ser-lhe-ão devolvidos, e a mesma Segunda Contraente ficará obrigada a indemnizar a Primeira nos seguintes termos:

- 
- (a) Pagar uma penalidade igual a 30% (trinta por cento) sobre o preço do Produto encomendado e não entregue ou, se entregue, devolvido;
 - (b) Reembolsar todas as despesas, danos e prejuízos, que venham a ser suportados pela Primeira Contraente ou suas representadas, incluindo quaisquer coimas, multas, honorários de advogados e custos administrativos, aduaneiros e judiciais;
 - (c) Reembolsar todas as despesas que a Primeira Contraente ou as suas representadas venham a suportar por força de qualquer apreensão, armazenamento e transporte, imputáveis à falta de legitimidade da Segunda para comercializar e/ou distribuir os Produtos.

Cláusula 12 — Cumprimento da legislação em vigor.

- 12.1. A Segunda Contraente obriga-se a cumprir toda a legislação em vigor a cada momento relativa à sua atividade e ao fornecimento dos Produtos, nomeadamente a relativa a trabalho prestado por menores, respeito por direitos humanos, proibição de discriminação dos seus trabalhadores e de acordos e práticas restritivas da concorrência.
- 12.2. A Segunda Contraente adotará e cumprirá, em todos os momentos, a legislação relativa à proteção dos direitos do consumidor final e à proteção do ambiente, legislação fiscal, jusconcorrencial e laboral, incluindo, nomeadamente, a entrega dos mapas de horários de trabalho dos seus colaboradores que, eventualmente, sejam destacados para os estabelecimentos/entrepósitos da Primeira Contraente ou das suas representadas.
- 12.3. No caso de a reposição dos Produtos no estabelecimento indicado pela Primeira Contraente ou suas representadas ser levada a cabo por colaboradores ao serviço da Segunda Contraente, esta obriga-se a provar, por documento idóneo, que o(s) colaborador(es) em causa se encontra(m) inscrito(s) na Segurança Social afeta à zona de residência, que a sua situação contributiva, de natureza fiscal ou outra, se encontra devidamente regularizada, se encontra segurado numa seguradora idónea, nomeadamente para acidentes de trabalho, e que está autorizado pela Segunda Contraente a promover e a repor, sob a sua orientação, os Produtos comercializados por ela.
- 12.4. A Segunda Contraente garante à Primeira Contraente e às suas representadas que os preços e condições dos Produtos negociados e acordados ao abrigo deste contrato não foram determinados ou afetados por comportamentos anti-concorrenciais adotados juntamente com seus concorrentes.
- 12.5. Sempre que uma autoridade encarregue de fiscalizar o cumprimento das normas jusconcorrenciais emitir uma decisão que estabeleça que, num certo período de tempo durante o qual os Produtos foram encomendados e adquiridos ao abrigo deste contrato, a Segunda Contraente cometeu um ilícito jusconcorrencial com eles relacionado, a Segunda Contraente pagará à Primeira Contraente (e/ou, se for o caso, às sociedades suas representadas) uma cláusula penal no montante de 10% do total que lhe(s) foi faturado pela Segunda Contraente durante o período em causa por aquisições dos Produtos abrangidos pelo ilícito, acrescido de juros legais.
- 12.6. O disposto nesta cláusula não preclui o direito da Primeira Contraente exigir da Segunda Contraente uma compensação adicional, a título de responsabilidade contratual, no caso de os danos sofridos excederem o montante da cláusula penal.

- 12.7. A Segunda Contraente obriga-se a prestar à Primeira Contraente toda a informação e documentação necessária ou conveniente para o cálculo dos danos.
- 12.8. A obrigação de indemnizar aqui estipulada não caduca com a cessação do contrato.



Cláusula 13 — Política ambiental.

- 13.1. A Segunda Contraente não adotará condutas ou práticas que ponham em causa a Política Ambiente da Sonae Investimentos (constante de documento colocado à disposição da Segunda Contraente no portal dos fornecedores e que a Segunda Contraente declara conhecer), obrigando-se ainda a cumprir com todas as normas internas decorrentes da aplicação de tal Política, sempre que os seus colaboradores sejam destacados para os estabelecimentos/entrepósitos da Primeira Contraente ou suas representadas.
- 13.2. Se tal for da sua responsabilidade, enquanto “Produtor”, nos termos definidos na legislação aplicável e a cada momento em vigor, a Segunda Contraente obriga-se a, no prazo máximo de três meses, contados da data de assinatura do presente contrato, celebrar um contrato de gestão de resíduos com as entidades gestoras dos sistemas integrados de gestão de resíduos já constituídas e licenciadas para o efeito, ou com outras entidades gestoras que venham a ser constituídas, em território português ou espanhol, ou outro em que a Primeira Contraente ou suas representadas venham a explorar estabelecimentos comerciais, também devidamente licenciadas para o efeito e com sistemas de gestão efetivamente implementados.
- 13.3. Por força do contrato mencionado na cláusula 13.2, a Segunda Contraente obrigará a submeter a tal(is) entidade(s) a gestão dos resíduos das embalagens dos Produtos e dos próprios Produtos, quando chegados ao fim de vida, através do chamado “Sistema Integrado”, pagando as contrapartidas financeiras que forem devidas, e entregará à Primeira Contraente prova da celebração do(s) contrato(s), nomeadamente através da apresentação dos respetivos certificados, sempre que este(s) lhe seja(m) solicitado(s).
- 13.4. A Segunda Contraente expressamente declara que o preço acordado para os Produtos incluirá as contrapartidas financeiras devidas às respetivas entidades gestoras dos sistemas integrados de gestão de resíduos, com as quais a Segunda Contraente venha a celebrar contratos de transmissão das suas responsabilidades na gestão dos resíduos, e obriga-se a emitir, por Produto, faturas detalhadas discriminando o tipo de contrapartida financeira, desde que tal seja legalmente imposto.
- 13.5. Sempre que no(s) estabelecimento(s) da Primeira Contraente ou das suas representadas seja(m) colocado(s) o(s) equipamento(s) da Segunda Contraente de refrigeração, de ar condicionado ou bomba(s) de calor, contendo fluídos refrigerantes que empobrecem a camada de ozono ou que contribuem para o efeito de estufa, fica a Segunda Contraente obrigada a:
- (a) Entregar, no(s) estabelecimento(s) da Primeira Contraente ou suas representadas onde tal(is) equipamento(s) se encontra(m) colocado(s) o respetivo registo, que incluirá, no mínimo, o número de série do equipamento bem como o tipo e quantidade de gás refrigerante contido nesse equipamento;
 - (b) Proceder às intervenções e verificações periódicas das potenciais fugas de gases refrigerantes que empobrecem a camada de ozono ou que contribuem para o efeito de estufa contidos nesse(s) equipamento(s), de forma a ser cumprido o estabelecido no quadro legal aplicável em vigor a cada momento;

- (c) Entregar cópia dos registos das intervenções efetuadas, relativamente a cada um dos equipamentos, no respetivo estabelecimento da Primeira Contraente ou das representadas desta.



Cláusula 14 — Eficiência administrativa.

- 14.1. A Segunda Contraente atenderá as solicitações razoáveis da Primeira e suas representadas que tenham em vista uma melhor racionalização do sistema operativo do fornecimento ou da venda dos Produtos e sempre que, com a sua adoção, se pretenda obter um acréscimo do fornecimento e/ou das vendas ou melhorar as condições de qualidade de apresentação do Produto ao consumidor final.
- 14.2. A Segunda Contraente obriga-se a implementar os processos e sistemas de interface eletrónico e alinhamento de dados, nomeadamente de transferência eletrónica de dados (EDI) e acesso ao portal de fornecedores.
- 14.3. A Segunda Contraente obriga-se a desenvolver e implementar a mensagem de aviso de expedição (*dispatcher notice*).
- 14.4. A Segunda Contraente obriga-se a implementar a faturação eletrónica que cumpra os requisitos previstos na legislação em vigor; a não implementação da faturação eletrónica, por parte da Segunda Contraente, implica o tratamento manual das faturas e, como tal, confere à Primeira o direito de aplicar à Segunda Contraente uma penalidade nos termos estipulados no ponto VI do Anexo I (quando aplicável).
- 14.5. Caso seja solicitado e permitido pela Primeira Contraente ou suas representadas, a Segunda Contraente obriga-se a aceder aos diversos “Programas de Eficiência Administrativa”, explorados por aquelas e aos “Programas de Gestão Conjunta de Categorias/ECR” que já estão ou venham a ser implementados pela Primeira Contraente.
- 14.6. A Segunda Contraente obriga-se a cumprir o Caderno de Encargos de Logística a cada momento em vigor, que consta do Anexo II, assistindo todavia à Primeira Contraente o direito de o alterar, contanto que o comunique à Segunda Contraente, designadamente através do portal de fornecedores, com uma antecedência mínima de 30 (trinta) dias relativamente à respetiva produção de efeitos.

Cláusula 15 — Dever de informação e colaboração.

Para verificação das obrigações assumidas nas Cláusula 9, 10 e 11, a Segunda Contraente obriga-se a fornecer à Primeira Contraente ou suas representadas toda a informação razoável que nesse âmbito estas lhe solicitarem e ainda a permitir a realização de auditorias às instalações da Segunda Contraente, a levar a cabo por técnicos da Primeira Contraente, ou suas representadas, ou por entidades terceiras, devidamente credenciadas para o efeito e indicadas pela Primeira Contraente.

Cláusula 16 — Estatuto de micro ou pequena empresa, organização de produtores ou cooperativa fornecedora de Produtos do setor agroalimentar.

- 16.1. Nos termos e para os efeitos do disposto no artigo 7.º, n.º 3, do Decreto-Lei n.º 166/2013, de 27.12, caso a Segunda Contraente tenha o estatuto de micro ou pequena empresa, organização de produtores ou cooperativa fornecedora de Produtos do setor agroalimentar, deverá informar por escrito a Primeira Contraente de tal facto, o mais

tardar imediatamente após a celebração do Contrato, caso não o tenha feito previamente à celebração do mesmo.

- 16.2. No prazo máximo de oito dias após a celebração do Contrato, a Segunda Contraente fornecerá à Primeira documentação comprovativa do estatuto mencionada na cláusula 16.1, designadamente documento atualizado de atribuição do estatuto de micro ou pequena empresa emitido pelo IAPMEI, I.P., nos termos da legislação aplicável, em especial, do Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6.11, do estatuto de organização de produtores reconhecida nos termos igualmente da legislação aplicável, em particular, do Despacho Normativo n.º 11/2010, de 20.04, ou ainda certidão comercial comprovativa do seu estatuto de cooperativa.
- 16.3. Caso, durante a vigência do Contrato, a Segunda Contraente passe a constituir uma micro ou pequena empresa, organização de produtores ou cooperativa fornecedora de Produtos do setor agroalimentar, a Segunda Contraente declarará, sem demora, tal facto à Primeira Contraente, fornecendo documentação comprovativa do mesmo, designadamente documento atualizado de atribuição do estatuto de micro ou pequena empresa emitido pelo IAPMEI, I.P., nos termos da legislação aplicável, em especial, do Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6.11, do estatuto de organização de produtores reconhecida nos termos igualmente da legislação aplicável, em particular, do Despacho Normativo n.º 11/2010, de 20.04, ou ainda do estatuto de cooperativa.
- 16.4. Enquanto se mantiver o seu estatuto específico previsto nas cláusulas 16.1 a 16.3, a Segunda Contraente procederá à renovação anual da declaração de tal facto, para tanto fornecendo a respetiva documentação comprovativa acima indicada.
- 16.5. No caso de a Segunda Contraente omitir as declarações aludidas nas cláusulas 16.1, 16.3 e 16.4, no caso de alguma dessas declarações se revelar falsa ou inexata aquando da sua emissão, ou ainda no caso de a Segunda Contraente incumprir os deveres estabelecidos 16.1 a 16.4, inclusive, esta será responsável perante a Primeira Contraente pelos danos que esta sofra em virtude da omissão, falsidade ou inexatidão das declarações ou do incumprimento dos deveres mencionados, designadamente custos adicionais ou coimas.

Cláusula 17 — Suspensão do Contrato.

A Primeira Contraente e/ou as suas representadas poderão suspender a todo o tempo, com motivo justificado, a aquisição de quaisquer Produtos em comercialização entre as Contraentes e ainda que já encomendados, desde que a Primeira Contraente e/ou as suas representadas notifiquem a Segunda, por qualquer meio, com a antecedência de 30 (trinta) dias em relação à suspensão prevista; em situações de força maior ou urgência, a Primeira Contraente e/ou as suas representadas avisarão a Segunda Contraente logo que possível, podendo nestes casos não haver aviso antecipado.

Cláusula 18 — Penalidades específicas.

- 18.1. Em caso de incumprimento, mora ou cumprimento defeituoso (no qual se inclui a não conformidade qualitativa dos Produtos) da obrigação de entrega dos Produtos estabelecida na Cláusula 4 e no ponto IV do Anexo I (quando aplicável), a Primeira Contraente ou as suas representadas, consoante o caso, terão direito a ser indemnizadas pela Segunda Contraente em montante igual a 10% (dez por cento) do preço de aquisição dos Produtos em causa.

- 
- 18.2. O direito de indemnização referido no parágrafo anterior não será exercido no caso de o nível de serviço mensal (medido este pelo número de caixas ou outras unidades de acondicionamento encomendadas e pontualmente recebidas no mês de calendário imediatamente anterior), obtiver satisfação igual ou superior a 95%, salvo se as Contraentes acordarem de forma diferente no Anexo I (quando aplicável) ao presente Contrato]
- 18.3. No caso de a Segunda Contraente ser um fornecedor em processo de reposição contínuo (CRP), as Contraentes acordam que:
- (a) O nível de serviço mensal será calculado atendendo à diferença entre o número de caixas encomendadas para os estabelecimentos comerciais e enviadas pelos entrepostos da Primeira Contraente;
 - (b) O Anexo I (quando aplicável) define os dias de cobertura, entendendo-se como tal o período (em dias) durante o qual a Segunda Contraente garante que a Primeira Contraente ou suas representadas tenham em stock determinadas quantidades de Produto(s) para fazer face às vendas previstas;
 - (c) No caso de as entregas pela Segunda Contraente desrespeitarem o nível de serviço mensal ou os dias de cobertura, a Primeira Contraente ou as suas representadas têm o direito de aplicar àquela a penalização prevista no referido Anexo I (quando aplicável), salvo acordo, expresse e por escrito, das Contraentes em sentido contrário.
- 18.4. As Contraentes acordam que as penalizações referidas nas cláusulas 18.1 a 18.3 se aplicam sobre o preço de aquisição dos Produtos, constante das respetivas faturas, ou, no caso de reclamação da fatura pela Primeira Contraente, o preço que resultar da fatura retificada ou de documento equivalente pelo qual se opere essa retificação, líquido de IVA.
- 18.5. A Primeira Contraente ou as suas representadas, consoante o caso, terão direito a ser indemnizadas por atraso no cumprimento da obrigação de entrega estabelecida na Cláusula 4 para a totalidade dos Produtos sujeitos a campanhas de venda com redução de preços ou de fidelização, comunicadas ao público por qualquer meio, nomeadamente folheto genérico, temático, televisão, catálogo ou internet, num montante igual a 25%, sobre o valor total da encomenda não entregue na data acordada, onde se incluem a não entrega do Produto por falta de conformidade qualitativa do mesmo com o contratualmente acordado.
- 18.6. A Primeira Contraente ou as suas representadas, consoante o caso, terão ainda o direito a ser indemnizadas por falta de cumprimento do estabelecido no caderno de encargos ou de fichas técnicas de especificação dos Produtos, num montante igual ao estabelecido no ponto VI do Anexo I (quando aplicável) ao presente Contrato.
- 18.7. A Primeira Contraente ou as suas representadas, consoante o caso, terão direito a ser ressarcidas de todos os danos, patrimoniais e não patrimoniais, assim como pelo montante igual ao suportado com o pagamento de coimas, multas, custas, taxa de justiça, honorários de advogados e demais despesas inerentes, decorrentes do fornecimento de Produtos que não estejam de acordo com o estabelecido nas leis aplicáveis e a cada momento em vigor.
- 18.8. Sem prejuízo do disposto na cláusula 18.7, a Segunda Contraente ficará ainda constituída no dever de pagar à Primeira Contraente ou às suas representadas, consoante o caso, uma penalidade no valor de 1.000.000 € (um milhão de euros) caso aquela forneça Produtos que ponham em causa a saúde pública, a segurança alimentar

ou a segurança geral dos consumidores e sempre que tal seja imputável à mesma Segunda Contraente.

18.9. O montante da penalização previsto na cláusula 18.8, apenas será devido desde que a responsabilidade da Segunda Contraente, pela falta de qualidade dos Produtos, seja determinada inequivocamente por uma entidade independente e idónea que emitirá uma declaração nesse sentido. A indicação dessa entidade será da responsabilidade da Segunda Contraente, e deverá ocorrer no prazo máximo de 2 dias úteis, a contar da comunicação da Primeira Contraente e suas representadas. Findo este prazo, sem que a Segunda Contraente tenha efetuado a indicação da entidade independente, caberá essa indicação à Primeira Contraente e suas representadas.

18.10. No caso de o Produto não cumprir o disposto na Cláusula 4 ou na Cláusula 8 a Primeira Contraente e/ou as suas representadas terá(ão) o direito de recusar a entrega ou, se for esse o caso, devolver a totalidade do(s) lote(s) de fabrico em causa e de ser(em) indemnizada(s) em montante correspondente ao de uma semana de vendas, calculada esta com base na média semanal dos últimos seis meses de vendas para o Produto, e num valor mínimo de 1.500 € (mil e quinhentos euros) por cada lote não entregue ou devolvido, salvo quando o incumprimento resulte de facto posterior à entrega ou, resultando de facto anterior, for imputável à Primeira Contraente.

Cláusula 19 — Cessão de créditos pela Segunda Contraente.

19.1. Caso a Segunda Contraente pretenda celebrar um contrato de cessão financeira (*factoring*) que tenha por objeto quaisquer créditos, presentes ou futuros, por ela detidos sobre a Primeira Contraente e/ou suas representadas com base neste Contrato, deverá obter a autorização expressa da Primeira Contraente e/ou das suas representadas (de quem seja, em cada caso, devedora relativamente aos créditos a ceder), nos termos aqui previstos.

19.2. A autorização da Primeira Contraente e/ou das suas representadas não será recusada quando a Segunda Contraente comunique ao factor/cessionário, e este aceite, as seguintes condições:

(a) A Primeira Contraente e suas representadas poderão opor ao factor/cessionário todos os direitos e meios de defesa de que disponham no momento em que procedam ao pagamento nas suas relações com a Segunda Contraente e que pudessem opor a esta caso o crédito não tivesse sido cedido, ainda que os mesmos direitos e meios de defesa provenham de factos posteriores à notificação da cessão à Primeira Contraente e/ou às suas representadas

(b) A Primeira Contraente e suas representadas deverão poder, nos termos da alínea (a), opor ao factor/cessionário, designadamente, os seguintes direitos:

(i) compensação, total ou parcial, com quaisquer créditos que detenham sobre a Segunda Contraente, constituídos antes ou depois da cessão ou do conhecimento desta pela Primeira Contraente ou pelas suas representadas, decorrentes do presente Contrato ou de outros com ela celebrados pela Primeira Contraente e representadas, designadamente créditos por devoluções, reparações, substituições, indemnizações, créditos derivados da aplicação de descontos (ex. “rappel” e outros descontos), ou, ainda, com quaisquer créditos que a Primeira Contraente e/ou as suas representadas venham a adquirir

por outra via à SONAE S.G.P.S., S.A. ou a sociedade que domine esta última ou a qualquer sociedade dominada direta ou indiretamente por aquelas duas sociedades;



- (ii) invocar quaisquer causas de invalidade, quaisquer fundamentos de resolução do presente Contrato, a exceção de não cumprimento ou quaisquer fundamentos de inexistência, invalidade ou extinção, total ou parcial, do crédito cedido, em todos os casos mesmo que de verificação, conhecimento ou fundamento posteriores ao conhecimento da cessão.
- 19.3. A cessão de créditos apenas se tornará eficaz relativamente à Primeira Contraente ou à sua representada a partir da data em que esta (a devedora dos créditos a ceder) comunique ao factor/cessionário a autorização expressa da cessão.
- 19.4. Salvo indicação expressa da Segunda Contraente em sentido contrário, constante, conforme o caso, da notificação mencionada na cláusula 19.5 ou das faturas ou instrumentos de cobrança em causa, presumem-se abrangidas pelo contrato de *factoring* a que se refere a cláusula 19.1 (desde que o mesmo seja ou tenha sido expressamente autorizado pela Primeira Contraente ou pelas suas representadas nos termos previstos na presente Cláusula 19) todas as faturas e instrumentos de cobrança emitidos pela Segunda Contraente:
- (a) anteriormente à data em que a cessão se torne eficaz, nos termos da cláusula 19.3, mas nessa data ainda não liquidados pela Primeira Contraente ou pelas suas representadas; bem como
 - (b) posteriormente à data em que a cessão se torna eficaz nos termos da cláusula 19.3 e cujo pagamento seja exigido à Primeira Contraente e/ou às suas representadas pela Segunda Contraente ou pelo factor/cessionário.
- 19.5. Considera-se que o disposto nas cláusulas 19.2 e 19.3 foi cumprido se, cumulativamente:
- (a) A Segunda Contraente notificar da cessão de créditos a Primeira Contraente e/ou as suas representadas e da notificação fizer constar a seguinte declaração: “informámos o factor das condições a que se encontra sujeita a cessão de créditos sobre a [Primeira Contraente ou representada], nos termos da Cláusula 19 do contrato geral de fornecimento, as quais foram objeto de aceitação pelo factor”;
 - (b) esta notificação for remetida à Primeira Contraente e/ou às suas representadas pelo factor/cessionário, em conjunto com os documentos referidos na alínea (c);
 - (c) o factor/cessionário comunicar à Primeira Contraente e/ou às suas representadas a celebração do contrato de *factoring* e fizer constar em anexo à sua comunicação a notificação referida na alínea (b) e uma declaração, devidamente assinada e carimbada, nos exatos termos da minuta que se junta como Anexo III ao presente Contrato.
- 19.6. No prazo de 10 dias úteis contados da receção das notificações referidas na cláusula 19.5, a Primeira Contraente ou a sua representada (quem seja, em cada caso, devedora relativamente aos créditos a ceder) comunicará ao factor/cessionário:
- (a) que a cessão foi autorizada, quando haja sido integralmente cumprido o disposto nas cláusulas anteriores (Anexo IV).

(b) que a cessão não é autorizada e não é eficaz relativamente a ela, quando não haja sido integralmente cumprido o disposto nas cláusulas anteriores (Anexo V).

- 19.7. A autorização considera-se recusada se a Primeira Contraente ou a sua representada nada disser dentro do prazo previsto na cláusula 19.6.
- 19.8. Compete ao factor/cessionário comunicar à Segunda Contraente a autorização ou recusa pela Primeira Contraente ou pelas suas representadas, pela forma que entender conveniente
- 19.9. A Segunda Contraente aceita que a comunicação da autorização endereçada ao factor valha como se a mesma fosse dirigida a si.
- 19.10. Uma vez decorridos 30 dias sobre a data de entrada em vigor desta Cláusula 19, são aplicáveis os termos e condições previstos nas cláusulas 19.2, alíneas (a) e (b), e 19.4, alínea (b), com as necessárias adaptações, aos créditos cedidos pela Segunda Contraente ao abrigo de contratos de *factoring* celebrados e notificados à Primeira Contraente e/ou às suas representadas anteriormente à referida data.
- 19.11. A Segunda Contraente informará o factor das condições a que se encontra sujeita a cessão de créditos sobre a Primeira Contraente e/ou sobre as suas representadas, de acordo com a presente Cláusula 19 e comunicará à Primeira Contraente e/ou às suas representadas (a quem seja, em cada caso, devedora relativamente aos créditos a ceder) o cumprimento desse dever de informação mediante o envio, no prazo de 30 dias após a entrada em vigor desta Cláusula 19, da declaração cuja minuta se junta como Anexo VI ao presente Contrato, devidamente assinada e carimbada.
- 19.12. A Segunda Contraente remeterá uma declaração prevista na cláusula 19.11 por cada contrato de *factoring* que haja celebrado e por cada representada da Primeira Contraente que seja devedora dos créditos a ceder.
- 19.13. Sem prejuízo do disposto na cláusula 19.10, a Segunda Contraente diligenciará por que o factor/cessionário remeta à Primeira Contraente e/ou às suas representadas (a quem seja, em cada caso, devedora relativamente aos créditos a ceder), no prazo referido na cláusula 19.11, a declaração mencionada na cláusula 19.5, alínea (c) (Anexo III).
- 19.14. A cessão de créditos não enquadrada num contrato de *factoring* deve ser previamente autorizada pela Primeira Contraente e/ou pelas suas representadas (por quem seja, em cada caso, devedora relativamente aos créditos a ceder), e dependerá de uma ponderação das circunstâncias concretas, presumindo-se que a autorização é recusada, se a devedora nada disser dentro do prazo de 10 dias úteis contados da receção do pedido de autorização apresentado pela Segunda Contraente.
- 19.15. A realização de cessões não autorizadas ou expressamente recusadas constitui fundamento de resolução do presente Contrato.

Cláusula 20 — Efeitos da cessação do Contrato.

- 20.1. A cessação, por qualquer motivo, do presente Contrato tem por consequência automática a caducidade dos demais contratos, celebrados entre a Primeira Contraente ou as suas representadas e a Segunda Contraente, que tenham por objeto qualquer das prestações referidas nas cláusulas **Error! Reference source not found.** e 9.1, exceto e na medida em que, nesses contratos, tal efeito tenha sido ressalvado.

- 20.2. Não obstante a cessação dos contratos referidos no ponto anterior, serão sempre devidas todas as importâncias já vencidas ainda que não faturadas e/ou debitadas quer no quadro desses contratos quer no quadro deste Contrato.



Cláusula 21 — Vigência do Contrato.

- 21.1. O presente Contrato tem o seu início de vigência na data da sua celebração e manter-se-á em vigor pelo prazo de doze meses, sendo renovável automaticamente por iguais períodos de tempo exceto se qualquer uma das contraentes se opuser à renovação, bastando, para esse efeito, que comunique essa intenção por escrito à outra Contraente, por meio de carta registada com aviso de receção, com a antecedência mínima de 30 (trinta) dias relativamente ao seu termo inicial ou das suas renovações.
- 21.2. Sem prejuízo do disposto na cláusula 21.1, qualquer uma das Contraentes pode proceder à denúncia do Contrato, a todo o tempo e sem necessidade de fundamentação, desde que o comunique por escrito à outra Contraente, por meio de carta registada com aviso de receção, com a antecedência de 30 (trinta) dias, sobre a data pretendida para a produção dos seus efeitos.
- 21.3. A cessação do Contrato nos termos das cláusulas 21.1 e 21.2 não prejudicará a execução das encomendas colocadas pela Primeira Contraente ou suas Representadas junto da Segunda Contraente em momento anterior ao da cessação do Contrato.
- 21.4. Sem prejuízo do disposto nas cláusulas 21.1 e 21.2, as Contraentes podem, a todo tempo e por comum acordo, celebrar um novo contrato que substitua o presente.
- 21.5. As Contraentes clarificam que o cálculo dos incentivos para aumento de vendas, dos descontos de quantidade, de pagamentos anuais devidos à Primeira Contraente e das demais condições comerciais aplicáveis de acordo com o consignado no Anexo I será efetuado tendo como período de referência o ano civil, nos termos do calendário gregoriano.

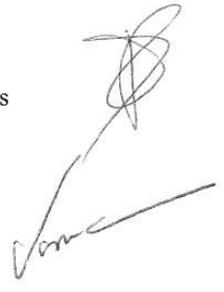
Cláusula 22 — Alterações de preços.

- 22.1. Na vigência do presente Contrato, os preços acordados de venda dos Produtos manter-se-ão inalterados, salvo Acordo Escrito das Contraentes em contrário.
- 22.2. Caso, na vigência do presente Contrato, a Segunda Contraente pretenda alterar os preços de venda dos Produtos, designadamente por se verificar uma alteração excecional dos fatores de produção ou dos preços de importação, a comprovar pela Segunda Contraente, esta manifestará tal intenção através de comunicação escrita, por carta registada, a enviar à Primeira Contraente ou suas representadas, com uma antecedência mínima de 30 (trinta) dias relativamente à data pretendida para a produção dos seus efeitos, salvo se prazo mais curto houver sido objeto de Acordo Escrito.
- 22.3. Recebida a comunicação de alteração de preços, pela Primeira Contraente ou suas representadas, as Contraentes comprometem-se a encetar diligências com vista a celebrar um Acordo Escrito formalizando a alteração de preços, sem prejuízo de qualquer uma das Contraentes poder proceder à denúncia do Contrato, nos termos previstos na Cláusula 21.
- 22.4. Não obstante o disposto na cláusula 23.2, é desde já acordado que, para além dos respetivos representantes orgânicos e, no que concerne à Primeira Contraente, das pessoas indicadas na mesma cláusula 23.2 (desde que nos termos aí previstos), terão poderes para celebrar o acordo referido na cláusula 22.3 as pessoas que, relativamente a

cada uma das Contraentes, exerçam as seguintes funções, bem como quaisquer outras que sejam previamente indicadas por qualquer uma das Contraentes à outra:

(a) Primeira Contraente: [•];

(b) Segunda Contraente: [•].



Cláusula 23 — Caráter vinculativo do Contrato.

- 23.1. O presente Contrato corresponde a uma justa composição dos interesses de ambas as Contraentes, foi por elas negociado e celebrado de boa-fé, com total transparência e observância da legislação em vigor, prevalecendo as normas nele contidas sobre quaisquer outros documentos ou outras disposições, ainda que contidas nas faturas, devendo quaisquer alterações constar de documento escrito, assinado por ambas as Contraentes, de onde conste a referência expressa às disposições alteradas e/ou revogadas, documento esse que constituirá um aditamento ao presente Contrato.
- 23.2. Sem prejuízo do disposto na cláusula 22.4, e na cláusula 23.3, o presente Contrato e suas alterações só serão eficazes se forem assinados em representação da Primeira Contraente, conjuntamente pelo diretor de unidade de negócio, pelo responsável pela negociação do Produto em causa e pelo seu superior hierárquico direto, o diretor da respetiva direção comercial, desde que, para o efeito, tenham sido mandatados pelo conselho de administração da Primeira Contraente e, em representação da Segunda Contraente, por quem tiver poderes para obrigar a sociedade, devendo o respetivo documento comprovativo dos poderes de representação das Contraentes ser junto como anexo ao presente Contrato ou a cada uma das alterações ao mesmo.
- 23.3. É desde já acordado que eventuais acordos promocionais, como tal se entendendo os que, tendo carácter excecional ou esporádico e temporário, se destinam a incentivar as compras dos Produtos pela Primeira Contraente e suas representadas e assim venham a ser expressamente denominados pelas Contraentes, apenas poderão ser celebrados por Acordo Escrito pelos respetivos representantes orgânicos, ou pelas pessoas indicadas na cláusula 23.2 no que concerne à Primeira Contraente e desde que nos termos aí previstos, ou na cláusula 22.4, ou ainda pelas pessoas que, relativamente a cada uma das Contraentes, exerçam as seguintes funções, bem como quaisquer outras que sejam previamente indicadas por qualquer uma das Contraentes à outra:
- (a) Primeira Contraente: Gestor Comercial;
- (b) Segunda Contraente: Representante Legal da Empresa.

Cláusula 24 — Incumprimento.

- 24.1. A falta de cumprimento de qualquer das obrigações resultantes do presente Contrato constituirá a Contraente não faltosa no direito de exigir o ressarcimento de todos os danos resultantes do incumprimento, nos termos gerais, e, nos casos em que esse incumprimento não possa ser sanado, dará também à Contraente não faltosa o direito de considerar o Contrato definitivamente incumprido; nos casos em que o incumprimento possa ainda ser sanado, a lesada notificará a outra por escrito (por via postal ou eletrónica) para sanar o incumprimento, assinando-lhe um prazo não inferior a 48 (quarenta e oito) horas, findo o qual a mesma Contraente lesada terá o direito de declarar o Contrato definitivamente incumprido desde que a Contraente faltosa não tenha sanado o incumprimento dentro desse prazo.
- 24.2. A declaração de extinção do Contrato será comunicada à outra Contraente por meio de carta registada com aviso de receção e terá como efeito a extinção imediata do Contrato.
- 24.3. Caso o incumprimento seja imputável à Segunda Contraente não recairá sobre a Primeira Contraente ou suas representadas qualquer obrigação de aceitar os Produtos já encomendados e que aquela tenha em *stock* à data da extinção.

Cláusula 25 — Moeda estipulada.

- 25.1. As Contraentes estipulam que todas as obrigações pecuniárias emergentes deste Contrato serão cumpridas em euros, podendo ainda ser acordada qualquer outra moeda que tenha curso legal.
- 25.2. Se durante o período de vigência deste Contrato as Contraentes acordarem noutra moeda obrigam-se a celebrar um aditamento ao presente Contrato por Acordo Escrito para prever expressamente tal alteração e regular, nesse âmbito, as relações comerciais entre as Contraentes.
- 25.3. A lista de preços será também expressa em euros ou noutra moeda escolhida e acordada entre as Contraentes.

Cláusula 26 — Outras sociedades.

- 26.1. A Segunda Contraente aceita expressamente que as condições estabelecidas no presente Contrato e respetivos anexos sejam aplicáveis a todas as sociedades que, durante a vigência do mesmo, sejam ou venham a ser participadas pela [REDACTED].
- 26.2. A Segunda Contraente aceita que as condições referidas na cláusula 26.1 abrangem, ainda, os fornecimentos a efetuar por si a qualquer das sociedades participadas pela [REDACTED], nomeadamente quando os mesmos se destinem ao cumprimento de contratos de franquia ou outros acordos de natureza comercial celebrados com sociedades não participadas pela [REDACTED] que se dediquem ao comércio retalhista ou grossista.

Cláusula 27 — Agentes da Segunda Contraente.

- 27.1. No caso de a Segunda Contraente ter agentes que vão proceder ao fornecimento dos Produtos, no âmbito do presente Contrato, aquela obriga-se a identificar tais agentes e demais elementos, inerentes ao contrato de agência, através do preenchimento da

minuta que constitui o Anexo VII ao presente contrato, bem como a obter uma declaração do(s) agente(s) de adesão ao presente Contrato, nos termos precisos da declaração cuja minuta constitui o Anexo VII ao presente Contrato e cujo original, assinado pela Segunda e pelo(s) agente(s), será entregue à Primeira Contraente no momento da assinatura do presente Contrato.



- 27.2. Sem prejuízo do disposto na cláusula 27.1, a Primeira Contraente ou as suas representadas podem:
- (a) Recusar a nomeação de determinado agente e exigir que a Segunda Contraente indique outro agente ou que, em alternativa, forneça diretamente os Produtos;
 - (b) Solicitar, a todo o tempo, a substituição do agente caso venha a considerar que o mesmo não está a cumprir, ou está a cumprir defeituosamente, as obrigações previstas no presente Contrato ou noutros acordos complementares celebrados com a Segunda Contraente ou com o agente, caso este tenha poderes para tal.
- 27.3. Sempre que, na vigência do presente Contrato, o contrato de agência referido supra se extinga, qualquer que seja o fundamento, e/ou sempre que surjam alterações ao mesmo, a Segunda Contraente obriga-se a dar conhecimento de tal facto à Primeira Contraente e suas representadas.
- 27.4. Para o cálculo do rappel ou de outros descontos acordados entre as Contraentes, o volume de compras efetuadas junto do(s) agente(s) da Segunda Contraente será considerado, para tal efeito, como compras efetuadas à Segunda.
- 27.5. Sem prejuízo do disposto na cláusula 27.6, a Segunda Contraente obriga-se a dar conhecimento e a exigir ao(s) seu(s) agente(s) o cumprimento das obrigações que para ela decorrem do presente Contrato, e bem assim de outros contratos que venham a ser celebrados entre a Primeira e a Segunda ou entre a Primeira e o agente, caso este tenha poderes para tal.
- 27.6. O previsto na presente Cláusula 27 não será considerado uma cessão da posição contratual da posição da Segunda Contraente aos seus agentes, mantendo-se aquela a plena responsável pelo cumprimento do presente Contrato, independentemente de o fornecimento dos Produtos ser efetuado pelo(s) seu(s) agente(s) ou de este(s) receberem o respetivo preço por conta daquela.

Cláusula 28 — Confidencialidade.

- 28.1. Salvo indicação expressa em sentido contrário, toda a informação veiculada durante a negociação, celebração e cumprimento do presente Contrato e/ou noutros contratos, aditamentos ou acordos celebrados entre as Contraentes e com ele relacionados, é de natureza confidencial, declarando as Contraentes que as condições comerciais entre elas especificamente acordadas e constantes do Anexo I (incluindo a respetiva estrutura, designação e configuração de modo de formação dos preços, de acesso a descontos e de pagamentos por serviços ou utilidades) se acham protegidas pelo segredo comercial.
- 28.2. As Contraentes obrigam-se a manter confidencial toda a informação trocada durante a negociação, celebração e cumprimento do presente Contrato, sendo a contraente faltosa responsável por todos os danos sofridos pela outra Contraente em consequência do incumprimento do disposto nesta Cláusula 28, nos termos legais.
- 28.3. Esta Cláusula 28 manter-se-á eficaz mesmo após a extinção do Contrato, por qualquer causa, por um período não inferior a três anos.

Cláusula 29 — Alterações ao Contrato.

- 29.1. Durante o período de vigência deste Contrato, podem as Contraentes estabelecer outro tipo de contratos ou acordos, por Acordo Escrito, que complementem e/ou alterem as condições neste estipuladas, desde que seja feita expressa alusão à presente Cláusula 29 e a forma escrita não seja legalmente imposta.
- 29.2. No caso específico dos acordos promocionais, está dispensada a alusão expressa à presente Cláusula 29.

Cláusula 30 — Comunicações.

- 30.1. Quaisquer comunicações, declarações, notificações ou interpelações de alguma das Contraentes à outra deverão realizar-se por carta registada com aviso de receção, telefax ou correio eletrónico, com confirmação de receção, dirigido(s) para os seguintes contactos:

[inserir...]

- 30.2. Qualquer mudança de domicílio só será oponível à contraparte após comunicação escrita para o efeito, por carta registada com aviso de receção, telefax com confirmação de receção ou correio eletrónico com confirmação de receção.

Cláusula 31 — Lei e foro competente.

- 31.1. O presente Contrato rege-se pela lei portuguesa.
- 31.2. As Contraentes escolhem, para dirimir qualquer conflito emergente deste Contrato decorrente da sua celebração, validade, eficácia, interpretação, cumprimento e extinção, o foro da sede da Primeira Contraente.
- 31.3. A Segunda Contraente poderá interpor no foro da sua sede quaisquer ações que tenham como causa de pedir o incumprimento, pela Primeira Contraente, de quaisquer obrigações pecuniárias emergentes do presente Contrato.
- 31.4. Esta Cláusula 31 manter-se-á eficaz mesmo após a extinção do Contrato, por qualquer causa.

Anexos:

Anexo I — Condições Comerciais;

Anexo II — Caderno de Encargos de Logística;

Anexo III — Minuta de Declaração do factor ao devedor cedido, informando do conhecimento das condições da cessão e aceitando-as;

Anexo IV — Minuta de Declaração do devedor cedido autorizando contrato de factoring;

Anexo V — Minuta de Declaração do devedor cedido proibindo contrato de factoring;

Anexo VI — Minuta de Declaração da Segunda Contraente ao devedor cedido em como informou factor das condições de aceitação do factoring;

Anexo VII — Minuta da Declaração da Segunda Contraente identificando os seus agentes e da Declaração de adesão do(s) agente(s) aos termos do Contrato;

Anexo VIII — Documento comprovativo dos poderes de representação das Contraentes.

FEITO aos [•04] de [•Março] de 20[•15] em [REDACTED] em [duas] vias de igual valor, ficando cada uma das contraentes com uma das vias.



PELA PRIMEIRA CONTRAENTE (E SUAS REPRESENTADAS),

A. 
(inserir nome e qualidade em que assina)

B. _____
(inserir nome e qualidade em que assina)

PELA SEGUNDA CONTRAENTE,

A. 
(inserir nome e qualidade em que assina)

B. _____
(inserir nome e qualidade em que assina)

2.1. IDENTIFICAÇÃO
(Identification)
(Identificación)

Fornecedor (Supplier) (Proveedor)	Denominação (Company Name) (Denominación)	Divisão/Departamento (Division/Department) (División/Departamento)	Contrato (Contract) (Contrato)	Ini.Validade (Effect. Date) (Ini. Validez)
EUR	EURO	FRESCOS	2015-68620	11/03/2015

2.2. CONDIÇÕES DE FORNECIMENTO
(Supplying Conditions)
(Condiciones de Suministro)

III) Condições de Pagamento
(Payment Terms)
(Condiciones de Pago)

Validade 11/03/2015
(In force)
(Validez)

Tipo Fornecimento (Form of Supply) (Tipo Suministro)	Normal			
Prazo (Term) (Plazo)	Faturação (Invoicing) (Facturación)	Desconto (Discount) (Descuento)	Pagamento (Payment) (Pago)	
1 60	Resumo Mensal	0.00 %	Trf. Banc. S/desc	

A contagem de prazo será efetuada nos termos do Contrato de Fornecimento e seus Anexos.
The computation of the payment term shall be carried out in accordance with the Supply Contract and its Appendixes.
El computo del plazo deberá ser hecho de acuerdo con los términos del Contrato de Suministro y sus Anexos.

IV) Condições Entrega
(Delivery Conditions)
(Condiciones Entrega)

Gama Negociada (Range) (Gama Negociada)	Zona (Area) (Zona)	Marca (Trademark) (Marca)	Pz.Entrega (Deliv.Time) (Pz. Entrega)	Acondicionamento (Packaging) (Acondicionamiento)	Unidade Entrega (Delivery Unit) (Unidad Entrega)	Niv.Serviço (Service level) (Niv. Servicio)
15	NACIONAL		2	Dias CAIXA	KILOGRAMA	95 %

VI) Penalizações
(Penalties)
(Penalizaciones)

Penalização por erro de preço ou quantidade na factura 5 Euros por Nota de Débito.
Penalty due price or quantity error in the invoice of € 5 by debit note.
Penalización por error de precio o cantidad en la factura: 5 Euros por Nota de Débito.

Penalização por faturas não eletrónicas: 5 Euros por fatura.
Penalty for the issue of non electronic invoices: 5 Euros for each invoice.
Penalización por facturas no electrónicas: 5 Euros por factura.

2.4. INCENTIVO PARA AUMENTO DE VENDAS

(Sales Increase Boost)

(Incentivo para Aumento de Ventas)

Forma de Pagamento (Payment Form)(Forma de Pago)
Validade (In Force) (Validez)

NOTA DÉBITO /DEBIT BILL /NOTA DÉBITO

01/01/2015

Rappel (Rebate) (Rappel)**Geral Total**
(Total General)
(General Total)

Condição (Condition) (Condición)	Gama Negociada (Range) (Gama Negociada)	Compra (Purchase) (Compra)	Déb. (Deb.) (Déb.)	Escalões Compra (Buying Levels) (Niveles Compra)		
				De (From) (De)	Até (To) (Hasta)	Desconto (Discount) (Descuento)
1	RAPPEL	AN	MN	150001.00	250000.00 EUR	4.00 %
				250001.00	350000.00 EUR	5.00 %
				350001.00	9999999999.00 EUR	6.00 %

A partir do momento em que se atinja o escalão seguinte, a Segunda Contraente compromete-se a conceder retroativamente o desconto correspondente desde o início do fornecimento.
(When the second level is met, the Second Party undertakes to confer the discount effective as of the beginning of the supply.)
(A partir del momento en que se llegue al nivel siguiente, la Segunda Contrayente se compromete a conceder retroactivamente el descuento correspondiente desde el inicio del suministro.)

2.5. REVISÃO TABELA PREÇOS

(Price List Revision)

(Revisión Tabla de Precios)

Gama Negociada (Range) (Gama Negociada)	Marca (Trademark) (Marca)	Prazo Pré-Aviso (Notice Term) (Plazo Preaviso)	Periodicidade (Periodicity) (Periodicidad)
15 Frutas e Legumes			7 Dias SE

2.8. Observações

(Notes)

(Observaciones)

Observações - As notas de débito deverão ser emitidas ao dia (20), calculado sobre o valor líquido das faturas deduzido dos débitos por diferenças de quantidade e de preço e das devoluções.

(Notes - The debit bill should be issued by the day (20), calculated upon the invoice's net amount deducted the debts by the quantity and price differences and returns.)

(Observaciones - Las notas de cargo serán emitidas en el día (20) y su importe será calculado sobre el valor líquido de las facturas deducidas las notas de cargo por diferencias de cantidad, precio y devoluciones.)

Legendas (Titles) (Leyendas)

Forma Liquidação (Form of payment) (Forma Liquidación)		Tipos Desconto (Type of Discount) (Tipos Descuentos)	
CH	Cheque	RP	RAPPEL
LC	Letter of Credit		
MR	Mercadoria		
NC	Nota de Crédito		
ND	Nota de Débito		
TF	Troca Fisica		
Periodicidade (Frequency) (Periodicidad)			
AN	Anual		
BM	Bimestral		
BS	Bisemanal		
MN	Mensal		
QM	Quadrimestral		
SE	Semanal		
SM	Semestral		
TM	Trimestral		

09/03/2015

**Pela Primeira Contraente
(For The First Party)
(Por la Primera Parte)**



09/03/2015

**Pela Segunda Contraente
(For The Second Party)
(Por la Segunda Parte)**



AGI : 13046 Versão : 0000

ACORDO GERAL DE INVESTIMENTO, que constitui um anexo ao CGF, para o período de: 01/01/2015 a 31/12/2015

Fornecedor: [REDACTED]

O Fornecedor acorda no pagamento de um investimento de 14.00% sobre compras, no valor mínimo de 21,000.00 €, respeitante a:

Estrutura (Unidade de Negócio/Categoria/Marca)	Investimento Mínimo	Observações
Frutas e Legumes	21,000.00	

Classe/Tipo da Receita	Investimento Mínimo	Observações
Investimentos Promo Correntes	21,000.00	

Observações

_____, 23/03/2015

[REDACTED]
Uma

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Anexo 3 – Proposta de SLA

ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO

ENTRE

ALFA

E

DELTA

1 de Setembro de 2015

Acordo de Nível de Serviço

Partes

Primeira(s) contraente(s): (Caso o acordo seja para um grupo empresarial deverá ser mencionado por ordem alfabética o nome das empresas pertencentes ao grupo, bem como as suas identificações completas, nomeadamente, nome, morada da sede, capital social e nº de pessoa colectiva)

a)

b)

x)

Segunda contraente:

ALFA (Colocar a identificação completa)

Data de início do acordo:

Término do acordo: (Normalmente, este tipo de contratos não tem um término exacto, daí que a empresa possa colocar neste campo a informação de que o contrato será renovado automaticamente por períodos sucessivos de 1 ano, caso não seja interposto qualquer tipo de objecção)

Introdução

O processo de negociação, acordo e formalização do acordo tem como vantagem a de instruir as partes quanto às suas necessidades, prioridades e limitações, resultando em fornecedores mais informados e consequentemente aptos à prestação do melhor serviço e clientes mais conscientes das capacidades dos seus fornecedores.

(Este ponto é simplesmente uma forma de elucidar, principalmente o cliente, da importância de um Acordo de Nível de Serviço (SLA). A empresa poderá e deverá acrescentar neste ponto informação que considere pertinente.)

Acordo de Nível de Serviço

Conteúdo do Acordo

Cláusula 1ª - Objetivo e Âmbito do Acordo	4
Cláusula 2ª - Pressupostos	4
2.1. ALFA	4
2.2. DELTA	4
Cláusula 3ª - Serviço	4
3.1. SERVIÇO PRESTADO	4
3.2. SERVIÇO NÃO PRESTADO	4
Cláusula 4ª - Prazos e condições	4
4.1. CONDIÇÕES DE ENTREGA	4
4.2. TABELAS DE PREÇOS	4
4.3. CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	4
Cláusula 5ª - Limitações	4
Cláusula 6ª - Penalizações	5
6.1. QUALIDADE	5
6.2. QUANTIDADE	5
Cláusula 7ª - Controlo e reporte	5
Cláusula 8ª - Mudança do processo	6

Acordo de Nível de Serviço

Cláusula 1ª - Objetivo e Âmbito do Acordo

(Nesta primeira cláusula deve-se descrever o objetivo e âmbito do SLA.)

Ex: O objetivo deste SLA é formalizar um compromisso de prestação de serviço entre as contraentes apresentadas, de acordo com o estipulado nas cláusulas seguintes, no âmbito do fornecimento de produtos hortícolas e frutícolas por parte da empresa ALFA à empresa DELTA.

Cláusula 2ª - Pressupostos

(Descrever pressupostos relativamente a cada uma das empresas)

2.1. ALFA

2.2. DELTA

Cláusula 3ª - Serviço

(Identificar claramente os serviços que se prestam e os que não se prestam)

3.1. Serviço Prestado

3.2. Serviço não prestado

Cláusula 4ª - Prazos e condições

(Explicitar todas as condições que se pretendem ver concretizadas no desenrolar do serviço, nomeadamente, as condições de entrega exigidas, os preços acordados entre as partes e as condições de pagamento. Mais subpontos poderão e deverão ser acrescentados a esta cláusula. É obrigação da pessoa responsável pela gestão do SLA acrescentar as informações que julgue necessário, tendo em conta as exigências e necessidades do cliente em questão.)

4.1. Condições de entrega

4.2. Tabelas de preços

4.3. Condições de pagamento

Cláusula 5ª - Limitações

(Descrever as situações que as partes sabem de antemão que não poderá ser exigida uma resposta por parte do prestador de serviços dado a natureza invulgar do acontecimento.)

Acordo de Nível de Serviço

Cláusula 6ª - Penalizações

(Caso algum das situações descritas nas cláusulas anteriores não seja cumprida deverá ser aplicada uma sanção que poderá ser definida através de fórmulas matemáticas.)

6.1. Qualidade

Ex: Em caso de não conformidade do produto com as normas em vigor ou com o que contratualmente tiver sido estabelecido, a segunda contraente indemnizará a primeira contraente em causa, podendo esta emitir a correspondente nota de débito, de acordo com a seguinte fórmula:

$$(\text{Preço de Compra} \times 0,2) \times (\text{Quantidade Rejeitada})$$

6.2. Quantidade

Ex: A segunda contraente obriga-se a indemnizar a primeira contraente em causa, podendo esta emitir notas de débito por insatisfação total ou parcial de encomendas efetuada para entrega em dias pré-determinados e não satisfeitas, sendo o valor da indemnização calculado da seguinte forma:

$$(\text{Preço de Compra} \times 0,2) \times (\text{Quantidade não entregue})$$

Cláusula 7ª - Controlo e reporte

(Dada a importância do controlo e reporte dos resultados, o autor propõem a adoção de um relatório de serviço, nos moldes do que se apresenta no anexo 1. Nesta cláusula deverá ser estipulada a periodicidade com que se produzem os relatórios de serviço e quais os indicadores que nele constarão. A título de exemplo, apresenta-se na tabela 1 alguns do indicadores que poderão constar no relatório.)

Tabela 1 - Mapa de Controlo Logístico

Indicador de Desempenho	Fórmula	Valor
Entregas no prazo	Entregas no prazo/ Total de entregas *100	%
Pedidos completos	Pedidos integralmente atendidos/ Total de pedidos expedidos *100	%
Devoluções totais	Nº de devoluções totais/Nº entregas *100	%
Devoluções parciais (em quantidade)	Nº de devoluções parciais/Nº entregas *100	%
Devoluções parciais (em valor)	Devoluções parciais (em quantidade) * preço custo	€
Erros na Faturação	Faturas reclamadas/Total de Faturas emitidas*100	%
Tempo médio de entrega	\sum tempos de entrega/ Total de entregas	Dias
Disponibilidade de stock	Produtos não entregues por falta de stock/Total de produtos entregue *100	%

Acordo de Nível de Serviço

Cláusula 8ª - Mudança do processo

(Definir o procedimento a seguir caso seja necessário implementar alguma mudança no acordo, por via da evolução das necessidades e prioridades dos serviços em questão.)

Feito em duplicado, em _____ no dia ____ de _____ de _____.

Primeira contraente: _____

Segunda contraente: _____

Acordo de Nível de Serviço

Anexo 1

Relatório de Serviço

Serviço:

Empresa prestadora do serviço:

Período: De _____ a _____

Indicadores

Indicador de Desempenho	Fórmula	Valor
Entregas no prazo	$\text{Entregas no prazo} / \text{Total de entregas} * 100$	%
Pedidos completos	$\text{Pedidos integralmente atendidos} / \text{Total de pedidos expedidos} * 100$	%
Devoluções totais	$\text{N}^\circ \text{ de devoluções totais} / \text{N}^\circ \text{ entregas} * 100$	%
Devoluções parciais (em quantidade)	$\text{N}^\circ \text{ de devoluções parciais} / \text{N}^\circ \text{ entregas} * 100$	%
Devoluções parciais (em valor)	$\text{Devoluções parciais (em quantidade)} * \text{preço custo}$	€
Erros na Faturação	$\text{Faturas reclamadas} / \text{Total de Faturas emitidas} * 100$	%
Tempo médio de entrega	$\sum \text{tempos de entrega} / \text{Total de entregas}$	Dias
Disponibilidade de stock	$\text{Produtos não entregues por falta de stock} / \text{Total de produtos entregues} * 100$	%

Conclusão

Sugestões de melhoria

Responsável: _____