



Instituto Politécnico de Castelo Branco  
Escola Superior Agrária

**Relatório de Estágio**

***Benchmarking aplicado à Fileira Hortofrutícola***

**Nuno Miguel Barroso Fernandes**

**Engenharia Agronómica – Ramo Agronomia**

**Prof. Maria de Lurdes Carvalho**

**Eng. Susana Malheiro**

**Castelo Branco, Outubro 2008**

*“As doutrinas expressas neste trabalho são  
da inteira responsabilidade do seu autor”*

O presente trabalho foi realizado na empresa Regional de Mercadorias do Grupo Os Mosqueteiros, sob orientação da Eng.<sup>a</sup> Susana Malheiro e da professora doutora Maria de Lurdes Carvalho, por parte da Escola Superior Agrária de Castelo Branco.

## Resumo

Dentro da média comunitária, onde Portugal não é excepção, a agricultura desempenha um papel muito importante a nível económico e social. A agricultura portuguesa depara-se com vários problemas que não permitem que este sector seja mais competitivo e moderno. De entre esses problemas estão as estruturas fundiárias, as condições climáticas, a idade avançada dos agricultores, a insuficiência de infra-estruturas e os circuitos de comercialização dos produtos agrícolas.

Aplicando o Benchmarking no sector primário hortofrutícola como ferramenta de gestão nas pequenas e médias empresas agrícolas, produz-se um efeito pedagógico de avaliação sistemática e contínua, através da comparação das performances das organizações ao seu melhor nível. Através de um processo de aprendizagem as empresas agrícolas vão ser estimuladas permitindo uma mais fácil mudança organizacional bem como uma melhoria do desempenho. Com a comparação impulsionam-se acções de correcção destinadas a anular desvios, a superar fragilidades detectadas e a definir rumos mais ambiciosos.

**Palavras-chave:** Benchmarking; Fileira; Acções Correctivas; Sistemas de Qualidade; Comparação

## Abstract

Within the European community's average, where Portugal is no exception, agriculture plays out a major role in both economic and social levels. However, Portuguese agriculture still faces several problems that don't allow it to be modern and competitive. Within, the agrarian structures, weather conditions, mature age of producers, the lack of infra-structures and small commercial circuit for the products.

Applying Benchmarking to the agriculture primary sector as a management tool in small and median agricultural companies, we obtain a long term evaluation system, comparing performances of the different organizations at their best level. Through learning process agricultural companies will be stimulated, so in the long run an organizational change should be easier to apply, resulting in better performances. By comparing organizations, rules can be taken in order to correct defaults, overcome fragilities and establish more ambitious goals.

**Keywords:** Benchmarking; Corrective actions; Filer; Quality systems; Compare;

## Índice

Resumo

Abstract

Índice

Índice de Figuras e Quadros

Introdução.....	1
1. <i>Benchmarking</i> .....	2
1.1. Implementação do <i>Benchmarking</i> .....	3
2. Fileira Hortofrutícola e Caracterização do Sector.....	7
2.1. Definição de Fileira .....	7
2.2. Estruturas de comercialização de frescos .....	7
2.3. Caracterização do Sector Hortofrutícola.....	8
2.3.1. <i>Sector Hortofrutícola Europeu</i> .....	8
2.3.2. <i>Sector Hortofrutícola Nacional</i> .....	11
2.3.2.1. Consumo Nacional .....	13
2.3.3. <i>Mercado</i> .....	14
2.3.3.1. Distribuição .....	14
2.4. Análise SWOT.....	15
3. Sistemas de Qualidade da Fileira Hortofrutícola .....	17
4. Aplicação Prática do <i>Benchmarking</i> na Fileira Hortofrutícola .....	21
1ª Fase .....	21
2ª Fase .....	22
3ª Fase .....	26
4ª Fase .....	27
5ª Fase .....	29
5. Considerações finais.....	30
Bibliografia.....	31
Anexos	

## Agradecimentos

## Índice de Figuras

Figura 1.1. – Metodologia de abordagem ao <i>Benchmarking</i> .....	5
Figura 2.1. – Distribuição da produção de Tomates, Cenouras e Cebolas pelos Estados Membros.....	10
Figura 2.2. – Distribuição da produção de Maçãs, Peras e Citrinos pelos Estados Membros.....	10
Figura 2.3. – Evolução real, da produção do sector dos produtos vegetais e hortícolas a preço constante 2000 .....	11
Figura 2.4. – Evolução real da produção do sector frutícola a preços constantes 2000. 12	
Figura 2.5. – Índices de preços na produção e ao consumidor (1997=100) dos produtos frutícolas .....	13
Figura 2.6. – Índices de preços na produção e ao consumidor (1997=100) dos produtos hortícolas .....	13
Figura 4.1. – 1ª Fase do processo de implementação do <i>Benchmarking</i> .....	21
Figura 4.2. – 2ª Fase do processo de implementação do <i>Benchmarking</i> .....	22
Figura 4.3. – Logótipos do Departamento AGRO do Grupo Os Mosqueteiros .....	23
Figura 4.4. – Índices de Qualidade dos fornecedores, nos meses de Maio, Junho e Julho de 2008 .....	25
Figura 4.5. – 3ª Fase do processo de implementação do <i>Benchmarking</i> .....	26
Figura 4.6. – 4ª Fase do processo de implementação do <i>Benchmarking</i> .....	27
Figura 4.7. - Verificação da temperatura exterior e interior, respectivamente (A e B), verificação da dureza com a utilização do penetrómetro (C), avaliação de calibres (D e E), verificação do teor de açúcar com a utilização de um refractómetro (F) em produtos recebidos, por diversos fornecedores, na recepção da Regional de Mercadorias.....	28
Figura 4.8. – 5ª Fase do processo de implementação do <i>Benchmarking</i> .....	29

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Produção Europeia de alguns frutos e vegetais .....	9
Quadro 2.2. – Análise SWOT da fileira hortofrutícola .....	15