

## Benchmark da Produção de Leite em MG <sup>1</sup>

Sebastião Teixeira Gomes<sup>2</sup>

O planejamento é ferramenta essencial para qualquer empresa nos dias de hoje, em razão da elevada competição, do estreitamento das margens de ganho e da necessidade da busca incessante de eficiência. Isto não é exceção para as empresas que se dedicam à produção de leite.

Na elaboração do planejamento aparecem as seguintes fases: diagnóstico, objetivos, metas, estratégia de ação, calendário de operações e avaliação. Este é um processo contínuo, no qual a avaliação de um período subsidia o diagnóstico do próximo.

No estabelecimento dos objetos e na determinação das metas, além dos recursos materiais e humanos levantados no diagnóstico, o conhecimento tecnológico e as fontes para ampliá-lo são fundamentais. Os novos conhecimentos poderão vir das unidades de pesquisa, dos consultores de assistência técnica e também de outros produtores. Pesquisas de campo já demonstraram que uma das principais fontes de inovação tecnológica, na produção de leite, é o outro produtor.

A comparação entre os resultados do produtor com os de seus vizinhos pode levá-lo a desafios e contribuir para aumentar sua eficiência. O método de planejamento, conhecido como comparação de grupos, é antigo e eficaz.

A seleção de indicadores de resultados e a determinação do *benchmark* (ponto de referência) de cada indicador representam orientação segura para o produtor, visto que os valores apresentados foram obtidos de outros produtores que vivem no mesmo ambiente econômico e passam pelas mesmas dificuldades. Esta é a proposta deste artigo.

Foram selecionados cinco indicadores de resultados para servirem de orientação para os produtores de leite do estado de Minas Gerais; dois se referem aos fatores de produção terra e rebanho e três, aos aspectos financeiros da produção de leite.

O primeiro indicador selecionado foi litros-ano/hectare. Há evidências que muitos produtores têm muita terra, em relação à quantidade de leite produzida, o que contribui para aumentar o custo de produção e reduzir o lucro, razão por que este indicador foi selecionado.

O segundo indicador foi número de vacas em lactação/área utilizada na atividade leiteira. Ele incorpora medidas de eficiência reprodutiva com as de uso da terra. Há também evidências que muitos produtores têm poucas vacas em lactação, em relação ao número de cabeças do rebanho, o que contribui para aumentar o custo e diminuir o lucro.

O terceiro indicador foi receita bruta/capital investido, que dá informações sobre a velocidade de giro do capital. Quanto maior a velocidade, melhor, o que pode ser alcançado com o aumento da receita e, ou, a redução dos ativos. O capital investido inclui: benfeitorias, máquinas, animais e terra.

O quarto indicador selecionado foi capital investido/produção diária de leite. Muita terra e poucas vacas em lactação contribuem para deteriorar este indicador.

Finalmente, o último indicador, medido pela taxa de remuneração do capital investido, permite verificar a atratividade do projeto, pela comparação com outras alternativas de investimentos, dentro e fora do setor agropecuário.

Agora, a apresentação do *benchmark* de cada indicador descrito anteriormente. Ele se refere ao ano de 2004 e foi obtido a partir de uma amostra de 272 produtores que

---

<sup>1</sup> Escrito em 20/05/2005.

<sup>2</sup> Professor Titular da Universidade Federal de Viçosa.

participaram do projeto Educampo, coordenado pelo Sebrae-MG, em parceria com cooperativas e laticínios particulares. Os 272 produtores foram ordenados para permitir a seleção de 27 (10% de 272) dos que alcançaram os melhores resultados em cada um dos cinco indicadores. Por exemplo, 7600 litros-ano/hectare correspondem à média dos 27 produtores com maiores resultados deste indicador. Do mesmo modo, em relação aos demais indicadores. Os indicadores e os respectivos *benchmarks* são apresentados na Tabela 1.

É possível que alguns dos cinco *benchmarks* tenham valores inferiores aos obtidos em campos experimentais. Todavia, a proposta é de apresentar parâmetros já alcançados por um grupo de produtores, que, no caso, são 10% dos produtores do Educampo. Com este procedimento, as recomendações ficam mais realistas.

O projeto Educampo cobre todo o estado de Minas Gerais, daí, os *benchmarks* apresentados serem indicados para o Estado. Em razão da posição geográfica do estado de Minas (central em relação ao país) e da importância deste na produção nacional de leite (em torno de 30%), podem-se, com algumas ressalvas, indicar tais *benchmarks* para todo o país.

A proposta é que, ao final de cada ano, sejam calculados novos *benchmarks*, com metodologia igual à aplicada no cálculo dos parâmetros de 2004. Espera-se um crescimento no valor dos *benchmarks*, fruto da evolução tecnológica, o que significará maiores desafios para o produtor de leite.

Tabela 1 – *Benchmark* da produção de leite em Minas Gerais

INDICADORES	UNIDADE	<i>BENCHMARK</i>
Produção anual/área utilizada na atividade leiteira	Litros/hectare	7.600
Vacas em lactação/área utilizada na atividade leiteira	Cabeças/hectare	1,50
Receita bruta/capital investido	R\$/R\$	0,65
Capital investido/produção diária	R\$/Litro	380
Taxa de remuneração do capital investido	% ao ano	14

Fonte: CPDE, Sebrae-MG.