

## CARACTERIZAÇÃO SOCIOECONÔMICA E TECNOLÓGICA DOS PRODUTORES DE LEITE EM UM MODELO DE PROPRIEDADE ASSOCIATIVISTA DE DRACENA, SP

Daniela Dutra Estevam<sup>1\*</sup>; Omar Jorge Sabbag<sup>2</sup>

SAP 12381 Data envio: 29/06/2015 Data do aceite: 06/08/2015

Sci. Agrar. Parana., Marechal Cândido Rondon, v. 15, n. 4, out./dez., p. 408-415, 2016

**RESUMO** - A agropecuária brasileira tem a pecuária leiteira como uma das principais cadeias econômicas. Juntamente com as grandes fazendas comerciais, há as pequenas propriedades, que utilizam pouca tecnologia, com baixa produtividade e rentabilidade, o que é típico da cidade de Dracena, SP, onde a produção leiteira média é de 2.700 mil litros. As pequenas propriedades consideradas como agriculturas familiares, em sua maioria participam de associações de produtores, como a Associação de Produtores Rurais de Dracena (APRD), em que por meio de cursos, auxílio de técnicos e cooperação beneficia todos os associados. Dessa forma, este estudo teve como objetivo a caracterização socioeconômica e tecnológica dos produtores de leite do município de Dracena, SP e bem como a determinação dos principais problemas que caracterizam o sistema produtivo da associação. Foram utilizados censos estatísticos, juntamente com um Diagnóstico Rural Participativo realizado por entrevistas semiestruturadas e análise externa e interna da produção através da matriz SWOT. O principal problema encontrado pelos produtores foi a instabilidade do preço do leite, os maiores gastos com as rações e a necessidade de maior capitalização do sistema, uma vez que há a necessidade da construção e elaboração de estratégias para o sistema produtivo.

**Palavras-chave:** agricultura familiar, associação, diagnóstico.

### *SOCIO ECONOMIC AND TECHNOLOGICAL CHARACTERIZATION OF MILK PRODUCTION IN AN ASSOCIATIVE OWNERSHIP MODEL OF DRACENA, SP*

**ABSTRACT** - Dairy farming is one of the most important economic chain of the Brazilian agriculture. Apart from the large commercial farms, the small farms, which use low technology, productivity, and profitability, are typical in the city of Dracena, State of São Paulo, Brazil, where the average milk production is 2.7 million liters. Most of the small farms considered as family farms attend producers' associations, such as the Agricultural Producers Association of Dracena (PADR), that offers courses, technical assistance and cooperation, benefiting all members. Therefore, this study aimed the socio-economic and technological characterization of milk producers in the city of Dracena as well the determination of the main problems that characterize the association's production system. As method, were used statistical censuses and a Participatory Rural Appraisal conducted by semi-structured interviews and external and internal analysis of production through the SWOT matrix. The main problem appointed by milk producers was the instability of the milk's price, the higher food expenses, and the need for a greater capitalization because of the necessity of construction and development of strategies for the production system.

**Key words:** family farming, association, diagnosis.

### INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o Brasil vem sendo reconhecido mundialmente como um dos mais importantes atores do cenário do agronegócio. Destaca-se neste meio a produção leiteira, que entre 2000 e 2010 cresceu em média 4,4% ao ano, sendo a segunda maior taxa anual de crescimento do mundo, ficando atrás apenas da China, com 17,61%. Em 2014, o Brasil produziu 25.758.052 mil toneladas de leite, com o estado de São Paulo representando 1.337.981 mil litros (ANUALPEC, 2014).

A agricultura familiar deve ser entendida como o segmento que detém poder de influência econômica e social, pois o capital pertence à família e o processo produtivo está assegurado pelos proprietários. Apesar do tamanho das unidades produtivas e de sua capacidade geradora de renda, possui características inteiramente compatíveis com a importante participação na oferta agrícola (MANZANO et al., 2006).

O segmento da agricultura familiar, internamente apresenta-se bastante diversificado nas várias estruturas agrárias, reproduzindo-se de maneiras diversas, sendo

<sup>1</sup>Mestranda do Programa de Pós-graduação em Zootecnia, Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia, Universidade Estadual Paulista, UNESP, campus de Botucatu, Rua Said Jundi 230, Centro, CEP 17700-000, Osvaldo Cruz, São Paulo, Brasil. E-mail: [dani\\_estevam@hotmail.com](mailto:dani_estevam@hotmail.com) \*Autor para correspondência

<sup>2</sup>Dr., Professor Assistente da UNESP, campus de Ilha Solteira, Rua Monção 226, Bairro Zona Norte, CEP 15385-000, Ilha Solteira, São Paulo, Brasil. E-mail: [sabbag@agr.feis.unesp.br](mailto:sabbag@agr.feis.unesp.br)

necessária uma análise específica em cada espaço, situação e tempo devido à diversidade de estratégias que o agricultor encontra para permanecer no campo (FINATTO; SALAMONI, 2008). Como não é uma categoria social recente, nem a ela corresponde uma categoria analítica nova na sociologia rural com o significado e abrangência que lhe tem sido atribuído nos últimos anos no Brasil, esta assume ares de novidade e renovação (WANDERLEY, 2001).

O termo Associação, de acordo com o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - em um sentido amplo, é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne pessoas físicas ou outras sociedades jurídicas com objetivos comuns, visando superar dificuldades e gerar benefícios para os seus associados (SEBRAE, 2010). Formalmente, qualquer tipo de associação ou seu objetivo é uma forma jurídica de legalizar a união de pessoas em torno de seus interesses e sua constituição deve permitir condições maiores e melhores do que as que os indivíduos teriam isoladamente para a realização dos seus objetivos.

Após a criação de associações formadas por pequenos agricultores, as possibilidades encontradas pelos produtores são bem maiores comparadas às de fundo assistencial (SPERRY et al., 2003). A exploração da forma coletiva do trabalho surgiu como fonte de renda e experimentação tecnológica para tornar sustentáveis algumas atividades de produção coletiva.

O município de Dracena, localizado no estado de São Paulo, especificamente na região da Nova Alta Paulista, possui 43.236 habitantes, sendo que 7,67% da população moram em áreas rurais (IBGE, 2010) e 14,5% destes fazem parte de associações de produtores. A produção de leite é representada por 2.830 L ano<sup>-1</sup>, com rebanho misto de cerca de 40 mil cabeças, com 665 pertencentes ao rebanho direcionado à bovinocultura leiteira (LUPA, 2008). A Associação de Produtores Rurais de Dracena (APRD) oferece melhores oportunidades para aumentarem a produção e consequentemente sua renda, tornando viável e necessário um diagnóstico da caracterização socioeconômica e tecnológica dos produtores.

Ao avaliar as condições gerais da APRD, fez-se um diagnóstico da realidade dessa organização associativista de agricultura familiar e aplicou-se uma ferramenta para avaliação da organização através da análise SWOT, para que fossem esclarecidas as oportunidades e ameaças em relação ao ambiente externo.

Este estudo teve como objetivo a caracterização socioeconômica e tecnológica dos produtores de leite do município de Dracena, SP.

## MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo foi conduzido na Universidade Estadual Paulista, UNESP, campus de Dracena, juntamente aos produtores de leite associados à Associação de Produtores Rurais de Dracena (APRD) do município de Dracena, SP em 2011. Foram utilizados os métodos de pesquisa quantitativos e qualitativos para a coleta de dados do estudo.

Na abordagem qualitativa, foi realizado o levantamento de informações das unidades de produção por meio do Diagnóstico Rural Participativo (DRP), relacionadas às medidas relativas à incorporação tecnológica nos sistemas produtivos da cadeia produtiva estudada.

No aspecto quantitativo, para caracterizar a produção leiteira no município de Dracena/SP, foram utilizados censos estatísticos (IBGE, LUPA e ANUALPEC), caracterizando a atividade econômica, bem como a compreensão do aspecto da comercialização do leite dos pequenos produtores rurais, por meio de um estudo sobre a qualificação destes, identificando as potenciais falhas do ponto de vista estratégico para comercialização e de qualidade em suas operações.

### Estrutura do diagnóstico rural participativo

O DRP é uma ferramenta que promove a troca de informações, fazendo com ocorra a realização de uma análise participativa de diversas questões, que englobam assuntos ambientais, sociais, econômicos, políticos e culturais, tanto da comunidade rural como da urbana. Além disso, pode recorrer a uma ampla gama de metodologias e técnicas qualitativas e interativas de análise e planejamento que apoiam o processo de aprendizagem dos grupos envolvidos mediante um diálogo (SCHONHUTH; KIEVELITZ, 1994).

O questionário do DRP foi direcionado a 25% dos produtores (12 famílias) associados e abrangeu temas socioeconômicos, como escolaridade, tipo de mão de obra utilizada na propriedade, maiores custos, problemas encontrados na atividade e participação em programas de financiamento. No fator produção, foram realizadas questões como número de animais lactantes ou não, raça, tipo de alimentação dos animais, produção de leite e área da propriedade utilizada na atividade. Sobre a participação associativa e ambiental, foram abordados temas como descarte da água utilizada na ordenha, participação nas palestras e reuniões da associação.

O objetivo deste questionário é desenvolver processos de pesquisa a partir das condições e possibilidades dos participantes, baseando-se nos seus próprios conceitos e critérios de explicação. Assim, a ideia é que os próprios participantes analisem a sua situação e valorizem diferentes opções para melhorá-la (VERDEJO, 2006). Após o levantamento de dados, realizou-se o brainstorming (tempestade de ideias) em que refletiram e analisaram individualmente e em conjunto, qual o principal problema encontrado por eles na bovinocultura leiteira.

Ao avaliar as condições gerais da APRD, fez-se um diagnóstico da realidade dessa organização associativista de agricultura familiar e aplicou-se uma ferramenta para avaliação da organização através da análise SWOT, para que fossem esclarecidas as oportunidades e ameaças em relação ao ambiente externo.

### Estrutura da análise SWOT

A análise SWOT compreende a análise dos pontos Fortes (Strengths) e Fracos (Weaknesses) de uma

organização e a sua relação com as Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) do meio envolvente. É uma ferramenta de suporte importante para a tomada de decisão e é frequentemente usada como forma de sistematicamente analisar os ambientes interno e externo da organização. Através da identificação dos pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, a organização pode construir estratégias em face dos pontos fortes, eliminar suas fraquezas e explorar as oportunidades para usá-las como contra ameaças.

A ferramenta SWOT subdivide-se em duas análises complementares entre si: a análise externa e a análise interna (DYSON, 2004). Na primeira, foram analisadas as variáveis mercadológicas, de produção, administração, finanças e recursos humanos. Já as variáveis relacionadas à análise externa compreenderam processos de certificação de produtos, aquisição de insumos, adaptação do produto ao mercado consumidor, produtividade dos associados e investimentos e modernização do sistema produtivo.

Thompson Jr. e Strickland III (2000) afirmam que a análise SWOT é uma técnica de fácil utilização pelas empresas e permite uma visão geral em sua situação estratégica, tendo a análise como seu princípio básico ajustar as estratégias adotadas entre a capacidade interna da empresa, ou seja, seus pontos fortes e pontos fracos, como também em suas circunstâncias externas, que são suas oportunidades e ameaças.

Assim, foram elucidadas as oportunidades e ameaças relacionadas à associação em questão, em relação ao ambiente externo e interno, tornando possível com uma base teórica e prática, melhores orientações para os pequenos produtores da região de Dracena, SP.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### A produção de leite na Região de Dracena, SP

A APRD, estabelecida no município desde 2003, conta com 200 associados na produção leiteira, produtores, dos quais 22% são representados por pequenos produtores. Em Dracena, a produção média anual é de 2.700 mil litros de leite (IBGE, 2008), e como a pecuária leiteira é a principal atividade das propriedades, o leite e seus derivados têm um papel importante para pequenos produtores, que utilizam área de 0,5 a 9 ha, sendo que a produção de 40% dos entrevistados é de 100 L dia<sup>-1</sup> (Figura 1).

A associação possui quatro tanques de resfriamento do leite comunitários de 3.500 litros, empregados por 90% dos produtores (Figura 2), onde atualmente são utilizados 85% de sua capacidade total e todos os produtores sabem o destino do leite de sua propriedade para posterior comercialização. Além disso, a produção leiteira é comercializada diretamente com um laticínio da região em que o preço é avaliado através da qualidade e oferta, com bonificações pela quantidade produzida.

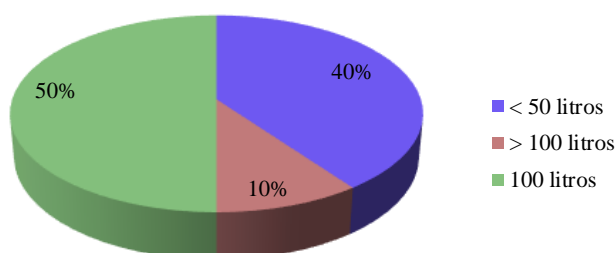


FIGURA 1 - Produção de leite diária dos produtores da Associação de Produtores Rurais de Dracena, SP.

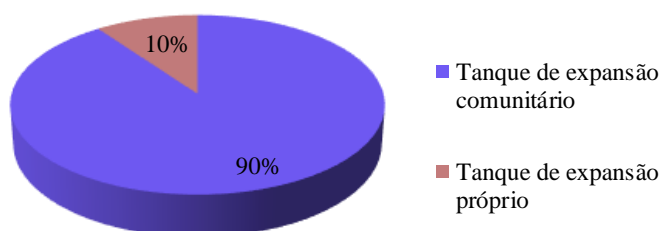
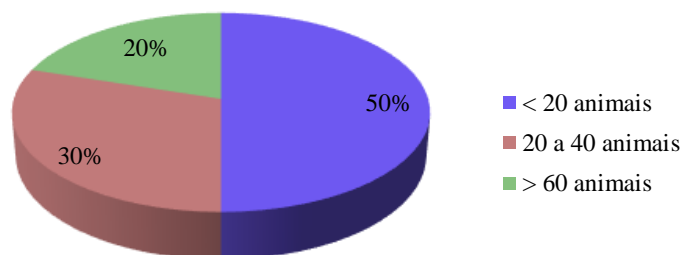


FIGURA 2 - Resfriamento do leite dos produtores da Associação de Produtores Rurais de Dracena, SP.

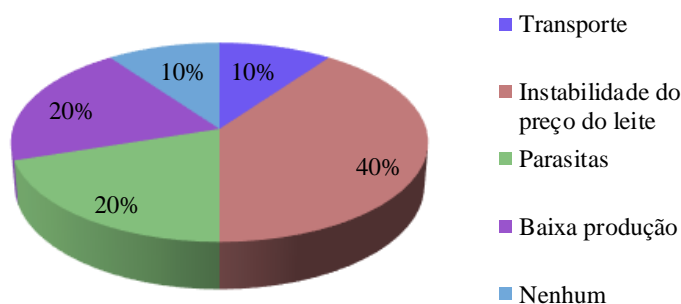
### Animais

As raças leiteiras utilizadas são Holandesa, Jersey e cruzas, sendo que o número total de animais varia de 5 a 55 e de vacas lactantes de 1 a 18, mas 50% dos produtores possuem menos que 20 animais (Figura 3). Esses são alimentados com pastagens complementadas com concentrados e suplementos. Todos os produtores recebem visita técnica em sua propriedade, seja por intermédio da

APRD ou não e estão regularizados com as vacinas obrigatórias, como as de febre aftosa e brucelose. Todos os produtores fazem tratamento antiparasitário nos animais, haja vista que as raças taurinas possuem maior predisposição a esses, principalmente aos ectoparasitas. Ainda assim, 20% dos entrevistados indicaram os parasitas como principal problema encontrado (Figura 4).



**FIGURA 3** - Número total de animais dos produtores da Associação de Produtores Rurais de Dracena, SP.



**FIGURA 4** - Principais problemas encontrados pelos produtores da Associação de Produtores Rurais de Dracena, SP.

#### Mão de obra

No estado de São Paulo, 75,81% dos recursos humanos utilizados nas propriedades é familiar, seguida da permanente (31,54%) e temporária (29,56%) (LUPA, 2008). O mesmo foi observado no presente estudo, em que 60% dos entrevistados utilizam funcionários familiares em suas propriedades, seguido da contratação de até cinco empregados (Figura 5).

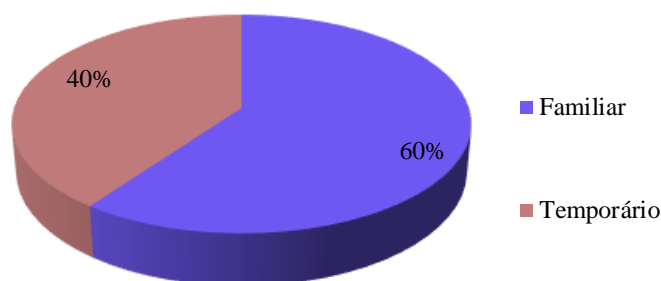
#### Avaliação socioeconômica dos produtores rurais

Em relação à experiência com a bovinocultura leiteira, 70% dos proprietários responderam que possuem pouca experiência (Figura 6), trabalhando na área por menos de cinco anos, motivo de todos os entrevistados participarem de palestras e cursos de capacitação.

Grande parte dos produtores resolveram investir na bovinocultura leiteira por falta de opções, por

acreditarem que seja uma fonte de renda mais segura que a agricultura e principalmente por suas propriedades suportarem o número de animais sem necessidade de grandes alterações e custos.

No quesito nível de escolaridade, 40% dos entrevistados (Figura 7) cursaram o Ensino Médio e nenhum produtor era analfabeto, divergindo com Zoccal et al. (2008), que concluíram que os produtores rurais em geral possuem baixo nível de escolaridade. Porém, segundo os mesmos autores, os produtores diversificam as atividades para aproveitar as potencialidades da propriedade, o que também foi encontrado nesse estudo, já que, apesar de a bovinocultura leiteira ser a principal fonte de renda dos produtores, esses trabalham conjuntamente com outras culturas (Figura 8), como a fruticultura e avicultura ornamental.



**FIGURA 5** - Mão de obra utilizada pelos produtores da Associação de Produtores Rurais de Dracena, SP.

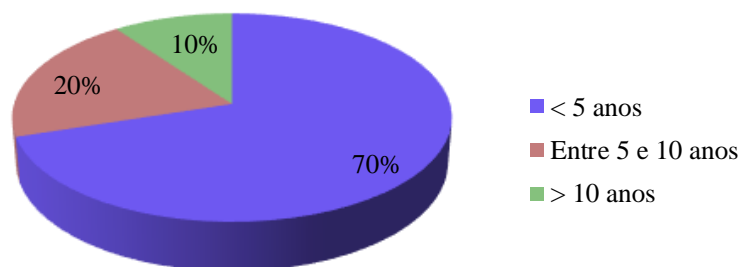


FIGURA 6 - Experiência na bovinocultura leiteira dos produtores da Associação de Produtores Rurais de Dracena, SP.

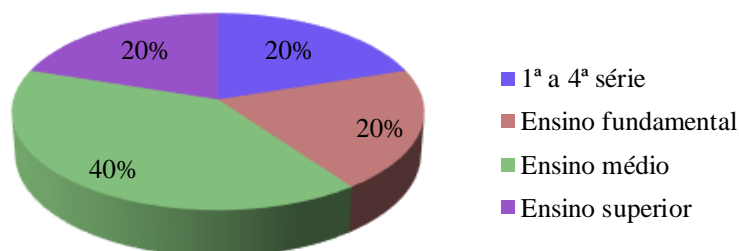


FIGURA 7 - Nível de escolaridade dos produtores da Associação de Produtores Rurais de Dracena, SP.

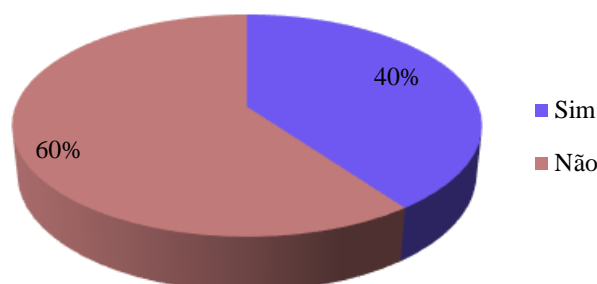


FIGURA 8 - Produção de outras culturas dos produtores da Associação de Produtores Rurais de Dracena, SP.

### Principais problemas encontrados

Por meio da associação, os produtores efetuam compras em conjunto, reduzindo seus custos, porém, a ração ainda é considerada como a necessidade mais onerosa ao produtor, seguido de funcionários e medicamentos (Figura 9).

A instabilidade do preço do leite, parasitas e a baixa produção são alguns dos principais gargalos existentes na pecuária leiteira da região de Dracena (Figura 4). A instabilidade do preço, segundo os produtores, é desestimulante, por ser ora rentável, ora não, e a baixa produção tem como um dos fatores a baixíssima porcentagem de vacas lactantes no plantel.

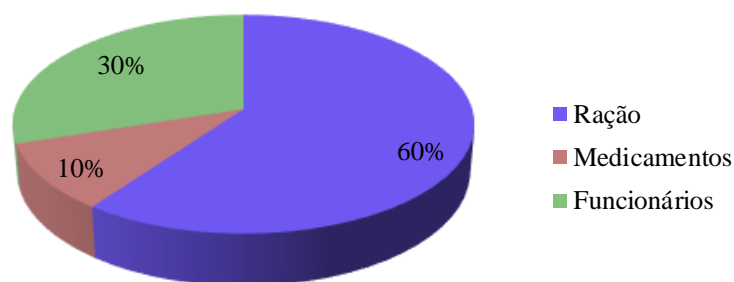
Porém, apesar de encontrarem alguns problemas com a bovinocultura leiteira, quando questionados sobre qual o futuro desejado para a propriedade, 70% dos entrevistados disseram que almejam aumentar consideravelmente a produção de leite de seu rebanho. Já 30% (Figura 10) preferem e também tem a necessidade de melhorar os equipamentos da propriedade e por isso

conjeturam que se houver manutenção adequada, consequentemente a produção diária de leite também aumentará. Outros, que por possuírem uma propriedade e também a produção leiteira pequena, não desejam melhorar de forma alguma (10%) seu estabelecimento.

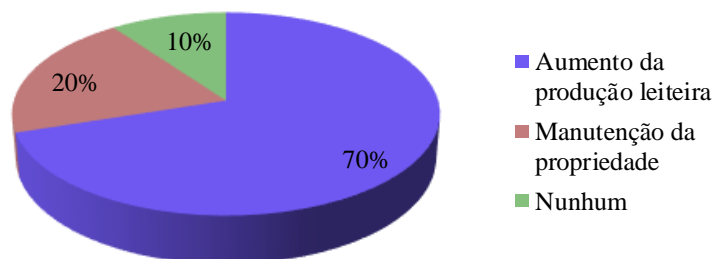
### Análise SWOT - Análise Interna

#### Ambiente Mercadológico

As unidades de produção, a qualidade e consequente padronização do leite ainda se encontram em progresso (Tabela 1). O desconhecimento do consumidor quanto a procedência do leite ocorre em função de o produto ser identificado no mercado com a marca do laticínio. Sobre a rede de distribuição, há exclusividade em relação à cooperativa de fornecimento e parte dos produtores também é beneficiada com subsídio do governo federal.



**FIGURA 9** - Produção de outras culturas dos produtores da Associação de Produtores Rurais de Dracena, SP.



**FIGURA 10** - Futuro desejado para a propriedade dos produtores da Associação de Produtores Rurais de Dracena, SP.

**TABELA 1.** Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) do ambiente interno da Associação de Produtores Rurais de Dracena (APRD), ano de 2011.

Ambiente Interno	Pontos fortes/fracos	Peso (%)	Avaliação geral	Valor (0-10)	Comentários
Mercadológico	Qualidade/padronização	10	Uniformidade	5	Implantação PAS
	Aceitação no mercado	10	Informação do consumidor	6	Ausência de marca
Produção	Eficiência/Produtividade	10	Tecnologia e gestão	8	Homogeneidade de produção
	Estrutura de custos	10	Planilhas	4	Pouca utilização
Administração	Experiência/habilidade	20	Conhecimento administrativo	8	Crescente atuação
	Trabalho em equipe	20	Cooperação	10	Compra conjunta
Finanças	Investimentos	05	Viabilidade econômica	8	Conhecimento limitado
	Rentabilidade	05	Análise econômica	6	
Recursos humanos	Motivação	05	Incentivos	5	Participação parcial
	Capacitação profissional	05	Reciclagem	8	Cursos capacitação
Controle (100%)		100		7,25	

#### Produção

A utilização de novas tecnologias e a aceitação destas pelos produtores é o principal agente determinante. Segundo Finkler (2010), a assistência disponibilizada pela associação, por acarretar melhoras na reprodução, reflete na produtividade juntamente com a experiência na atividade, que apesar de ainda estar em ascensão, conta com o auxílio de cursos de capacitação para os produtores.

O controle produtivo é um item de extrema necessidade para que se estabeleça o conhecimento do processo produtivo e de coeficientes técnicos, para que desta forma, possibilite a análise dos resultados. No entanto, mesmo com um aumento dos controles de

atividades, muitos ainda não realizam apuração de resultados, o que dificulta a definição de metas para a produção, a composição dos custos, e o alcance de melhores resultados produtivos.

#### Administração

A administração da APRD, desde 2003 tem crescido ininterruptamente em relação ao número de associados e trabalha com preço pré-estabelecido de acordo com o volume e qualidade do produto. Estão investindo em projetos do governo, com a possibilidade de expansão de suas atividades na construção futura de um

pequeno laticínio para potencializar o volume, bem como agregar valor a outros produtos.

A administração determina e orienta a organização em relação à melhor maneira de alcançar os objetivos organizacionais (ALMEIDA et al., 1999). Por ser um processo contínuo, se embasa em um conjunto de atividades como análises, decisões, comunicação, liderança, motivação, avaliação e controle. Vale ressaltar que atualmente estão investindo em projetos do governo, com a possibilidade de expansão de suas atividades na construção futura de um mini laticínio para potencializar o volume, bem como agregar valor a outros produtos lácteos oriundos da matéria-prima de base.

#### Financeiro

Na APRD, a maioria dos produtores tem limitações no controle de suas principais despesas e custos, como a depreciação dos itens de investimento, que se tornam obsoletos e necessitam de substituição ou reparação, corroborando com Bernardes et al. (2008), que descrevem como principais indicadores e metas estabelecidas no campo financeiro, o crescimento, composição da receita, custos, administração de riscos e a necessidade de uma melhoria de produtividade.

#### Recursos humanos

Em relação a esse quesito, a motivação e o interesse dos participantes são considerados regulares,

apesar de muitos produzirem em baixas escalas e tecnologia, pois são caracterizados como pequenos produtores e não como pequenos empresários potenciais para o agronegócio regional pela ausência de formalização contratual de deveres e obrigações constantes no estatuto (SABBAG et al., 2010).

#### Análise Externa

Na Análise Externa, foram utilizadas as opiniões dos produtores, bem como informações com a administração da APRD, destacando-se assim, algumas características consideradas como motivos principais (Tabela 2) da aceitação do produto no mercado ser pequena, dentre as quais, o fato da APRD não rotular e embalar com sua própria marca, com a certificação do produto através do Serviço de Inspeção Municipal (SIM), não apenas o leite, mas como também futuramente derivados deste. Além disso, com o aumento no consumo de leite se torna cada vez mais necessário adaptar o produto ao mercado, de acordo com as inovações do setor em relação a uma gama cada vez maior de produtos. Aliado a isso, as modificações dos hábitos do consumidor gera um aumento de novos mercados.

Os itens que obtiveram menores notas são os que necessitam de reajustes, como a padronização e volume de matéria-prima, por meio de procedimentos de manejo, análise e controle de custos; e a motivação, limitada ao baixo incentivo entre os produtores associados.

**TABELA 2.** Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) do ambiente externo da Associação de Produtores Rurais de Dracena (APRD).

Ambiente Externo	Oportunidades/ameaças	Peso (%)	Avaliação geral	Valor (0-10)	Comentários
Político legal	Rotulagem/embalagem	10	Especificação	0	Falta de certificações
	Acesso: mercados/certificação	20	Acessibilidade	0	Idem ao anterior
Econômico	Disponibilidade/restrição insumos	15	Gestão de recursos	0	Disponibilidade de compra coletiva
	Gastos imprevistos	15	Disponibilidade para custos	8	
	Disponibilidade capital	20	Novos investimentos	6	Limitada ao CONAB
Sócio Cultural	Hábitos de consumo	5	Adaptabilidade	10	Versatilidade produto
	Concentração populacional	5	Flexibilidade produção	0	Falta de certificação
Tecnológico	Vendas/Pedidos	5	Entregas/receita	8	Direta: CACRETIPI
	Soluções tecnológicas	5	Capacidade produtiva	10	Financiamentos Capacitação
	Controle (100%)	100		3,8	

Em consequência da limitação na produção leiteira da APRD, esta não estabelece uma oportunidade de certificação e acesso a novos mercados, em função da ausência de agregação de valor, dificultando novos

investimentos para a produção. Porém, a APRD atualmente tem um projeto de financiamento para construção de um pequeno laticínio, o que poderá reverter



grande parte destas ameaças que inibem o crescimento no mercado regional.

Através do posicionamento obtido pela APRD, constata-se que os associados se encontram na fase de capitalização (Figura 1), de modo que poderão perpetuar na atividade desde que haja melhorias econômicas, tanto para obtenção de tecnologias mais avançadas, como aquisição de animais que geram maior produção e qualidade de leite, considerando que estão sobre forte ameaça na prospecção de novos mercados e crescimento contínuo da atividade.

## CONCLUSÕES

Considerou-se como principal problema a instabilidade do preço e qualidade do leite, sendo as principais causas desta: a administração irregular, pouca experiência na atividade e a variação de produção. Os efeitos destas causas são baixa qualidade do produto, participação parcial do grupo e dificuldades no processo de certificação.

Neste sentido, algumas proposições de melhorias deverão ser acondicionadas, dentre as quais, a padronização e aumento no volume de matéria-prima, bem como a agregação de novos produtos lácteos, reestruturando o processo de gestão junto aos associados.

## AGRADECIMENTOS

À Fundação de Amparo e Pesquisa do Estado de São Paulo, processo 2010/15236-1 pela bolsa de iniciação científica concedida e à todos os produtores e funcionários da Associação de Produtores Rurais de Dracena.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, A.; SHERER, I.B.; VENTURA, J.L.; LUZ JUNIOR, R.; ZANIN, R.F. **Planejamento estratégico UFMS**: referencial teórico. Santa Maria, UFSM. 1999.
- ANUALPEC 2014: **Anuário da Pecuária Brasileira**. São Paulo: FNP, 2014.
- BERNARDES, A.C.; SANTOS, C.C.; BASTOS, K.Z. **Planejamento estratégico em organizações agrícolas no sudoeste goiano**. In: XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Rio Branco, 2008.
- DYSON, R.G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. **European Journal of Operational Research**, v.152, p.631-640, 2004.

- FINATTO, R.A.; SALAMONI, G. Agricultura familiar e agroecologia: perfil da produção de base agroecológica do município de Pelotas/RS. **Sociedade & Natureza**, v.20, n.2, p.199-217, 2008.
- FINKLER, C. **Planejamento estratégico e sustentabilidade em uma pequena propriedade familiar produtora de leite**. 2010. 99f. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, 2010.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Estatísticas dos municípios brasileiros**. 2008. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=351440&idtema=107&search=sao-paulo|dracena|censo-demografico-2010:-resultados-da-amostra-trabalho>>. Acesso em: 06 ago. 2015.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo 2010**: primeiros dados divulgados. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=351440&idtema=3&search=sao-paulo|dracena|censo-agropecuario-2006>>. Acesso em: 06 ago. 2015.
- LEVANTAMENTO CENSITÁRIO DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA - LUPA. **Levantamento censitário de unidades de produção agrícola do Estado de São Paulo**. 2008. Disponível em: <<http://www.cati.sp.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2015.
- MANZANO, A.; NOVAES, N.J.; CAMARGO, A.C.; ESTEVES, S.N.; FREITAS, A.R. Efeitos da implantação de técnicas agropecuárias na intensificação de sistemas de produção de leite em estabelecimentos familiares. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v.35, n.2, p.618-628, 2006.
- SABBAG, O.J.; PROENÇA, E.R.; COSTA, S.M.A.L. Planejamento estratégico na bovinocultura de leite: análise SWOT aplicada em uma propriedade associativista de Dracena/SP. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, XLVIII, 2010, Campo Grande, MS. **Anais...** Campo Grande, MS: SOBER/BNB, 2010.
- SEBRAE. Perspectivas e tendências da agricultura familiar. **Revista Conhecer - Leite e Derivados**, n.17, dez. 2010.
- SPERRY, S.; CARVALHO JÚNIOR, C.H.T.; MERCOIRET, J. **Ações coletivas praticadas pelos produtores rurais**. Distrito Federal: Embrapa, 2003.
- THOMPSON JR., A.A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.
- VERDEJO, M.E. **Diagnóstico rural participativo**. Brasília: MDA/Secretaria da Agricultura Familiar, 2006.
- WANDERLEY, N. Raízes históricas do campesinato brasileiro. In: TEDESCO (Org.). **Agricultura familiar**: realidades e perspectivas. Passo Fundo: UPF, 2001, 405p.
- ZOCAL, R., CARNEIRO, A.V., JUNQUEIRA, R., ZAMAGNO, M. A nova pecuária leiteira brasileira. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE QUALIDADE DO LEITE, 2008, Recife, CE. **Anais...** Recife, CE, 2008. CCS Gráfica e Editora. p.85-95.