

**EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E DESEMPENHO DA CADEIA LEITEIRA NA
AGRICULTURA FAMILIAR DE MATO GROSSO****Lucia Maria Parapinski**

Universidade Federal de Mato Grosso

lumalmp@gmail.com**Resumo**

Este estudo teve como objetivo analisar a alocação orçamentária destinada à agricultura familiar em Mato Grosso, com ênfase na cadeia produtiva do leite, que representa 80,4% dos produtores desse segmento. A pesquisa utilizou abordagem qualitativa e descritiva, baseada em revisão documental e orçamentos extraídos do Portal da Transparência MT, considerando os programas estaduais vinculados ao Plano Estadual da Agricultura Familiar (PEAF/MT) e dados do IBGE sobre a produção leiteira. Os resultados apontam disparidades expressivas na distribuição dos recursos: entre 2020 e 2024, menos de 8% do orçamento destinado à agricultura familiar contemplou a produção leiteira, destaque para os anos de 2020 e 2023, nos quais o percentual foi inferior a 2%, apesar da expressiva participação da atividade no setor. Além disso, constatou-se uma tendência de queda contínua na produção estadual de leite desde 2020. Tais achados evidenciam desafios estruturais e a necessidade de aprimoramento no acompanhamento e na efetividade das políticas públicas voltadas ao setor. O estudo contribui com subsídios para o aprimoramento da gestão orçamentária, ressaltando a urgência de estratégias que fortaleçam a cadeia produtiva do leite e promovam o desenvolvimento rural sustentável em Mato Grosso.

Palavras-chave: Políticas Públicas. Orçamento Público. Agricultura Familiar. Cadeia produtiva do leite.

**BUDGET EXECUTION AND PERFORMANCE OF THE DAIRY CHAIN IN
FAMILY AGRICULTURE IN MATO GROSSO****Abstract**

This study aimed to analyze the budget allocation for family farming in Mato Grosso, with an emphasis on the milk production chain, which represents 80.4% of producers in this segment. The research used a qualitative and descriptive approach, based on a review of documents and budgets extracted from the Mato Grosso Transparency Portal, considering state programs linked to the State Family Farming Plan (PEAF/MT) and IBGE data on milk production. The results point to significant disparities in the distribution of resources: between 2020 and 2024, less than 8% of the budget allocated to family farming covered milk production, with emphasis on the years 2020 and 2023, in which the percentage was less than 2%, despite the significant participation of the activity in the sector. In addition, there has been a continuous downward trend in state milk production since 2020. These findings highlight structural challenges and the need to improve the monitoring and effectiveness of public policies aimed at the sector. The study contributes to the improvement of budget management, highlighting the urgency of strategies that strengthen the milk production chain and promote sustainable rural development in Mato Grosso.

Keywords: Public Policies. Public Budget. Family Farming. Milk Production Chain.



1 INTRODUÇÃO

A agricultura familiar engloba uma ampla variedade de atividades agropecuárias realizadas por famílias que possuem pequenas e médias propriedades rurais. No Estado de Mato Grosso, enquanto os grandes empresários rurais se dedicam a três ou quatro culturas, a agricultura familiar produz e comercializa uma grande variedade de produtos localmente e regionalmente: frutas, verduras, legumes, queijos e outros produtos lácteos, pescados, mel, castanhas, derivados de cana, produtos da sociobiodiversidade, entre outros (Campos, 2019).

Ressalta-se a significativa contribuição da agricultura familiar no desenvolvimento de cadeias produtivas ligadas ao setor pecuário, particularmente na produção de leite. Em Mato Grosso, a cadeia produtiva do leite é fortemente composta por agricultores familiares, que representam cerca de 80,44% dos produtores. O leite, por sua vez, figura entre os poucos produtos efetivamente presentes em todos os municípios mato-grossenses, o que reforça seu papel estratégico tanto para a economia local quanto para a segurança alimentar regional (IMEA, 2023; PEA/MT, 2017).

Considerando que a agricultura familiar possui elevado potencial para impulsionar a economia, reduzir importações, gerar empregos e fortalecer economias locais, sua consolidação exige uma intervenção estatal estruturada, que contemple investimentos em infraestrutura, assistência técnica e mecanismos de incentivo. Em Mato Grosso, enquanto soja, algodão e pecuária de corte dominam o mercado nacional, a produção leiteira, embora envolvendo milhares de famílias, tem baixa expressão econômica (Embrapa, 2014; IMEA, 2011).

Nos últimos anos, o estado avançou na estruturação de políticas voltadas ao fortalecimento da agricultura familiar. A criação da Secretaria de Estado da Agricultura Familiar (SEAF) consolidou o órgão responsável pela coordenação das ações governamentais voltadas ao setor. No plano normativo, a Política Estadual de Desenvolvimento Rural Sustentável da Agricultura Familiar (Lei nº 10.516/2017) estabeleceu diretrizes para um desenvolvimento rural sustentável e solidário. No plano operacional, o Plano Estadual da Agricultura Familiar (PEAF/MT) organizou essas diretrizes em programas, metas e ações prioritárias, orientando a atuação da SEAF e a distribuição dos recursos públicos (Campos, 2019; Mato Grosso, 2017).

Apesar desse arcabouço institucional, estudos sobre acesso às políticas públicas mato-grossenses evidenciam um descompasso entre a formulação das políticas e sua efetiva apropriação pelos produtores. Dados do IMEA (2023) revelam que 47,25% dos produtores de leite em Mato Grosso não acessam os programas da SEAF, e 34,32% sequer têm conhecimento da existência desses programas. Soma-se a isso a persistência de entraves estruturais, como baixa adoção de tecnologias, incluindo sistemas de irrigação e reduzido acesso a crédito e financiamento, fatores que restringem a modernização e a competitividade da produção (Goñi et al., 2022).

Diante desse cenário, e considerando a expressiva participação da agricultura familiar na cadeia produtiva do leite em Mato Grosso, emerge-se a seguinte questão: de que forma os recursos orçamentários destinados a esse segmento têm sido alocados para promover a sustentabilidade da produção leiteira em Mato Grosso? Essa problemática orienta o presente estudo.

Assim, o objetivo geral foi identificar os valores orçamentários destinados à agricultura familiar no período de 2020 a 2024, com ênfase na cadeia produtiva do leite, e verificar se a distribuição desses recursos corresponde à importância e ao desempenho produtivo da atividade no contexto mato-grossense. O estudo delimita-se ao PEA/MT por ser o instrumento que operacionaliza as diretrizes da política estadual e orienta a alocação dos recursos públicos.



Para tanto, utilizou-se dados do Portal da Transparência de Mato Grosso, referentes aos valores orçamentários destinados à agricultura familiar, e dados do IBGE, relativos à produção de leite. As informações do IBGE permitiram situar a produção estadual no contexto nacional, enquanto a comparação entre esses dados e os valores orçamentários possibilitou avaliar a coerência entre o desempenho produtivo da cadeia leiteira e os recursos destinados à sua sustentabilidade.

O orçamento público, nesse contexto, constitui o principal instrumento de materialização das políticas previstas no PEA/MT, uma vez que define prioridades, direciona recursos e condiciona a capacidade estatal de executar programas e serviços. Assim, o trabalho reveste-se de relevância ao analisar a alocação orçamentária destinada à agricultura familiar e, de modo particular, à cadeia leiteira, torna-se relevante para compreender em que medida as diretrizes do PEA se convertem em ações concretas capazes de responder às necessidades reais dos produtores e ao peso socioeconômico da atividade no estado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, procurou-se, de forma concisa, delimitar o conceito de políticas públicas, estabelecendo as bases teóricas necessárias à análise proposta. Ademais, apresenta-se uma exposição sucinta das principais iniciativas do Governo do Estado de Mato Grosso no âmbito da Política Estadual de Desenvolvimento Rural Sustentável da Agricultura Familiar, bem como de seus programas e ações correlatos, a fim de contextualizar a aplicação prática dessas diretrizes no cenário estadual.

2.1 Políticas Públicas para o desenvolvimento sustentável

No campo recente de estudos, existe uma variedade de entendimentos e conceitos, não há uma única nem uma melhor definição para Políticas Públicas, mas elementos que devem se fazer presentes. Segundo Secchi (2016), existem mais de cem conceitos de políticas públicas.

Políticas públicas, embora um conceito abstrato, se concretizam por meio de instrumentos como leis, programas, obras, subsídios e impostos. Elas representam ações governamentais integradas, financiadas por recursos orçamentários ou benefícios fiscais, destinadas à provisão de bens e serviços essenciais à sociedade (Secchi, 2016; Brasil, 2018).

A finalidade de uma política pública é o enfrentamento, diminuição e até mesmo a resolução do problema público. Pode ser elaborada através de esquemas de visualização conhecido como ciclo de políticas públicas que inicia com a identificação do problema e passa pela formação de uma agenda, formulação de alternativas, tomada de decisão, implementação, avaliação até a extinção da política pública (Secchi (2016); Gonçalves et al., 2017).

É o governo o principal gestor dos recursos e quem garante a ordem e a segurança providas pelo Estado. Assim, o governo é obrigado a atender e resolver os problemas e levar adiante o processo de planejamento, elaboração, implementação e avaliação das políticas públicas que sejam necessárias ao cumprimento – de modo coordenado e permanente – dessa função que lhe delegou a sociedade (Dias & Matos, 2012).

A Constituição Federal de 1988, elaborada sob forte influência da sociedade civil por meio de emendas populares, consolidou a descentralização e a participação popular como pilares essenciais na formulação de políticas públicas, especialmente nas áreas sociais e urbanas. Nesse contexto, o controle social surge como um mecanismo que permite à população contribuir ativamente para o desenvolvimento democrático das políticas públicas, influenciar decisões governamentais e monitorar a prestação de serviços públicos (Bezerra, 2021).



Os conselhos de políticas públicas, também instituídos pela Constituição, representam um espaço concreto para a participação da sociedade na tomada de decisões, fiscalização dos gastos públicos e avaliação dos resultados governamentais. Assim, o controle social torna-se um complemento indispensável ao controle institucional, promovendo a transparência e a eficiência na aplicação dos recursos públicos (Bezerra, 2021).

É por meio dos instrumentos de planejamento orçamentário que se identificam as necessidades sociais e se constituem os compromissos de ação do Poder Público, uma vez que a qualidade desses instrumentos garante a eficiência e eficácia da gestão pública. Mais do que um documento técnico, o orçamento público reflete as políticas públicas adotadas pelo Estado ao buscar atender às necessidades e aos interesses da sociedade (Crepaldi & Crepaldi, 2009; Abraham (2024).

Para isso, se fundamenta nos princípios básicos do orçamento público e das políticas públicas. Neste sentido, a função alocativa do orçamento desempenha papel fundamental ao determinar a destinação de recursos para a execução dos programas presentes no Plano Plurianual (PPA), sendo essencial para o alcance de metas sociais e econômicas. Essa função representa um elemento central para a efetividade das políticas públicas e para a construção de uma gestão fiscal responsável, que promova resultados concretos para a sociedade (Abraham, 2024).

Nessa perspectiva, o orçamento desempenha funções complementares e interdependentes: exerce um papel político, ao expressar as prioridades do governo; econômico, ao disciplinar receitas, despesas e endividamento; jurídico, ao definir limites e condicionantes legais para os gastos; gerencial, ao funcionar como instrumento de planejamento e coordenação administrativa; financeiro, ao prever e organizar os fluxos de caixa; e contábil, ao registrar e evidenciar os resultados patrimoniais e fiscais de cada exercício (Giacomoni, 2023).

Em síntese, Políticas públicas são ações governamentais voltadas para atender às necessidades da sociedade e promover o desenvolvimento sustentável. Financiadas por orçamento e incentivos fiscais, abrangem desde a identificação de problemas até a avaliação de resultados, com planejamento que assegura transparência, eficiência e cumprimento das obrigações, conforme a Lei de Responsabilidade Fiscal.

Para o setor agropecuário, o termo sustentável é usado para definir práticas que componham sistemas integrados de produção animal e vegetal em condições locais que lhe são específicas e que possam durar no longo prazo (Arcuri & Berndt, 2015).

2.2 Política Estadual de Desenvolvimento Rural Sustentável da Agricultura Familiar em Mato Grosso

O Estado do Mato Grosso passou a investir em políticas públicas, na organização legal, institucional e orçamentária para a agricultura familiar, passando a contar com o Sistema Estadual Integrado da Agricultura Familiar (SEIAF). Segundo Campos (2019), o SEIAF/MT é organizado em quatro Subsistemas, exposto na Figura 1.

Figura 1 - Subsistemas SEIAF/MT

SUBSISTEMAS	FUNCIONALIDADES
Subsistema de Gestão da Informação da Agricultura Familiar (SIGAF)	Registro, dados e informações da Agricultura Familiar; Organização da Rede de Informação; Gestão dos Acordos e Compromissos (Adesão); Matriz de Gestão de Resultados do SEIAF MT.
Subsistema de Agregação de Valor e Comercialização (SISCAF)	Organização para o Mercado; Estratégia de Valor; Rotas de Comercialização; Alianças Produtivas



Subsistema de Assistência Técnica e Extensão Rural, Acesso ao Conhecimento e Tecnologias da Agricultura Familiar (SISATER)	Definição dos Resultados para Serviços de Apoio Técnico; Definição dos Serviços e Apoio Técnico Necessários; SISATER; Organização da Rede de Serviços e Apoio Técnico.
Subsistema de Desenvolvimento Social da Agricultura Familiar (SDS)	Regularização fundiária e ambiental; Acesso a Serviço: Saúde, Educação, Energia, Transporte, comunicação etc.; Proteção Social, SAN e Pobreza Rural.

Fonte: Adaptado de Campos (2019)

Em termos hierárquicos o SEIAF é instrumento da Política Estadual de Desenvolvimento Rural Sustentável da Agricultura Familiar e do Plano Estadual da Agricultura Familiar (PEAF), responde e presta contas ao Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural Sustentável (Campos, 2019).

A discussão que Campos (2019) apresenta está relacionada com os instrumentos de planejamento, a exemplo do Plano Plurianual (PPA), o autor defende que o PEAF/MT deve ser entendido como um plano plurianual e deve ser sincronizado com os ciclos orçamentários. É um documento que define diretrizes e prioridades de atuação para o governo, a sociedade civil e o setor privado, buscando o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar em Mato Grosso (PEAF/MT, 2017).

De acordo com Batalha (2021) desenvolvimento sustentável implica obter, simultaneamente, melhores condições de vida para a população e conservação do meio ambiente. As discussões em torno do conceito envolvem um conjunto de questões, tais como crescimento econômico, exploração dos recursos naturais, conservação, qualidade de vida, pobreza e distribuição de renda.

A iniciativa mato-grossense é uma evolução importante deste processo, uma inovação profunda na forma de gerir e organizar as ações nesta área e que pode dar novos rumos para o desenvolvimento das políticas públicas e da institucionalidade dedicada ao segmento formado pelos agricultores familiares no Brasil (Campos, 2019).

O Plano Estadual de Agricultura Familiar de Mato Grosso (PEAF/MT, 2017) tem validade até 2030 e abrange cinco eixos temáticos: Produção Sustentável, Agregação de Valor e Comercialização, Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), Regularização Ambiental e Fundiária, e Governança e Controle Social.

O primeiro propõe diretrizes voltadas à transformação da agricultura familiar em vetor de inclusão social e econômica, promovendo justiça social e sustentabilidade ambiental. O segundo eixo busca eliminar barreiras de acesso aos canais de comercialização, como feiras, mercados institucionais e convencionais, assegurando aos consumidores produtos de qualidade. O terceiro trata da ampliação e qualificação dos serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) pública, fortalecendo o protagonismo dos agricultores familiares e comunidades tradicionais na geração e difusão do conhecimento. O quarto eixo foca na regularização fundiária e ambiental, reconhecendo a importância da segurança jurídica e da preservação dos recursos naturais. Por fim, o quinto eixo estabelece diretrizes para o fortalecimento da governança institucional, promovendo a efetividade das políticas públicas e a participação ativa dos agricultores na gestão e no controle social das ações (PEAF/MT, 2017).

As fontes de financiamento para o PEAF/MT (2017) provêm do orçamento estadual, conforme o Plano Plurianual (PPA) e as diretrizes estabelecidas na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e na Lei Orçamentária Anual (LOA). Desde 2017, a agricultura familiar em Mato Grosso também conta com suplementação de recursos do Fundo Estadual de Transporte e Habitação (FETHAB), que destina de 7% a 10% da arrecadação, conforme previsto na Lei Estadual nº 10.480/2016.



2.2.1 Programas e Ações para a cadeia do leite no Estado de Mato Grosso

O Programa Agricultura Familiar Inclusiva e Sustentável tem por objetivos promover o desenvolvimento rural sustentável da agricultura familiar, dos povos indígenas e das demais comunidades tradicionais de Mato Grosso, além de ampliar a oferta e qualidade dos serviços de pesquisa, assistência técnica e extensão rural. Essa ampliação busca integrar componentes tecnológicos, sociais, ambientais, econômicos, fundiários, economia solidária e governança institucional, assegurando a participação e o controle social (Mato Grosso, 2017). A Figura 2, demonstra as Ações e suas finalidades.

Figura 2 - Ações do Programa Agricultura Familiar Inclusiva e Sustentável

Código da Ação	Ação
2156	Promoção dos Canais de Comercialização e do Acesso aos Mercados Institucionais
2158	Incentivo à Agroindustrialização Familiar e Comunitária
2188	Promoção do Acesso à Água Potável e de Produção na Agricultura Familiar
2365	Prestação dos Serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural
3176	Manutenção do Programa Nacional de Crédito Fundiário em Mato Grosso
3326	Reestruturação Física das Unidades Operacionais da EMPAER-MT
3327	Aparelhamento das Unidades Operacionais da EMPAER-MT
3826	Promoção da Mecanização e Insumos para a Atividade Produtiva Familiar
4168	Desenvolvimento das Cadeias Produtivas da Agricultura Familiar
4351	Pesquisa Tecnológica para Agricultura Familiar

Fonte: Elaborada pela autora, Portal da Transparência – Despesas por Programa (2023).

As ações 2365, 3826 e 4168 contemplam a cadeia leiteira. Para a SEAF/MT (2018) a produção de leite constitui-se na principal atividade econômica para a maioria das propriedades em regime familiar no Estado de MT. O estado enfrenta desafios importantes, que dentre outros, estimular o crescimento da cadeia produtiva de leite aumentando a produtividade e a rentabilidade dos produtores, além de contribuir para o desenvolvimento econômico e social, gerando empregos e renda para a população do estado.

Por intermédio de iniciativas como o Programa Agricultura Familiar Inclusiva e Sustentável, que abrange apoio ao acesso a mercados, mecanização, pesquisa tecnológica e melhoramento genético, o governo mato-grossense visa fortalecer a cadeia produtiva, especialmente na atividade leiteira, contribuindo para a segurança econômica e social das famílias envolvidas.

3. Cadeia produtiva do leite no Brasil

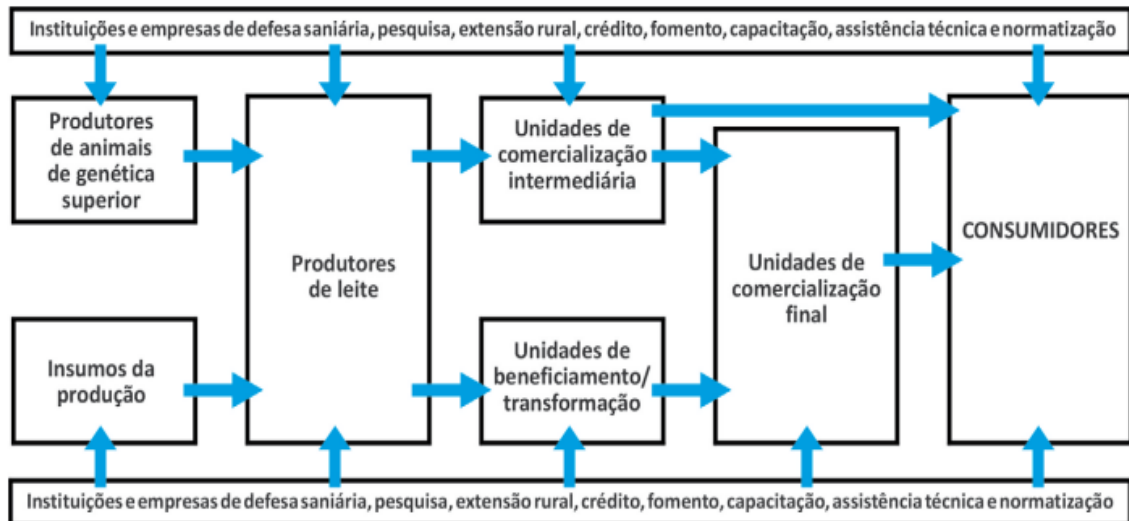
Pagani Netto *et al.* (2017) entendem por cadeia produtiva de um produto o conjunto de operações encadeadas, na forma de empresas, organizações e instituições relacionadas dentro das quais diversos insumos sofrem transformações até se constituírem em um produto, seja um bem ou um serviço, demandado pelos consumidores. Essas operações encadeadas realizam modificações em diferentes tipos de insumos, desde sua extração ou produção, em seu ambiente natural, até seu processamento industrial, distribuição, recuperação, tratamento e eliminação de efluentes e resíduos.

Ainda sobre a cadeia produtiva, Pagani Netto *et al.* (2017) afirmam que empresas e organizações nos diversos setores econômicos fornecem insumos (produtos, máquinas, equipamentos e serviços) e realizam a produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização de produtos finais e intermediários, além de serviços de apoio necessários



(pesquisa e desenvolvimento tecnológico, assistência técnica, consultoria, assessoria, crédito etc.). Na Figura 3 pode-se observar com maior precisão as diversas interfaces da organização da cadeia produtiva do leite.

Figura 3 - Fluxograma da cadeia produtiva do leite



Fonte: PAGANI NETTO *et al.* (2017)

Sob a perspectiva interdisciplinar, os diversos segmentos da cadeia produtiva interagem entre si, a exemplo da cadeia produtiva do leite, conforme ilustrado na Figura 1, destacam-se ao menos quatro mercados principais: i) o mercado entre fornecedores de insumos e produtores de leite; ii) o mercado entre os produtores de leite e a agroindústria; iii) o mercado entre a agroindústria e os centros de distribuição (atacado e varejo); iv) o mercado entre centros de distribuição e os consumidores finais.

A cadeia produtiva do leite no Brasil abrange ao menos 98% dos municípios brasileiros, empregando perto de 4 milhões de pessoas. O país conta com mais de 1 milhão de propriedades produtoras de leite. O rebanho bovino bateu o recorde em 2021, totalizando 224,6 milhões de cabeças, crescimento de 3,1% na comparação com 2020, destes 15,9 milhões correspondes ao quantitativo de vacas ordenhadas em 2021 (MAPA, 2023; IBGE – PPM, 2022).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo concentra-se no Plano Estadual da Agricultura Familiar (PEAF), com ênfase na cadeia produtiva do leite. Para alcançar esse propósito, foram consultadas fontes como literatura especializada, revisão documental e bases de dados disponíveis no Portal da Transparência MT e no portal do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Caracterizado como descritivo, uma vez que se propõe a identificar e expor as características da alocação orçamentária destinada à agricultura familiar em Mato Grosso, com ênfase na cadeia produtiva do leite, bem como a descrever o comportamento da produção leiteira no período analisado. Nesse sentido, Vergara (2016) destaca que a pesquisa descritiva visa apresentar as características de uma população ou fenômeno, buscando identificar padrões, correlações ou tendências, sem, contudo, comprometer-se com a explicação aprofundada de suas causas.



Com uma abordagem qualitativa, o estudo busca tornar o contexto visível, como observado por Creswell (2014). Esse método inclui a revisão bibliográfica e a análise documental da legislação aplicável, permitindo uma compreensão mais aprofundada das políticas e iniciativas relacionadas à agricultura familiar e à produção leiteira.

3.1 Amostra, coleta e interpretação dos dados

A principal fonte de informações foi o Portal da Transparência MT, gerido pela Controladoria Geral do Estado, de onde foram coletados dados, no período de 2020 a 2024, sobre empenho e a execução dos recursos públicos relacionados aos programas de agricultura familiar, com ênfase na promoção da cadeia produtiva do leite.

No Portal da Transparência MT, utilizou-se do mecanismo de busca por meio do caminho: “Despesa por Programa / Programa Agricultura Familiar Inclusiva e Sustentável / Ação / Órgão / Favorecido / Buscar: LEIT,” permitindo a identificação dos programas relacionados e a extração dos valores correspondentes às ações governamentais pertinentes.

Complementarmente, foram utilizados dados da Pesquisa Trimestral do Leite, disponibilizados pelo IBGE, com o objetivo de verificar a produção leiteira em nível nacional e estadual no que tange à produção leite adquirida inspecionada no período de 2020 a 2024, a fim de possibilitar a compreensão do cenário produtivo de Mato Grosso e identificar possíveis relações entre a dinâmica da produção e os investimentos públicos realizados.

As coletas ocorreram nos dias 12 e 15 de maio de 2025. Os dados coletados foram organizados em planilhas Excel® e apresentados em Figuras (Gráficos e Quadros). A análise baseou-se na triangulação de dados, visando reforçar a consistência e a confiabilidade dos resultados. Conforme destaca Yin (2015), a utilização de múltiplas fontes de evidência e a construção de um banco de dados estruturado são fundamentais para assegurar conexões claras e bem documentadas na condução de estudos de caso.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.1 A produção leite adquirida inspecionada no Brasil

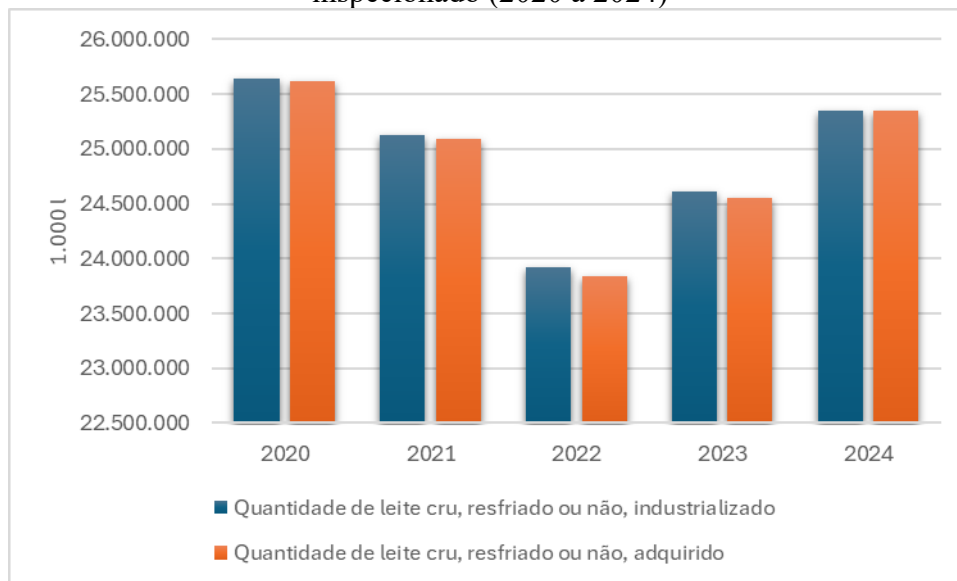
A produção leiteira no Brasil é realizada tanto por produtores familiares quanto por grandes empresas do setor, estando presente em todas as regiões do país. Os principais Estados produtores são Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina (IBGE, 2023).

Para acompanhar essa atividade, o IBGE realiza a Pesquisa Trimestral do Leite, que abrange todos os estabelecimentos que industrializam leite cru ou resfriado e que estejam submetidos à fiscalização sanitária federal, estadual ou municipal. Dessa forma, os dados obtidos refletem exclusivamente o segmento formal da cadeia produtiva do leite no Brasil (IBGE, 2025).

É importante destacar que, para o presente estudo, foi utilizada a produção formal contabilizada pela Pesquisa Trimestral do Leite do IBGE. Considerando que em 2023, a produção total de leite de vaca foi estimada em 35,4 bilhões de litros, segundo a Produção da Pecuária Municipal (PPM, 2023), dos quais aproximadamente 24,5 bilhões foram adquiridos e industrializados por estabelecimentos sob inspeção sanitária, assim, estima-se que cerca de 70% da produção nacional seja formal, enquanto os 30% restantes correspondem à produção informal, não fiscalizada. A Figura 4 sintetiza o panorama nacional do volume de leite adquirido inspecionado.



Figura 4 – Brasil: total de leite cru adquirido e industrializado inspecionado (2020 a 2024)



Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da Tabela 1086, Pesquisa Trimestral do Leite – IBGE (2025).

No decorrer da série demonstrada na Figura 3, observa-se um comportamento cíclico na produção do leite no Brasil. O ano de 2020 marcou o maior volume da série histórica, configurando-se como o pico da produção e do processamento de leite no país.

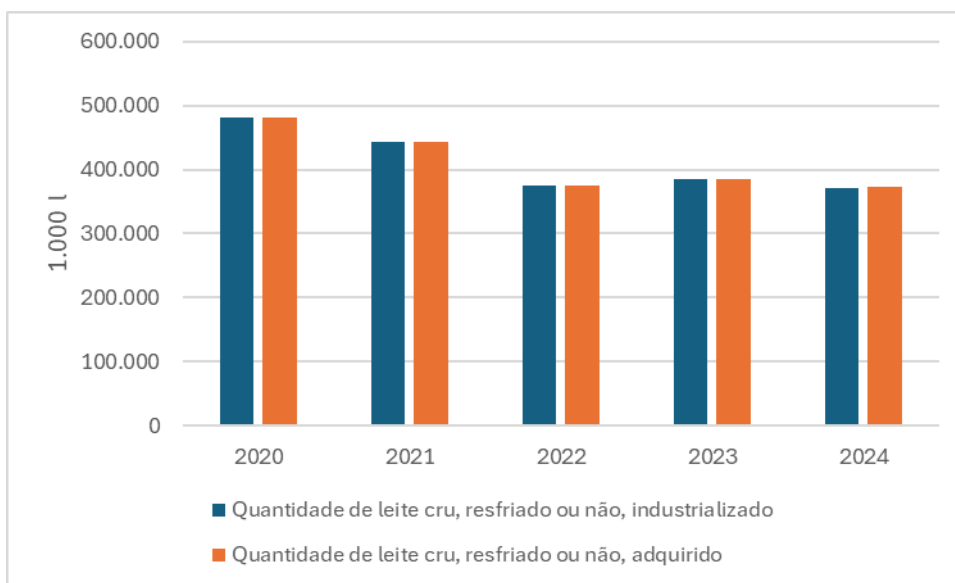
A partir desse período, a cadeia produtiva experimentou uma queda gradual, culminando em 2022 com a queda mais acentuada da série. Segundo a PPM (2022), esse recuo está associado, em grande parte, ao abandono da atividade por pequenos produtores, impactados pelo aumento dos custos com insumos. Muitos optaram pelo arrendamento de suas terras para a produção de grãos, atividade em expansão e considerada mais rentável. Além disso, observa-se uma redução no número de vacas ordenhadas, o que pode ser interpretado como um indício de desinvestimento na produção leiteira.

Em 2023, iniciou-se um movimento de recuperação, embora os volumes ainda se mantivessem abaixo dos patamares observados em 2020 e 2021. Apesar desse crescimento em 2023, o setor leiteiro nacional enfrenta desafios significativos, como margens de lucro reduzidas e forte concorrência das importações, que alcançaram 2,2 bilhões de litros, representando um aumento de 68,8% em relação a 2022. Em função disso, muitos produtores têm abandonado a atividade, migrando para alternativas mais lucrativas, como o arrendamento de terras para a produção de grãos (IBGE, 2023).

4.2 Panorama da produção de leite no Estado de Mato Grosso

De forma sintetizada, na Figura 5 é possível observar o cenário da evolução produtiva do leite sob serviços de inspeção no Estado de Mato Grosso.

Figura 5 - Mato Grosso: Total de leite cru adquirido e industrializado inspecionado (2020 a 2024)



Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados da Tabela 1086, Pesquisa Trimestral do Leite–IBGE (2025).

Tais resultados (Figura 5) evidenciam que a atividade leiteira em Mato Grosso tem enfrentado uma trajetória de queda contínua na quantidade de leite adquirido e industrializado ao longo do período de 2020 a 2024. Destaca-se, nessa conjuntura, a expressiva retração ocorrida entre 2021 e 2022. No acumulado do período, observa-se uma redução aproximada de 23% na produção, indicando um cenário de retração significativa do setor no estado.

Embora tenha ocorrido uma leve recuperação em 2023, este avanço ainda é insuficiente para retomar os níveis de produção registrados em 2020 e 2021. Além disso, a realidade da pecuária leiteira mato-grossense difere significativamente do cenário nacional: em 2023, a produção estadual correspondeu a apenas cerca de 1,10% do total produzido no Brasil, conforme dados do IMEA (2023).

4.3 Orçamento governamental para a Agricultura Familiar no Estado de Mato Grosso

A compreensão do processo de elaboração, execução e alteração do orçamento público é fundamental para o entendimento dos gastos governamentais e da gestão financeira no setor público. Assim, apresenta-se uma base conceitual inicial para contextualizar as principais definições relacionadas ao orçamento público, a fim de facilitar a interpretação das informações apresentadas na Figura 5.

Conforme a 11ª edição do Manual de Contabilidade aplicada ao Setor Público (MCASP), a execução da despesa orçamentária ocorre em quatro estágios: fixação, empenho, liquidação e pagamento (STN, 2024):

Fixação é a inclusão da despesa na LOA, que autoriza sua realização no exercício financeiro correspondente. Representa o limite máximo de recursos que podem ser utilizados, conforme previsto no orçamento aprovado.

Empenho é a reserva de valor feita pelo órgão público para efetuar um pagamento planejado. O empenho pode ser global, estimativo ou ordinário, dependendo da natureza da despesa.

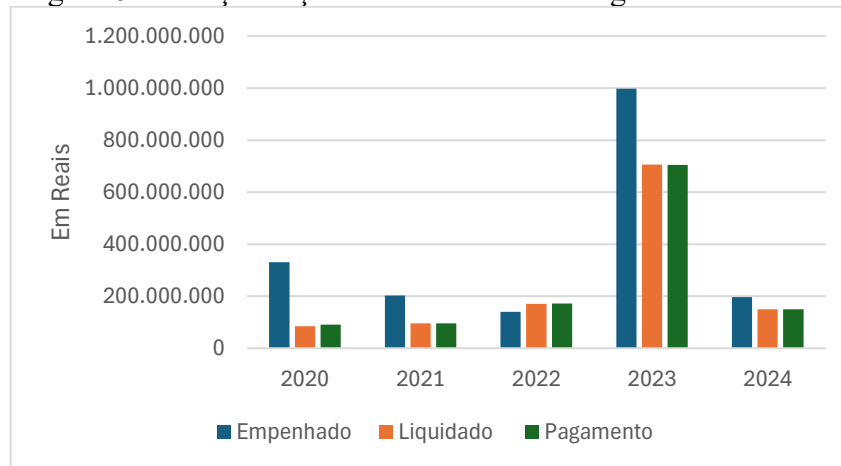
Liquidação é a verificação do direito adquirido pelo credor, baseada nos documentos comprobatórios da entrega do bem ou serviço contratado. Essa etapa confirma que a despesa foi realizada conforme pactuado, sendo necessária para autorizar o pagamento.



Pagamento consiste na efetiva transferência de recursos financeiros ao credor, após a liquidação. Representa o cumprimento da obrigação financeira, encerrando o ciclo da execução da despesa (STN, 2024).

No contexto da produção de leite em Mato Grosso (MT), amplamente associada à agricultura familiar, o estudo evidencia os investimentos públicos realizados pelo governo estadual para fomentar a sustentabilidade econômica dessa cadeia produtiva. A Figura 6 apresenta a dotação orçamentária destinada à agricultura familiar no período de 2020 a 2024.

Figura 6 - Dotação orçamentária destinada à agricultura familiar



Fonte: Elaborada pela autora com base no Portal da Transparência Despesas por Programa (2025).

Conforme pode ser observado na Figura 6, os recursos orçamentários destinados à promoção da agricultura familiar apresentaram uma acentuada variação ao longo da série histórica de 2020 a 2024. O período de 2020 a 2022 foi marcado por sucessivas quedas nos valores empenhados. Em contraste, o exercício de 2023 apresentou um crescimento expressivo nos valores empenhados, liquidados e pagos, alcançando o maior nível de execução da série analisada. Contudo, tal avanço não se manteve em 2024, ano em que se verifica uma queda acentuada nos três estágios da despesa.

Além disso, nota-se disparidade significativa entre os valores empenhados, liquidados e pagos, especialmente nos exercícios de 2020 e 2021. Cabe ressaltar que o orçamento público anual pode ser alterado por meio de créditos adicionais, que são autorizações para despesas não previstas ou insuficientemente alocadas na LOA. Esses créditos podem ser financiados por fontes como o *superávit* financeiro do exercício anterior, excesso de arrecadação, anulação parcial ou total de despesas, ou operações de crédito devidamente autorizadas (STN, 2024).

No aprofundamento da temática central deste estudo, considerando exclusivamente a fase do empenho, ou seja, a etapa inicial da despesa pública, que se caracteriza pela reserva orçamentária para o cumprimento de uma obrigação previamente assumida (STN, 2024), a Figura 7, apresenta de forma comparativa, a destinação dos recursos orçamentários públicos entre a agricultura familiar e a produção leiteira, evidenciando as prioridades de alocação orçamentária.

Figura 7 - Orçamento empenhado destinado à Agricultura Familiar *versus* Produção Leiteira

	2020	2021	2022	2023	2024
Agricultura Familiar (R\$)	331.251.571	202.776.194	139.737.919	997.739.195	195.997.979
Produção de Leite (R\$)	3.769.802	5.406.247	10.934.502	11.213.427	12.800.565
Média (%)	1,14	2,67	7,83	1,12	6,53



Fonte: Elaborada pela autora, com base no Portal da Transparência MT,
Despesas por Programa (2025).

No período analisado, observa-se que os recursos públicos destinados à sustentabilidade da cadeia produtiva do leite mantiveram-se proporcionalmente baixos em relação ao total empenhado para a agricultura familiar. Em 2020, o orçamento empenhado para a produção leiteira representou apenas 1,14% do total destinado à agricultura familiar.

Houve um aumento progressivo nos anos seguintes, atingindo 2,67% em 2021 e 7,83% em 2022, o maior percentual da série histórica analisada. No entanto, em 2023, mesmo diante do expressivo aumento do orçamento destinado à agricultura familiar, a proporção destinada à produção leiteira caiu novamente para 1,12%. Em 2024, verifica-se nova elevação percentual com o setor leiteiro alcançando 6,53% do total empenhado para a agricultura familiar.

De modo geral, a média de participação da produção leiteira no orçamento da agricultura familiar ficou abaixo de 8%, evidenciando uma alocação orçamentária discreta e pontual, ainda que variável, ao longo dos anos. Tal cenário pode refletir a subordinação da cadeia do leite dentro das prioridades da política agrícola familiar, ou ainda dificuldades estruturais e operacionais na execução de programas específicos de apoio ao setor.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Se as políticas públicas não forem adequadamente definidas, planejadas, executadas e avaliadas comprometem a qualidade e eficiência do gasto público, resultando em falhas na gestão, desperdício de recursos e ineficácia na prestação de serviços essenciais. Leis orçamentárias só têm valor se materializarem em ações que realmente melhorem a vida da população (Abraham, 2024).

Neste contexto, o cenário da produção leiteira em Mato Grosso revela uma clara incompatibilidade com os princípios de planejamento e execução eficaz de políticas públicas. A disparidade no orçamento destinado à cadeia produtiva do leite, no período analisado representando menos de 8% do total do orçamento destinado à agricultura familiar, evidenciando a necessidade de uma gestão orçamentária que promova maior equilíbrio na distribuição dos recursos públicos entre os diferentes segmentos da produção agrícola familiar.

Em 2023, a situação foi ainda mais crítica, com o orçamento destinado ao setor representando menos de 2%, apesar de 80,4% dos agricultores familiares estarem envolvidos na produção leiteira. Essa desproporção compromete a sustentabilidade e o desenvolvimento dessa cadeia produtiva.

Adicionalmente, a produção leiteira mato-grossense enfrenta desafios estruturais e econômicos, especialmente para pequenos produtores familiares. Enquanto o agronegócio de *commodities* é competitivo globalmente, a atividade leiteira tem pouca expressão econômica, marcada por baixa tecnologia, falta de planejamento, capacitação e investimentos públicos (Embrapa 2014; IMEA, 2011).

Mato Grosso celeiro do mundo. Não há como falar em celeiro do mundo e não pensar em alimentos. Não se trata de soja, algodão, mas sim de arroz, feijão, hortaliças, café, frutas, pecuária leiteira, ovos, alimentos que são produzidos pela agricultura familiar. Assim, ser celeiro do mundo não está no fato de produzir alimentos, mas sim *commodities* para o mercado externo. Essa diferença ressalta a importância da agricultura familiar para a garantia da soberania alimentar no estado e no país (Silva, 2020).

Por sua vez, a diminuição na produção de leite preocupa por seus impactos na segurança alimentar, no setor agropecuário, no abastecimento e nos preços, além de ter implicações socioeconômicas e ambientais. Arcuri e Berndt (2015) enfatizam que a questão da segurança



alimentar constitui um dos maiores desafios da humanidade, e a pecuária leiteira tem grande responsabilidade em garantir os alimentos necessários para a humanidade.

Diante desse panorama, o desafio principal da atividade é aumentar a produtividade e a renda dos produtores que têm o leite como principal fonte de renda (IMEA, 2011). É indispensável que as políticas públicas sejam emancipadoras e venham fortalecer o desenvolvimento desses empreendimentos de forma sustentável e em longo prazo, pois constituem importantíssimo segmento do nosso agronegócio (Pagani Netto et al., 2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar os valores orçamentários empenhados em favor da agricultura familiar no período de 2020 a 2024, com ênfase na cadeia produtiva do leite, considerando as ações governamentais previstas no Plano Estadual da Agricultura Familiar (PEAF). Buscou-se ainda analisar se os recursos destinados a essa cadeia estão em consonância com sua representatividade, estimada em 80,4% dos produtores rurais, além de verificar o alinhamento dessas ações com as pesquisas do IBGE sobre a produção de leite no estado.

O estudo ressalta a importância estratégica da agricultura familiar na produção leiteira de Mato Grosso, ao mesmo tempo em que evidencia os desafios enfrentados pelo setor, como a baixa incorporação de tecnologia, insuficiência de investimentos e pouca expressão econômica. Esses fatores são agravados pela disparidade na alocação de recursos financeiros públicos, indicando uma necessidade de maior atenção por parte do governo estadual para equilibrar os aportes financeiros e fomentar um desenvolvimento mais sustentável e inclusivo da cadeia produtiva do leite.

Em conclusão, embora existam esforços públicos voltados para o setor, a produção de leite em Mato Grosso, amplamente vinculada à agricultura familiar, enfrenta desafios substanciais. A discrepância entre o elevado percentual de agricultores familiares envolvidos na atividade (80,4%) e o baixo percentual do orçamento estadual destinado a produção de leite em Mato Grosso (menos de 8%) aponta para uma urgente necessidade de revisão das políticas públicas. As políticas públicas, enquanto instrumentos que regulamentam os direitos dos cidadãos, têm sua base na Constituição Federal. A avaliação contínua de sua execução é essencial, não apenas para medir os resultados alcançados, mas também para implementar ajustes necessários durante o processo de implantação.

Além disso, a tendência de queda contínua na produção estadual de leite desde 2020, reforça a urgência de ações governamentais mais consistentes e integradas, que visem não apenas a correção das disparidades, mas também a sustentabilidade e a competitividade da produção leiteira, assegurando sua relevância para a economia regional e nacional.

Cabe ressaltar que, para a análise da produção leiteira nacional e estadual, foram utilizados apenas os dados formais referente a Pesquisa Trimestral do Leite divulgada pelo IBGE, uma vez que, até o encerramento desta pesquisa, o informativo PPM referente ao ano de 2024, que apresenta estimativas da produção total, incluindo a informal, ainda não havia sido disponibilizado, o que pode limitar a compreensão integral do setor leiteiro no país.

A análise foi realizada com base em dados disponíveis no Portal da Transparência de Mato Grosso e em fontes secundárias, como o IBGE, com vistas a contribuir para ampliar o debate sobre a cadeia produtiva do leite no âmbito da agricultura familiar e apontar direções para pesquisas futuras.

Sugere-se, para investigações posteriores, a adoção de estudos de caso com beneficiários das ações do PEAF/MT sobre os impactos produtivos e socioeconômicos, bem como avaliações de impacto das políticas públicas nas perspectivas, *ex-ante* e *ex-post*, possibilitando uma análise



mais robusta da eficácia e dos resultados obtidos. Pesquisas futuras poderão oferecer evidências mais concretas sobre a efetividade do PEAf e colaborar com o aprimoramento das ações governamentais voltadas ao fortalecimento da produção leiteira no estado.

REFERÊNCIAS:

ABRAHAM, M. **AFO e Orçamento Público** - 1ª edição 2025. Rio de Janeiro: Método, 2024. E-book. p.223. ISBN 9788530995560.

ARCURI, P. B.; BERNDT, A. **Uma visão internacional da sustentabilidade na pecuária leiteira**. Brasília, DF: Embrapa, 2015. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/128149/1/Cap-9-Lv-2015-Sustentabilidade-Uma-visao.pdf> . Acesso em: junho de 2025.

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597028065.

BEZERRA, F. P. **Controle Social, Democracia e Administração Pública**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/artigos/controle-social-democracia-e-administracao-publica> Acesso em: junho de 2025.

BORGES SANTOS, D., GRASEL, D. **A competitividade na agroindústria cooperativa láctea no estado de Mato Grosso**. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/2053/371372425> . Acesso em: junho de 2025.

BRASIL. **Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex post**, volume 2 / Casa Civil da Presidência da República ... [et al.]. – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. v. 2 (301 p.): il., gráfs., mapa color

CARVALHO, G. R.; OLIVEIRA, S. J. de M.; SILVA, G. P.; CARVALHO, C. de O. Produção de leite em queda: adoção tecnológica ainda é desafio. *Agroanalysis*, São Paulo, v. 43, n. 5, p. 22–23, maio 2023.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativas & Técnicas de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3 ed. São Paulo: 2014.

CAMPOS, A. de. **Documento conceitual base para a proposta de construção do Sistema Estadual Integrado da Agricultura Familiar (SEIAF MT)**. 2019. Disponível em: <https://www.unido.org/sites/default/files/files/2020-04/Documento%20conceitual%20base%20para%20a%20proposta%20de%20constru%C3%A7%C3%A3o%20do%20Sistema%20Estadual%20Integrado%20da%20Agricultura%20Familiar%20%28SEIAF%20MT%29.pdf> Acesso em: julho de 2025.

CREPALDI, Guilherme S.; CREPALDI, Sílvio A. **Orçamento público: planejamento, elaboração e controle** - 1ª edição. Rio de Janeiro: Saraiva, 2013. E-book. ISBN 9788502201927.



DALLEMOLE, D.; FARIA, A. M. de M. **Os desafios e as expectativas do APL da Pecuária Leiteira de Mato Grosso**. Desenvolvimento em questão. Editora Unijuí, ano 8, n. 18, jul./dez, 2011. p.139-168.

DIAS, R.; MATOS, F. C. de. **Políticas públicas: princípios, propósitos e processos**. Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522484478.

EMBRAPA. CONTEXTUALIZAÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR EM MATO GROSSO. 2014. Disponível em:

<https://www.embrapa.br/documents/1354377/2109296/Documento+base+contextualiza%C3%87%C3%83O.pdf/247bf759-27f9-4b4e-afad-1aa6cabd18d4?version=1.0> Acesso em: fevereiro de 2025.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. 19. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. p.Capa. ISBN 9786559775149.

GOÑI, L.M. LIMA, M. T. D. STURZA, J. A. I. Análise multivariada dos efeitos socioeconômicos da expansão do agronegócio na agricultura familiar no Mato Grosso, Brasil. **Revista Brasileira de Gestão Ambiental e Sustentabilidade** (2022): 9(23): 1345-1359. ISSN 2359-1412 [https://doi.org/10.21438/rbgas\(2022\)092314](https://doi.org/10.21438/rbgas(2022)092314)

GONÇALVES, G. C.; AFFONSO, L. M F.; TEIXEIRA, V. R.; et al. **Elaboração e implementação de políticas públicas**. Grupo A, 2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Trimestral do Leite**. Rio de Janeiro [2025]. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/1086> Acesso em: maio de 2025.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Trimestral do Leite**. Rio de Janeiro [2025]. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria/9107-producao-da-pecuaria-municipal.html?edicao=31709&t=resultados> Acesso em: maio de 2025.

_____. Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Trimestral do Leite. Conceitos e Métodos**. Rio de Janeiro [2025]. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria/21121-primeiros-resultados-2leite.html?edicao=42617&t=conceitos-e-metodos>. Acesso em: maio de 2025.

_____. Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Após dois anos de queda na produção leiteira, Brasil retoma processo de crescimento. **Prod. Pec. munic., Rio de Janeiro, v. 51, p.1-12, 2023**. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/84/ppm_2023_v51_br_informativo.pdf Acesso em: maio de 2025

IMEA. Instituto Mato-grossense de Economia Agropecuária. **Diagnóstico da cadeia produtiva do leite no Estado de Mato Grosso: relatório de pesquisa**. – Sebastião Teixeira Gomes e Instituto Mato-Grossense de Economia Agropecuária (Imea) – Cuiabá: Famato, 2011. 93 p.



IMEA. Instituto Mato-grossense de Economia Agropecuária. **Diagnóstico da cadeia leiteira em Mato Grosso**/ Juliana Cristina dos Santos, Monique Melania empa, Cleiton Jair Gauer et al. (organizadores). – 1. ed. – Cuiabá, MT: Imea, 2023. 236p. ISBN: 978-85-65911-12-2

MATO GROSSO. Lei nº 10.516, de 02 de fevereiro de 2017 – Institui a Política Estadual de Desenvolvimento Rural Sustentável da Agricultura Familiar e dá outras providências. Disponível em: <https://www.agriculturafamiliar.mt.gov.br/-/2886798-normativos> . Acesso em: dezembro de 2024.

MATO GROSSO. **Portal Transparência**. [2025]. Disponível em: https://consultas.transparencia.mt.gov.br/despesa/por_programa/ Acesso em: maio de 2025.

BRASIL. MAPA. Ministério da Agricultura e Pecuária. Mapa do Leite: **Políticas Públicas e Privadas para o Leite**. [2023]. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/producao-animal/mapa-do-leite> . Acesso em: fev. 2025.

PAGANI NETTO, C. et al. MAIS LEITE, MAIS RENDA – **PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA BOVINOCULTURA LEITEIRA PAULISTA**, Campinas, CATI, 2017. 72p. 26cm (Impresso Especial). CDD. 636.2

PEAF/MT. **PLANO ESTADUAL DA AGRICULTURA FAMILIAR**. 2017. Disponível em: <https://www.agriculturafamiliar.mt.gov.br/documents/195721/8110755/PEAF+-+PLANO+ESTADUAL+DA+AGRICULTURA+FAMILIAR+DE+MATO+GROSSO.pdf/3a008fb2-be45-48b1-1dfb-0ead36a31475>. Acesso em: dezembro de 2024.

PPM. Produção da Pecuária Municipal. **Prod. Pec. munic., Rio de Janeiro, v. 51, p.1-12, 2023**. ISSN 0101-4234 © IBGE, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/mpa/pt-br/assuntos/noticias/ppm_2023_v51_br_informativo.pdf Acesso em: maio de 2025.

PPM. Produção da Pecuária Municipal. **Prod. Pec. munic., Rio de Janeiro, v. 50, p.1-12, 2022**. ISSN 0101-4234 © IBGE, 2023.

SEAF – **Secretaria de Estado de Agricultura Familiar e Assuntos Fundiários** – MT. *Mato Grosso Produtivo - Leite*. 2018. Disponível em: <https://www.agriculturafamiliar.mt.gov.br/leite> Acesso em: dezembro de 2024.

SECCHI, L. **Análise de Problemas Políticas Públicas: Diagnóstico de Problemas Políticas Públicas de Soluções**. Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. ISBN 9788522125470.

SILVA, L.S. **MATO GROSSO: CELEIRO DO MUNDO. UM ESTUDO SOBRE AS RELAÇÕES DE PODER E AS IMPLICAÇÕES NAS POLÍTICAS PÚBLICAS**. 2020. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de São Carlos. 251p.

STN. **Secretaria do Tesouro Nacional. Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público** – 11ª Edição. 2024. Aplicado à União, aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios Válido a partir do exercício de 2025. Disponível em: <https://cnm.org.br/storage/noticias/2024/Links/MCASP%20%2011%C2%AA%20Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf> Acesso em: janeiro de 2025.

XIII CONASUM

CONGRESSO DE
ADMINISTRAÇÃO DO SUL DE
MATO GROSSO



V CONFACAP

CONGRESSO DA FACULDADE
DE CIÊNCIAS APLICADAS E
POLÍTICAS

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. ISBN 978-8597006759.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. São Paulo: Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788582602324.