



ANAIS

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E SEU ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM PROPRIEDADES RURAIS MATO-GROSSENSES

AMANDA BRITO

amanda_brito89@hotmail.com

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO

ELAINE RODRIGUES SOUZA

elaine@unemat.br

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT

ADELICE MINETTO SZNITOWSKI

adeliceadm@gmail.com

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO

RITA CAMILA KESERLE DE OLIVEIRA

ritakerle@gmail.com

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO

RESUMO: O agronegócio brasileiro é destaque mundial e cresce a cada ano. Desse segmento fazem parte as propriedades rurais, as quais pelo o uso e incorporação de novas tecnologias obtêm aumentos de produção. No entanto, a área de gestão demanda aprimoramento e nela, cita-se a de gestão de pessoas (GP). As práticas de GP alinhadas às estratégias organizacionais possibilitam ganhos tanto para a empresa quanto para seus funcionários. Diante do exposto, o objetivo do estudo foi analisar se as práticas de gestão de pessoas nas propriedades rurais são desenvolvidas com alinhamento estratégico. Para tanto, foi realizado estudo com abordagem qualitativa em duas propriedades rurais nos municípios de Sapezal-MT (Propriedade A) e Diamantino-MT (Propriedade B) em 2017, e reaplicada a coleta de dados em 2019 para comparativo. Nesses locais, as práticas de gestão de pessoas indicam seu alinhamento com as estratégias organizacionais, embora essas sejam conservadoras e defensivas, e assim, colaboram para a manutenção das atuais práticas executadas. No entanto, nota-se uma tendência para ações de estratégias prospectivas e ofensivas, que objetivam ajustar as novas exigências do ambiente externo.

PALAVRAS CHAVE: Gestão Estratégica de Pessoas. Gestão de Pessoas no Agronegócio. Propriedades Rurais.

ABSTRACT: Brazilian agribusiness is a global highlight and grows every year. This segment includes rural properties, which through the use and incorporation of new technologies obtain increases in production. However, the management area demands improvement and in it, we mention the people management (GP). GP practices aligned with organizational strategies enable gains for both the company and its employees. Given the above, the objective of the study was to analyze whether people management practices in rural properties are developed with strategic alignment. To this end, a study with a qualitative approach was carried out in two rural properties in the municipalities of Sapezal-MT (Property A) and Diamantino-MT (Property B) in 2017, and the data collection was reapplied in 2019 for comparison. In these places, people management practices indicate their alignment with organizational strategies, although these are conservative and defensive, and thus, collaborate to maintain the current practices performed. However, there is a tendency towards actions of prospective and offensive strategies, which aim to adjust to the new demands of the external environment.

KEY WORDS: Strategic People Management. People Management in Agribusiness. Rural Properties.



ANAIS

1. INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro se destaca mundialmente e a agricultura é uma das principais responsáveis pela participação do Produto Interno Bruto (PIB), colocando o Brasil entre os maiores fornecedores mundiais de alimentos. Nesse sentido, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) cita que em dezembro de 2019 as exportações brasileiras do agronegócio foram de US\$ 7,73 bilhões, resultando um superávit de US\$ 6,52 bilhões. Sendo no período responsável por 42,6% do total das exportações, gerando US\$ 18,16 bilhões (MAPA, 2019).

Um dos estados brasileiros que se destaca na produção agropecuária é o Mato Grosso com posição de liderança na produção de soja, milho, algodão e rebanho bovino. De acordo com o Instituto Mato-Grossense de Economia Agropecuária (IMEA, 2018), o agronegócio representa 50,5% do PIB do estado e com níveis recordes nas safras 2017/2018.

Esse protagonismo para a economia brasileira e sua continuidade exige dos produtores rurais melhoria, tanto na produção quanto na gestão para que cresçam de forma planejada. No entanto, a área de gestão em propriedades rurais ainda não recebe a devida atenção (TALIARINI; RAMOS, 2015).

Nesse sentido também o MAPA (2019) observa que os avanços tecnológicos na agricultura não foram acompanhados pela profissionalização na gestão da produção agrícola. O número de empresários rurais que realizam o planejamento de suas atividades a médio ou em longo prazo, que conhecem os custos da sua produção, ou que possuem estratégias de comercialização ainda é pequeno.

Uma das áreas da gestão que precisa avançar é a de gestão de pessoas (GP) (SZNITOWSKI, 2017). Essa constatação resulta do fato de que, em sua maioria as propriedades rurais tem gestão familiar e tradicionalmente, os investimentos se concentram em tecnologias de produção. Assim, podem ter dificuldades para desenvolver atividades básicas na área de GP como recrutar e selecionar pessoas de forma estratégica.

Embora a gestão estratégica de pessoas seja recente, a discussão se faz pertinente no contexto citado. Esse tipo de gestão aborda a relação entre políticas e práticas de GP e outras variáveis organizacionais (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017). Envolve gerenciar pessoas para alcançar os objetivos organizacionais pelos seus recursos humanos, por meio de estratégias, políticas e práticas integradas de pessoas. (ARMSTRONG, 2011)

Diferente da gestão de pessoas tradicional a gestão estratégica de pessoas tem foco nas competências organizacionais geradas pelo uso das práticas. Com isso, há alinhamento das competências aos recursos que geram vantagens competitivas (FERNANDES, 2013).

Nesse contexto, o objetivo central da pesquisa foi analisar se as práticas de gestão de pessoas nas propriedades rurais são desenvolvidas com alinhamento estratégico, trazendo um comparativo entre os anos 2017 e 2019. A escolha do tema foi motivada pela necessidade em discutir o tema GP em empreendimentos rurais, uma vez que essa área nesse contexto demanda atenção (LEITNER, 2015; SZNITOWSKI, 2017; THIAGO E GONÇALVES, 2019). Assim, o estudo contribui para conhecer a área de gestão de pessoas no âmbito das propriedades rurais e gerar conhecimento para melhorar o desempenho de tais empreendimentos, o que permite aos gestores refletirem sobre a importância da GP alinhada as estratégias organizacionais como possibilidade de obter melhor desempenho em todos os setores da organização.

ANAIS

2. METODOLOGIA

A pesquisa teve caráter exploratório (GIL, 2011) pela forma de abordar o tema GP em um contexto até então pouco explorado, ou seja: gestão de pessoas em propriedades rurais e proporcionou uma visão geral da gestão estratégica de pessoas (GPE). Os dados coletados seguiram uma linha temporal sobre as práticas de GP em propriedades rurais no ano de 2017 e, posteriormente, em 2019 o questionário foi reaplicado para verificar se havia mudanças na gestão de pessoas com enfoque estratégico e fazer um comparativo.

Os critérios para escolha dos locais se deve a classificação feita por Leitner (2015) a qual ao tipificar as práticas de gestão adotadas, enquadrou um grupo de sete propriedades rurais em “reativas” por ter identificado que essas, além de serem caracterizadas por sua competitividade e atendimento das necessidades do mercado, fazem investimentos na gestão de pessoas, assim, o fator motivador foi conhecer mais a fundo o que é feito na área de GP nesses locais mencionados. A pesquisa bibliográfica trouxe o embasamento para a coleta e discussão dos dados (PRODANOV; FREITAS, 2013), as quais voltadas a área de gestão de pessoas tradicional, gestão estratégica de pessoas e práticas de GEP alinhada a estratégia organizacional.

A pesquisa foi realizada em propriedades rurais localizadas nos municípios de Sapezal-MT (Propriedade A) e Diamantino-MT (Propriedade B). Faziam parte do grupo alvo sete locais para os quais foi enviado por e-mail o questionário em agosto e setembro de 2017 e em setembro de 2019. Das sete, somente duas propriedades responderam sendo aqui denominadas como propriedade A e B.

Os questionários foram respondidos pelos gestores de recursos humanos e, na falta desse profissional, outra pessoa poderia responder desde que, estivesse envolvido no processo de gerenciamento e coordenação da propriedade rural. De posse dos dados, esses foram organizados em quadros comparando as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas propriedades rurais nos períodos citados, o que evidenciou a adoção ou não da gestão estratégica de pessoas, considerando os tipos de estratégias citados no quadro 1.

QUADRO 1: Práticas de GEP alinhada a Estratégia

ÁREA ESTRATÉGICA DE GP	Estratégia conservadora e defensiva	Estratégia prospectiva e ofensiva
FLUXOS DE TRABALHO	Produção eficiente Ênfase no controle Descrições de cargos explicita Planejamento detalhado do cargo	Inovação Flexibilidade Classes amplas de cargos Planejamento superficial do cargo
ADMISSÃO	Recrutamento interno DRH decide sobre a seleção Ênfase nas qualidades técnicas Processo formal de admissão e socialização	Recrutamento externo Gerente decide sobre a seleção Adequação da pessoa a cultura Processo formal e informal de admissão e

ANAIS

		socialização
TREINAMENTO	Treinamento individual Treinamento no cargo Treinamento específico Comprar habilidades	Treinamento em equipe Treinamento externos e internos Treinamento genérico para flexibilidade Construir habilidades
RECOMPENSAS	Salário fixos Salários baseado no cargo Salários baseados na antiguidade Decisões centralizadas sobre salário	Salário variável Salários baseados nos indivíduos Salários baseados no desempenho Decisões descentralizadas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

3. RESULTADO E DISCUSSÕES

3.1. Caracterização das Propriedades Rurais

As práticas de GP quando bem aplicadas podem contribuir para a melhoria dos resultados obtidos pela organização, principalmente se estão alinhadas com as estratégias corporativas (FERNANDES, 2013; CODA, 2016; FERREIRA, 2015). Nesse sentido, a seguir são apresentados dados do estudo que comparou dois períodos (2017 e 2019) quanto às práticas de GP e GPE em duas propriedades rurais mato-grossenses.

O Quadro 2 apresenta as características das propriedades rurais comparando o ano de 2017 e 2019.

QUADRO 2: Perfil dos Entrevistados

ELEMENTOS	Propriedade A		Propriedade B	
	Ano da pesquisa		Ano da pesquisa	
	2017	2019	2017	2019
Ano de Fundação	2014	2014	1991	2002*
Quantidade de Funcionários Fixos	20	30	12	26
Quantidade de Funcionários Temporários	8	10	8	6
Principais Atividades ou Culturas Produzidas	Cultivo de Grãos	Cultivo de Grãos	Consultoria Agrônômica	Consultoria Agrônômica
Departamento Atuante	Recursos Humanos	Financeiro	Administrativo	Administrativo
Existe área/setor GP	Sim	Sim	Sim	Não**

Fonte: Dados da Pesquisa (2017; 2019).

No quadro 2 nota-se que as propriedades produzem grãos, uma delas fundada em 1991 e a outra mais recente, em 2014. Nota-se que a propriedade rural A em 2017 e 2019 apresentava número de funcionários maior que a propriedade B, independente de serem fixos ou temporários. Observa-se também o aumento do número de funcionários fixos nos períodos para ambos.

As propriedades se diferenciam quanto à atividade principal, tendo A grãos e B a principal atividade Consultoria agrônômica. É comum entre elas em 2017 possuírem área de GP. Em 2019 somente a Propriedade A manteve esse setor, uma vez que a propriedade B terceirizou essa atividade.

ANAIS

3.2. Práticas de Gestão de pessoas e alinhamento estratégico em propriedades rurais

A gestão de pessoas no agronegócio é tida como responsável por gerenciar todas as pessoas que o integram, para que respondam as demandas de qualificação, compromissos e resultados (AMORIM, 2010; THIAGO E GONÇALVES, 2019).

Conforme Thiago e Gonçalves (2019) existem poucos estudos sobre gestão em propriedades rurais, mais precisamente gestão de pessoas. Nesse sentido, o estudo traz alguns dados no quadro 3, o qual compara as práticas de GP consideradas como tradicionais por autores da área, e sua adoção ou não nos locais analisados em 2017 e 2019.

QUADRO 3: Práticas de GP adotada nas propriedades mato-grossenses em 2017 e 2019

Atividades	Propriedade A		Propriedade B	
	2017	2019	2017	2019
Recrutamento Interno	Sim	Sim	Sim	Não
Recrutamento Externo	Sim	Sim	Sim	Sim
Seleção	Sim	Sim	Sim	Sim
Descrição de Cargos	Sim	Sim	Sim	Sim
Avaliação de Desempenho	Sim	Sim	Não	Sim
Remuneração com base no cargo	Sim	Não	Sim	Sim
Remuneração com base na competência	Não	Sim	Não	Não
Oferece benefícios	Sim	Sim	Sim	Sim
Oferece incentivos	Sim	Sim	Não	Sim
Treinamento	Sim	Sim	Sim	Sim
Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	Sim	Sim	Não	Não

Fonte: Dados da Pesquisa (2017; 2019)

A propriedade rural A executava no ano de 2017 as práticas de recrutamento, seleção, descrição de cargos, avaliação de desempenho, remuneração com base no cargo unificado a benefícios e incentivos, assim como treinamentos e práticas de qualidade de vida no trabalho, só não desenvolvia remuneração com base nas competências do funcionário. A propriedade B, em 2017 adotava práticas como recrutamento e seleção, descrição dos cargos, remuneração com base no cargo com benefícios e treinamento e não desenvolvia ações de avaliação de desempenho, remuneração com base nas competências do funcionário e ações de qualidade de vida no trabalho.

Já em 2019, a propriedade rural A passou a desenvolver práticas voltadas para remuneração com base nas competências do funcionário e deixando de remunerar pelo cargo, demonstrando estratégia de valorização de seus funcionários (FERREIRA, 2015). A propriedade rural B deixou de executar atividades de recrutamento interno, pois em 2019 terceirizou a uma consultoria de gestão de pessoas, no entanto inseriu a prática de avaliar o desempenho e passou a oferecer incentivos como parte do pacote de remuneração. Deixando de lado práticas como remuneração por competências e ações de qualidade de vida no trabalho.

A gestão estratégica de pessoas é um diferencial que alavanca a gestão e os resultados da empresa. A GEP surge quando o desempenho organizacional está alinhado com as práticas desenvolvidas, gerando vantagem competitiva. Seu foco está no direcionamento do negócio e suas estratégias superam as práticas tradicionais de recursos humanos trazendo a necessidade de diagnosticar as competências e os talentos para a implementação da estratégia competitiva (BARRETO; COSTA, 2010).

ANAIS

Pertinente destacar a terceirização da área de GP, uma vez que se trata de área fundamental para a execução de todo o planejamento da empresa que, o fato da consultoria ser externa, ou seja, não faz parte da estrutura organizacional e, por vezes não vivencia os processos por completo, isso pode afetar e trazer incertezas nas decisões da GEP.

O Quadro 4 traz um comparativo entre as práticas de GEP e as ações estratégicas desenvolvidas pelas propriedades rurais A e B em 2017 e 2019.

5

QUADRO 4: Práticas Estratégicas de GP realizadas pelas Propriedades A e B em 2017 e 2019

Atividades	Propriedade A		Propriedade B	
	2017	2019	2017	2019
A empresa tem um planejamento definido	Sim	Sim	Sim	Sim
A empresa possui suas metas definidas	Sim	Sim	Sim	Sim
A empresa possui missão definida	Sim	Sim	Não	Não
A empresa possui visão definida	Sim	Sim	Não	Não
A organização possui planejamento estratégico	Sim	Sim	Não	Sim
A práticas de Gestão de pessoas são alinhadas com as estratégicas	Sim	Sim	Não	Não
As práticas de Gestão de pessoas contribuem nos resultados da empresa	Sim	Sim	Não	Não
Grau de importância para o planejamento estratégico (nota de 1 a 5)	5	5	5	5
Existe um profissional que cuida do planejamento da empresa	Sim	Sim	Não	Sim
Possui planejamento estratégico de gestão de pessoas	Sim	Sim	Não	Não
Grau de importância para estratégias de gestão de pessoas (nota de 1 a 5)	5	4	4	4

Fonte: Dados da pesquisa (2017; 2019).

O quadro 4 mostra que em 2017 as propriedades A e B tinham planejamento e metas definidas. Entretanto, somente a propriedade rural A apresentava a missão e a visão estruturada. Isso porque a propriedade A, em 2017, já tinha estruturado seu planejamento estratégico, o que foi realizado somente em 2019 pela propriedade B.

Quanto às práticas de GP estarem alinhadas as estratégias organizacionais, apenas na propriedade A foi observado, e mencionado pelo respondente que elas contribuíam para os resultados da organização, sendo isso reafirmado nos dois anos da pesquisa, atribuindo nota máxima (5) para a importância no planejamento estratégico para a empresa. Já a propriedade rural B, respondeu “não” para ambas as alternativas nos dois períodos da pesquisa, mesmo assim atribui nota máxima (5) no quesito importância para o planejamento estratégico.

Tal percepção da propriedade A pode-se dar pelo fato de ter um profissional responsável pelo planejamento da empresa, situação contrária a Propriedade B, que somente em 2019 passa a ter tal atribuição.

O planejamento de GP reflete como as práticas são executadas dentro das organizações, contribuindo para o alcance dos objetos. As propriedades rurais estudadas seguem como exemplo de gestão o Planejamento Integrado, que segundo Chiavenato (2014), o foco se concentra na síntese entre o planejamento empresarial e o planejamento de GP. Os gerentes de linha e os profissionais de GP trabalham como parceiros para garantir um processo integrado de planejamento de GP.

Fica evidenciada a necessidade de pensar as práticas de GP em consonância com o planejamento estratégico da empresa, transformando a percepção dos gestores, pois diferente da GP tradicional, a GEP tem foco nas competências organizacionais derivadas das práticas de GP adotadas. As competências estão alinhadas a recursos que geram vantagem competitiva própria de cada organização e, portanto, difíceis imitar (FERNANDES, 2013).

ANAIS

A partir dos dados supracitados, o quadro 5 retrata a forma que as ações estratégicas das propriedades estudadas estão enquadradas, ou seja, se constituem estratégia conservadora e defensiva ou prospectiva e ofensiva. A primeira tem a ver com ações direcionadas a estabilidade e manutenção da atual situação. Já a estratégia prospectiva e ofensiva tem foco em situações futuras para alinhar as contingências ambientais (CHIAVENATO, 2014). O quadro 5 foi preenchido mediante interpretação dos gestores considerando cada item citado no quadro em relação a sua prática diária em 2017 e em 2019.

6

QUADRO 5: Áreas Estratégicas das Propriedades Rurais A e B em 2017 e 2019

ÁREA ESTRATÉGICA DE GP	Estratégia conservadora e defensiva		Estratégia prospectiva e ofensiva	
	A	B	A	B
FLUXOS DE TRABALHO	X			X
	X			X
	X	X		
	X	X		
ADMISSÃO	X			X
	X	X		
			X	X
	X	X		
TREINAMENTO			X	X
	X	X		
	X	X		
	X	X		
RECOMPENSAS	X			X
		X	X	
		X	X	
		X	X	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2015)

Ao observar o quadro 5, nota-se no quesito Fluxo de Trabalho predominância da estratégia conservadora e defensiva na propriedade rural A, enquanto somente a B tem estratégia prospectiva e ofensiva para fatores inovação e flexibilidade.

Quanto ao fator Admissão, também há postura mais conservadora da propriedade A em relação a B, uma vez que a B tem conduta ofensiva nos quesitos recrutamento externo e adequação das pessoas a cultura.

ANAIS

Para o item Treinamento, observam-se condutas similares em ambas às propriedades, com predomínio de estratégia conservadora e defensiva para a maioria dos fatores, exceto para o fator treinamento em equipe para o qual as duas seguem estratégia prospectiva e ofensiva.

Quanto as Recompensas, embora a Propriedade A siga uma conduta predominante de estratégia prospectiva e ofensiva, opta pelo salário fixo e a propriedade B prefere o salário variável, no entanto prevalece conduta de estratégia conservadora e defensiva.

Nesse sentido, Chiavenato (2014) define estratégia conservadora e defensiva o planejamento, ações voltadas para a estabilidade e manutenção da situação existente. As decisões são tomadas no sentido de obter bons resultados, sua ênfase é conservar as práticas vigentes. Já a estratégia prospectiva e ofensiva tem uma base na aderência ao futuro, no sentido de ajustar às novas demandas ambientais e preparar-se para as futuras contingências.

Assim, de acordo com os dados exposto no quadro 5, as duas propriedades rurais praticam ações e tomam decisões situadas entre as duas formas de categorização estratégica, no entanto a maioria das ações são conservadoras, e como tal, voltadas para a manutenção da situação. Isso evidencia um descompasso diante do que atualmente o mercado demanda no quesito GP, uma vez que, a modernização e a descentralização na tomada de decisão exigem que as propriedades tenham ações estratégicas prospectivas e ofensivas. Tal conduta permite alinhar a demanda do mercado, gerando vantagem competitiva em relação às demais propriedades que não acompanham a evolução na área de gestão de propriedades rurais.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que ambos os locais adotam práticas de GP, sendo algumas delas alinhadas as suas estratégias, tais como, avaliação de desempenho. No entanto, a remuneração baseada na competência do funcionário é praticada somente pela propriedade A. Observou-se também a presença de outras práticas como agregar, recompensar e desenvolver pessoas, selecionar o perfil do candidato de acordo com a necessidade da empresa, e também oferecem recompensas que estimulam o aumento da produtividade (benefícios + incentivos), além de aplicar treinamento para melhorar a qualificação da equipe, sendo desenvolvidas em ambos os locais.

Pertinente destacar, que a propriedade rural A, além das práticas de GP, também possui o planejamento estratégico e consegue alinhar suas metas com as práticas que desenvolve na área de GP, configurando a GEP. Já na Propriedade B, fica evidente a ausência de tal alinhamento, embora mencione a importância, tanto do planejamento estratégico como o planejamento da GP. Mesmo assim, constatou-se que as duas propriedades rurais adotam ações estratégicas em suas rotinas administrativas, sobretudo no setor de gestão de pessoas. Embora, grande parte da postura da gestão das propriedades rurais possa ser categorizada como estratégia conservadora e defensiva, ou seja, é uma ação com objetivo na manutenção dos processos executados atualmente na organização, nota-se um movimento direcionado às ações enquadradas como estratégias prospectivas e ofensivas, decorrente das novas exigências de mercado.

Diante do exposto, o estudo contribui por discutir um tema relevante num contexto até então pouco abordado e que demanda de avanços, mais especificamente na área de gestão de pessoas em propriedades rurais. Por esse motivo, pode subsidiar as ações dos gestores no

ANAIS

contexto rural, o qual é representativo para a economia brasileira, no entanto, demanda de avanços na área gerencial.

Como forma de avançar nessa discussão, sugere-se para pesquisas posteriores, investigar um número maior de propriedades rurais mato-grossenses e suas práticas de GP e ou GPE, de forma formar um corpo de conhecimento no âmbito das propriedades rurais.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, Ferreira Gonçalves Nobre Tânia. In: CALLADO, C. A.A. (OR). **Agronegócio**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 30-47.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management**. London: Kogan Page, 2011.

BARRETO, Leiliane Michelli Trindade da Silva; COSTA, Banny Kramer. Estratégia de Gestão de Pessoas. In: MARRAS, Jean Pierre et al. **Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010. Cap. 9. p. 195-208.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.

CODA, Roberto. **Competências Comportamentais: Como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2016.

FERNADES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão Estratégica de Pessoas: com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERREIRA, Patricia Itala. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

INSTITUTO MATO-GROSSENSE DE ECONOMIA AGROPECUÁRIA-IMEA. **Agronegócio no Brasil e em Mato Grosso**. Disponível em: <<http://www.imea.com.br/imea-site/relatorios-mercado>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

LEITNER, Camyla Piran Stiegler. **Estratégias de operações de propriedades produtoras de grãos do Núcleo Oeste de Mato Grosso**. São Carlos: UFSCar, 2015.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO-MAPA. **Balança comercial do agronegócio-dezembro/2019**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/noticias/vendas-externas-do-agronegocio-somam-us-96-8-bilhoes-em-2019/copy_of_NotaaimpresaDezembro20191.pdf>. Acessado em 04fev. 2020.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO-MAPA. **Balança comercial do agronegócio-dezembro/2019**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/noticias/vendas-externas-do-agronegocio-somam-us-96-8-bilhoes-em-2019/copy_of_NotaaimpresaDezembro20191.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

SZMITOWSKI, Adelice Minetto; DE SOUZA, Yeda Swirski. Capacidade de assimilação de conhecimentos e tecnologias no setor primário: estudo de casos em grandes propriedades rurais produtoras de soja. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 18, n. 2, 2016.

TALIARINI, Adriana Botelho. RAMOS, Darci de Jesus. **Revista Perspectiva em Gestão, Educação & Tecnologia**. Itapetininga – SP, 2015.

THIAGO, Fernando. GONÇALVES, Caroline. Gestão de pessoas no agronegócio: problematizando o interesse acadêmico. **ANAIS do 57º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Sociologia e Economia Rural –SOBER**, 2019. Disponível em: <<https://sober.org.br/wp-content/uploads/2020/01/10016.pdf>>. Acesso em: 20 Jan. 2021.

VI SIMPÓSIO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO. **Desafios e Oportunidades à Gestão do Agronegócio com a Pandemia do COVID-19**, Jaboticabal-SP: 09 a 12 de junho de 2021.