

## **Pandemia: impactos, desafios e oportunidades na cadeia de distribuição de insumos agrícolas do Mato Grosso**

*Pandemic: impacts, challenges and opportunities in the agricultural inputs distribution chain in Mato Grosso*

Mateus Mendes Batista Coelho – Engenheiro Agrônomo UFV e Especialista em Agronegócios USP/ESALQ

### **RESUMO**

O agronegócio é o principal pilar da economia brasileira, e a cadeia de distribuição de insumos agrícolas é de extrema importância para manutenção deste setor. O surgimento da pandemia causou grandes impactos nas economias globais, porém o agronegócio brasileiro se manteve firme e em crescimento. Assim sendo, o presente trabalho teve como objetivo coletar informações de profissionais atuantes no setor de distribuição de insumos agrícolas no estado de Mato Grosso sobre os impactos do Covid-19 no setor e compartilhar estas informações a fim de mitigar estes impactos. Apesar dos grandes desafios a serem enfrentados visando a busca por tecnologia, inovação e relacionamento entre cliente e distribuidor, observou-se que há confiança dos profissionais quanto ao crescimento do setor, mesmo em períodos difíceis.

**Palavras-chave:** Pandemia; distribuição de insumos; pesquisas; questionário

### **ABSTRACT**

Agribusiness is the main pillar of the Brazilian economy, and the agricultural input distribution chain is extremely important for its continued existence. The emergence of the pandemic has had significant impacts on global economies, but Brazilian agribusiness has remained strong and growing. Therefore, this study aimed to collect information from professionals working in the agricultural input distribution sector in the state of Mato Grosso about the impacts of COVID-19 on the sector and share this information to mitigate these impacts. Despite the significant challenges facing the pursuit of technology, innovation, and customer-distributor relationships, it was observed that professionals are confident in the sector's growth, even during difficult times.

**Keywords:** Pandemic; input distribution; surveys; questionnaire

## **1. INTRODUÇÃO**

No ano de 2019 o mundo viveu momentos de grandes incertezas políticas, sociais e econômicas. A guerra comercial entre China e Estados Unidos fez com que os chineses buscassem alternativas no mercado brasileiro, apontando, dessa forma para resultados positivos

da economia brasileira, principalmente, do agronegócio, que precisou se flexibilizar e fortalecer suas operações para atender a demanda do mercado.

Na transição de 2019 para 2020 surgiu a pandemia do Covid-19, que causou grandes impactos no Produto Interno Bruto [PIB] global e deixou marcas conjunturais nas economias dos países em desenvolvimento. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], o PIB brasileiro registrou uma queda de 4,1% em 2020, a maior retração desde 1990 (IBGE, 2021). Mesmo diante deste cenário, o agronegócio brasileiro mostrou sua força e continuou produzindo, exportando e mantendo as cadeias de suprimentos de alimentos em funcionamento. De acordo com dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada [CEPEA] o agronegócio acumulou quase 2 trilhões de reais em 2020, representando 26,6% do PIB brasileiro. Enquanto os demais setores da economia sentiram o impacto da pandemia, o agronegócio ampliou o crescimento em 24,31% em 2020 ante 2019 (CEPEA, 2021). O setor apresentou um superávit de U\$ 45,4 bilhões nos seis primeiros meses de 2020, já os demais setores acumularam um déficit de U\$ 23,1 bilhões. Setores como a indústria e serviços tiveram quedas de 3,5% e 4,5% no PIB, respectivamente. Até mesmo a Agroindústria, segmento do agronegócio mais prejudicado pela pandemia, obteve aumento de 8,72% no acumulado de janeiro a dezembro de 2020. Parte deste crescimento deve-se ao bom desempenho dos canais de distribuição de insumos que tiveram expansão de 2,4%, além do setor de serviços que expandiu em 6% (CEPEA, 2020).

O Brasil possui mais de 6 mil distribuidores (revendas e cooperativas) atuantes em um mercado que movimentou cerca de R\$ 46,8 bilhões em vendas de insumos em 2018, sendo que 54% desse faturamento foi representado por insumos utilizados na produção de grãos e cereais. O mercado de distribuição atende 3,6 milhões de propriedades rurais no Brasil, o que corresponde a 48% de todas as propriedades no país (ANDAV, 2019). As revendas do estado de Mato Grosso comercializam em torno de 50% dos insumos aos produtores rurais e em alguns casos agem como agentes financiadores da produção agrícola. Em um levantamento feito pelo Conselho Estadual das Associações de Revendas de Produtos Agropecuários do Mato Grosso [CEARPA], verificou-se que 85 lojas originam os volumes de 25 milhões de sacas de soja e 32 milhões de sacas de milho. Somente no estado, este mercado movimentou R\$ 11,1 bilhões entre sementes, defensivos agrícolas e fertilizantes no ano de 2017 (CEARPA, 2017). Além disso, os distribuidores são um importante canal de disseminação de conhecimento. Sandhusen (1998)

define os canais de distribuição como indivíduos e organizações, chamados de intermediários, dos quais são utilizados para que os produtos cheguem do produtor ao consumidor. Os profissionais das revendas do estado realizam mais de 50 mil visitas por safra aos agricultores e aproximadamente 500 eventos por ano, entre reuniões técnicas e dias de campo (CEARPA, 2017).

Com o avanço no setor de serviços e a mudança no modelo de negócios dos distribuidores acelerados pela pandemia do Covid-19, os produtores rurais têm buscado soluções que aliam tecnologia e rentabilidade visando a obtenção de bons resultados de produtividades em suas lavouras. Desse modo, as revendas têm se tornado excelentes opções aos agricultores que buscam agregar valor em seus negócios.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho foi verificar, através da aplicação de questionário, a opinião de profissionais que atuam em revendas no estado de Mato Grosso a respeito dos impactos do Covid-19 na cadeia produtiva, e através deste, compartilhar informações e medidas a fim de mitigar estes impactos no setor de distribuição de insumos agrícolas.

## 2. MATERIAL E MÉTODOS

O trabalho foi desenvolvido através da aplicação de questionário a profissionais atuantes no ramo de distribuição de insumos no estado de Mato Grosso, nas diferentes áreas (comercial, administrativo/"supply", crédito/cobrança, RH e executivo). A pesquisa foi realizada por meio da aplicação de questionário "online", elaborado na plataforma do Google® Formulários, contando com a participação voluntária de 46 entrevistados não identificados. Foram elaboradas 15 perguntas objetivas e subjetivas, que ficaram disponíveis para o recebimento de respostas entre os dias 5 de janeiro a 20 de janeiro de 2021. As perguntas formuladas basearam-se em levantamentos e trabalhos relacionados aos desafios e oportunidades do setor, modelos de negócios, gestão de pessoas, concorrência, tecnologia e marketplace. Os dados obtidos foram analisados através de estatística descritiva. O questionário completo encontra-se no Apêndice A.

O critério de seleção amostral baseou-se no objetivo do trabalho e na especificidade das perguntas, uma vez que o questionário foi aplicado somente a profissionais atuantes em empresas do setor de distribuição de insumos agrícolas.

No questionário desconsiderou-se informações relativas ao gênero, faixa etária e classe social, levando em conta somente profissionais atuantes no mercado do estado de Mato Grosso, com cautela em abranger o maior número de pessoas, permitindo-se assim, obter ampla representatividade e pluralidade de opinião sobre o referido assunto.

Inicialmente as questões foram elaboradas com o intuito de identificar em qual setor da empresa os entrevistados trabalham, distribuindo-se entre: comercial, administrativo/”supply”, crédito/cobrança, recursos humanos ou executivo, e a quanto tempo os mesmos atuam no mercado de distribuição de insumos agrícolas. Posteriormente, foram feitas perguntas sobre investimento de capital estrangeiro nas empresas, participação em reuniões virtuais, vendas de insumos online, fusões/aquisições, adoção de novas plataformas voltadas aos clientes, expectativas de mercado e os impactos, desafios e oportunidades da pandemia para o setor.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Brasil é, sem dúvida, um dos maiores “players” do agronegócio mundial, e conseqüentemente um dos maiores mercados de insumos agrícolas do mundo. Dessa forma, sabe-se da importância das revendas neste mercado, que representa a ponte com a indústria para que os insumos cheguem até o produtor rural. Com o surgimento da pandemia, as revendas precisaram adaptar-se frente às demandas do mercado, buscando inovações, investindo em tecnologia e remodelando suas estruturas de negócio e gestão.

Partindo desta concepção, os dados desta pesquisa de opinião pública tornam-se de grande relevância para os canais de distribuição, sendo um “input” fundamental na estratégia dos gestores em um período de pós-pandemia.

#### **Ocupação profissional e experiência no mercado de distribuição de insumos agrícolas**

Primeiramente, os participantes foram questionados quanto ao setor em que atuam na empresa. Do total dos entrevistados, 71,7% desempenham uma função no setor comercial (Figura 1). Sabe-se que os colaboradores que ocupam estes cargos são os que geram receitas as empresas, atuando na linha de frente através das vendas ao produtor rural. Estes

dados corroboram com os encontrados por Sinha e Zoltners (2001) em que, aproximadamente, 12% das pessoas empregadas no mundo trabalham em funções de venda, além de chegarem a receber de 1 a 40% das vendas de uma empresa em termos de investimentos. Os demais entrevistados se inserem nos seguintes setores: administrativo/”supply” (19,6%), crédito/cobrança (4,3%), recursos humanos (2,2%) e executivo (2,2%).

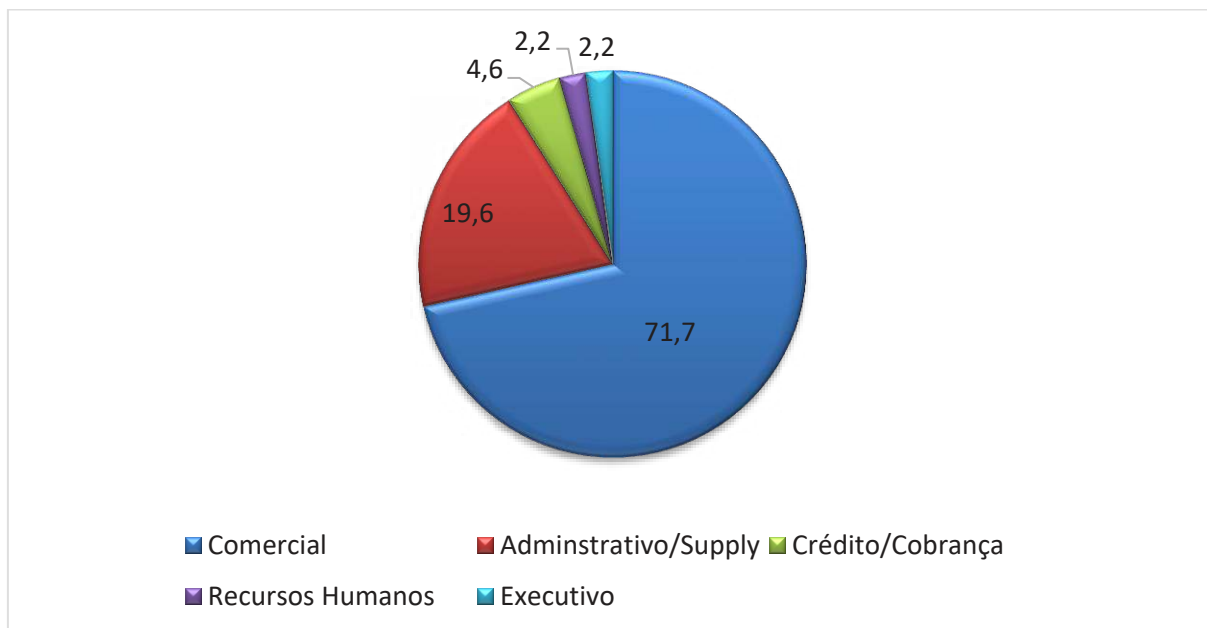


Figura 1. Setor de atuação dentro da empresa, números em porcentagem. Representação elaborada a partir das respostas à pergunta: Atualmente você ocupa um cargo em qual setor? Fonte: Resultados originais da pesquisa

Quanto ao tempo de atuação no mercado, 19,6% dos entrevistados estão há mais de 10 anos trabalhando no setor, 17,4% entre 5 e 10 anos, 43,5% entre 2 e 5 anos e 19,6% há menos de 2 anos (Figura 2). Grande parte das empresas classificam a carreira de um profissional como: estagiário, júnior, pleno, sênior, master e especialista. Geralmente essa classificação ocorre pelo tempo de experiência dentro da empresa (Pozzebom, 2011). Assim sendo, constatou-se que mais da metade dos entrevistados se encaixam na posição júnior (até 5 de experiência), o que revela uma possível rotatividade e abertura de novas oportunidades nas empresas.

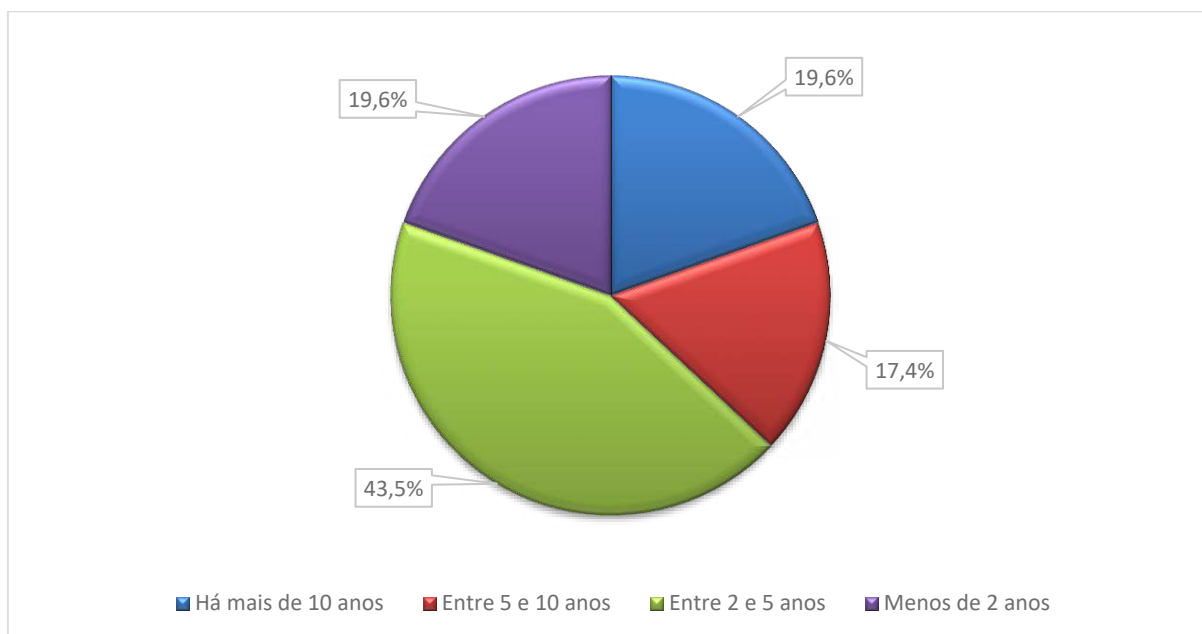


Figura 2. Tempo de atuação no mercado, números em porcentagem. Representação elaborada a partir das respostas à pergunta: Há quanto tempo você atua no mercado de distribuição de insumos agrícolas?

Fonte: Resultados originais da pesquisa

### Fusões/aquisições e investimentos de capital estrangeiro em revendas

A injeção de capital estrangeiro em canais de distribuição no Brasil tem se tornado uma prática comum há quase uma década. Do total de entrevistados, 80% trabalham em empresas que possuem algum tipo de investimento de capital estrangeiro (Figura 3), e 71,7% acreditam que essa seja uma estratégia vantajosa para o mercado de distribuição de insumos agrícolas (Figura 4). Em 2012 a japonesa Sumitomo adquiriu o controle da Agro Amazonia em Mato Grosso; e em 2015, a indústria indiana de defensivos agrícolas UPL adquiriu 40% dos direitos da Sinagro, com atuação nas regiões Centro-Oeste, Sudeste, Norte e Nordeste do país (Salomão, 2017). Em 2016 a chinesa Dakang comprou 57% de participação na Fiagril (Mato Grosso) e um ano depois adquiriu 53,99% da Belagrícola, do Paraná; o fundo Pátria Investimentos adquiriu participação majoritária da Impacto, do Mato Grosso, e do Grupo Pitangueiras, do Paraná. Já o Fundo Aqua Capital investiu nas distribuidoras Rural Brasil e Agro 100 (Navarro e Lopes, 2019).

O principal objetivo dessas ações é a otimização dos negócios, sejam eles no aumento

de portfólio, tendo mais robustez, compactação da estrutura organizacional, amplitude de atuação e, conseqüentemente, na elevação da eficiência de trabalho. Nos anos de 2016 e 2017, os grandes grupos econômicos que dominam os mercados de sementes e defensivos envolveram-se em operações de fusões e aquisições, aumentando ainda mais a concentração desses mercados. O grupo das chamadas “big six” (Monsanto, Bayer, Syngenta, Basf, Dow e DuPont) ficou restrito a quatro: Bayer, Basf, Syngenta e Corteva (CADE, 2020). O cenário para os distribuidores é de concentração, menor exclusividade de prateleira, maior complexidade no gerenciamento dos estoques, profissionalização, sucessão, novos entrantes internacionais e diversificação do negócio com serviços de agricultura de precisão, consultoria e outras formas de agregação de valor (Antolini, 2018).

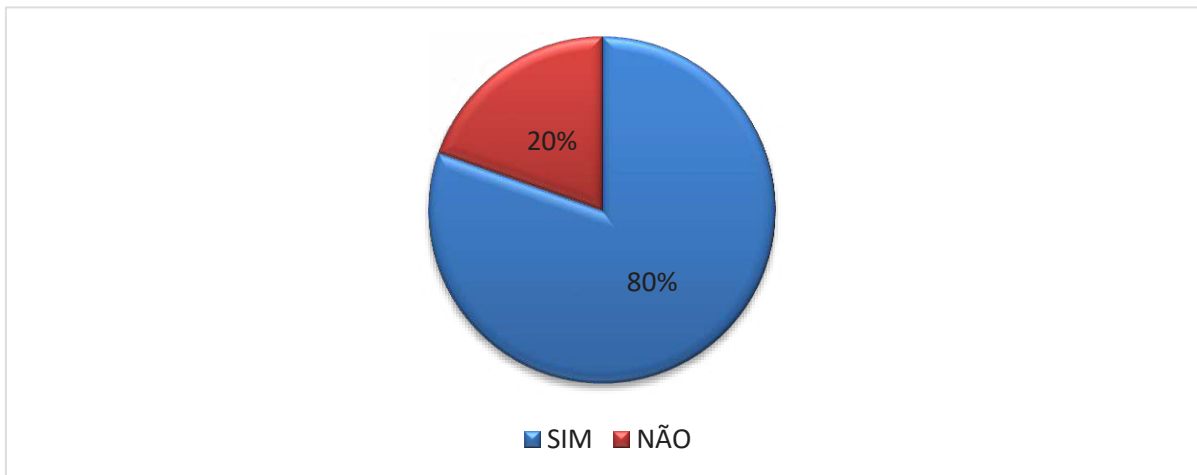


Figura 3. Investimento de capital estrangeiro, números em porcentagem. Representação elaborada a partir das respostas à pergunta: A empresa a qual você trabalha possui algum investimento de capital estrangeiro?

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

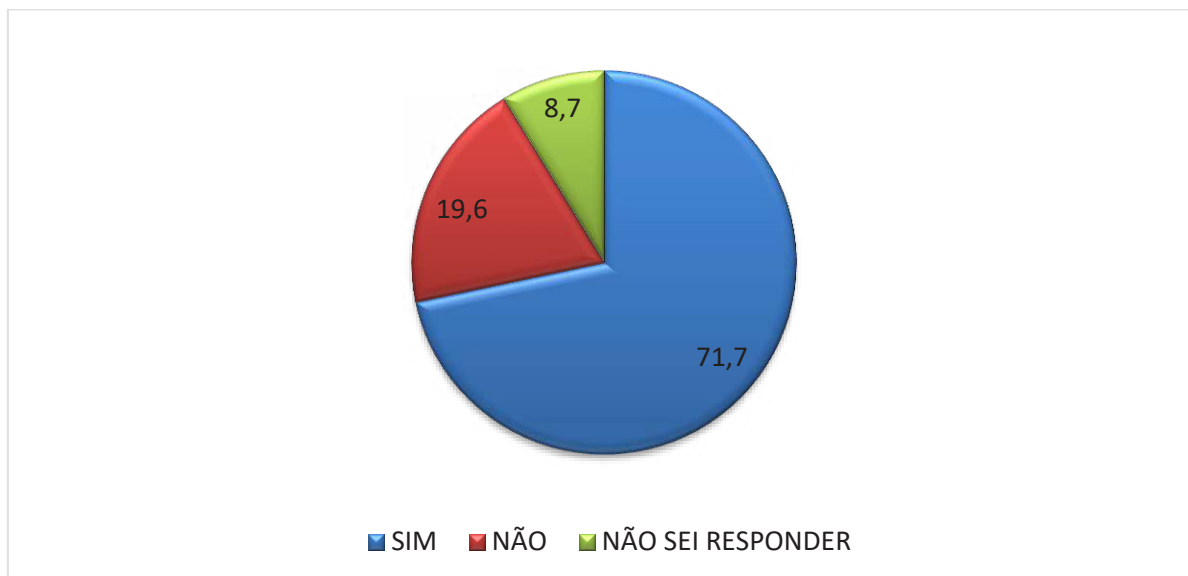


Figura 4. Vantagem das fusões/aquisições, números em porcentagem. Representação elaborada a partir das respostas à pergunta: Você acredita que as fusões/aquisições das revendas por grandes grupos estrangeiros são estratégias vantajosas para o mercado de distribuição de insumos? Fonte: Resultados originais da pesquisa

#### **A internalização da tecnologia e do marketplace no desenvolvimento da nova metodologia de trabalho e da reestruturação de custos nas empresas**

Com o surgimento da pandemia as empresas precisaram adaptar-se a um novo modelo de trabalho, seguindo as normas de distanciamento social e protocolos de segurança determinados pelos órgãos públicos de saúde. Desta forma, estas empresas encontraram nas reuniões virtuais um recurso para estabelecerem a comunicação, seja com seus colaboradores, clientes ou fornecedores. Segundo Nakane (2000), a reunião se caracteriza pelo encontro entre duas ou mais pessoas com a finalidade de apresentar, debater e discutir tópicos relativos ao tema central escolhido. Reuniões são ferramentas fundamentais para provocar mudanças e obter soluções nas organizações (Cibotto, 2010). Quanto ao número de reuniões, 78,26% dos entrevistados disseram participar somente de uma reunião virtual por semana antes do surgimento da pandemia. Após o surgimento da pandemia, 60% participavam entre duas a quatro reuniões semanais e 30% mais de cinco reuniões semanais. O restante (10%) disse participar de apenas uma reunião semanal após o surgimento da pandemia.

Em uma escala de 1 a 10, sendo 1 nada proveitoso e 10 totalmente proveitoso, em relação a produtividade das reuniões, 58,7% dos participantes deram nota acima de 6 e o

restante entre 1 e 5. Ou seja, mais da metade dos participantes consideram que este tipo de reunião é válida. Em uma pesquisa realizada pela Anmbima (2020), 62% dos associados disseram ter preferência pelo formato online, visto que estes encontros virtuais são mais produtivos e permitem um melhor aproveitamento de tempo.

Os participantes foram perguntados sobre o quanto a pandemia afetou a relação da empresa com clientes e fornecedores; 69,6% disseram que a pandemia afetou um pouco ou nada a relação com os clientes, não impactando de forma relevante o relacionamento e o vínculo comercial com os consumidores e 76% foi a porcentagem relatada pelos entrevistados em relação aos fornecedores, demonstrando que mesmo diante da pandemia a relação mútua continuou fluindo de forma ainda benéfica; e por fim somente 2,17% disseram que a pandemia afetou muito a relação com ambos. Diante desses dados é possível inferir que a repercussão para a permanência da boa relação teve contribuição advinda do uso acelerado de plataformas digitais e mídias sociais, tais como “Whatsapp”, “Facebook”, “LinkedIn” e etc, que otimizaram o tempo, facilitaram a interface da comunicação e ajudaram na solução de problemas demandados.

Em virtude da praticidade de acesso e da viabilidade imediata de interação entre os integrantes da cadeia de insumos agrícolas, 70% dos entrevistados declararam que após o surgimento da pandemia, as empresas as quais trabalham, aderiram à alguma plataforma voltada ao atendimento de clientes. A relação indústria-distribuidor ou distribuidor-produtor também evoluiu, devido ao maior interdependência entre as partes e a quantidade de dados e informações disponíveis. Os avanços e potenciais negócios nessa linha vão criar um novo tipo de relacionamento entre as empresas e negócios, mais efetivo, baseado em dados, com forte orientação para resultados e “profit-share” (Cônso, 2020).

No que se refere a estrutura de custos, dentre os cinco setores mencionados na pesquisa, os participantes responderam, majoritariamente, que foram razoavelmente ou nada afetado. Destacam-se o setor de crédito e cobrança, com 89% entre e nada e razoavelmente afetado, e a área de tecnologia, 87% entre nada e razoavelmente afetado (Figura 5). O setor comercial foi citado como mais afetado, sendo que 20% dos entrevistados responderam que foi afetado e 6% muito afetado. Este dado pode ser explicado pela mudança nos modelos de remuneração das equipes, que é o maior componente dos custos operacionais das vendas. As empresas estão deixando de remunerar o consultor somente pelo volume de vendas ou faturamento e migrando

para modelos que baseiam em indicadores. Cònsoli (2020) ressalta que a base geradora de remuneração deve ser variável sobre o resultado (margem) e aceleadores como prazo, inadimplência, visitas e geração de demanda também podem complementar estes indicadores.

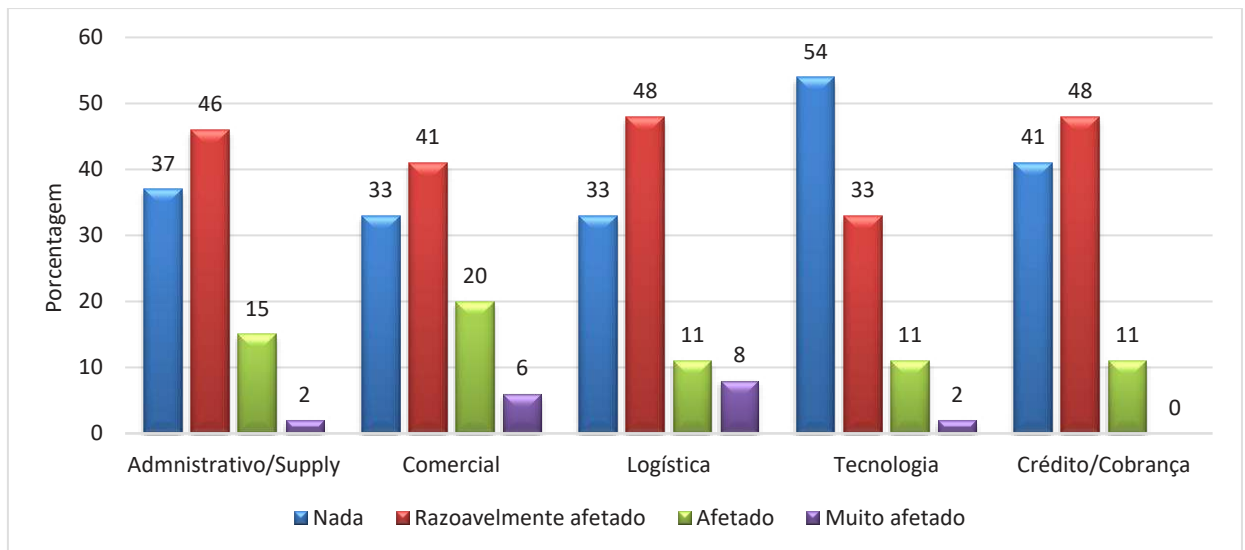


Figura 5. Efeitos da pandemia na estrutura de custos da empresa, números em porcentagem. Representação elaborada a partir das respostas à pergunta: Com o surgimento da pandemia as empresas procuraram se ajustar a nova realidade, revisando a sua estrutura de custos. Na sua empresa, o quanto estes setores foram afetados?

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os participantes da pesquisa foram questionados quanto a venda de insumos online, sendo que 37% acreditam que esse tipo de venda pode alavancar no país (Figura 6).

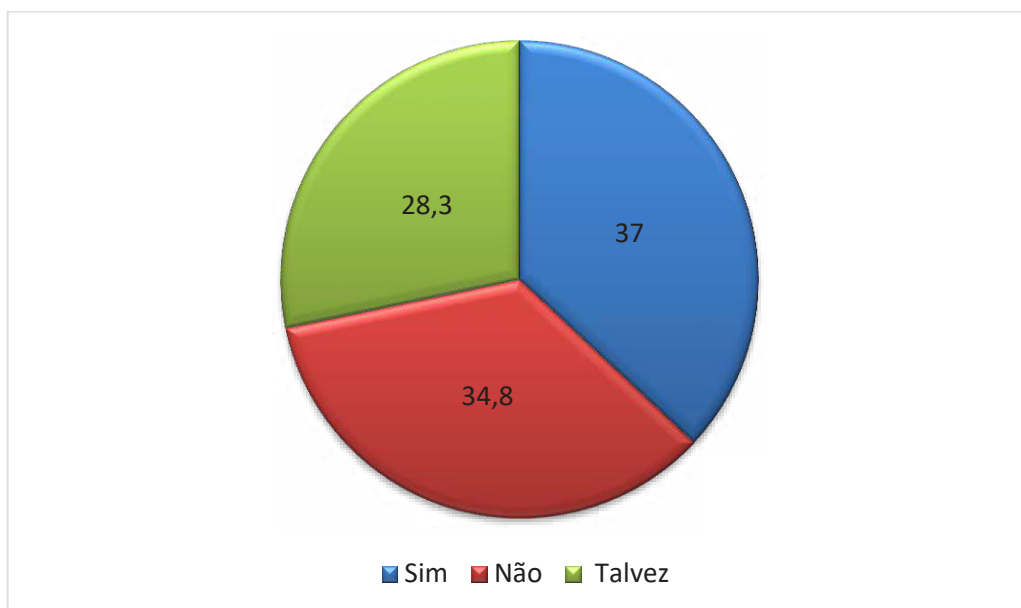


Figura 6. Vendas de insumos online, números em porcentagem. Representação elaborada a partir das respostas à pergunta: Você acredita que as vendas de insumos online possam alavancar com o advento do Covid-19?.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

As vendas de insumos online no Brasil ainda caminham a passos lentos. No entanto, com a chegada da nova geração de produtores mais jovens este processo de digitalização tende a acelerar, uma vez que possuem maior domínio sob as plataformas digitais. Em 2019 a Bayer lançou o marketplace Orbia, uma plataforma de compra e venda de produtos voltados ao agronegócio. Nela, o produtor pode comprar insumos, ganhar pontos e trocar por serviços. Em uma pesquisa realizada pela Andav (2020), 57% dos distribuidores responderam que pretendem avançar nas vendas online e outros 11% já possuem algum tipo de compra online.

O desenvolvimento destas ferramentas online possivelmente será gradual, com distribuidores utilizando as plataformas para cotação de pedidos, mas com a transação executada no modelo tradicional, pelos próprios vendedores dos canais. O produtor usará muito o ambiente online para cotar e selecionar produtos, mas ainda comprará muita coisa na revenda no modelo tradicional (Cônsoi e Meirelles, 2019).

### **Perspectivas e expansão do mercado de distribuição de insumos agrícolas; desafios e oportunidades**

Com relação a expectativa de mercado, 46% dos entrevistados acreditam em um alto

crescimento do mercado de distribuição de insumos no estado de Mato Grosso em 2021, 28% em um médio crescimento e somente 2% acreditam em uma redução do mercado (Figura 7). Em uma pesquisa realizada pela Andav (2019), 70% dos empresários entrevistados depositaram expectativas positivas quanto ao crescimento do mercado, sendo que em Mato Grosso, 49% dos entrevistados declararam expectativas de aumento de mercado.

Dentre os principais fatores que impediram a expansão do mercado, a concorrência e a margem/preço foram citadas por 49% e 41% dos entrevistados, respectivamente, seguidos por: gestão (37%), capacitação (30%), condições climáticas (22%) e mercado ilegal (4%). Exceto na região Sul, em todas as demais regiões, concorrência ou crédito são as dificuldades apontadas por 87% dos distribuidores, em seguida margem/preço são citados por 27% deles (Andav, 2019).

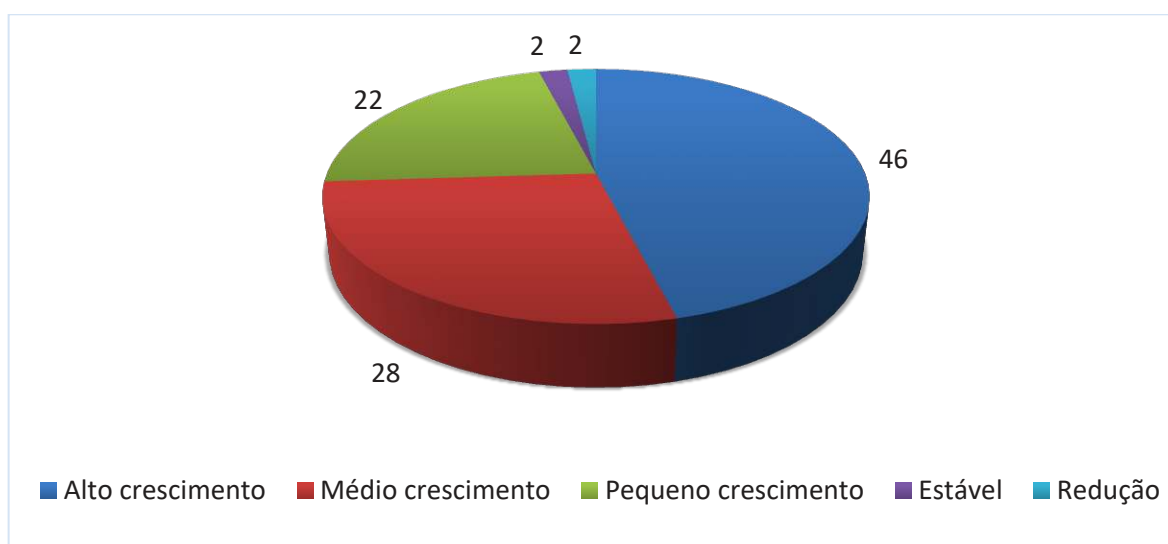


Figura 7. Expectativa de mercado, números em porcentagem. Representação elaborada a partir das respostas à pergunta: Qual a sua expectativa com relação ao mercado de distribuição de insumos do Mato Grosso para o ano de 2021?

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os entrevistados foram perguntados de forma subjetiva quanto aos impactos da Covid-19 na cadeia de distribuição, além dos desafios e oportunidades do setor para o futuro. A maioria relatou que no período de pandemia o relacionamento com os clientes se tornou mais difícil, sendo que a área comercial sentiu-se mais afetada por restringir o contato direto com o produtor rural, suspendendo as visitas às propriedades e consequentemente afetando as negociações. Por outro lado, consultores que já possuíam um bom relacionamento prévio com os clientes, saíram

na frente e conseguiram fechar negócios. A logística, no que se refere a entrega de produtos (sementes, defensivos e fertilizantes) por parte de fornecedores foi outro ponto negativo abordado pelos entrevistados, tendo em vista a falta de matéria-prima e mão-de-obra na indústria. Do total de entrevistados, 12% disseram que a pandemia não afetou a cadeia de distribuição de insumos. Esse fato pode ser explicado por Cònsoli (2020), já que as crises fazem com que as pessoas e empresas se ajustem às novas realidades, e no mercado de insumos as empresas avançaram rapidamente no tocante a revisão de processos, eliminação de redundâncias, ajustes de estruturas e modelos operacionais. Mattei (2020) ressalta que a competitividade do agronegócio prospera independente dos governos e mesmo no cenário de pandemia deverá se manter como importante catalisador da economia brasileira.

Dentre os principais desafios para os próximos anos, lidar com o fortalecimento da concorrência e realizar um atendimento de qualidade ao cliente foram os pontos mais citados pelos entrevistados. Para Queiroz (2008), atender às expectativas dos clientes com uma prestação de serviço exemplar é tão importante quanto o próprio produto em si, isso implica em uma ação de comprometimento desde a entrada do pedido até a entrega do produto. Empresas que oferecem soluções estratégicas focadas nas dificuldades dos agricultores e possuem diversas parcerias com diferentes empresas tem uma vantagem estratégica sobre os concorrentes e podem construir um ecossistema em torno de suas soluções (Markestrat, 2020). No que se refere as oportunidades para o setor, os entrevistados citaram os investimentos em tecnologia e inovação como sendo um dos principais itens para alavancar o desenvolvimento da cadeia. Segundo pesquisa publicada pela Andav (2020) os principais serviços ligados a tecnologia que têm sido oferecidos são: imagens de satélite, mapas de fertilidade do solo, serviços com utilização de drone e adubação em taxas variáveis. Dessa forma, a transformação digital tem um papel importante no desenvolvimento da cadeia de suprimentos de insumos, sendo estratégica para o agronegócio, reduzindo custos e permitindo maior eficiência no compartilhamento de informações.

#### 4. CONCLUSÃO

Diante das fusões e aquisições das revendas por grupos de investidores e empresas multinacionais é notável queo mercado têm se tornado cada vez mais competitivo. Dessa forma

o cenário para os distribuidores de insumos agrícolas é desafiador, e demandará maior profissionalização do setor. Apesar disso, observou-se através desta pesquisa de opinião pública que há uma confiança na expansão do setor, por meio da agregação de valor, seja nos produtos ou nos serviços, através da implementação das novas tecnologias digitais, na capacitação das equipes, na agilidade dos processos e principalmente no fortalecimento da relação entre distribuidor e cliente.

## 5. REFERÊNCIAS

Antolini, L. 2018. Impactos das fusões e aquisições dos fabricantes na distribuição de insumos no Brasil. Disponível em: <[https://www.agrodistribuidor.com.br/publicacao.php?id\\_item=510#](https://www.agrodistribuidor.com.br/publicacao.php?id_item=510#)>. Acesso em: 02 maio 2021.

Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais [ANMBIMA]. 2020. Pesquisa com associados aponta preferência por reuniões virtuais. Disponível em: <[https://www.anbima.com.br/pt\\_br/noticias/pesquisa-com-associados-aponta-preferencia-por-reunioes-virtuais.htm](https://www.anbima.com.br/pt_br/noticias/pesquisa-com-associados-aponta-preferencia-por-reunioes-virtuais.htm)>. Acesso em: 18 maio 2021.

Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários [ANDAV]. 2019. 4ª Pesquisa Nacional da Distribuição. Disponível em: <[www.andav.com.br](http://www.andav.com.br)>. Acesso em: 31 jan. 2021.

Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários [ANDAV]. 2020. 5ª Pesquisa Nacional da Distribuição. Disponível em: <[www.andav.com.br](http://www.andav.com.br)>. Acesso em: 30 abril. 2021

Conselho Estadual das Associações das Revendas de Produtos Agropecuários [CEARPA]. 2017. Apresentação CEARPA. Disponível em: <<http://cearpamt.com.br/repositorio/pdf/apresentacao-cearpa.pdf>>. Acesso em: 03 abril. 2021

Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada [CEPEA]. 2020. PIB do Agronegócio Brasileiro. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>. Acesso em: 20 out. 2020.

Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada [CEPEA]. 2021. PIB do agronegócio alcança participação de 26,6% no PIB brasileiro em 2020. Disponível em: <[https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea\\_CNA\\_relatorio\\_2020.pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea_CNA_relatorio_2020.pdf)>. Acesso em: 04 abril. 2021.

Cibotto, R.A.G. 2010. A importância do planejamento de reuniões virtuais para o desenvolvimento distribuído de software. In: V Encontro de Produção Científica e Tecnológica, 2010, Campo Mourão, PR, Brasil.

Conselho Administrativo de Defesa Econômica [CADE]. 2020. Mercado de insumos agrícolas. Disponível em: <<https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/estudos-economicos/cadernos-do-cade/mercado-de-insumos-agricolas-2020.pdf>>. Acesso em: 03 maio. 2021

Cônsoli, M.A; Meirelles, F. 2019. Transformação digital e vendas online na distribuição de insumos – Status e perspectivas (Parte 1). Disponível em: <<https://www.markestrat.com.br/transformacao-digital-e-vendas-online-na-distribuicao-de-insumos-status-e-perspectivas-parte-1/>>. Acesso em: 15 maio 2021.

Cônsoli, M.A. 2020. Novos tempos, novo agrodistribuidor – Parte 3: Servitização e transformação digital. Disponível em: <[https://www.agrodistribuidor.com.br/publicacao.php?id\\_item=546](https://www.agrodistribuidor.com.br/publicacao.php?id_item=546)>. Acesso em: 03 maio 2021.

Cônsoli, M.A. 2020. Novos tempos, novo agrodistribuidor – Parte 4: Revisão da estrutura de custos. Disponível em: <[http://www.agrodistribuidor.com.br/publicacao.php?id\\_item=547](http://www.agrodistribuidor.com.br/publicacao.php?id_item=547)>. Acesso em: 08 maio 2021.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. 2021. Painel de indicadores. Variação do PIB. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/indicadores#variacao-do-pib>> Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/indicadores#variacao-do-pib>>. Acesso em: 13 abril. 2021.

Markestrat. 2020. Transformação digital no agronegócio: desafios e oportunidades dentro da cadeia de valor. Disponível em: <<https://www.markestrat.com.br/digital-transformation-in-agribusiness-challenges-and-opportunities-within-the-value-chain/>>. Acesso em: 11 maio 2021.

Mattei, L. A política econômica brasileira diante da Covid-19. 2020. Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas. UESB, Vitória da Conquista/BA, ano XVII, 30:172-83.

Nakane, A. 2000. Técnicas de organizações de eventos. Infobook, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Navarro, K; Lopes, Fernando. 2019. Aumenta a concorrência nas vendas de insumos. Disponível em: <<https://valor.globo.com/agronegocios/noticia/2019/06/26/aumenta-a-concorrencianas-vendas-de-insumos.shtml>>. Acesso em: 06 maio 2021.

Pozzebom, R. 2011. Quais as diferenças entre cargo júnior, pleno, sênior, master e especialista?. Disponível em: <[https://www.oficinadanet.com.br/artigo/carreira/qual\\_a\\_diferenca\\_entre\\_cargo\\_junior\\_pleno\\_senior\\_master\\_e\\_especialista](https://www.oficinadanet.com.br/artigo/carreira/qual_a_diferenca_entre_cargo_junior_pleno_senior_master_e_especialista)>. Acesso em: 01 maio 2021.

Queiroz, M.A. 2008. Gestão Comercial. Inteligência Educacional e Sistemas de Ensino, Curitiba, PR, Brasil. Disponível em: <<http://www2.videolivrraria.com.br/pdfs/23905.pdf>>. Acesso em: 19 maio. 2021.

Salomão, R. 2017. Investidores miram distribuidoras de insumos agrícolas no Brasil. Disponível em: <<https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Empresas-eNegocios/noticia/2017/06/investidores-miram-distribuidoras-de-insumos-agricolas-no-brasil.html>>. Acesso em: 04 abril 2021

Sandhusen, R. 1998. Marketing Básico. 3ed. Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.

Sinha, P.; Zoltners, A. A. 2001. Sales-force decision models: insights from 25 years of implementation. Interfaces, 31:8-44.