

2022

# Documento Norteador da Assistência Técnica e Gerencial



Diretoria de Assistência Técnica e Gerencial - DATeG

Senar – Administração Central

17/11/2022

## Sumário

<b>Abreviações e acrônimos</b>	4
<b>Glossário de termos</b>	5
<b>Prefácio</b>	6
<b>Introdução</b>	7
<b>Apresentação institucional</b>	8
<b>Sistema CNA</b>	8
<b>Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA</b>	8
<b>Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – Senar</b>	9
<b>Instituto CNA – ICNA</b>	10
<b>Contextualização da origem e história da assistência técnica e extensão rural no Brasil</b>	11
<b>A nova Lei da assistência técnica e extensão rural</b>	11
<b>A importância da assistência técnica</b>	12
<b>A assistência técnica na iniciativa privada</b>	13
<b>Assistência Técnica x Extensão Rural x Consultoria</b>	14
<b>Processos de disseminação da assistência técnica</b>	15
<b>Métodos e técnicas de difusão da assistência técnica</b>	17
Métodos de massa	18
Métodos grupais	19
Métodos individuais	21
<b>Motivação da assistência técnica no contexto do Senar</b>	23
<b>Desafios da Assistência Técnica e Gerencial (ATeG)</b>	24
<b>Conceito da Assistência Técnica e Gerencial (ATeG)</b>	25
<b>Princípios e diretrizes da ATeG</b>	26
<b>Princípios da ATeG</b>	26
<b>Diretrizes da ATeG</b>	28
<b>Estrutura operacional da ATeG</b>	33
<b>Gestão nacional (Sistema CNA/Senar)</b>	34
Coordenação técnica	34
Coordenação da central de dados	35
Assessoria de apoio operacional	37
<b>Gestão estadual (Senar/ Administração Regional)</b>	38
<b>Agentes que realizam a ATeG nos estados</b>	39
<b>Coordenação regional</b>	39

<b>Coordenação técnica</b>	40
<b>Supervisor técnico</b>	42
<b>Técnico (atividades produtivas e agroindústria)</b>	45
<b>Técnico especialista</b>	47
<b>Perfil recomendado</b>	48
<b>Agente de negócios</b>	50
<b>Perfil recomendado do agente de negócios</b>	52
<b>Atribuições do agente de negócios</b>	52
<b>Atividades desenvolvidas</b>	53
<b>Mobilizador</b>	54
<b>Metodologia de ATeG do Senar</b>	56
<b>Primeira Etapa: Diagnóstico Produtivo Individualizado (DPI)</b>	56
<b>Segunda etapa: Planejamento estratégico</b>	63
<b>Terceira etapa: Adequação tecnológica</b>	65
<b>Quarta etapa: Capacitação profissional complementar</b>	65
<b>Quinta etapa: Avaliação sistemática de resultados</b>	66
<b>Implantação da metodologia de Assistência Técnica e Gerencial</b>	66
Seleção das propriedades	69
Visitas às propriedades rurais	74
Vantagens de uma visita técnica e gerencial	75
Cronograma das visitas	76
Por que criar um cronograma?	78
Considerações importantes ao criar um cronograma	78
Aspectos relacionados à visita técnica e gerencial	79
Aspectos a serem observados nas visitas	79
Ações a serem executadas nas visitas	80
1ª VISITA:	80
2ª VISITA:	80
3ª VISITA:	81
4ª VISITA:	81
5ª VISITA:	82
6ª VISITA:	82
7ª A 12ª VISITA:	83
13ª VISITA:	84
14ª – 23ª VISITA:	84

24ª VISITA:	85
<b>Manutenção dos grupos de ATeG</b>	85
<b>Intervalo das visitas</b>	88
Carga horária e periodicidade de visitas:	89
<b>Pós – ATeG</b>	89
<b>Assistência Técnica e Gerencial após o encerramento do grupo</b>	89
<b>Sistema de monitoramento da Assistência Técnica e Gerencial (SISATeG)</b>	90
<b>Análise de dados e indicadores das atividades produtivas na ATEG</b>	91
<b>Ferramentas disponíveis no SISATeG – perfil técnico de campo</b>	93
<b>Central de dados</b>	105
<b>Consultor máster</b>	106
<b>Meritocracia</b>	107
<b>Material de apoio</b>	107
Publicações disponíveis	107
Caderno do produtor	107
<b>Ampliação do público beneficiário com pacotes de serviços específicos</b>	108
<b>Perguntas e respostas</b>	110

## **Abreviações e acrônimos**

ATeG – Assistência Técnica e Gerencial

CNA – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil

DPI – Diagnóstico Produtivo Individualizado

FPR – Formação Profissional Rural

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PS – Promoção Social

Senar – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SISATeG – Sistema de Monitoramento da Assistência Técnica e Gerencial

## Glossário de termos

**Assistência Técnica e Gerencial (ATeG)** – modelo de serviço de educação não formal, de caráter continuado, técnico e gerencial fundamentado em cinco etapas: Diagnóstico Produtivo Individualizado, Planejamento Estratégico, Adequação Tecnológica, Capacitação Profissional Complementar e Avaliação Sistemática de Resultados. O serviço é desenvolvido com foco na implantação de um modelo de operação e gestão das propriedades rurais, englobando o processo produtivo de uma respectiva atividade produtiva rural, possibilitando a realização de ações nas áreas econômica, social e ambiental, e nos processos de gestão de negócio, visando proporcionar a evolução socioeconômica do produto rural e a sua família.

**Meritocracia** – Mensuração de esforço e resultado para bonificação da equipe de campo.

**Formação Profissional Rural (FPR)** – é um processo educativo, sistematizado, que se integra aos diferentes níveis e modalidades da educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes para a vida produtiva e social atendendo às necessidades de efetiva qualificação para o trabalho, com perspectiva de elevação da condição sócio profissional do indivíduo.

**Promoção Social** – atividade desenvolvida pelo Senar com enfoque educativo que possibilita ao trabalhador, ao produtor rural e às suas famílias a aquisição de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades pessoais e sociais e mudanças de atitudes que favorecem melhor qualidade de vida e participação na comunidade.

## Prefácio

O Agronegócio brasileiro ocupa posição de destaque na economia mundial. No entanto, mesmo apresentando números expressivos, o setor apresenta gargalos que comprometem avanços ainda maiores. Um desses fatores é a falta de assistência técnica às propriedades. Segundo dados preliminares do Censo Agropecuário 2017 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) cerca de 75% das propriedades rurais não receberam assistência técnica de maneira regular, situação que se mantém nos dias atuais.

Ao reconhecer o valor e o poder de transformação do conhecimento, o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), atuando há mais de 25 anos com Formação Profissional Rural (FPR), iniciou em 2013 uma nova ação denominada Assistência Técnica e Gerencial.

Dessa forma, o Senar, em virtude de sua capilaridade e objetivos estratégicos, apoia o produtor rural brasileiro com o seu modelo de ATeG que promove a transferência de tecnologia associada à consultoria gerencial, e que prioriza a gestão da atividade de forma eficiente permitindo alcançar resultados econômicos, ambientais e sociais nas empresas rurais.

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

– [www.senar.org.br](http://www.senar.org.br) –

## Introdução

A Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial do Senar é uma proposta de ação com especificidades que lhe conferem unicidade. Dessa forma e com intuito de nortear a execução das ações de Assistência Técnica e Gerencial (ATeG) em todas as unidades da federação, visando garantir uma padronização mínima, e consequentemente permitir a entrega dos resultados esperados, o Senar apresenta o **Documento Norteador da Assistência Técnica e Gerencial**.

Com esse documento, esperamos que os agentes de ATeG, as instituições parceiras e os demais interessados possam conhecer um pouco mais do Sistema CNA/Senar, bem como os princípios e diretrizes nos quais se baseiam os processos de planejamento, operação e monitoramento, que contemplam toda a estrutura nacional de ATeG.



## Apresentação institucional

### Sistema CNA

O Sistema CNA é composto por três entidades: a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), que representa os produtores rurais brasileiros de pequeno, médio e grande porte, o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), que atua como instrumento para Formação Profissional Rural (FPR), Promoção Social, Assistência Técnica e Gerencial e qualidade de vida de homens e mulheres do campo e o Instituto CNA que desenvolve estudos e pesquisas na área social e no agronegócio.

### Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA

O Sistema funciona da seguinte forma: as Federações da Agricultura e Pecuária atendem aos estados e representam os Sindicatos Rurais, que, por sua vez, desenvolvem ações diretas de apoio ao produtor rural, buscando soluções para os problemas locais. A CNA defende os interesses dos produtores junto ao Governo Federal, ao Congresso Nacional e aos tribunais superiores do Poder Judiciário, nos quais dificilmente um produtor, sozinho, conseguiria obter respostas para as suas demandas.

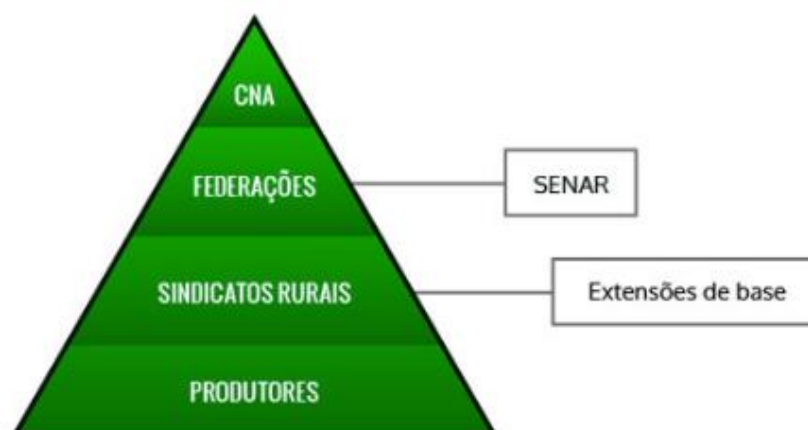


Figura 1 - Representação do Sistema CNA

## Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – Senar

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar) proporciona mudança de atitude do produtor e do trabalhador rural, que se desdobram para garantir alimento de boa qualidade aos brasileiros. Prepara a população do campo com oferta de ações de FPR, Atividades de Promoção Social, Ensino Técnico de Nível Médio, presencial e à distância, e com um modelo inovador de Assistência Técnica e Gerencial (ATeG).

Criado pela Lei nº 8.315, de 23 de dezembro de 1991, é uma entidade de direito privado, paraestatal, mantida pela classe patronal rural, vinculada à Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e administrada por um Conselho Deliberativo tripartite. Integrante do chamado Sistema S, tem como função cumprir a missão estabelecida pelo Conselho Deliberativo, composto por representantes do Governo Federal e das classes trabalhadora e patronal rural.

O Senar tem como missão realizar a Educação Profissional, a Assistência Técnica e as atividades de Promoção Social, contribuindo para um cenário de crescente desenvolvimento da produção sustentável, da competitividade e de avanços sociais no campo. Atende, gratuitamente, a mais de 3 milhões de brasileiros do meio rural, todos os anos, contribuindo para sua profissionalização, sua integração na sociedade, melhoria da sua qualidade de vida e para o pleno exercício da cidadania. O Senar é composto por uma Administração Central, em Brasília, e por 27 Administrações Regionais estabelecidas em cada estado e no Distrito Federal.

Para conhecer o Senar em seu estado,  
acesse: [www.senar.org.br](http://www.senar.org.br)

1 Administração Central em Brasília  
27 Administrações Regionais nos estados e no Distrito Federal



Figura 2 - Distribuição Geográfica Senar

Nos últimos anos, a entidade ampliou, significativamente, o seu leque de ofertas educativas de Formação Profissional Rural (FPR), Promoção social (PS) e Educação Profissional Técnica e tem concentrado esforços na busca de novas parcerias para ampliar, ainda mais, o atendimento das necessidades de formação e qualificação no campo.

Em 2013, sinalizou um novo caminho para ofertar também cursos técnicos, presenciais e a distância. Aderiu à Rede e-Tec Brasil e, em 2014, passou a oferecer curso técnico de nível médio a distância, e parte da carga horária total em polos de apoio presencial criados em vários estados.

Com a enorme capilaridade que tem e por acreditar que pode contribuir ainda mais com a multiplicação do conhecimento, o Senar criou a metodologia de Assistência Técnica Gerencial (ATeG). A produção assistida da entidade auxilia, principalmente, os produtores rurais das classes C, D e E, que não têm acesso à assistência técnica e às novas tecnologias.

A agropecuária brasileira tem hoje um nível elevado de sofisticação de suas operações, novas carreiras e novos perfis profissionais. Os requisitos de cada cadeia produtiva – do laboratório de pesquisa até o ponto de venda no supermercado, na feira ou no porto – demandam diversas habilidades e competências.

O Senar é a escola que tira a tecnologia das prateleiras e leva ao campo, onde há necessidade, e aplica as pesquisas, onde há demanda. Para auxiliar agricultores e pecuaristas na chamada resiliência climática, o Senar busca novos parceiros nacionais e internacionais e desenvolve ações, programas e projetos voltados para a sustentabilidade.

### **Instituto CNA – ICNA**

O Instituto CNA é uma associação civil sem fins lucrativos. Criado em 26 de março de 2009, desenvolvem-se estudos e pesquisas sociais e do agronegócio, atendendo a demandas do Sistema CNA/Senar. Desenvolve, ainda, tecnologias alternativas para produção e divulgação de informações técnicas e científicas, com foco no meio rural brasileiro.

O trabalho realizado no Instituto CNA traz importante contribuição para a formulação de propostas de políticas públicas, nas quais o beneficiário é a população rural brasileira.

## **Contextualização da origem e história da assistência técnica e extensão rural no Brasil**

Admite-se que o Serviço de Extensão Rural foi criado em 6 de dezembro de 1948 com a assinatura do convênio entre a Associação Internacional Americana (AIA) e o governo do estado de Minas Gerais. Entretanto, os pioneiros da assistência técnica atribuem o início do Serviço de Extensão às atividades em Santa Rita do Passa Quatro/MG e em São José do Rio Pardo/MG, a partir de 1947, também com a participação da AIA.

Há, ainda, registros de que as primeiras atividades extensionistas no Brasil aconteceram em torno de 1910, em Lavras/MG, tendo sido realizadas pelo agrônomo professor Benjamim H. Hunnicutt, da Universidade Federal de Lavras. Naquela época, Hunnicutt procurou dar cursos e treinamentos para os agricultores usando algumas metodologias de extensão, tais como aulas, palestras, demonstrações de resultados e distribuição de folhetos ao produtor, com o objetivo de difundir técnicas relacionadas à escolha de sementes, ao plantio, ao espaçamento e à colheita para as culturas de milho, arroz e feijão.

Outros admitem que os primeiros passos da extensão ocorreram em Viçosa/MG, em 1929, com a criação da “Semana do Fazendeiro”, que é realizada até os dias de hoje.

As dificuldades no início foram muitas: preconceito em relação às mulheres trabalhando no campo com os homens, falta de pessoal habilitado, estradas intransitáveis, falta de meios de locomoção e falta de recursos para implementar o crédito rural brasileiro.

### **A nova Lei da assistência técnica e extensão rural**

A Lei nº 12.188, de 2010, denominada nova lei da Ater, instituiu a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma

Agrária (Pnater) e o Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária (Pronater). A referida lei entende por assistência técnica e extensão rural:

O serviço de educação não formal, de caráter continuado, no meio rural, que promove processos de gestão, produção, beneficiamento e comercialização das atividades e dos serviços agropecuários e não agropecuários, inclusive das atividades agroextrativistas, florestais e artesanais (BRASIL, 2010).

Essa é a definição atual da extensão rural pública. Para que a política instituída pelo governo funcione, é necessário que alguém a execute. As ações geradas pela Pnater têm contribuído com a implementação de diversas políticas e programas (alguns exclusivos para o meio rural e outros não). A criação da Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (Anater) ocorreu pela Lei nº 12.897, de 18 dezembro de 2013, e sua regulamentação aconteceu por meio do Decreto nº 8.252, de 26 de maio de 2014. É uma instituição paraestatal voltada a credenciar entidades públicas e privadas capazes de prestar serviços de Ater, qualificar profissionais de assistência técnica e extensão rural, contratar e disponibilizar serviços, transferir tecnologia, fazer pesquisas, monitorar e avaliar resultados e gerenciar as entidades quanto à qualidade do serviço prestado.

### **A importância da assistência técnica**

A assistência técnica e a extensão rural têm grande importância no processo de educação e desenvolvimento do produtor rural e também no crescimento do agronegócio. Isso porque suas ações levam consigo as informações sobre novas tecnologias, inovações, pesquisas, entre outros conhecimentos fundamentais ao desenvolvimento das atividades do agronegócio.

Por ser o serviço de maior alcance no meio rural, a assistência técnica exerce papel fundamental no desenvolvimento do homem no campo e firma-se, cada vez mais, como o principal meio de ligação entre as políticas públicas e o agronegócio. A assistência técnica procura adaptar-se ao novo modelo de desenvolvimento sustentável, que exige profissionais diferenciados, com conhecimento a respeito de

novas tecnologias, mas que saibam trabalhar com as questões econômicas, e gerenciais, sociais, institucionais e ambientais.

Por meio da difusão e do auxílio à implantação de tecnologias, a assistência técnica pode impactar positivamente no desenvolvimento da agropecuária brasileira, cabendo destaque para:

- A tecnologia elimina o desperdício até o consumidor.
- O surgimento de uma nova organização da produção de leite, carne e aves, por exemplo, que move os animais para o confinamento e libera a terra para outras explorações.
- A mecanização da agricultura também é parte desse novo tipo de organização.
- A adoção de tecnologia reduz o custo de produção e aumenta a competitividade, assim o mercado passa a estimular ainda mais a expansão e o desenvolvimento das atividades rurais.
- Aumenta-se a especialização das regiões – em grãos, hortaliças, frutas, gado de corte e leite, avicultura e florestas, por exemplo, para baixar o custo de produção.
- A tecnologia melhora a qualidade e o padrão dos produtos do agronegócio, melhorando também a sua sanidade.

### **A assistência técnica na iniciativa privada**

No modelo tradicional do mercado privado de Ater no Brasil, consolidado por meio das cadeias produtivas, priorizaram-se os serviços de venda e pós-venda de insumos e equipamentos, bem como de compra de matéria-prima agropecuária pelas agroindústrias.

Em consonância com a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (Pnater), a iniciativa privada surge como uma oportunidade de somar esforços às demais entidades do setor público, originando novos modelos de assistência técnica. O país tem um perfil rural e uma economia agropecuária muito diversificada. Um modelo ou sistema único de Ater dificilmente atenderia a toda a demanda potencial existente.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar) inseriu-se nesse processo a partir do ano de 2013, com sua Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial (ATEG), contribuindo, ainda mais, para a multiplicação da difusão do conhecimento no campo por meio de uma assistência técnica aliada à consultoria gerencial.

### **Assistência Técnica x Extensão Rural x Consultoria**

- **Extensão Rural** é um processo contínuo, baseado em princípios educacionais, que tem por finalidade levar diretamente às famílias do meio rural ensinamentos sobre agricultura, pecuária e economia doméstica, visando modificar hábitos e atitudes da família, não só no aspecto técnico, mas também econômico e social, possibilitando uma maior produção de alimentos, elevando a renda e melhorando a qualidade de vida.
- **Consultoria** é um serviço particular remunerado, que realiza prestação de serviços e dedica-se ao assessoramento, ao acompanhamento e ao desenvolvimento de projetos em diferentes áreas da agropecuária. É realizada por um profissional especializado – consultor, qualificado e conhecedor do tema a ser trabalhado, por meio de uma intervenção intencional, com a transferência de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades e atitudes, com o objetivo de contribuir para a melhoria do desempenho de uma organização empresarial.
- **Assistência Técnica**, por si só, é um serviço de caráter pontual ou continuado, que tem como objetivo principal maximizar a capacidade produtiva de empreendimentos rurais. Para isso, auxilia o produtor em todo o processo de produção de alimentos para comercialização e geração de renda, por meio de tecnologias adequadas à realidade local.

A Assistência Técnica e Gerencial nos moldes adotados pelo Senar diferencia-se do modelo tradicional conforme abordado no quadro 1 a seguir.

Quadro 1. Comparativo entre o modelo priorizado pela Assistência Técnica e Gerencial do Senar com o modelo tradicional de assistência técnica:

Itens	Modelo tradicional	Modelo Senar
Foco	Técnicas	Pessoas
Objetivo	Maximizar produção	Maximizar <b>lucro</b> e <b>eficiência</b> no uso de recursos
Conhecimento	Tecnologias de produção	Capacitação no uso de tecnologias, <b>gestão organizacional</b> e mercado
Sustentabilidade	Mitigação	Responsabilidade Ambiental Social e de Governança

Figura 3 - Modelo Senar x Modelo tradicional

Pode-se destacar que, de um lado, o modelo tradicional de assistência técnica tem seu foco voltado para as tecnologias, visando à maximização da produção e, de outro, para a assistência social rural. Por sua vez, a Assistência Técnica e Gerencial foca nas pessoas, na maximização dos lucros e no uso eficiente dos recursos, utilizando a tecnologia como meio para alcançar o fim desejado: a sustentabilidade econômica, ambiental e tecnológica do produtor.

## Processos de disseminação da assistência técnica

A assistência técnica tem papel importante na disseminação de informações de tecnologias para o produtor rural, porém deve-se destacar que, desde o primeiro contato com uma tecnologia até a sua adoção, em um processo de decisão, o produtor em geral passa por alguns estágios. O esquema, a seguir, proposto por Rogers (2003), é um modelo que explica como ocorre o processo mental para a adoção de tecnologias. Acompanhe.

### 1º estágio – CONHECIMENTO

No primeiro estágio, o produtor toma conhecimento de uma tecnologia e pode ser despertado por ela ou manter-se indiferente. Em um dia de campo, por exemplo,



ele toma conhecimento de uma técnica de plantio de uma nova variedade de milho, recém-lançada pela Embrapa, de elevada produtividade e grau de tolerância à seca.

### **2º estágio – JULGAMENTO**

No segundo estágio, depois de o produtor ter conhecido e se interessado pela tecnologia, ele inicia uma etapa de julgamento. No caso de um produtor que tem plantado variedades de pouco rendimento, por exemplo, ele pode ter interesse pelo atual lançamento ou pode não se interessar pela novidade e não adotar essa tecnologia.

### **3º estágio – AVALIAÇÃO MENTAL**

Na sequência, no terceiro estágio, o produtor faz uma avaliação mental e procura comparar o novo com o tradicional. Pensando na nova variedade de milho, o produtor inicia a etapa de avaliação, fazendo comparações entre a nova variedade e a variedade que ele conhece.

### **4º estágio – VALIDAÇÃO**

No quarto estágio, o produtor procura validar a ideia e este é o momento de a assistência técnica apresentar o suporte, de modo a oferecer oportunidade para que ele teste e experimente a novidade. Este estágio é chamado de validação.

### **5º estágio – ADOÇÃO**

Uma vez obtido êxito com o teste, o produtor tem toda a chance de passar para o quinto estágio e adotar a nova tecnologia sugerida pela assistência técnica.

Também é possível que, ao testar uma novidade, a experiência do produtor não corresponda à sua expectativa. Neste caso, cabe ao técnico avaliar os motivos da falha – se técnicas ou do produtor – para resgatar os benefícios da nova técnica sugerida.

A adoção de tecnologias é movida, principalmente, pelas necessidades do produtor rural em relação à produção, ao mercado e/ou a renda.



Figura 4 - Processo de disseminação em ATeG

## Métodos e técnicas de difusão da assistência técnica

Métodos e técnicas de assistência técnica são os meios ou instrumentos utilizados pelos técnicos para difundir conhecimentos sobre as atividades rurais e a gestão da empresa rural. Para serem eficientes, é essencial que esses métodos e técnicas sejam adequados ao público-alvo.

Veremos agora os diferentes métodos para trabalhar com o produtor durante o processo de adoção de tecnologias. É preciso conhecê-las bem para saber o momento certo de utilizá-las.

Deve-se ter em mente que a relação ideal entre o técnico e o produtor acontece com o diálogo de indivíduo para indivíduo na busca conjunta por soluções em prol do crescimento e que melhor se encaixem na realidade de cada atividade.

Desse modo, os métodos devem ser utilizados de forma que se contemple sempre um relacionamento estreito entre ambos.

O produtor deve ser o sujeito de seu próprio aprimoramento. Ele deve ser estimulado a pensar alternativas de soluções que promovam o desenvolvimento de sua realidade.

Não existe um método perfeito de assistência técnica para a difusão de tecnologias e processos gerenciais. Existem diversos métodos e todos têm suas vantagens e desvantagens para cada caso particular de comunicação. Há, por outro lado, a possibilidade de combinar vários desses métodos para obter determinada evolução tecnológica e gerencial. Para isso, o técnico deve conhecer todos os métodos de difusão para selecioná-los e saber empregá-los de acordo com suas necessidades de comunicação com os produtores.

A seleção e o uso dos métodos de difusão em assistência técnica dependem do tipo de público com o qual o técnico deseja se comunicar, do objetivo de sua comunicação, da natureza da mensagem que se quer comunicar e da disponibilidade de material.

A difusão de uma variedade de feijão, por exemplo, exige métodos diferentes dos necessários para introduzir um sistema de irrigação.

O nível de conhecimento do público e a sua capacidade de leitura determinam o uso e a importância dos métodos escritos em relação aos falados, por exemplo. Comunicar aos produtores uma situação de mercado requer técnicas muito diferentes das utilizadas para mudar hábitos alimentares, e uma dessas comunicações pode ser mais eficaz se feita por escrito. Além disso, também há diferença entre os métodos para ensinar uma só pessoa e aqueles utilizados para trabalhar com grupos. Neste sentido, segue detalhamento dos métodos:

### **Métodos de massa**

Técnico e produtor(a) não se encontram frente a frente, reduzindo a possibilidade de uma conversa de indivíduo para indivíduo.

Exemplos: televisão, rádio e outros, como cartas circulares, jornais e cartazes.

As principais vantagens dos métodos de massa são: baixo custo por pessoa atingida e rapidez em alcançar um grande público. Geralmente são utilizados para divulgar reuniões, promover a compreensão e o entusiasmo, estimular o interesse e atrair a atenção.

Por meio deles, é possível informar pessoas não atingidas por outros métodos, podendo-se distribuir uma mensagem rápida e repetidamente, sem considerar problemas de tempo e distância.

### **Métodos grupais**

Esses métodos requerem a presença do técnico entre o produtor(a) e possibilitam um intercâmbio comunicativo. Podem ser considerados grupais: cursos, reuniões, excursões, semanas ou jornadas técnicas, dias de campo e palestras.

A principal vantagem é a oportunidade de fazer perguntas e compartilhar respostas e opiniões. Além disso, esses métodos também facilitam o intercâmbio de experiências.

Exemplos de Métodos Grupais:

#### **Dia de campo**

É um método planejado que visa mostrar uma tecnologia ou prática para um grupo de produtores. É realizado em propriedade de colaboradores, unidades demonstrativas, centros de treinamentos ou estações experimentais. Não se limita apenas a uma atividade, mas sim a um conjunto delas, com a finalidade de sensibilizar o público para sua adoção. O método envolve a participação não apenas do público trabalhado pelo técnico, podendo envolver líderes, autoridades, agentes financeiros e comerciais e técnicos de outras entidades.

É recomendado para demonstrar experiências bem-sucedidas ou casos de produtores de sucesso em uma ou mais tecnologias.

Normalmente, o dia de campo é organizado em estações de campo, que variam de quatro a cinco e são estrategicamente localizadas na propriedade. Cada estação

dura de 20 a 30 minutos, e os grupos circulam por elas de modo que, ao final, todos os participantes tenham percorrido todas as estações.

Por exemplo, se o dia de campo é para apresentar um produtor de leite bem-sucedido, podem-se criar cinco estações assim distribuídas:

- **Estação 1**- pastejo rotacionado (nos piquetes).
- **Estação 2**- recria de fêmeas (no local onde as bezerras são manejadas).
- **Estação 3** - suplementação para o período seco (no canavial).
- **Estação 4** - qualidade do leite (na sala de ordenha).
- **Estação 5** - resultados econômicos da propriedade (na sede da propriedade)

#### **Palestra:**

Método de comunicação verbal em que um orador discorre para um grupo de pessoas sobre um assunto previamente determinado. Geralmente, adota-se a palestra para divulgar tecnologias a um grande número de interessados.

Uma palestra deve ter tempo para apresentação (em torno de 1 hora) e tempo para debates (de 15 a 20 minutos). As palestras podem ser realizadas em locais e horários mais adequados a cada região ou público-alvo e com assuntos previamente escolhidos pelos organizadores.

#### **Excursão**

Trata-se de um método no qual o técnico reúne um grupo de pessoas com interesses comuns para se deslocarem a determinado lugar onde existam experiências com técnicas e práticas passíveis de serem adotadas. Ela tem por finalidade mostrar a aplicação prática de tecnologias implantadas, facilitando a compreensão do grupo.

Processo de comparação de produtos, serviços, indicadores e práticas empresariais, ou seja, valores-referência de empresas de produção bem-sucedidas. É conhecer o que já deu certo.

Tem por finalidade estimular empresas agropecuárias a melhorar seus processos de produção.

### **Benchmarking**

*Benchmarking* é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, ou seja, valores referência de empresas bem-sucedidas, que pode ser realizado tanto individualmente quanto em grupo.

Tem a finalidade de estimular empresas agropecuárias a melhorar os seus processos de produção, além de ser um importante aliado para vencer a concorrência, uma vez que os valores referência podem determinar estratégias, possibilitando a outra empresa criar e ter ideias novas em cima do que já se realiza. Estimular empresas agropecuárias a melhorar os seus processos de produção.

### **Reunião técnica**

É um encontro organizado quando se pretende abordar um ou mais assuntos técnicos em detalhes com um grupo de produtores. O tema da reunião técnica pode ser tratado pelo grupo com a mediação do técnico que o assiste ou por algum convidado.

Deve-se planejar com antecedência público-alvo, objetivo, conteúdo, tipo de reunião. É preciso montar um roteiro ou uma pauta, escolher local, época, duração, técnicas, recursos e materiais necessários.

### **Métodos individuais**

Permitem um contato mais próximo com as pessoas, oportunizando a conversa entre indivíduos e um relacionamento mais estreito.

A principal vantagem é a influência facilitada por meio dos contatos individuais, que são importantes em qualquer programa, porém esse tipo de método costuma ter custos elevados.

Entre os produtores interessados, o passo seguinte é validar a tecnologia em uma propriedade, o que pode ser feito por meio de uma visita do técnico para fazer uma demonstração da técnica na propriedade que provavelmente aplicará a nova tecnologia.

Exemplos de Métodos Individuais:

#### **Visita técnica**

Trata-se de um método de alcance individual, planejado e realizado no campo e que envolve relacionamento interpessoal.

Realizada *in loco* ou remotamente (virtual) com uma agenda de planejamento, análise de dados, avaliação de resultados e demonstrações de técnicas, a visita técnica permite verificar o cumprimento de compromissos, correções de rotas e discussões sobre resultados alcançados.

#### **Demonstração de Método (DM) ou Demonstração de Técnica (DT)**

A Demonstração de Método (DM) ou Demonstração de Técnica (DT), como o próprio nome diz, é utilizada para se demonstrar uma tecnologia para um ou poucos produtores, além de desenvolver destrezas e habilidades de forma que os beneficiários da ação “aprendam a fazer fazendo”.

Utiliza-se, em geral, por ocasião de uma visita técnica ou durante um curso ou dia de campo.

#### **Demonstração de Resultado (DR)**

Método utilizado para comparar uma técnica que se quer introduzir em uma propriedade rural com uma prática tradicional utilizada (testemunha). Deve ser feita com orientação, acompanhamento e controle de um técnico.

Tem como finalidade comparar técnicas rotineiras e tradicionais com as novas recomendações e comprovar a viabilidade e a adequação de novas tecnologias às condições locais.

<b>MÉTODO</b>	<b>ABRANGÊNCIA</b>
Visita técnica	Individual
Dia de Campo	Grupal
Palestra	Grupal
Reunião Técnica	Grupal
Demonstração de Método ou Demonstração de Técnica	Individual/ Grupal
Demonstração de Resultados	Individual/ Grupal
Excursão	Grupal
Benchmarking	Individual/ Grupal

Figura 5 - Métodos de ensino e sua abrangência

## Motivação da assistência técnica no contexto do Senar

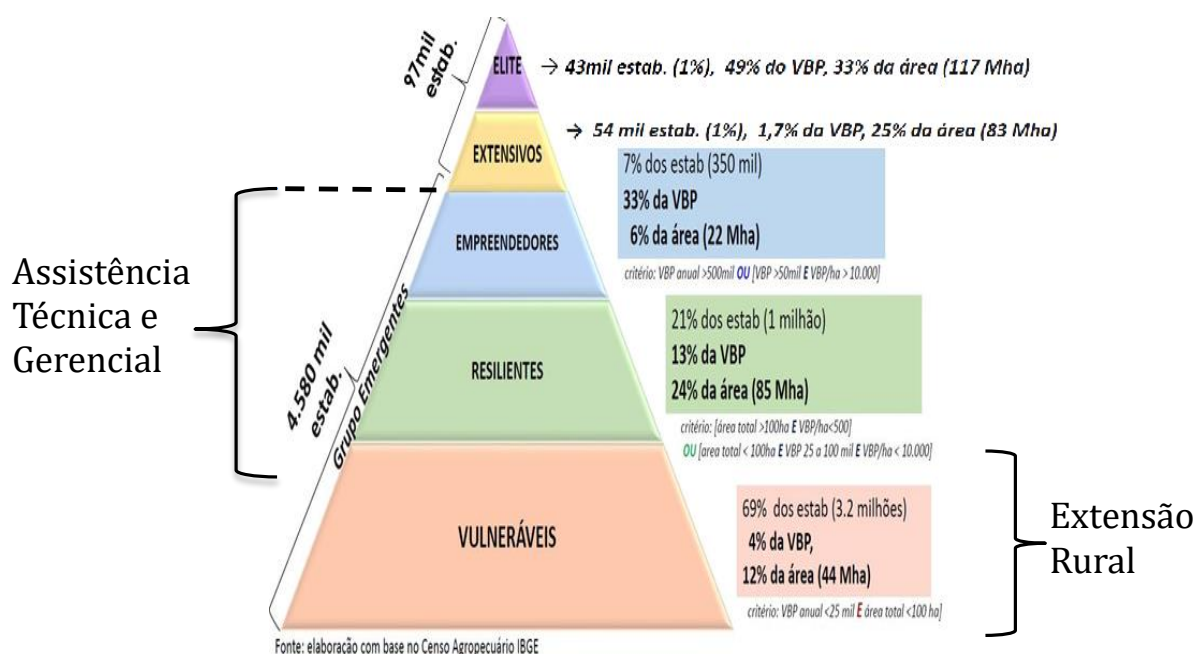
Após a dissolução da Embrater, o processo de trabalho da assistência técnica e extensão rural começou a sofrer descontinuidade e perda de padronização, o que acabou fragmentando e pulverizando a sua atuação em nível nacional, com a ausência de políticas públicas integradoras e gestoras de seus processos, o que provocou uma lacuna na prestação de serviços.

Segundo dados preliminares do Censo IBGE (2017), dos mais de 5 milhões de estabelecimentos rurais, cerca de 75% não receberam assistência técnica. Número que não é muito diferente do resultado apresentado no Censo Agropecuário de 2006, no qual 78% dos estabelecimentos declararam não ter recebido assistência técnica à época. Cerca de 13% receberam ocasionalmente e apenas pouco mais de 9% foram



assistidos com regularidade. Isto significa que, no período de avaliação, pelo menos, 91% tinham insuficiente ou nenhum atendimento técnico.

Nesse sentido o Senar, utilizando sua enorme capilaridade e acreditando que pode contribuir ainda mais para a multiplicação do conhecimento, em 2013, iniciou a criação e a implantação da Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial, chamando para si a responsabilidade de atender aos produtores da classe de Empreendedores e de promover a ascensão dos produtores classificados como Resilientes e parte superior dos Vulneráveis, conforme esquema a seguir:



Fonte: Grupo de Políticas Públicas – ESALQ/2020

**Figura 6 - Métodos de ensino e sua abrangência**

O principal objetivo da Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial do Senar é atender a produtores rurais de todas as regiões brasileiras, possibilitando o acesso a um modelo de Assistência Técnica associado à consultoria gerencial, em consonância com as ações de FPR, já amplamente consolidada em todo o país.

## Desafios da Assistência Técnica e Gerencial (ATeG)

Toda evolução e melhoria implicam mudar a forma que estamos fazendo as coisas. A mudança de uma assistência técnica convencional para a assistência técnica

e gerencial provoca naturalmente alguns transtornos, principalmente devido a maioria dos produtores não estar habituada a olhar a sua propriedade como uma empresa rural.

Assim, o desafio desse modelo é não ter um pacote tecnológico para ser repassado, e, sim, personalizar o atendimento, encontrando soluções adequadas para aquela situação específica identificada naquela propriedade rural assistida.

Outro desafio são as dificuldades financeiras para realizar os investimentos necessários para adoção de melhorias na atividade desenvolvida na propriedade rural, situação em que cabe fazer o possível com os recursos de que se dispõe no momento.

Além disso, há produtores extremamente resistentes a inovações e mudanças, o que exige uma dose de paciência e habilidade por parte do técnico.

Não podemos nos esquecer também das questões de sucessão familiar no campo, que é fator importante para a continuidade dos negócios rurais e pode ser comprometido devido, por exemplo, em alguns casos, aos filhos não quererem continuar o trabalho dos pais.

Foi baseado nesses desafios que o Senar preconiza a prestação de serviços de assistência técnica agropecuária com base na Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial. Trata-se de uma metodologia própria, inovadora e que é aplicável a qualquer cadeia produtiva e a todas as regiões brasileiras. Com informações técnicas e econômicas, a partir da ATeG, é possível promover o benchmarking entre regiões, propriedades, identificando os melhores resultados e a diferença de resultados, além de subsidiar a tomada de decisão do produtor. Essa metodologia propõe-se, ainda, a auxiliar o direcionamento estratégico das ações empreendidas pelo Senar.

## **Conceito da Assistência Técnica e Gerencial (ATeG)**

**A Assistência Técnica e Gerencial (ATeG) do Senar é um processo educativo de caráter continuado que visa atender a produtores rurais por meio de uma metodologia fundamentada em ações de diagnóstico, planejamento, adequação**

tecnológica, formação profissional do produtor e análise de resultados, de forma a possibilitar a disseminação de tecnologias associadas à consultoria gerencial. Baseia-se em mérito e tem o objetivo de melhorar a produtividade e a renda, a evolução socioeconômica dos produtores, das famílias e da comunidade, além de promover o desenvolvimento sustentável.

## Princípios e diretrizes da ATeG

### Princípios da ATeG

#### I. A ATeG segue um modelo de assistência técnica associada à gerencial

O modelo desenvolvido pelo Senar de ATeG possibilita uma abordagem mista entre o conhecimento técnico e gerencial, de forma a possibilitar mudanças no ambiente das propriedades rurais e, assim, promover soluções e realização de ações efetivas nos âmbitos social, ambiental e econômico.

#### II. A ATeG é um processo educativo de caráter continuado

As ações de ATeG caracterizam-se como processo educativo, não formal de caráter continuado, que contribui na formação do produtor e de sua família com base nos princípios da andragogia.

#### III. A ATeG está fundamentada em etapas

A metodologia de ATeG está fundamentada em cinco etapas que abrangem o processo a ser aplicado no desenvolvimento da propriedade rural atendida. Inicia-se pela etapa do Diagnóstico Produtivo e Individualizado (DPI) que subsidia a elaboração conjunta do Planejamento Estratégico, para que, com base nele, sejam realizadas as ações de Adequação Tecnológica, de Capacitação Profissional Complementar com posterior Avaliação Sistemática de Resultados.

#### IV. A ATeG considera as características das regiões brasileiras

As ações de ATeG levarão sempre em consideração a relevância e as peculiaridades e características intrínsecas de cada região do país, bem como das atividades produtivas e econômicas desempenhadas.

**V. A ATeG está centrada na atividade produtiva principal desenvolvida na propriedade rural**

As ações de ATeG deverão ser aplicadas de forma direcionadas à atividade produtiva principal desenvolvida na propriedade rural, com intuito de coletar, interpretar e gerar indicadores de desempenho que permitam a mensuração dos resultados e a evolução técnica e gerencial alcançados.

**VI. A ATeG desenvolve ações em consonância com as ações de Formação Profissional Rural (FPR)**

As ações de ATeG estão intimamente associadas às ações de FPR do produtor e do trabalhador rural, visando ao equilíbrio entre melhoria da produtividade da atividade e ao perfil profissional necessário para o desenvolvimento do trabalho.

**VII. A ATeG incentiva a mudança de comportamento e autoestima do produtor**

A ATeG tem como propósito identificar diversos pontos que necessitam de melhoria dentro da atividade desenvolvida na propriedade rural, tudo isso de maneira integrada às necessidades e ao bem-estar das pessoas envolvidas no processo.

**VIII. A ATeG proporciona o desenvolvimento da formação continuada do produtor, trabalhador rural e do técnico**

A ATeG proporciona uma reflexão aos agentes envolvidos nesta ação com o objetivo de levar o produtor rural, o trabalhador rural e o técnico que o assiste na busca constante pelo conhecimento. Estimulados na formação crítica de desenvolvimento das áreas pertinentes para uma análise mais profunda e estruturada para melhor incremento desta ação.

## **IX. A ATeG promove resultados efetivos, com ganhos financeiros, econômicos e ambientais**

Nas ações de ATeG, deve-se observar a implementação de uma gestão eficiente, inovadora e que proporcione resultados efetivos, com ganhos financeiros, econômicos e ambientais, por meio de aumento da eficiência produtiva, com diversificação de atividades e produtos, gestão eficiente da propriedade, recuperação das áreas degradadas, ampliação de renda, geração de emprego, melhoria do bem-estar animal, redução de perdas quantitativas e qualitativas, decorrentes de falhas de manejo, resiliência às mudanças climáticas e desenvolvimento econômico, financeiro e social.

### **Diretrizes da ATeG**

#### **I.A ATeG desenvolvida pelo Senar será destacada como modelo privado considerando as peculiaridades de cada estado e suas regiões**

As ações de ATeG seguirão um modelo que se adeque às necessidades do produtor rural em consonância com as exigências legais e de mercado, destacando-se por uma metodologia que oferece um acompanhamento efetivo e eficiente por meio de visitas mensais.

#### **II. Apresentar os resultados técnicos e econômicos alcançados em formato desenvolvido pelo Senar**

As ações de ATeG serão apresentadas com fidelização dos dados os quais serão extraídos do sistema desenvolvido pela equipe de tecnologia do Senar.

### **III. A mobilização é a ferramenta mais importante para seleção de produtores com perfil desejável para a ATeG do Senar**

A mobilização adequada do público a ser assistido contribuirá diretamente para o êxito das ações de ATeG. Para tanto, além das disposições já amplamente difundidas nas ações do Senar, serão utilizadas diferentes estratégias de sensibilização dos produtores rurais, como, por exemplo, reuniões, dia de campo, aplicação de questionários para verificação do perfil do produtor, se está apto ou não para receber ATeG na propriedade e palestras, considerando aspectos de atividade produtiva desenvolvida e aptidão da região, mercado local entre outras.

### **IV. Para execução da ATeG será formada equipe técnica qualificada para oferecer a melhor solução no desenvolvimento da ação**

Todos os envolvidos com o trabalho da ATeG serão qualificados na metodologia e nas demais capacitações que forem desenvolvidas pelo Senar e/ou por meio de parcerias, de forma a garantir o êxito dos trabalhos dessa ação.

### **V. O modelo de ATeG será desenvolvido de maneira continuada e com foco em uma atividade produtiva**

O modelo adotado de assistência técnica será desenvolvido por um processo contínuo de ações embasado por uma avaliação sistemática dos resultados adquiridos na atividade produtiva assistida por propriedade rural.

## **VI. O Senar utilizará diferentes formas de mobilização de produtores rurais**

Para o bom desenvolvimento da ATeG, torna-se necessário a seleção de produtores rurais, a qual ocorrerá por meio de apoio de parceiros públicos e privados, como: sindicatos de produtores rurais, empresas, associações, cooperativas, instituições financeiras e outros.

## **VII. As ações de ATeG serão desenvolvidas pelo Senar, de forma a estimular a gestão das propriedades rurais e a organização social do grupo de produtores**

Todas as ações desenvolvidas por meio de visitas técnicas terão como objetivo estimular e conscientizar o Produtor rural da necessidade de aplicar, no dia a dia, a gestão na propriedade, além de considerar a aplicação de atividades socioeconômicas.

## **VIII. As ações de FPR, já amplamente difundidas no Senar, são complementares às ações da ATeG**

As ações de ATeG proporcionarão o acompanhamento e a avaliação das técnicas e procedimentos abordados nas capacitações de FPR, como ferramenta de continuidade no processo de ensino-aprendizagem.

## **IX. As capacitações de Formação Profissional ofertadas aos produtores rurais assistidos pela ATeG estarão em consonância com as principais demandas identificadas pelo técnico**

Todas as ações com o propósito de capacitar o produtor rural e o trabalhador serão ofertadas no decorrer do desenvolvimento da ATeG a partir de demandas identificadas pelo técnico e deverão estar acordadas com o Supervisor e com disponibilidade de oferta no portfólio da Regional.

### **Assistência Técnica e Gerencial do Senar enquanto processo educacional**

A ATeG do Senar, enquanto processo educacional, está embasada nos princípios da andragogia<sup>1</sup> – Educação de Adultos – estabelecidos por Malcolm Knowles:

#### **1º Princípio: Autoconceito**

Na medida em que uma pessoa amadurece, ela transforma seu autoconceito deixando de perceber-se como sujeito dependente para perceber-se como um sujeito independente, autodirigido.

Estabelecer relações e escolher técnicas que considerem o adulto como alguém que interage ativamente, opinando, criticando e participando, com tendência a pouca dependência em relação ao técnico, será o viés a ser adotado a partir desse princípio da ATeG.

#### **2º Princípio: Experiência**

Ao longo da vida, a pessoa acumula experiências que se tornam um recurso cada vez maior de aprendizagem.

Priorizar o conhecimento e a experiência acumulada pelos produtores na gestão de suas propriedades – seus erros e acertos – como pontos de referência para a discussão dos conceitos de gestão, tecnológicos e técnicos a serem trabalhados.

---

<sup>1</sup> O termo andragogia foi proposto, pela primeira vez pelo norte-americano Malcolm Knowles, sendo o resultado de conclusões a que chegaram diversos pesquisadores e educadores. Segundo Knowles, ela é a “arte e a ciência destinada a auxiliar os adultos a aprender e a compreender o processo de aprendizagem dos adultos”.



Qualquer processo de ensino-aprendizagem para adultos deverá considerar esse princípio, trazendo como conteúdo questões que se relacionem com esses papéis. Fora desse espaço, o processo tende a ser pouco atrativo e menos eficaz.

### **3º Princípio: Motivação para aprender**

O adulto por ter acumulado várias experiências e ter conhecimentos formulados a partir da sua realidade, busca desafios e aprendizagens que façam diferença em sua vida. A motivação para aprender é estimulada quando o assunto relaciona-se com seu cotidiano. O adulto tem consciência de que precisa do conhecimento e que ele lhe faz falta para lidar com as questões do dia a dia.

Tendo por referência as questões supra colocadas, verificou-se que a Assistência Técnica e Gerencial do Senar deveria ser uma metodologia que considerasse:

- I. A pouca disponibilidade de tempo dos produtores, já envolvidos com a propriedade e outros afazeres;
- II. A diversidade de formação e escolaridade dificulta um modelo e padrão único para trabalhar os conteúdos necessários;
- III. A necessidade de gerar resultados – ganhos técnicos, tecnológicos e de gestão – em curto prazo;
- IV. A necessidade em fazer o produtor adquirir e aplicar os conhecimentos recebidos nas visitas e nas capacitações;

Posto isso, definiu-se que a Assistência Técnica e Gerencial do Senar deveria ser uma metodologia focada:

- Nos aspectos práticos da gestão da atividade produtiva;
- Na transferência direta de tecnologia de gestão, técnica e tecnológica ao produtor;
- Na disponibilidade limitada de tempo pelo produtor; e
- Na obtenção de resultados concretos e em curto e médio prazo, no que tange à melhoria da gestão e da produção na propriedade rural.

## Estrutura operacional da ATeG

A estrutura nacional do Senar, em função da sua capilaridade, missão e objetivos estratégicos, técnicos e operacionais voltados para a educação rural, poderá prestar um serviço de assistência técnica em nível nacional com qualidade e eficiência, incorporando, inclusive, as ações de Formação Profissional Rural (FPR) e Promoção Social (PS).

A figura a seguir demonstra como está estruturada a Rede de Assistência Técnica e Gerencial do Senar. Observe:

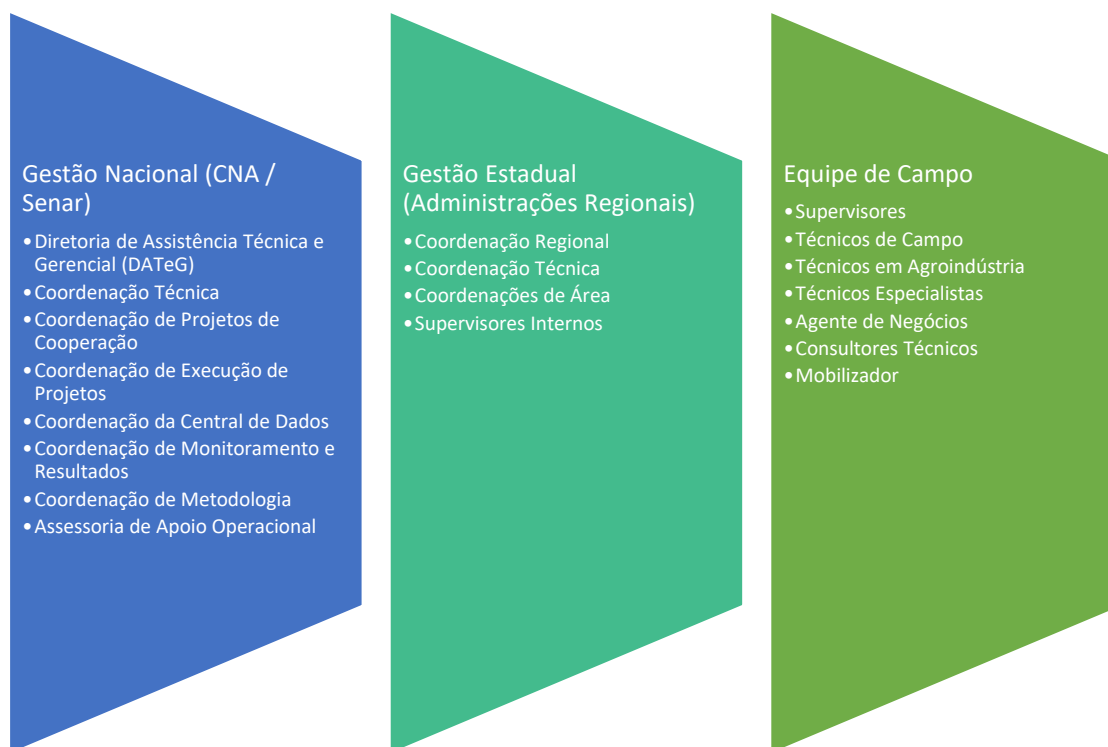


Figura 7 - Estrutura da ATeG no Senar

## Rede de ATeG

### Gestão nacional (Sistema CNA/Senar)

A Administração Central do Senar, por meio da Diretoria de Assistência Técnica e Gerencial (DATeG) possui como função a estruturação da Assistência Técnica e Gerencial, propondo sugestões a respeito das prioridades e das principais finalidades de cada projeto de acordo com a região a ser contemplada. Além disso, também deve apresentar e esclarecer as particularidades da metodologia adotada em relação ao desenvolvimento das ações, à condução dos programas e à análise dos resultados obtidos com a prestação do serviço.

A Administração Central do Senar assegura suporte metodológico em Assistência Técnica e Gerencial às administrações regionais do Senar demandantes, possuindo as seguintes funções:

- Desenvolver e disseminar a Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial do Senar;
- Elaborar os recursos instrucionais necessários para divulgação, capacitação e execução das ações de Assistência Técnica e Gerencial do Senar;
- Desenvolver *o software* para coleta e armazenamento e processamento dos dados técnicos e gerenciais obtidos nas propriedades rurais atendidas;
- Capacitar as equipes técnicas na Metodologia Assistência Técnica e Gerencial do Senar;
- Prestar o suporte técnico e metodológico contínuo às administrações regionais;
- Manter e coordenar a Central de Dados.

#### Coordenação técnica

A estruturação da ATeG requer o monitoramento e acompanhamento técnico contínuo das ações, para que os resultados alcançados a campo estejam em

conformidade ao esperado e produzam os potenciais efeitos alcançados com a correta aplicação da Metodologia de ATeG, bem como a qualificação e capacitação das equipes e dos agentes envolvidos.

Para o sucesso de suas atividades, a Coordenação Técnica interage com todas as demais coordenações, na construção dos recursos didáticos e ferramentas de gerenciamento que atendam às demandas técnicas e gerenciais das atividades produtivas e suas especificidades, aliando a teoria e a prática em favor do melhor desempenho produtivo, econômico, ambiental e social das propriedades rurais assistidas.

Como parte de suas atividades, cabe à Coordenação Técnica:

- Prospectar e articular parcerias para execução, monitoramento e aprimoramento da ATeG em âmbito nacional;
- Discutir, elaborar e submeter projetos de ATeG para captação de recursos, para realização de projetos nacionais e internacionais;
- Orientar técnica e metodologicamente a execução das ações de ATeG nas Administrações Regionais;
- Prestar o suporte técnico e metodológico necessário às Administrações Regionais e aos demais parceiros envolvidos em projetos de ATeG;
- Auxiliar na construção de conteúdos técnicos e de divulgação que envolvam a ATeG;
- Coordenar os projetos nacionais, de modo a garantir a consecução do objetivo e das metas acordadas, monitorando e gerenciando todas as ações realizadas quando da sua execução;
- Compilar os resultados técnicos e de execução periodicamente para apresentação e divulgação sempre que se fizer necessário.

#### **Coordenação da central de dados**

A Unidade de Gerenciamento dos Dados é estruturada na Diretoria de Assistência Técnica e Gerencial do Senar da Administração Central responsável pelo

levantamento de requisitos, coordenação de desenvolvimento dos sistemas para gestão de dados, capacitação de usuários dos sistemas, análise, interpretação e correção dos dados, geração de indicadores, entre outras atividades.

Esta central é responsável por todo o processamento dos dados para a geração de resultados e *benchmarking*. Para tanto, fundamenta-se nas seguintes características:

- Composta por equipe técnica multidisciplinar nas áreas de agronomia, veterinária, zootecnia, informática e negócios;
- Concentração dos dados provenientes das propriedades atendidas pela ATeG do Senar em todo o Brasil;
- Elaboração de informações estratificadas de acordo com regiões, atividades produtivas, escala de produção, sistemas produtivos, nível tecnológico ou de acordo com demandas específicas;
- Edição de boletins informativos relevantes para as equipes técnicas de ATeG nas Regionais, os produtores rurais atendidos e os demais órgãos interessados;
- Geração de *benchmarking*, ou seja, indicadores de referência para cada atividade agropecuária contemplada na ATeG;
- Utilização de técnicas e recursos de inteligência de negócios, visando demonstrar a viabilidade econômica das cadeias atendidas e estratégias de maximização da rentabilidade.

A visualização dos dados acontece de forma hierárquica, sendo que a central de dados tem o acesso mais amplo, possibilitando análises comparativas entre estados, projetos e cadeias produtivas.



**Figura 8 - Estrutura da Coordenação da Central de dados**

### **Assessoria de apoio operacional**

Esta unidade coordena as rotinas administrativas, o planejamento estratégico e a gestão dos recursos administrativos, materiais e financeiros da DATEG.

É responsável por apoiar à equipe e as atividades, além de realizar o controle, a análise e o planejamento do fluxo de atividades e processos da área, a unidade trata de políticas e processos providenciando meios para que as atividades sejam desenvolvidas de acordo com as normas e procedimentos técnicos necessários à condução dos projetos de ATeG em âmbito nacional.

São funções dessa coordenação, entre outras ações:

- Acompanhar e analisar os indicadores de desempenho da ATeG;
- Acompanhar resultados visando o melhor desempenho das atividades;
- Elaborar, em conjunto com a Coordenação Técnica, os planos de ação de forma a garantir o alcance de objetivos e metas propostos;

- Elaborar e gerenciar os orçamentos;
- Assessorar o processo de planejamento estratégico;
- Negociar, contratar e acompanhar a execução de serviços;
- Aprovar pagamentos a partir de análise crítica sobre os dados e valores envolvidos;
- Prestar o suporte administrativo e financeiro necessários à execução dos projetos de ATeG;
- Coordenar e orientar o processo de prestação de contas de projetos de ATeG;
- Conhecer as políticas, procedimentos e regulamentos dos programas administrativos;

### **Gestão estadual (Senar/ Administração Regional)**

Para viabilizar as ações de ATeG, a Administração Regional deve disponibilizar uma estrutura em nível estadual que será responsável por:

- Zelar pelo cumprimento das obrigações assumidas na Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial;
- Garantir a frequência e a qualidade dos dados coletados pela equipe de campo via *software* da ATeG do Senar;
- Indicar o coordenador, os supervisores e os técnicos para serem treinados na metodologia, sempre que necessário para compor ou recompor o quadro da equipe técnica, bem como sugerir capacitações complementares que se fizerem pertinentes;
- Atender às demandas por ações de FPR, aos produtores rurais assistidos pela ATeG; e
- Acompanhar, sistematicamente, os indicadores de desempenho e de esforço da equipe.

## Agentes que realizam a ATeG nos estados

Para cumprir as ações de ATeG, a Administração Regional deve disponibilizar uma estrutura de agentes com o propósito de exercerem importantes funções específicas, que se complementam visando atender, com qualidade, às necessidades dos produtores rurais assistidos.

O esquema a seguir apresenta, de forma sintetizada, os agentes que realizam a ATeG:



Fonte: elaboração própria.

**Figura 9 - Agentes que realizam ATeG nos estados**

Esses são os profissionais que atuam no processo da metodologia de ATeG que prevê uma estrutura técnica composta por: superintendentes e equipes técnicas das Administrações Regionais, bem como técnicos, supervisores, instrutores e mobilizadores. É por meio deles que se torna possível a execução das ações administrativas em campo, quando a metodologia de ATeG passa da teoria para a prática com o acompanhamento técnico e gerencial das propriedades rurais.

## Coordenação regional

A Coordenação Regional de cada estado tem a função de operacionalização da ATeG por meio das seguintes ações:



- Dar suporte à equipe técnica;
- Mobilizar os potenciais beneficiários para ATeG;
- Acompanhar a evolução dos resultados;
- Atender às demandas por formação de grupos de produtores;
- Estabelecer as estratégias de ações internas e externas.

### **Coordenação técnica**

O Coordenador Técnico, preferencialmente, será um profissional de nível superior, com experiência na área de assistência técnica.

Ele deve ser responsável pelo acompanhamento da execução da Assistência Técnica e Gerencial, apoiando a equipe no cumprimento das metas, assegurando as condições adequadas em consonância com os objetivos de sua regional. Também fica a cargo do coordenador o alinhamento das necessidades de capacitações demandadas pela equipe de campo aos produtores atendidos, com as ações de FPR realizadas na regional.

Destaca-se, também, a importância desse agente, no sentido de atuar como um elo entre o Senar central e a sua regional, objetivando-se um direcionamento das ações e um posicionamento diante dos obstáculos que possam surgir no desenvolvimento da Assistência Técnica e Gerencial.

Para exercer a coordenação técnica de ATeG é recomendado que o profissional apresente perfil desejável de acordo com as responsabilidades e atribuições inerentes ao agente.

É importante, antes de tudo, que ele apresente características de liderança, capacidade de incentivar e estimular o aprendizado da equipe, que tenha competências e pro atividade para favorecer a implementação de ações inovadoras e mudanças estratégicas, estimulando a criatividade dos envolvidos no processo, além de apresentar bom relacionamento e comunicação com os diferentes níveis, desde os membros da coordenação, equipe, bem como com o meio rural. Deve ser ético, atento em suas ações, com decisões justas e direcionadas ao êxito das ações de ATeG.

### Atribuições do coordenador técnico

- Selecionar a equipe técnica que atuará na ATeG da Administração Regional;
- Monitorar o desempenho e desenvolvimento da equipe técnica de ATeG, sugerindo, corrigindo, orientando e direcionando suas ações;
- Prospectar, estabelecer e fortalecer as parcerias estratégicas para condução da ATeG;
- Promover reuniões periódicas para discussão, alinhamento e avaliação dos resultados obtidos, compartilhamento das linhas de trabalho, lições aprendidas e outras informações que possam contribuir e/ou impactar na melhoria contínua dos processos de ATeG;
- Monitorar os dados qualitativos e quantitativos, tanto técnicos quanto econômicos, inseridos no Sistema de Monitoramento de Dados e ferramentas auxiliares, relacionados à sua coordenação, prezando sempre pela sua consistência;
- Reunir-se com o grupo de produtores, na ocasião da implantação da ATeG e sempre que se fizer necessário;
- Conhecer a metodologia de ATeG, tendo clareza em relação aos conceitos aplicados e no formato de trabalho adotado pelo Senar;
- Interagir com a equipe de campo (consultores, supervisores e técnicos) de modo a garantir o suporte técnico e metodológico necessários à condução de suas atividades;
- Incentivar a capacitação da equipe de ATeG para a melhoria contínua de seu desempenho;
- Gerenciar as dificuldades encontradas.

## **Supervisor técnico**

O Supervisor é o agente responsável por acompanhar e avaliar as ações da ATeG, com o propósito de contribuir para a melhoria do processo de desenvolvimento da metodologia de ATeG. Ele deve ser um profissional que conheça profundamente a metodologia de ATeG, além disso, deve ter expressivo conhecimento técnico.

Caracteriza-se por ser um profissional com formação na área de atuação dos projetos (Agronomia, Medicina Veterinária, Zootecnia, Administração, Engenharia e Tecnologia de Alimentos, entre outras), com experiência em assistência técnica e/ou extensão rural, responsável pelo acompanhamento sistemático das ações desenvolvidas na ATeG.

Para execução das funções específicas de Supervisor, realiza-se o treinamento metodológico e gerencial que fundamentará as atividades desempenhadas pelo cargo ao qual foi designado.

O Supervisor deverá estar em estreita sintonia com a equipe de técnicos para em conjunto basearem-se em ações que deverão ser desenvolvidas aos produtores rurais assistidos.

O Supervisor se organizará no sentido de assegurar a execução da ação supervisionada de forma eficiente, eficaz e efetiva.

Perfil recomendado para Supervisor:

- Identificação com o meio rural;
- Conhecimento da região onde atuará;
- Habilidade para trabalhar em equipe;
- Boa comunicação verbal e escrita;
- Responsabilidade;
- Espírito de colaboração;
- Equilíbrio emocional;
- Disciplina;
- Imparcialidade;
- Ético;
- Capacidade criativa;
- Visão crítica e holística;

- Motivado e motivador;
- Iniciativa e pro atividade;
- Otimismo;
- Objetividade.

### **Atribuições do supervisor**

- Analisar as metas estabelecidas de planejamento de cada propriedade com a real situação;
- Comparar as descrições registradas nos relatórios realizados pelos técnicos, com o executado na atividade;
- Apoiar no aspecto tecnológico e metodológico os técnicos;
- Garantir a execução da Metodologia da ATeG do Senar;
- Solicitar a adequação, quando necessária, dos dados técnicos e econômicos coletados pelos técnicos;
- Validar os documentos referentes às visitas realizadas pelos técnicos;
- Supervisionar a evolução dos técnicos e dos grupos de produtores;
- Identificar, em conjunto com a Coordenação Regional, as demandas de cursos de FPR aos produtores, de acordo com as necessidades apresentadas pelos técnicos;
- Colaborar na construção do Itinerário Formativo das ações a serem ofertadas para os grupos de produtores;
- Administrar os conflitos dentro de sua alçada;
- Planejar a supervisão *in loco* com objetivos e estratégias bem definidos;
- Formar um bom relacionamento interpessoal com superiores e técnicos;
- Utilizar, corretamente, a técnica de observação, durante as visitas às propriedades rurais, atentando para não intervir diretamente na condução dos trabalhos do técnico;
- Realizar visitas aos produtores atendidos sem a presença do técnico, com o objetivo de avaliar a atuação e o cumprimento do serviço executado pelo técnico e o nível da satisfação quanto ao trabalho realizado na propriedade;

- Subsidiar os técnicos, sempre que possível, com informações técnicas, por meio de material impresso, cursos a distância, palestras e outras formas para que esses sirvam como base para o crescimento profissional e complementação tecnológica;
- Estabelecer reuniões periódicas com a equipe de técnicos para alinhamento dos serviços prestados e atualização tecnológica;
- Ser o responsável por realizar o acompanhamento das ações e operacionalização, quer sejam *in loco* ou a distância, a depender da análise e necessidade da coordenação.

Em meio a esse contexto, é fundamental que o Supervisor firme-se como um ponto de suporte ao alcance dos objetivos e das metas propostas, assumindo uma função essencial no sentido de se buscar um desenvolvimento satisfatório das ações de ATeG. Assim sendo, serão realizadas supervisões que poderão acontecer da seguinte forma:

#### **Supervisão *in loco* (presencial)**

- Visitas às propriedades rurais com a presença do técnico;
- Visitas às propriedades rurais sem a presença do técnico para avaliação da evolução da propriedade atendida e satisfação;
- Reuniões e encontros com técnicos e parceiros;
- Observações das ações.

#### **Supervisão à distância**

- Análises das programações planejadas;
- Análise das visitas e dados cadastrados no SISATeG e ferramentas auxiliares da ATeG;
- Avaliação e emissão de relatórios disponibilizados no Sistema;
- Avaliação e emissão de prestações de contas e outros.

## **Técnico (atividades produtivas e agroindústria)**

O técnico é agente responsável pelo atendimento direto aos produtores rurais por meio de visitas às propriedades rurais ou agroindústrias, tendo por foco a transmissão de conhecimentos relacionados à gestão da empresa rural e técnicas de boas práticas relacionadas às atividades desenvolvidas.

Destaca-se por ser um agente educativo, construtor de conhecimento em um processo interativo com os produtores rurais. Deverá trabalhar de forma participativa, desempenhando um papel educativo e atuando como facilitador de processos de desenvolvimento rural.

Aliado à capacidade técnica do profissional, algumas características relacionadas ao comportamento dos técnicos irão auxiliá-los na execução do trabalho em campo, sendo necessárias para garantir sempre a clareza e a transparência nas relações interpessoais que poderão ser construídas com a atuação na área de assistência técnica a produtores rurais.

Caracteriza-se por ser um profissional com formação compatível à atuação e atribuições profissionais (Agronomia, Medicina Veterinária, Zootecnia, Administração, Engenharia e Tecnologia de Alimentos, Técnico em Agropecuária, entre outras). Esse profissional deverá ter domínio técnico na área de atuação.

### **Perfil recomendado para o técnico**

- Flexibilidade;
- Capacidade analítica;
- Capacidade de síntese;
- Disciplina pessoal e institucional;
- Pontualidade;
- Honestidade;
- Compromisso;
- Tolerância;
- Empatia;
- Conhecimento técnico atualizado;
- Humildade;

- Capacidade de comunicação;
- Proatividade;
- Habilidade para ouvir;
- Equilíbrio emocional;
- Motivação e vontade de aprender;
- Aceitar críticas e ser autocrítico;
- Confiança nas recomendações;
- Boa comunicação verbal e escrita.

#### **Atribuições do técnico**

- Aplicar a metodologia com clareza e objetividade;
- Transmitir tranquilidade e serenidade ao abordar o produtor;
- Realizar visita mensal a cada produtor atendido;
- Acompanhar a rentabilidade da atividade atendida, no aspecto técnico e gerencial, visando gerar orientações que viabilizem maior rentabilidade da propriedade atendida;
- Definir o planejamento de cada propriedade em conjunto com o Produtor rural;
- Orientar os produtores para atingirem resultados econômicos satisfatórios e com sustentabilidade, promovendo o aprendizado de técnicas gerenciais;
- Promover a implantação de soluções que contribuam para melhoria ou mudanças importantes no cotidiano de trabalho;
- Analisar as situações encontradas de forma holística, abrangendo todos os aspectos que podem influenciar uma mudança do perfil das propriedades assistidas;
- Manter-se atualizado sobre o mercado e as melhores práticas na sua área de atuação;
- Adaptar-se às mudanças e necessidades emergentes;

- Inovar em busca de soluções viáveis e adequadas para resolução de situações problema em conjunto com seu supervisor;
- Realizar as metas e atividades nos prazos estabelecidos;
- Manter o diálogo e a comunicação horizontalizada;
- Usar linguagem adequada mesmo que em assuntos técnicos, sendo possível a compreensão por todos;
- Elaborar relatórios, orientações ou *e-mails* com clareza;
- Portar-se com discrição pessoal e institucional;
- Inserir os dados e as informações no Sistema de Monitoramento da Assistência Técnica e Gerencial do Senar – SISATeG, por meio do Software.

Ao saber que os técnicos atuam em sua carreira profissional como formadores de opinião, estes se constituem como elemento essencial em uma área que apresenta grandes lacunas em sua estrutura: a assistência técnica.

Além do técnico existem outros agentes que poderão executar ATeG para situações específicas, são eles:

### **Técnico especialista**

O Técnico Especialista é o profissional responsável pelo atendimento de demandas específicas, complementares ao trabalho realizado pelos técnicos e supervisores técnicos.

Suas atividades devem ser desenvolvidas com foco na orientação e na melhoria do desempenho dos processos envolvidos na cadeia produtiva ou segmento assistido, no desenvolvimento socioeconômico e ambiental das propriedades rurais e agroindústrias, incentivo à formação de arranjos produtivos e abertura de novos mercados.

Neste sentido, o Técnico Especialista poderá ser responsável tanto pelo atendimento de produtores rurais, quanto de agroindústrias ou de ambos, isto é, ele poderá atuar



por meio da realização de visitas nas propriedades rurais com foco no acompanhamento técnico que demandem especialidade, como por exemplo: Agricultura de Precisão, adoção de tecnologias de produção sustentáveis, manejo ambiental e recuperação de áreas degradadas e/ou de passivo ambiental, produção orgânica certificada. Como também poderá atuar no acompanhamento do processo de produção de matérias-primas de origem agropecuária, dos processos técnicos, econômicos e burocráticos da agro industrialização convencional, artesanal e de produtos tradicionais. Além disso, poderá ser responsável pela abertura de mercado e estabelecimento de parcerias comerciais, formação de canais de comercialização e pelo incentivo à consolidação de arranjos produtivos.

### **Perfil recomendado**

- Flexibilidade;
- Capacidade analítica;
- Capacidade de síntese;
- Discricção pessoal e institucional;
- Pontualidade;
- Honestidade;
- Compromisso;
- Tolerância;
- Empatia;
- Conhecimento técnico atualizado;
- Humildade;
- Capacidade de comunicação;
- Proatividade;
- Habilidade para ouvir;
- Equilíbrio emocional;
- Motivação e vontade de aprender;
- Aceitar críticas e ser autocrítico;
- Confiança nas recomendações;
- Boa comunicação verbal e escrita;

- Experiência na realização da especialidade indicada;

#### **Atribuições do técnico especialista**

- Realizar o acompanhamento técnico e/ou gerencial, sempre que couber, visando gerar orientações que viabilizem a condução efetiva e eficiente da atividade demandada para sua especialidade;
- Definir o planejamento das ações propostas individualmente, por propriedade, grupo de produtores e/ou agroindústria assistida;
- Orientar a propriedade, grupo de produtores e/ou agroindústria assistida para a geração de resultados econômicos satisfatórios e com sustentabilidade, promovendo o aprendizado das técnicas;
- Promover a implantação de soluções que contribuam para melhoria ou mudanças importantes no cotidiano de trabalho;
- Analisar as situações encontradas de forma holística, abrangendo todos os aspectos que podem influenciar uma mudança do perfil das propriedades, grupo de produtores e/ou agroindústrias assistidas;
- Manter-se atualizado sobre o mercado e as melhores práticas na sua área de atuação;
- Transmitir tranquilidade e serenidade ao abordar o produtor;
- Adaptar-se às mudanças e necessidades emergentes;
- Inovar em busca de soluções viáveis e adequadas para resolução de situações problema em conjunto com seu supervisor;
- Realizar as metas e atividades nos prazos estabelecidos;
- Manter o diálogo e a comunicação horizontalizada;
- Usar linguagem adequada mesmo que em assuntos técnicos, sendo possível a compreensão por todos;
- Elaborar relatórios, orientações ou e-mails com clareza;

Os técnicos especialistas em sua carreira profissional atuam como suporte técnico em especialidades que requerem amplo conhecimento e experiência, estes se constituem como elemento essencial na estrutura de ATeG, em especial, considerando a complexidade das atividades agropecuárias, o caráter competitivo e o desenvolvimento crescente do setor.

Requisitos mínimos:

I- ter concluído curso técnico em agropecuária, agrícola, zootecnia, meio ambiente, florestal, fruticultura ou alimentos; e

II- ter experiência comprovada de, no mínimo, 2 (dois) anos em prestação de serviços na área de especialidade.

OU

I- ter concluído curso de nível superior em Agronomia, Engenharia Agrícola, Medicina Veterinária, Zootecnia, Engenharia Florestal, Engenharia de Pesca, Engenharia Ambiental, Economia Rural, Gestão do Agronegócio, Engenharia ou Tecnologia de Alimentos, de acordo com o tipo de projeto ou cadeia produtiva que será assistida; e

II- ter experiência comprovada de, no mínimo, 2 (dois) anos em prestação de serviços na área de especialidade;

### **Agente de negócios**

Historicamente a atividade de produção agropecuária dentro da propriedade rural costuma ser a etapa em que menos se agrega valor aos produtos quando considerados todos os elos da cadeia produtiva no agronegócio.

A perpetuação desse processo expõe o produtor rural ao menor poder de barganha tanto no momento de aquisição de máquinas e insumos, quanto na comercialização da produção, que na maioria das vezes resulta na entrega dos produtos como simples matéria prima, contabilizando prejuízos ou pequenas margens de lucro.

Certamente, o produtor rural tem expertise para saber sobre quais insumos e em que quantidade necessita para produzir, porém, dificilmente conhece a forma mais

vantajosa para adquiri-los ou para quem e de que forma irá vender a sua produção, alcançando os melhores preços e maximizando os lucros.

Talvez essa prática comum esteja relacionada às características de sazonalidade e perecibilidade da maioria dos produtos agropecuários, que impõe restrições às relações do produtor rural com os demais elos da cadeia do agronegócio, enfraquecendo seu poder de negociação na compra de insumos e na venda da produção.

Ou ainda, ocorra devido ao produtor rural demonstrar muita preocupação sobre os aspectos produtivos de sua atividade dentro da propriedade rural, focado exclusivamente na elevação dos índices de produção e produtividade, e se esquecendo das fases pré e pós colheita/produção.

O planejamento das etapas de compra de insumos e comercialização da produção agropecuária utilizando as combinações de diferentes canais de compra e venda permite ao produtor rural proteger-se da incerteza quanto ao resultado econômico de sua atividade, garantindo a cobertura dos custos de produção e permitindo ao produtor rural melhores condições de negociação e lucratividade.

Com o avanço das ações de ATeG no campo, cada vez mais torna-se indispensável o conhecimento e aplicação de práticas e conceitos que possam contribuir para o escoamento dos produtos produzidos nas atividades desempenhadas pelos produtores rurais. Essa situação, muito conhecida no setor rural, esbarra na venda dos produtos, o que muitas vezes dificulta a possibilidade de um ganho econômico mais significativo.

Compreender os processos comerciais nas quais os produtos agropecuários estão inseridos, considerando os aspectos de comercialização, demanda e oferta, mercado e preço, margem de comercialização e análise de mercado são fatores indispensáveis para adoção de estratégias de comercialização.

Nesse sentido, o Senar propõe a inclusão de um novo perfil profissional na Assistência Técnica e Gerencial (ATeG), denominado Agente de Negócios, de modo, que a figura desse profissional como intermediário das operações agropecuárias, nas fases pré e pós colheita/produção pecuária, torna-se de extrema importância para os produtores rurais assistidos pelos sindicatos rurais e pela ATeG.

O Agente de Negócios será o elo entre os fornecedores de insumos, os produtores rurais e o mercado consumidor. Com a utilização das informações coletadas pelos técnicos e supervisores de ATeG do Senar, identifica as reais necessidades de cada um dos grupos de produtores rurais assistidos e, em suma, trabalhará ativamente nas rodadas de negociação.

### **Perfil recomendado do agente de negócios**

- Experiência em compra e venda, preferencialmente de produtos agropecuários;
- Experiência em associativismo e cooperativismo;
- Boa comunicação oral e escrita;
- Apresentar características de liderança;
- Ser dinâmico, proativo e organizado;
- Ter iniciativa e criatividade;
- Prezar pela ética profissional;
- Saber trabalhar sob pressão e em grupo.

### **Atribuições do agente de negócios**

- Avaliar o Potencial Produtivo do Grupo:

O técnico deve ter a capacidade de avaliar qual a aptidão produtiva do grupo, ou seja, visualizar em médio e longo prazo, qual seria a melhor linha de trabalho (espécie trabalhada) a ser adotada para o grupo atendido. Esta informação deve estar em concordância com a pesquisa de mercado feita pelo **Agente de Negócios** e previamente acordada com os agentes da ATeG (supervisores, coordenadores e técnico).

- Conscientizar o produtor assistido quanto a critérios de Boas Práticas de Produção:

O técnico deve trabalhar junto ao produtor assistido as melhores práticas de produção no aprimoramento de sua atividade produtiva. Este fator deve ser um

critério de escolha do técnico para definir se o produtor/grupo estará apto a iniciar uma comercialização.

- Definir modo de comercialização (Grupo ou Individualmente):

O técnico, a depender da especificidade da cadeia produtiva e da situação da produção atual, estabelecerá um prazo para início da comercialização do grupo atendido. Ressalta-se que os critérios de qualidade, regularidade e quantidade da produção acordada com o mercado ficam também sobre a responsabilidade do técnico, pois o mesmo é responsável pelo planejamento produtivo do grupo.

- Estimular junto aos produtores a formação / regularização de associações ou cooperativas para o fortalecimento do trabalho em grupo (Organização Social):

O Agente de Negócios deve estimular junto aos produtores assistidos a formação de associações/cooperativas para fortalecimento do grupo e bom andamento dos trabalhos.

- Intermediar contato do produtor junto ao agente de negócios:

Toda dúvida, questionamento ou auxílio que o produtor necessita referente à comercialização, deve ser dirigida inicialmente ao técnico que o assiste e posteriormente ao Agente de Negócios.

### **Atividades desenvolvidas**

- Prospectar mercado;
- Mapear de demandas dos parceiros, fazendo atualização constante dos registros;
- Definir plano de logística coleta e distribuição dos produtos;
- Atender às demandas dos Parceiros Comerciais e fornecedores;
- Planejar o volume e demanda mensal com base no número de parceiros;
- Planejar do volume de entrega por parceiro;

- Planejar do número de parceiros com base nos dados de produção do Grupo de Produtores;
- Manter contato regular com o técnico para definição do planejamento;
- Emitir documentações e relatórios de parcerias prospectadas, volume de produtos comercializados e mapa de demandas, encaminhar mensalmente à Regional;
- Abastecer e manter o atualizado o cadastro de parceiros atendidos e não atendidos;
- Abastecer e manter o atualizado o cadastro dos produtores participantes;

## **Mobilizador**

O mobilizador é agente responsável, entre outras atribuições, pela organização dos eventos, que consiste na divulgação, na composição de grupos e nos arranjos para os cenários da ATeG.

### **Perfil recomendado para o mobilizador**

- Idade mínima de 18 anos;
- Ensino médio completo;
- Conhecimento do meio rural (conhecimento de práticas produtivas do meio rural);
- Facilidade de comunicação;
- Disponibilidade de tempo para dedicar-se o suficiente para uma mobilização adequada;
- Conhecimentos básicos de informática;
- Conhecimento da metodologia de ATeG.

Além do perfil adequado, o mobilizador deve dispor ou desenvolver competências comportamentais específicas para a boa condução de suas atividades junto aos produtores rurais e a execução eficaz de seu trabalho. Esse agente precisa estar devidamente preparado para sensibilizar as pessoas para o processo de ATeG,

além de entender as expectativas e necessidades relacionadas a ele, orientando, direcionando e compatibilizando demanda e oferta por tal ação. Para isso, precisa apresentar-se com postura correta, comunicar-se com clareza, aplicar técnicas de aproximação e abordagem de pessoas e usar estratégias adequadas para apresentar a metodologia de ATeG de forma abrangente, criteriosa e equitativa.

### **Atribuições do mobilizador**

- Identificar propriedades e/ou agroindústrias com potencial para receber ATeG;
- Divulgar o trabalho do sindicato, participar de reuniões, organizar encontros, materiais instrucionais;
- Recrutar e selecionar a clientela para reuniões, encontros e outros eventos;
- Formar os grupos de ATeG;
- Visitar propriedades rurais;
- Dar apoio logístico, em eventuais necessidades ao técnico, Supervisor e Coordenador;
- Promover a articulação com parceiros;
- Realizar as atividades de estruturação de eventos para sensibilização dos produtores rurais, quer sejam nas propriedades, sede do sindicato e em outros locais;
- Mobilizar, selecionar e compor turma de ações e atividades para grupo de ATeG identificado pelo técnico.

### **Produtor rural**

O Produtor rural, público final da ATeG, é agente ligado direta ou indiretamente aos processos produtivos agrossilvipastoris que contribui para o desenvolvimento socioeconômico do meio rural.



## Metodologia de ATeG do Senar

Foi um desafio para o Senar desenvolver uma metodologia aplicável a qualquer cadeia e em todas as regiões brasileiras, tornando possível a realização de *benchmarking*. Essa metodologia propõe-se a servir de base para a tomada de decisões em relação a ações a serem empreendidas pelo Senar, podendo servir de base para determinar políticas públicas para o agronegócio.

Essa metodologia tem o objetivo de estabelecer e implantar um modelo de gestão e operação de assistência técnica continuados, nas propriedades rurais e agroindústrias, que englobe todos os processos da cadeia produtiva – possibilitando a realização de ações efetivas, nas áreas econômica, social e ambiental, e os métodos de gestão do negócio, visando proporcionar a sua evolução socioeconômica, da família e da comunidade.

A metodologia de ATeG está fundamentada em cinco etapas, que abrangem todo o processo a ser aplicado no desenvolvimento da propriedade rural atendida, conforme esquema a seguir:



Figura 10 - Etapas da Metodologia de ATeG

### Primeira Etapa: Diagnóstico Produtivo Individualizado (DPI)

A partir da análise de dados coletados por meio de um questionário socioeconômico, aliado ao inventário de recursos e à coleta de informações técnicas e econômicas, é possível determinar parâmetros para realização do **Diagnóstico**

**Produtivo Individualizado (DPI)**, que oferece ao produtor assistido uma análise de seu empreendimento, determinando os pontos fortes e fracos da propriedade e, a partir dele, criam-se soluções específicas por meio de visitas personalizadas, analisando separadamente cada situação, sem oferecer um pacote tecnológico predeterminado, mas recomendando ações adaptadas à sua realidade, que resultem em maior eficiência econômica.



Figura 11 - Composição do Diagnóstico Produtivo Individualizado

### I. Questionário socioeconômico e produtivo

Envolve informações referentes ao Perfil Tecnológico e Socioeconômico do produtor.

O questionário pode ser personalizado para qualquer cadeia produtiva e para qualquer projeto.

#### 1. Informações de Cadastro do Produtor e Propriedade

##### 1.1. CADASTRO DO PRODUTOR: Dados do Produtor atendido.

Figura 12 - Tela SISATeG - Dados do Produtor

## 1.2. Propriedade rural: Dados relacionados à propriedade atendida.

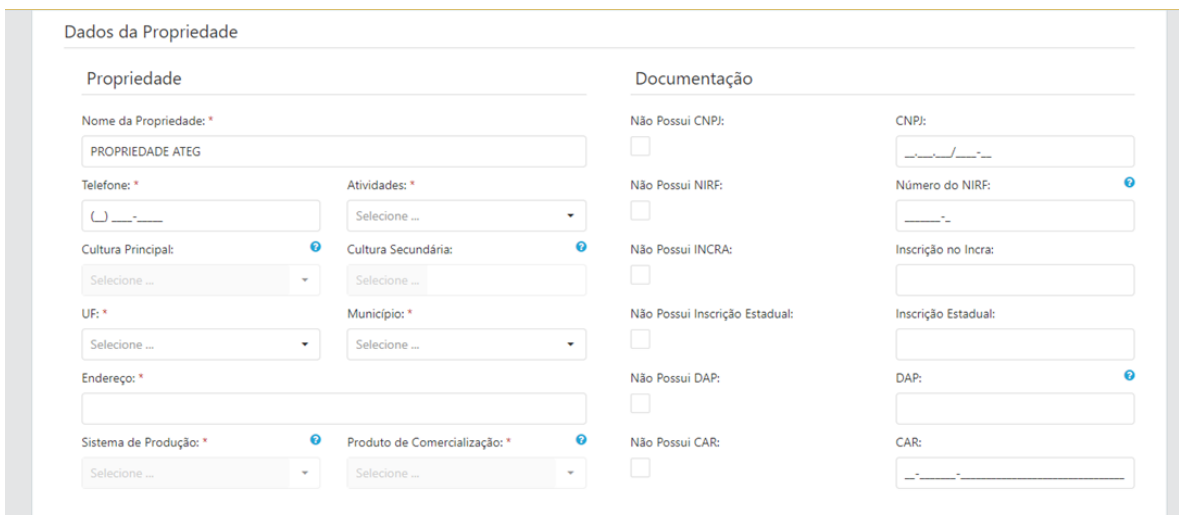


Figura 13 - Tela SISATeG - Dados da Propriedade

## 1.3. Administração da empresa rural

Quem faz a administração da propriedade?; % da atividade principal; % de outras atividades rurais; % de outras atividades não rurais; rotina de controles administrativos; estrutura de telefonia; operadora do celular; mão de obra (treinamentos, regime de contratação.); Por que produz?

Para os próximos anos, o que pretende com a produção?

## 1.4. Crédito rural

Utilizou-se crédito rural nos últimos anos? Quanto é o endividamento hoje? O valor das parcelas dos financiamentos compromete em quanto à renda anual familiar? Formalização da propriedade.

## 1.5. A atividade desenvolvida, por exemplo, bovinocultura de leite

Produção média mensal de leite (L) no período das águas; produção média mensal de leite (L) no período da seca; forma de comercialização do leite; distância da propriedade ao laticínio (km); Principal fonte de informações; número de vezes que um técnico visitou sua propriedade para orientá-lo sobre a produção, no último ano; informação sobre a produção de leite que mais recebe; informação que o produtor de

leite tem mais carência; % da venda de leite in natura para laticínios; % da venda de leite in natura diretamente ao consumidor; % da venda de derivados (queijo, manteiga, etc.); % de autoconsumo humano ou animal (bezerros); quanto ao sistema de formação do preço-base do leite; resfriamento do leite na propriedade; quanto à limpeza e higienização; tempo gasto entre o final da ordenha e o resfriamento; período de envio do leite ao laticínio; como o leite é enviado ao laticínio?

#### **1.6. Alimentação do rebanho**

Rotação de pastagem para vacas em lactação: nº médio dias em pastejo; nº médio de dias descanso; frequência de uso do concentrado para vacas em lactação; o concentrado é distribuído de acordo com a produção da vaca?

Dias com suplementação volumosa no período da seca: cana-de-açúcar; capineira; silagem de capim; silagem de milho/sorgo.

Cuidados sanitários: Vacinas.

Manejo do Rebanho: número de ordenhas ao dia; tipo de ordenha; técnicas de reprodução utilizadas; tipo de aleitamento; critério para primeira cobertura; idade média das novilhas no primeiro parto (meses); bezerro; manejo da ordenha.

#### **1.7. Observações**

O questionário socioeconômico pode ser aplicado em uma etapa anterior à adesão do produtor na ATeG e é usado como critério de seleção para os grupos de produtores.

Após a formação dos grupos e durante as primeiras quatro visitas do técnico, inicia-se o processo de identificação do que aconteceu na propriedade no último ano produtivo, ao que chamamos “Antes do Senar”. Nessa etapa, teremos o levantamento do inventário e o levantamento do custo de produção que permitirá as análises econômicas.

## **II. Inventário de recursos**

Planilha de inventário de recursos: identifica a quantidade de bens, máquinas e equipamentos que o produtor possui e utiliza na atividade. Quantifica e qualifica este

bem com sua descrição, ano de fabricação, ano de aquisição, modelo, preço, porcentagem de utilização na atividade, valor total, depreciação e custo de oportunidade.

### **III. Informações técnicas e econômicas**

#### **1. Informações técnicas**

A utilização do Questionário do Sistema de Monitoramento da Rede de Assistência Técnica e Gerencial (SISATeG) para coletas de dados técnicos pode ser personalizado em função das demandas do projeto.

#### **2. Informações econômicas**

Coleta de informações para cálculo da Renda Bruta da Atividade, do Custo Operacional Efetivo (COE), Custo Operacional Total (COT) e Custo Total (CT):

##### **2.1. Renda Bruta da Atividade (RB)**

A Renda Bruta da atividade é a receita obtida pela atividade e encontrada pela fórmula:

$$\text{Renda Bruta} = \text{Produção} \times \text{preço}$$

Identifica todos os produtos produzidos e em função da quantidade produzida e do preço obtém-se o recurso financeiro gerado pela atividade.

##### **2.2. Custo Operacional Efetivo (COE)**

O COE contém todos os desembolsos necessários para a realização da produção. Lista os itens que compõem o COE, com o percentual de cada item, permitindo a análise de Pareto, que identifica quais os itens têm maior influência no custo e que deverão ser priorizados nas medidas de impacto.

##### **2.3. Custo operacional Total (COT)**

Uma vez calculado o COE, identificamos o Valor da Mão de Obra Familiar (MOF), que corresponde ao valor de mercado a ser pago a um funcionário que realizaria a mesma função que o produtor realiza ou quanto o produtor ganharia para fazer em outra propriedade o que faz na sua. Ao COE e ao MOF, soma-se a Depreciação, que está calculada na planilha do inventário e que representa um valor não monetário que o produtor deve calcular para repor, ao longo da vida útil, os bens, as máquinas e os equipamentos que utiliza para produção, evitando o sucateamento dos mesmos e a perda na capacidade produtiva.

## 2.4. Custo Total (CT)

Uma vez calculado o COT, identificamos o valor do Custo de Oportunidade (CO), que corresponde a 6% do valor médio dos bens, máquinas, equipamentos e semoventes que foram listados no inventário de recursos, compondo assim o Custo Total (CT) da atividade.

## 2.5. Custo de Produção

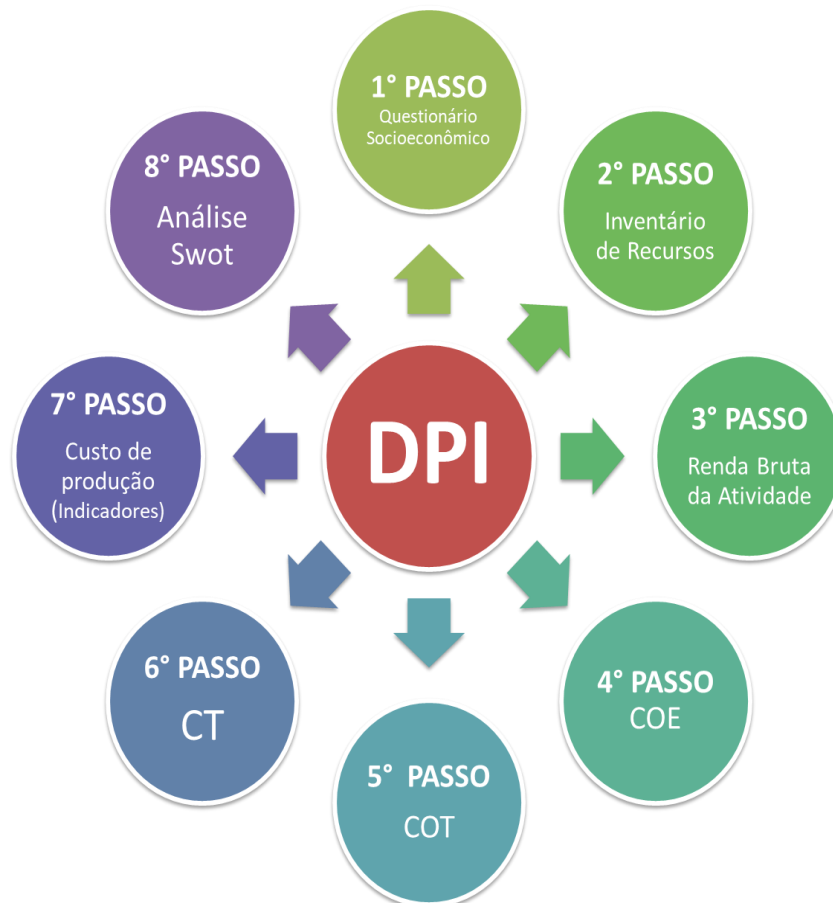
Com as informações coletadas é possível, enfim, o técnico calcular o custo de produção da atividade, gerando parâmetros para a construção do planejamento.

A análise final do custo de produção da atividade no período que antecedeu a realização da ATeG proporciona uma análise da estrutura produtiva e econômica entre técnico e produtor.

### Premissas

- O Diagnóstico Produtivo e Individualizado (DPI) é a primeira ação (etapa), do ciclo metodológico da Assistência Técnica e Gerencial do Senar. Deve ser compreendido como um processo educativo na relação técnico-produtor em que é construído o conhecimento e o entendimento a respeito da metodologia;
- Corresponde aos gastos e receitas do ano anterior ao início da ATeG, ou, em alguns casos, ao último ciclo produtivo;
- Não deve ser “misturado” com os outros dados que serão coletados ao longo das visitas. Acontece uma única vez no início do atendimento e serve de referência para as informações geradas durante a ATeG;
- É utilizado como **T0** em análises ao longo da ATeG.

**T0.** Trata-se da primeira análise que contém as informações da situação atual da atividade. Servirá de referência para o planejamento das ações do próximo ano. Sendo que ao final de cada ciclo de 12 meses serão feitas a segunda e terceira análises, sendo chamadas de **T1 e T2**, permitindo a comparação da situação inicial com a situação alcançada após um e dois anos, respectivamente.



**Figura 14 - Passos para Elaboração do Diagnóstico Produtivo Individualizado (DPI)**

### **Matriz Swot**

O técnico realiza uma análise dos Pontos Fortes e Pontos Fracos no ambiente interno e externo da empresa rural, de acordo com a metodologia da ATeG. A discussão entre o técnico e o produtor sobre os pontos apontados na Matriz será o primeiro passo para a elaboração do planejamento.



Figura 15 - Tela SISATeG Matriz SWOT

## Segunda etapa: Planejamento estratégico

Com base no diagnóstico da situação atual (Diagnóstico Produtivo Individualizado - DPI), é elaborado, em conjunto com o produtor, o planejamento estratégico da atividade produtiva para o primeiro ano, abrangendo os aspectos levantados, que irão nortear as principais implementações futuras.

O planejamento das intervenções técnicas aliadas à gestão financeira é uma ferramenta imprescindível para garantir a viabilidade operacional e econômica das estratégias de gestão na propriedade.

Como forma de direcionar o planejamento anual das propriedades, o técnico em acordo com o produtor rural desenvolve uma análise crítica da propriedade e um plano para as ações no próximo ano.

## Metas

A segunda etapa do planejamento, dentro do sistema, é a elaboração de metas e ações para o ano seguinte:

- i. **Primeiro ano de atendimento:** Para o primeiro ano de atendimento as metas são traçadas em conjunto com o



produtor rural com base nas informações contidas no DPI e nas expectativas do produtor em termos de produtividade, produção, renda ou outro indicador que o produtor deseja alcançar;

- ii. **Segundo ano de atendimento:** As metas são baseadas nos indicadores técnicos e econômicos calculados pelo SISATeG, de forma que o próprio sistema possa avaliar o alcance de cada meta estipulada após o ciclo produtivo e a análise de resultados do primeiro ano.

A elaboração do planejamento é realizada pelo técnico em conjunto com o produtor atendido, com posterior análise e validação pelos supervisores, garantindo que as expectativas estejam dentro do previsto na metodologia da ATeG, e que realmente reflita positivamente na rentabilidade e na eficiência na produção. A simulação técnica-econômica de projetos é uma maneira mais rápida e de menor custo para analisar os impactos das tecnologias em diversas situações.

Como padrão para a elaboração do planejamento estratégico das propriedades atendidas, a Assistência Técnica e Gerencial do Senar utiliza o método PDCA (sigla em inglês que significa Planejar, Executar, Verificar, Agir), que busca o monitoramento e a adequação das estratégias, visando atender a todos os requisitos para o alcance das metas propostas, seguindo etapas. Acompanhe:



PDCA: é a sigla em inglês para Plan, Do, Check, Act, que significam, respectivamente, Planejar, Executar, Verificar e Agir.

Figura 16 - Etapas da Metodologia PDCA

### Terceira etapa: Adequação tecnológica

É a etapa de execução das recomendações planejadas, para melhoria do processo produtivo, com monitoramento e auxílio do técnico e utilizando as ferramentas desenvolvidas pelo Senar.

Estabelecidas nas metas do planejamento estratégico, as intervenções técnicas para a adequação tecnológica são implementadas com intuito de melhorar a eficiência produtiva e a rentabilidade da atividade. As soluções enquadram-se à capacidade operacional, gerencial e econômica do produtor, visando a uma evolução sustentável de seus negócios.

O diagrama a seguir demonstra o equilíbrio que o produtor deve buscar em relação à gestão técnica e à econômica, exemplificando que não basta buscar a maximização da produção, mas que esta deve estar sintonizada com o retorno econômico, ou seja, nem sempre produzir mais é o melhor negócio.



Fonte: Prof. Marcos Jank -Esalq/USP.

Figura 17 - Equilíbrio de produção

### Quarta etapa: Capacitação profissional complementar

As ações de Formação Profissional Rurais, tradicionalmente realizadas pelo Senar, e a Assistência Técnica e Gerencial são complementares no processo de

atendimento às demandas dos produtores rurais. O técnico deverá contribuir na identificação das necessidades de capacitação dos produtores assistidos, devendo conhecer o portfólio de ofertas de capacitações da Administração Regional em que atua, com os temas relacionados à Atividade Produtiva e Gestão/Administração. Dessa forma, ao serem apontadas as principais carências relacionadas ao processo produtivo, é possível obter maior efetividade nas ações de capacitação e também nas visitas da ATeG.

Nesse quesito, o técnico também pode lançar mão das capacitações disponíveis no portal EAD pelo endereço: <https://ead.senar.org.br/>, além dos materiais e cartilhas que estão disponíveis na Coleção Senar pelo link: <https://cnabrazil.org.br/senar/colecao-senar>.

### **Quinta etapa: Avaliação sistemática de resultados**

Completado o primeiro ciclo produtivo, os técnicos da ATeG do Senar, juntamente com o produtor, fazem a avaliação do sistema de produção e dos resultados alcançados. Com base nos indicadores de desempenho estabelecidos no planejamento da propriedade, é possível medir a evolução obtida após a adoção de tecnologias, a produtividade e a rentabilidade da atividade rural. As avaliações dos resultados darão condições ao produtor e ao técnico de tomar decisões e projetar os próximos passos da empresa rural.

## **Implantação da metodologia de Assistência Técnica e Gerencial**

Para a implantação da ATeG em campo, pode-se separar os processos em 03 momentos distintos: Antes da ATeG, Na Propriedade e Pós-ATeG, sendo cada momento importante para se ter a seleção e preparação de técnicos de maneira adequada, a execução da metodologia e a finalização com menores índices de evasão de produtores e técnicos.

### ANTES DA ATEG

#### Preparação de Técnicos e Produtores

- Contratação e Preparação de Técnicos:
  - Treinamento Metodológico
  - Treinamento SISATeG
  - Treinamento Tecnológico
- Apresentação ATeG para Produtores;
- Adesão e Fechamento de Grupos por Atividade Produtiva (Leite, Corte, Fruticultura, Olericultura, etc.);
- Vinculação de produtores e técnicos.

### NA PROPRIEDADE

#### Assistência Técnica e Gerencial Individualizada

- Diagnóstico Produtivo Individualizado;
- Planejamento Estratégico;
- Adequação Tecnológica;
- Capacitações Complementares (opcional);
- Avaliação de Resultados.

### PÓS - ATEG

#### Encerramento de Grupos e Serviços Pós - ATeG

- Evento de Encerramento de Grupos;
- Benchmarking, Apresentação de Resultados do Grupo;
- Entrega dos resultados e dados individuais dos produtores;
- Entrega de certificados;
- Oferta de Serviços Pós – ATeG para continuidade da prestação de serviços técnicos aos produtores (particularmente).

Figura 18 - Esquema da Operacionalização da ATeG

## Antes da ATeG

### Preparação da equipe de campo

Algumas ações são necessárias e devem ser planejadas e programadas antes do início das visitas às propriedades propriamente ditas e que são fundamentais para uma boa composição de grupos de produtores e também uma boa preparação da equipe de campo para atendimentos adequados.

A preparação da equipe de campo consiste em algumas etapas:

- I. Edital de Credenciamento de Pessoas Jurídicas - publicação de Edital de Credenciamento pela Administração Central ou Administrações Regionais para o credenciamento de empresas, cujos profissionais serão indicados para a prestação de serviço como técnicos, supervisores, especialistas ou consultores de ATeG;
- II. Avaliações e Contratação - após a inscrição das empresas no Edital de Credenciamento, devem ser realizadas etapas de habilitação jurídica e qualificação técnica, avaliando tanto a empresa quanto os técnicos indicados por ela e realizando a contratação;
- III. Capacitações da Equipe de Campo - para que os profissionais possam atuar a campo, são necessárias ao menos 02 capacitações:
  - a. Capacitação Metodológica - além da *expertise* já identificada e avaliada de cada profissional com adequabilidade que a função exercida exige para o êxito no resultado das ações, a capacitação na Metodologia de

Assistência Técnica e Gerencial é indispensável devendo ser priorizada. Realizada em formato EAD, com 150 horas de certificação em que os profissionais terão todos os conteúdos da metodologia de ATeG. Essa formação inicial é de natureza obrigatória aos profissionais que desejam atuar com a ATeG do Senar, uma vez que o amplo conhecimento da metodologia adotada pela instituição é imprescindível para as atividades propostas e para os resultados esperados;

- b. Capacitação no Sistema de Monitoramento da Assistência Técnica e Gerencial - SISATeG - realizada tanto pela Administração Central quanto pelas Administrações Regionais com intuito de capacitar a equipe de campo no lançamento de dados, agendamentos, cadastros, extração de relatórios e rotinas do sistema.
- IV. Capacitação em rotinas de trabalho e processos administrativos - é recomendado que as Administrações Regionais realizem capacitações com as equipes de campo para alinhar as entregas mensais aos procedimentos técnicos administrativos da Regional.

Destaca-se que além do curso de formação inicial, preconiza-se a realização de cursos de formação continuada para equipe com a finalidade de aprimorar as competências necessárias à evolução e à manutenção dos serviços prestados.

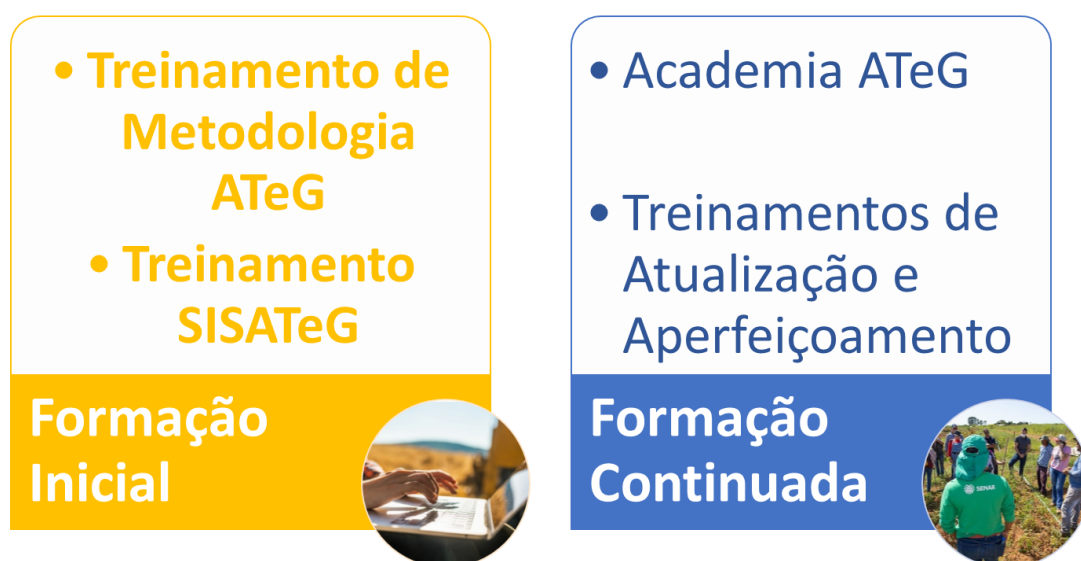


Figura 19 - Estruturas de Capacitações de Profissionais

### Seleção das propriedades

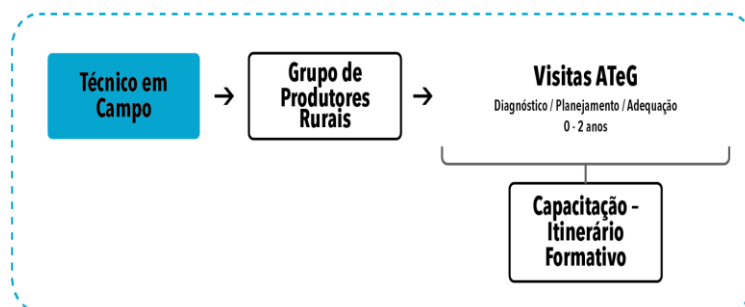
Esta é uma fase de extrema importância, realizada posteriormente à sensibilização de produtores que demonstraram interesse pela adesão à ação, pois é nela que são levantadas informações sobre as propriedades e os produtores, a partir de critérios adotados na Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial do Senar. A forma adotada para essa triagem é a aplicação de um questionário na propriedade rural no qual são coletados dados referentes ao produtor rural e à atividade desenvolvida em questões que abrangem temas relacionados à produção, ao sistema organizacional, à área produtiva disponível e aos aspectos socioeconômicos. Utiliza-se, nesta aplicação, um quantitativo superior de 20% a 25% ao número de produtores atendidos.

Em seguida, uma equipe técnica designada pela Administração Regional do Senar fará uma análise das respostas, selecionando as propriedades com perfil mais adequado para receber a assistência.

Ao ser selecionado, antes de dar início às visitas técnicas, o produtor firmará o compromisso por meio de um **Termo de Adesão**, instrumento que tem a finalidade de consolidar a responsabilidade do produtor com o trabalho a ser desenvolvido em sua propriedade. Nesta etapa, são explicitados os direitos e deveres de ambas as partes, visando à obtenção dos resultados esperados no desenvolvimento do processo de gestão das propriedades assistidas.

**Essas ações serão executadas com o apoio da entidade parceira que realizará a mobilização e com acompanhamento sistemático do Supervisor Técnico da ATeG.**

## Na propriedade ATeG em Campo



Fonte: elaboração dos autores.

Figura 20 - Etapa resumida do início da ATeG

## Mobilização e fechamento de grupos

O levantamento de necessidades para identificação das cadeias produtivas a serem atendidas pela ATeG deve ser conduzido a partir de uma análise diagnóstica e prospectiva, utilizando componentes na definição das estratégias a serem adotadas pela Regional e pelos parceiros direcionados a sua eficiência, equidade, competitividade e sustentabilidade. Sendo assim, são consideradas as necessidades identificadas nos municípios as quais são apontadas pelos parceiros, por exemplo, sindicatos, cooperativas, prefeitura, associações e, prioritariamente, as levantadas pela equipe técnica da Regional.

O processo de mobilização de produtores rurais é considerado o mais importante para o sucesso da ATeG, por isso merece a atenção e engajamento dos

agentes de ATeG. Neste sentido, algumas questões devem ser seguidas e observadas:



Figura 21 - Representação do Processo de Mobilização

Na formação do grupo, deve-se observar características técnicas, práticas e operacionais como foco na eficiência da ação. Entre os fatores considerados, citam-se:

- Atividade produtiva principal realizada na propriedade;
- Localização das propriedades;
- Distância entre as propriedades;
- Índices de produtividade e tamanho das propriedades;
- Perfil dos produtores;
- Características regionais e culturais;
- Maturidade gerencial, técnica e tecnológica instalada na fazenda.



No processo de mobilização, inicialmente devem ser feitos encontros de sensibilização que são o primeiro contato do produtor com a ATeG, onde deve-se ter o maior número possível de produtores rurais presentes e um responsável pela apresentação da assistência técnica, seu funcionamento, período de atendimento, resultados e demais informações que auxiliem os produtores a entenderem minimamente o que é a ATeG e o que esperar, é realizada por meio dos seguintes eventos:

- Reuniões de produtores;
- Dias de campo;
- Palestras;
- Visitas às propriedades rurais, entre outros.

Ao final dessa sensibilização espera-se que seja possível identificar quais produtores têm interesse em participar da ATeG, com sua informação de contato e atividade produtiva.

Após a sensibilização, é indicado que seja feita a reunião de mobilização e engajamento dos produtores que aceitaram participar inicialmente da ATeG, já agrupados por atividade produtiva, para que tenham um contato maior e possam entender com mais detalhes o que a ATeG realizará de entrega, quais os potenciais resultados, quais os compromissos que o produtor precisará assumir junto ao grupo e ao Senar e sejam tiradas todas as dúvidas dos produtores quanto a ATeG, assim terão melhores condições de tomarem a decisão de participar ou não. Essa reunião deve ocorrer preferencialmente com a presença de um técnico (Equipe de Campo ou da Administração Regional), que pode já ser o técnico contratado para atender o grupo de produtores.

**É fundamental que os produtores rurais se apropriem efetivamente do conhecimento da Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial de forma a colaborarem na aplicação da gestão de sua propriedade.**

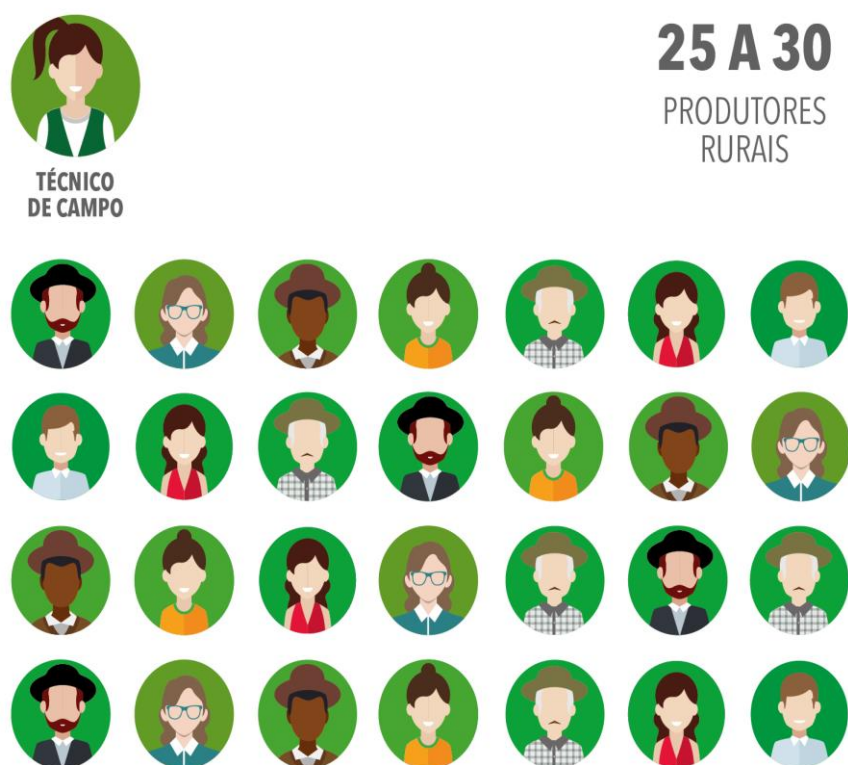


Figura 22 - Proporção de produtores para cada técnico

Com o grupo mobilizado e fechado, é recomendado que seja feita uma pequena reunião de apresentação do grupo ao técnico que irá atendê-los e vice-versa, onde o técnico faz a auto apresentação, explica o que será realizado durante as visitas da ATeG e como os produtores devem se preparar para as visitas. Dessa reunião tanto técnico quanto os produtores devem sair com os contatos um do outro, com a agenda da visita zero ou da primeira visita, os roteiros (como chegar nas propriedades) e o que os produtores já podem ir se planejando de dados e informações que serão necessárias para esse primeiro contato. Para o sucesso de implantação da Assistência Técnica e Gerencial, vários aspectos precisam ser observados os quais vão influenciar positivamente nos resultados pretendidos e, assim, criar condições necessárias ao êxito da ação.

Sugere-se que a abertura dos grupos de ATeG aconteça observando-se para o início das visitas e encerramento do ciclo (12 meses) as características específicas de

cada atividade produtiva, por exemplo: época de plantio, estágio reprodutivo, período de safra, sistema de produção, período de vazio sanitário, entre outros.

Um dos fatores essenciais para realização bem-sucedida das ações previstas é o perfil adequado do produtor rural, sugere-se que o mesmo tenha:

- Comprometimento;
- Responsabilidade;
- Flexibilidade;
- Humildade;
- Otimismo;
- Iniciativa e pro atividade;
- Espírito de colaboração;

Além desses valores, o Produtor rural deverá apresentar características que contribuirão para o sucesso do trabalho como:

- Realizar a atividade produtiva como fonte de renda
- Possuir disponibilidade de tempo.
- Participar dos treinamentos, dos eventos técnicos e de outras atividades.
- Estar presente na visita do técnico, previamente agendadas.
- Seguir as orientações técnicas e gerenciais conforme o planejamento.
- Fornecer os dados sobre a propriedade rural.
- Ter interesse por inovações tecnológicas.
- Estar aberto a mudanças.
- Ter espírito de grupo.

### **Visitas às propriedades rurais**

Após a formação do grupo de produtores, iniciam-se as visitas às propriedades rurais pelo técnico, etapa fundamental no desenvolvimento da ATeG. As visitas consistem no atendimento a produtores do setor agropecuário no sentido da

transmissão de informações e tecnologias, visando também o aprendizado e a aplicação de conceitos gerenciais que possam proporcionar a elevação da renda e da qualidade de vida das pessoas do meio rural.

As visitas são ações que acontecem preferencialmente in loco (presencialmente) ou alternativamente de forma virtual (remotamente) nas propriedades rurais selecionadas e aptas a receberem um técnico. Ela consiste em estratégia didática e de caráter informativo e institucional realizada por um profissional capacitado e com domínio da metodologia ATeG. É uma ferramenta complementar e de grande relevância para o processo de monitoramento e acompanhamento das propriedades rurais assistidas. Tem papel fundamental para contribuir com o processo de desenvolvimento técnico e gerencial.

#### **Vantagens de uma visita técnica e gerencial**

- Assistência personalizada, atendendo às demandas e necessidades específicas de cada produtor;
- Conhecimento dos custos de produção inerentes a cada atividade;
- Observação de prováveis problemas e apontamento de possíveis soluções;
- Auxílio externo para identificação de oportunidades;
- Obtenção de parâmetros para tomada de decisões.

Cada visita deverá ser estruturada tendo como referência características pautadas nos seguintes itens:

- Carga horária de 4 horas / mês;
- Deve ser realizada sempre com a presença do responsável pela propriedade rural;
- Deve ser delimitado pela formalidade, planejamento e muita observação;
- Momento para diálogo crítico e construtivo com o produtor rural;
- Coleta de dados técnico e gerenciais;

- Lançamento de dados técnicos e gerenciais no SISATeG;
- Elaboração formal de informações e orientações;
- Registros fotográficos.

Dessa forma, por meio de visitas mensais dos técnicos, os produtores terão ao seu alcance informações referentes à gestão de sua atividade no intuito de se incorporar, cada vez mais, o conceito de empreendedorismo ao perfil do empresário rural, buscando reforçar as premissas básicas para construção de um negócio rentável e de caráter sustentável.

Nesse sentido, orienta-se que sejam oferecidas inicialmente ações de capacitação que têm como conteúdo gestão da propriedade de forma que o produtor rural obtenha um maior grau de intimidade com conceitos administrativos os quais o auxiliem no ato de gerenciar sua empresa, possuindo como suporte ferramentas práticas que venham favorecer e agilizar sua tomada de decisão, sendo elas descritas a seguir:

- Relatórios de fluxo de caixa e custos de produção;
- Gráficos de acompanhamento de indicadores técnico-econômicos;
- Cronograma de atividades;
- Relatórios de visita, contendo as recomendações técnicas;
- Planejamento da empresa rural;
- Planos de ação para resolução de problemas;
- Estabelecimento de metas.

### ***Cronograma das visitas***

Com objetivo de controlar o processo de visitas e para melhor organizá-las, o técnico realizará mensalmente cronograma de visitas às propriedades rurais que serão realizadas dentro do mês de trabalho.

O cronograma é uma forma prática para organizar a sequência de visitas e também proporcionar ao técnico que identifique atividades que possuem interdependência entre si e necessitam de uma atenção redobrada para o êxito da ação.

Essa é uma importante ferramenta para administrar o tempo gasto na execução e finalização de uma visita para outra, como também o acompanhamento e a evolução de cada tarefa e garantir que ela seja concluída conforme planejada, além de promover autogestão e acompanhamento por parte do Supervisor e da Coordenação.

As visitas podem ser classificadas em 5 tipos:

I. **Padrão** – A visita presencial, na propriedade. Nessa visita é realizada a visita às instalações e áreas da propriedade, coleta de informações e dados contidos no caderno do produtor, levantamento dos dados necessários para registro conforme a fase de execução da ATeG, e inserção no SISATeG, preenchimento do relatório de visita, registro das orientações técnicas e gerenciais ao produtor assistido, coleta de *check in*, *check out* e registros fotográficos.

II. **Virtual** – A visita é realizada à distância por videoconferência ou telefone. Foi elaborado pelo Senar o manual de Atendimentos Virtuais onde é apresentado que o atendimento virtual é uma modalidade em que o técnico mantém contato com seu grupo de produtores rurais e realiza a coleta dos dados e das informações referentes à propriedade rural por meio de telefone, aplicativos ou outras alternativas cabíveis. Entende-se por atendimento virtual um conjunto de contatos realizados pelo técnico com seus produtores atendidos e suas devidas entregas, dentro de cada mês.

Todas as informações e os dados coletados durante o atendimento virtual devem ser registrados no SISATeG, para compor o histórico de desenvolvimento da propriedade, além de permitir ao técnico e o produtor a análise de desempenho da atividade e ser a base para a tomada de decisão, e por consequência, na geração das comprovações necessárias para realização dos pagamentos aos técnicos.

III. **Coleta de Dados** – Em caso de visitas não realizadas, o técnico em uma próxima visita faz a coleta dos dados do mês anterior. Esta visita não aparece no relatório mensal, não gera visita para pagamento e não possui *Check in* e *Check out*. Esta visita é essencial para a apuração completa de todas as referências do ciclo e geração dos indicadores econômicos

IV. **Visita de Retorno** – Em algumas atividades, os técnicos realizam duas visitas por mês, sendo a primeira considerada uma visita padrão e a segunda uma visita de retorno. As duas visitas são realizadas e cadastradas no SISATeG com a mesma referência. Esta é a única opção de visita que permite duas visitas, com a mesma referência. Nessa modalidade o valor de cada visita é  $\frac{1}{2}$  do valor da “**Visita Padrão**”.

V. **Visita Zero** – É o primeiro contato realizado na propriedade, tendo como objetivo o cadastro do produtor e da propriedade, nesta não há coleta de dados técnicos e econômicos. É possível realizar o *check in* e *check out* desta visita, por meio da emissão do QR Code no SISATeG off-line.

**LEMBRETE: A visita zero não deve ser computada nos 24 atendimentos da metodologia e deve ser remunerada de acordo com a Portaria que estabelece valores de visitas na Administração Regional!!!**

#### ***Por que criar um cronograma?***

- Possibilita o acompanhamento do desempenho e a produtividade da atividade;
- Garante maior confiabilidade ao planejamento realizado em cada propriedade;
- Com um cronograma organizado e estruturado, é possível identificar se o grupo de produtores assistidos está correspondendo ao acordado no início da ação como também as metas e objetivos traçados;
- Proporciona ajustes nas visitas.

#### ***Considerações importantes ao criar um cronograma***

- Observar a distância entre as propriedades, de preferência, que sejam mais próximas possíveis uma da outra de forma que se possa otimizar o tempo de deslocamento;

- Na elaboração, deve existir a participação conjunta entre técnico e supervisor;
- Confirmação do dia e horário com o produtor;
- Estruturar, por meio de levantamento, as ações que deverão ser identificadas, observadas e recomendadas para cada propriedade assistida.

É preciso que os gestores acompanhem todo o processo, envolvendo a equipe na construção do cronograma de projetos.

#### ***Aspectos relacionados à visita técnica e gerencial***

- Agendamento prévio;
- Presença do produtor ou responsável pela propriedade;
- Ocorrência mensal;
- Duração de duas a oito horas por atendimento;
- Realização da coleta de dados técnicos e econômicos;
- Preenchimento e discussão de relatório junto ao produtor ao final de cada visita;

#### ***Aspectos a serem observados nas visitas***

Durante as visitas a campo realizadas pelo técnico, poderão ser levantadas as necessidades de capacitações complementares. Esse é um processo contínuo o qual é organizado e ofertado à medida que as competências necessárias para formação profissional do produtor e trabalhador rural vão sendo identificadas.

Quando for possível incorporar novas técnicas aplicadas em centros de pesquisas à realidade das propriedades rurais por meio de treinamentos e orientações apresentadas pelo técnico, busca-se obter tecnologias consagradas ou inovadoras sempre visualizando a maximização do retorno econômico intermediado por ganhos de produtividade e equilíbrio dos custos de produção.



## **Ações a serem executadas nas visitas**

### **1ª VISITA:**

#### **Em andamento:**

- Apresentação do técnico ao produtor e à família;
- Construção do acordo de convivência (técnico e produtor, esclarecimento das regras de visitas);
- Definições sobre os procedimentos relacionados à ATeG;
- Entendimento sobre direitos, deveres e responsabilidades de ambas as partes conforme Termo de Adesão;
- Início da realização do Diagnóstico Produtivo Individualizado (DPI T<sub>0</sub>) das propriedades, avaliando o nível tecnológico, o manejo realizado, as tecnologias utilizadas e as características do sistema de produção implantado, utilizando o Questionário Socioeconômico (T<sub>0</sub>);
- Início do registro dos itens de inventário de recursos;
- Início do levantamento de necessidades de ações de formação profissional;
- Orientações ao produtor sobre a importância das anotações técnicas e econômicas, lançamentos e interpretações dos dados;

#### **Entregas:**

- Preenchimento e assinatura do Termo de Adesão e Responsabilidade do Produtor com a ATeG;
- Cadastramento da propriedade;
- Recomendação de medidas de impacto;
- Entrega do Caderno do Produtor e das orientações a respeito da sua utilização (coleta e registro dos dados);
- Preenchimento do relatório de visitas.

### **2ª VISITA:**

#### **Em andamento:**

- Geração e discussão junto ao produtor do fluxo de caixa da atividade referente ao primeiro mês de atendimento;
- Intensificação das orientações técnicas e gerenciais;
- Coletar e analisar os dados do Caderno do Produtor;
- Continuação da elaboração do Diagnóstico Produtivo Individualizado (DPI T<sub>0</sub>);
- Organização dos dados para Diagnóstico Produtivo Individualizado (DPI T<sub>0</sub>) (custo de produção resgatado);
- Iniciar a aplicação do modelo PDCA T1 (Identificação do Problema, Observação do Processo, Análise, Plano de ação);

- Construir os objetivos e metas coerentes com as expectativas do Produtor rural;
- Realizar o cronograma de ações;
- Apresentar a análise das recomendações referentes às visitas anteriores;
- Discussão do fluxo de caixa da Atividade Rural;
- Verificar em campo as ações programadas e realizadas;
- Acompanhar o andamento das indicações feitas na visita anterior no Caderno do Produtor e no relatório de visitas.

### **Entregas**

- Preenchimento do relatório de visitas;
- Registro das informações de Receita e Despesas no SISATeG.

### **3ª VISITA:**

#### **Em andamento:**

- Finalização do Diagnóstico Produtivo Individualizado (DPI T0);
- Continuar a aplicação do modelo PDCA T1 (Identificação do Problema, Observação do Processo, Análise, Plano de ação);
- Discussão do fluxo de caixa;
- Coletar e analisar os dados do Caderno do Produtor;
- Orientações técnicas e gerenciais;
- Verificar em campo as ações programadas e realizadas;
- Analisar e discutir os dados gerenciais e zootécnicos com o produtor, buscando sempre orientar para que possa atingir maior nível na produção e redução de custo;
- Acompanhar o andamento das recomendações feitas na visita anterior no Caderno do Produtor e no relatório de visitas.

#### **Entregas:**

- Registro das informações de Receita e Despesas no SISATeG;
- Preenchimento do relatório de visitas;

### **4ª VISITA:**

#### **Em andamento:**

- Orientações técnicas e gerenciais;
- Continuar a aplicação do modelo PDCA T1 (Identificação do Problema, Observação do Processo, Análise, Plano de ação);
- Discussão do custo de produção resgatado;

- Discussão do fluxo de caixa da Atividade Rural;
- Analisar e discutir os dados gerenciais e zootécnicos com o produtor, buscando sempre orientar para que possa atingir maior nível na produção e redução de custo;
- Coletar e analisar os dados do Caderno do Produtor;
- Verificar em campo as ações programadas e realizadas;
- Acompanhar o andamento das recomendações feitas na visita anterior no Caderno do Produtor e no relatório de visita.

**Entregas:**

- Preenchimento do relatório de visitas;
- Conclusão e entrega do Diagnóstico Produtivo Individualizado (DPI T0);
- Registro das informações de Receita e Despesas no SISATeG.

**5ª VISITA:****Em andamento:**

- Orientações técnicas e gerenciais;
- Discussão do fluxo de caixa;
- Monitoramento das ações recomendadas, permitindo ajustes conforme as situações identificadas;
- Coletar e analisar os dados do Caderno do Produtor;
- Analisar e discutir os dados gerenciais e zootécnicos com o produtor, buscando sempre orientar para que possa atingir um maior nível na produção e redução de custo;
- Acompanhar o andamento das recomendações feitas na visita anterior no Caderno do Produtor e no relatório de visitas;
- Verificar em campo as ações programadas e realizadas;
- Finalizar o planejamento estratégico.

**Entregas:**

- Preenchimento do relatório de visitas;
- Registro das informações de Receita e Despesas no SISATeG.

**6ª VISITA:****Em andamento:**

- Orientações técnicas e gerenciais;
- Discussão do fluxo de caixa;

- Monitoramento das ações recomendadas, permitindo ajustes conforme as situações identificadas;
- Coletar e analisar os dados do Caderno do Produtor;
- Analisar e discutir os dados gerenciais e zootécnicos com o produtor, buscando sempre orientar para que possa atingir um maior nível na produção e redução de custo;
- Acompanhar o andamento das recomendações feitas na visita anterior no Caderno do Produtor e no relatório de visitas;
- Verificar em campo as ações programadas e realizadas;

#### **Entregas:**

- Preenchimento do relatório de visitas;
- Entrega do planejamento estratégico;
- Registro das informações de Receita e Despesas no SISATeG.

#### **7ª A 12ª VISITA:**

##### **Em andamento:**

- Orientações técnicas e gerenciais;
- Discussão do fluxo de caixa;
- Coletar e analisar os dados do Caderno do Produtor;
- Analisar e discutir os dados gerenciais e zootécnicos com o produtor, buscando sempre orientar para que possa atingir maior nível na produção e redução de custo;
- Verificar em campo as ações programadas e realizadas;
- Monitoramento das ações recomendadas permitindo ajustes conforme as situações identificadas;
- Acompanhar o andamento das recomendações feitas na visita anterior no Caderno do Produtor e no relatório de visitas;
- Apresentar valores referência para comparação entre ações dentro do grupo;
- Apresentar valores referência para comparação entre ações entre regiões;
- Apresentar valores referência para comparação entre ações entre estados;
- Apresentar valores referência para comparação entre ações entre o grupo entre cadeias produtivas de uma mesma região;
- Destacar as principais implementações realizadas;
- Discutir sobre as dificuldades encontradas;
- Destacar os resultados alcançados;

**Entregas:**

- Estabelecer o plano de melhorias;
- Elaborar o planejamento para o ano seguinte;
- Preenchimento do relatório de visitas;
- Registro das informações de Receita e Despesas no SISATeG.

**13ª VISITA:****Em andamento:**

- Orientações técnicas e gerenciais;
- Discussão do fluxo de caixa;
- Monitoramento das ações recomendadas permitindo ajustes conforme as situações identificadas;
- Analisar indicadores: renda bruta, taxa de remuneração do capital, relação benefício/custo, capital empatado por unidade do produto;
- Discussão do custo de produção da atividade;
- Analisar e discutir os dados gerenciais e zootécnicos com o produtor, buscando sempre orientar para que possa atingir maior nível na produção e redução de custo;
- Acompanhar o andamento das recomendações feitas na visita anterior no Caderno do Produtor e no relatório de visitas.

**Entregas:**

- Preenchimento do relatório de visitas;
- Aplicar o Questionário Socioeconômico (T1);
- Realizar a avaliação de resultados comparativos do DPI T0 com o DPI T1.

**14ª – 23ª VISITA:****Em andamento:**

- Coletar e analisar os dados do Caderno do Produtor;
- Realizar orientações técnicas e gerenciais conforme o planejamento;
- Apresentar Resultados da Atividade (Gestão a Vista).

**Entregas:**

- Registrar no SISATeG os dados coletados da visita técnica;
- Elaborar o Relatório de visitas no SISATeG:
  - Orientações técnicas e gerenciais para a próxima visita;
  - No Check-out realizar agendamento da próxima visita e informar quais as ações serão realizadas.

**24ª VISITA:****Em andamento:**

- Coletar e analisar os dados do Caderno do Produtor / Agroindústria;
- Readequar o planejamento estratégico (PDCA T3).

**Entregas:**

- Registrar no SISATeG os dados coletados da visita técnica.

**Entrega final:**

- Relatório Geral;
- Atualizar DPI T2 na 24ª visita;
- Realizar o comparativo do DPI T0, T1 e T2;
- Entrega do Planejamento Estratégico para o terceiro ano (PDCA T3);
- Realizar o comparativo de Indicadores;
- Recomendações finais.

Completado o primeiro ciclo de visitas, os técnicos da ATeG, juntamente com o produtor, fazem a avaliação do modelo de produção e dos resultados alcançados, com base nos indicadores de desempenho estabelecidos no planejamento da propriedade, para identificar a evolução em relação à adoção de tecnologias, à produtividade e à rentabilidade. Os resultados da avaliação de resultados darão condições ao produtor e ao técnico para tomar decisões e projetar os próximos passos da empresa rural.

**Sugere-se a realização de um evento ou reunião do grupo de produtores que está se encerrando, para realização de benchmarking, apresentação dos resultados coletivos, entrega dos dados e resultados individuais, completando o ciclo de entregas da ATeG e celebrando o encerramento dos trabalhos realizados com o grupo, oportunizando inclusive a abertura de novos grupos para que mais produtores possam ser beneficiados com a metodologia da ATeG.**

**Manutenção dos grupos de ATeG**

Conforme previsto na Metodologia ATeG, o Senar preconiza a abertura de grupos compostos entre 25 a 30 produtores. No entanto, devido às questões diversas

como: dificuldade de adaptação do produtor à Metodologia ATeG, desistência, problemas com o técnico e outras interferências de controle ou não da equipe de ATeG, os grupos de produtores vêm sofrendo uma desintegração ao longo do período. O que impacta de forma negativa na viabilidade técnica e econômica de atendimento, definição de planejamento de ações de capacitações profissionais complementares, reuniões e eventos, estabelecimento de *benchmarking*.

É neste sentido que se propõem estratégias para manutenção de um número mínimo de produtores nos grupos de ATeG, dentre outras já citadas anteriormente. São elas:

- Acompanhamento criterioso e periódico do processo de mobilização;
- Identificação e seleção adequada do perfil do produtor conforme público-alvo e objetivo do projeto, programa e/ou eixo temático;
- Identificação e seleção adequada do técnico, conforme escopo do projeto, perfil tecnológico das propriedades e composição do grupo de produtores, observando-se o máximo alinhamento quanto perfil técnico e profissional, bem como levando em consideração experiências, habilidades e competências necessárias para estimular o máximo aproveitamento na relação técnico-produtor-metodologia;
- Realizar o levantamento e a busca contínua das sugestões, críticas e reclamações dos produtores rurais assistidos seja em relação à metodologia, às atividades propostas e/ou à equipe envolvida. Oferecendo resposta ágil e buscando as melhores alternativas para sua resolução;
- Realizar o acompanhamento contínuo do desempenho do grupo de produtores e do técnico, promovendo as intervenções necessárias para o adequado cumprimento da metodologia e alcance dos resultados esperados;

Além dessas ações diretas, caso a evasão ou desistência permaneçam crescentes, propõem-se observar o esvaziamento máximo de 50% do grupo inicial para a abertura de um novo grupo, ou seja, se considerada a composição ideal entre 25 e 30 produtores, ao atingir-se um total de 12 a 15 evasões ou desistências, sugere-se a

avaliação da situação e das causas, em seguida a abertura do novo grupo de produtores.

A formação de grupos de produtores de 25 a 30 por técnico tem por finalidade viabilizar a contratação do técnico, ocasionando uma remuneração atrativa e condizente com as suas atribuições, outro fator importante é a troca de experiências entre os produtores que vivenciam os mesmos momentos de aprendizagem e desenvolvimento. Além dos fatores citados anteriormente, a Formação Profissional Complementar permite a utilização do grupo de produtores para a realização dos treinamentos, por meio do itinerário formativo.

Quando acontece, em alguns casos, a desistência de produtores, o reflexo na remuneração do técnico é evidente e pode causar o desestímulo financeiro e profissional do técnico. Como a formação do grupo estava vinculada ao técnico, a reposição poderia ficar comprometida quando os novos produtores nem sempre estavam no mesmo estágio de desenvolvimento dos produtores remanescentes.

Pensando na solução desse problema, a Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial propõe a seguinte solução:

**A substituição de produtores em um mesmo grupo poderá ser realizada no máximo até a 3ª visita do grupo, devendo o técnico realizar com os novos produtores visitas de coleta de dados para que sejam compensadas essas 03 visitas que não ocorreram presencialmente. Assim, todo o grupo será encerrado ao mesmo tempo.**

Existe, ainda, a possibilidade de o técnico ficar vinculado a diferentes supervisores em função da atividade desenvolvida pelo grupo de produtores que ele atende.

A formação de grupos deve obedecer aos seguintes critérios:

- I. **Tempo:** o tempo de atendimento total do técnico aos grupos de produtores não deve ultrapassar 30 visitas mensais (de 04 horas).
- II. **Quantidade:** o número de produtores dos grupos deve respeitar um limite máximo que não ultrapasse a 30 propriedades atendidas pelo mesmo técnico.



- III. **Localização:** os produtores devem estar localizados em uma mesma região, possibilitando ao técnico fazer um roteiro viável de atendimento.

É importante ressaltar que os grupos, independentemente de sua composição em números de produtores, terão seus resultados e evolução analisados em separado, tomando-se por base a referência de ingresso nas ações de ATeG.

Assim, cada técnico poderá acompanhar mais de um grupo de produtores, podendo ele realizar ações tanto específicas quanto de forma agrupada. Devendo, no entanto, observar a natureza da demanda, a programação proposta, os perfis dos grupos, a viabilidade técnica e econômica de realização e outros fatores que possam impactar de forma negativa no sucesso da ação.

### **Intervalo das visitas**

Na metodologia de ATeG, as visitas às propriedades rurais acontecem mensalmente contemplando uma carga horária que varia de 2 a 8 horas, sempre com a visão de que essas variações devem ocorrer respeitando a média de 4 horas mensais de atendimento aos produtores.

Considerando que as atividades produtivas possuem suas especificidades, apresentando demandas com complexidade e tempo variáveis ao longo do período de desenvolvimento em função do nível tecnológico, do sistema produtivo adotado, ciclo produtivo e as fases nele compreendidas, período de plantio, safra e entressafra e condições edafoclimáticas da região.

Para tanto, considerando a importância de assistir com máxima eficiência as atividades produtivas possibilitando o acompanhamento técnico e gerencial coordenado conforme o desenvolvimento produtivo propõe-se que as visitas sejam realizadas com periodicidade e carga horária, respeitando as indicações de mínimo e máximo.

Carga horária e periodicidade de visitas:

<b>Carga horária</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Nº de visitas/ano</b>
2 horas	Bimensal (a cada 15 dias)	24
4 horas	Mensal	12
8 horas	Bimestral	6

Em atividades agrícolas com ciclo produtivo definido, como a cafeicultura, por exemplo, poderá manter o número de horas em 4 horas/dia e aumentar o intervalo de visitas, em vez de mensal, passa a ser bimestral, ou ainda planejando as visitas para os momentos de maior demanda como formação da lavoura, plantio e tratos culturais, evitando períodos onde o produtor está totalmente focado na atividade prática, como a colheita, por exemplo.

Em atividades agrícolas com ciclo produtivo definido e longo, como a silvicultura, por exemplo, poderá manter o número de horas em 4 horas/dia e aumentar o intervalo de visitas, em vez de mensal, passa a ser bimestral, trimestral ou ainda semestral.

### **Pós – ATeG**

#### **Assistência Técnica e Gerencial após o encerramento do grupo**

O Senar tem como estratégia para difundir e desenvolver a Assistência Técnica e Gerencial para subsidiar, de acordo com o período pactuado, o custo total da ATeG para o produtor rural, entendendo que, após esse período, o produtor tenha melhoria no processo de gestão, controlando, planejando e executando a atividade com mais eficiência. Com esse resultado advindo da educação construída com a metodologia, após dois anos, o produtor pode alterar a demanda e a necessidade da presença do técnico na propriedade, apropriando-se da gestão de sua atividade.

Possíveis situações que poderão ser realizadas para a continuidade da ATeG:

**I. O produtor paga diretamente ao técnico**

O contrato de prestação de serviço do técnico é feito diretamente com os produtores.

Os produtores elegem um produtor responsável pelo grupo (líder) e este produtor fica encarregado de monitorar e organizar o rateio da remuneração do técnico ou a empresa do técnico celebra contratos individuais e cobranças com cada produtor individualmente.

**II. O Sindicato Rural paga o técnico**

Os produtores pagam ao sindicato rural que efetua o pagamento ao técnico. O contrato de prestação de serviço do técnico é feito com o sindicato rural;

**III. A agroindústria paga o técnico**

A agroindústria parceira no projeto retém, com autorização do produtor, parte da produção entregue. Esse valor retido custeia o pagamento do técnico. O contrato de prestação de serviço do técnico é feito diretamente com a Agroindústria.

## **Sistema de monitoramento da Assistência Técnica e Gerencial (SISATeG)**

A Assistência Técnica e Gerencial do Senar abrange as administrações regionais de todo o país, atendendo a produtores nos mais diversos locais, por esse motivo houve a necessidade de desenvolver um sistema a ser disponibilizado para a equipe técnica que estivesse preparada para atender a locais com dificuldade de comunicação e limitados no acesso à internet.

O SISATeG é um sistema de monitoramento de coleta de dados e geração de informações da Assistência Técnica e Gerencial. Tem uma base de dados on-line e

outra off-line disponível para os agentes da ATeG. Com esse aplicativo, é possível a geração de informações que subsidiam a tomada de decisão mais macro das cadeias produtivas para a melhoria do sistema produtivo como um todo.

O SISATeG é composto por diversas ferramentas customizadas de acordo com o objetivo e o perfil do usuário:

**Técnico de Campo** – aplicativo *off-line* para coleta de dados, agendamento e registro de visitas de campo. Aplicativo *on-line* para elaboração de relatórios e relatório mensal. Aplicativo de celular para agendamento de visita e realização de *check in* e *check out*.

**Supervisor Técnico** – plataforma *on-line* para análise de dados inseridos pelo técnico, emissão de relatórios e comunicação com os supervisionados.

**Coordenação Regional** – plataforma *on-line* para gestão e monitoramento de todas as ações da ATeG na regional.

**Coordenação** – plataforma *on-line* para gestão e monitoramento de todas as ações da ATeG.

### **Análise de dados e indicadores das atividades produtivas na ATEG**

Tendo em vista o objetivo da Assistência Técnica e Gerencial, em promover a sustentabilidade das propriedades atendidas, mensurar e avaliar economicamente o impacto de cada medida adotada se torna uma ferramenta fundamental para a tomada de decisão.

Com visitas sistemáticas, a Assistência Técnica e Gerencial apresenta uma metodologia própria para coleta e análise dos dados das propriedades atendidas, de forma que o produtor consiga espelhar os resultados alcançados em cada ciclo produtivo e planeje as próximas ações.

Na Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial a coleta e análise de dados, seguem algumas etapas:

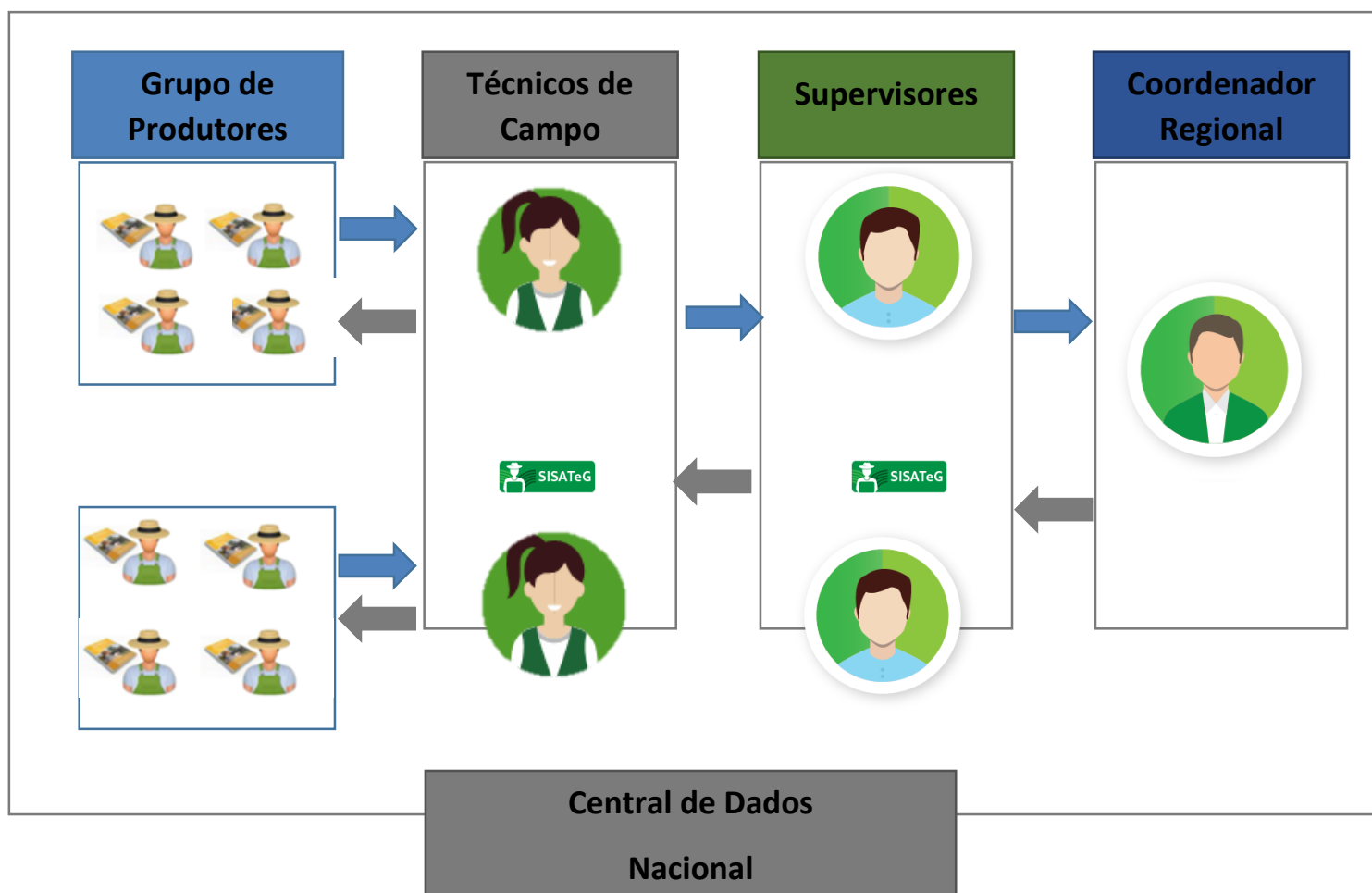


Figura 23: Esquema do fluxo de dados e informações

### I. Coleta de dados primários pelo produtor no caderno do produtor

Coletas precisas dos dados para gerar as informações necessárias, é a primeira etapa para uma análise que reflita fielmente a realidade da empresa rural. As anotações diárias dos eventos ocorridos na propriedade é função do produtor rural, que na maior parte das vezes não tem essa atividade como rotina, antes da Assistência Técnica e Gerencial.

Como um processo educativo, o técnico inicia a sensibilização de todos os agentes envolvidos na atividade para a importância das anotações, e a partir da

primeira visita são orientados a registrar dados técnicos e econômicos no Caderno do Produtor específico da atividade desenvolvida.

## II. Aplicativo off-line para registro dos dados pelo técnico

Essas anotações realizadas pelo produtor no Caderno são transpostas pelo técnico mensalmente para um aplicativo próprio, desenvolvido pelo Senar. Este possibilita a compilação e posterior análise dos dados e indicadores gerados.

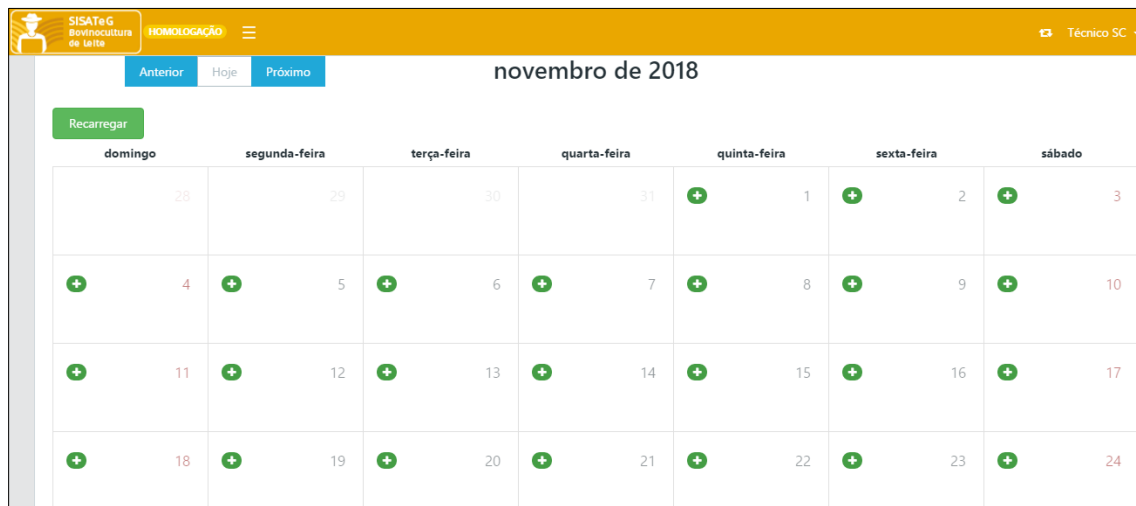
O Aplicativo do técnico é desenvolvido de forma que se adeque ao dia a dia do técnico como:

- O Aplicativo funciona totalmente off-line, de forma que o técnico possa utilizá-lo na propriedade rural, mesmo sem o acesso à internet.
- Em local com acesso à internet, o sistema permite a sincronização dos dados, de forma que a Administração Regional e Administração Central tenham acesso às informações.
- Tendo em vista a diversidade dos usuários, o sistema tem como princípio a fácil acessibilidade.

### Ferramentas disponíveis no SISATeG – perfil técnico de campo

- Agenda de visitas

No Aplicativo off-line, o técnico por meio de uma agenda interativa, realiza o planejamento e agendamento das visitas por propriedade, de forma que o supervisor tenha acesso à programação de toda sua equipe técnica. O agendamento também poderá ser realizado pelo aplicativo de celular.



The screenshot shows the SISATeG off-line calendar interface. At the top, there is a header with the SISATeG logo, the text 'HOMOLOGAÇÃO', and a user profile icon labeled 'Técnico SC'. Below the header, there are navigation buttons for 'Anterior', 'Hoje', and 'Próximo', and the month 'novembro de 2018'. A 'Recarregar' button is located on the left side. The calendar grid shows days from 28 to 24. Each day has a green plus sign (+) indicating a visit, except for days 1, 2, and 3 which are marked with a green plus sign and a red plus sign (+).

domingo	segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira	sábado
28	29	30	31	+	+	+
+	+	+	+	+	+	+
+	+	+	+	+	+	+
+	+	+	+	+	+	+

Figura 24 - Calendário de visitas no SISATeG off-line

- Cadastro de Propriedade e Produtores

O cadastro inicial da propriedade e do produtor a ser atendido é realizado pelo técnico, e submetido à aprovação da supervisão, o que vincula a propriedade ao técnico e garante que serão coletados apenas os dados de propriedades atendidas pelo Senar.

- Inventário de Recursos

Compondo o diagnóstico produtivo individualizado da propriedade, o levantamento do Inventário de Recurso é registrado no sistema, o que permite que o produtor, juntamente com o técnico, analise o capital investido na atividade produtiva, valor este muitas vezes desconhecido ou negligenciado na gestão.

O Aplicativo apresenta uma lista de itens de maquinários, benfeitorias, áreas e cadastro de animais que podem estar envolvidos na atividade. Os itens dentro do sistema são customizáveis e podem ser incluídos e alterados conforme a demanda da equipe de campo.

- Planejamento


O planejamento das intervenções técnicas aliadas à gestão financeira é uma ferramenta imprescindível para garantir a viabilidade operacional e econômica das estratégias de gestão na propriedade.

Como forma de direcionar o planejamento anual das propriedades, o sistema apresenta uma ferramenta em que o técnico, sob a orientação do supervisor e em acordo com o produtor rural, desenvolve uma análise crítica da propriedade e um plano para as ações no próximo ano.

Este módulo é dividido em duas etapas:

### i. Matriz de Swot

Neste menu, o Técnico realiza uma análise dos Pontos Fortes e Pontos Fracos no ambiente interno e externo da empresa rural, de acordo com a metodologia da ATeG. A discussão entre o técnico e o produtor sobre os pontos apontados na Matriz é o primeiro passo para a elaboração do planejamento.



	Fatores Internos (controláveis)	Fatores Externos (incontroláveis)
Pontos Fortes	<b>Forças</b> <input type="text"/> <input type="text"/> + Adicionar	<b>Oportunidades</b> <input type="text"/> <input type="text"/> + Adicionar
Pontos Fracos	<b>Fraquezas</b> <input type="text"/> <input type="text"/> + Adicionar	<b>Ameaças</b> <input type="text"/> <input type="text"/> + Adicionar

Figura 25 - Preenchimento da matriz Swot no SISATeG off-line

### ii. Metas

A segunda etapa do planejamento, dentro do sistema, é a elaboração de metas e ações para o ano seguinte. As metas são baseadas nos indicadores técnicos e



econômicos calculados pelo SISATeG, de forma que o próprio sistema possa avaliar o alcance de cada meta estipulada após o ciclo produtivo.

A elaboração do planejamento é realizada em conjunto com o Supervisor, garantindo que as expectativas estejam dentro do previsto na metodologia da ATeG, e que realmente reflita positivamente na rentabilidade e na eficiência na produção.

A simulação técnica-econômica de projetos é uma maneira mais rápida e de menor custo para analisar os impactos das tecnologias em diversas situações.

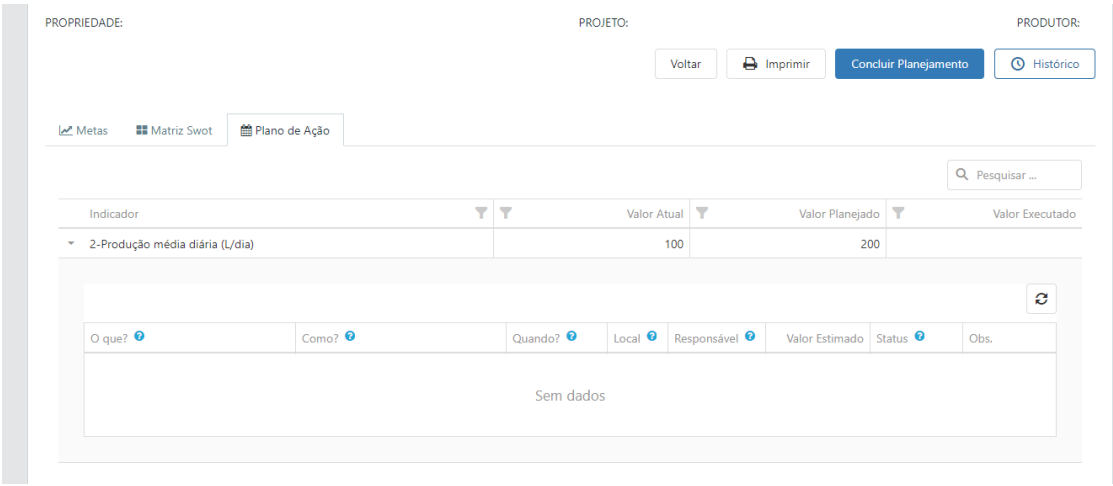


Figura 26 - Preenchimento do Plano de Ação no SISATeG off-line

- Receitas e despesas

Com as anotações realizadas no caderno do produtor, o técnico tem uma demonstração das saídas e entradas de recursos financeiros na propriedade. A partir do registro constante no sistema, o proprietário ou gestor obtém informações do fluxo de caixa utilizando essa ferramenta para auxiliar na tomada de decisões.

Com a coleta de dados durante um ciclo completo de produção, é possível analisar indicadores econômicos da atividade possibilitando uma análise comparativa com ciclos anteriores e números alcançados em outras atividades.

O fluxo de caixa no SISATeG é uma ferramenta dinâmica e off-line, que permite que o técnico apresente relatórios de acordo com a realidade da propriedade, estratificando todos os lançamentos por elemento de despesa, por período, de forma compilada ou detalhada, estas possibilidades podem enriquecer a discussão do técnico com o produtor.

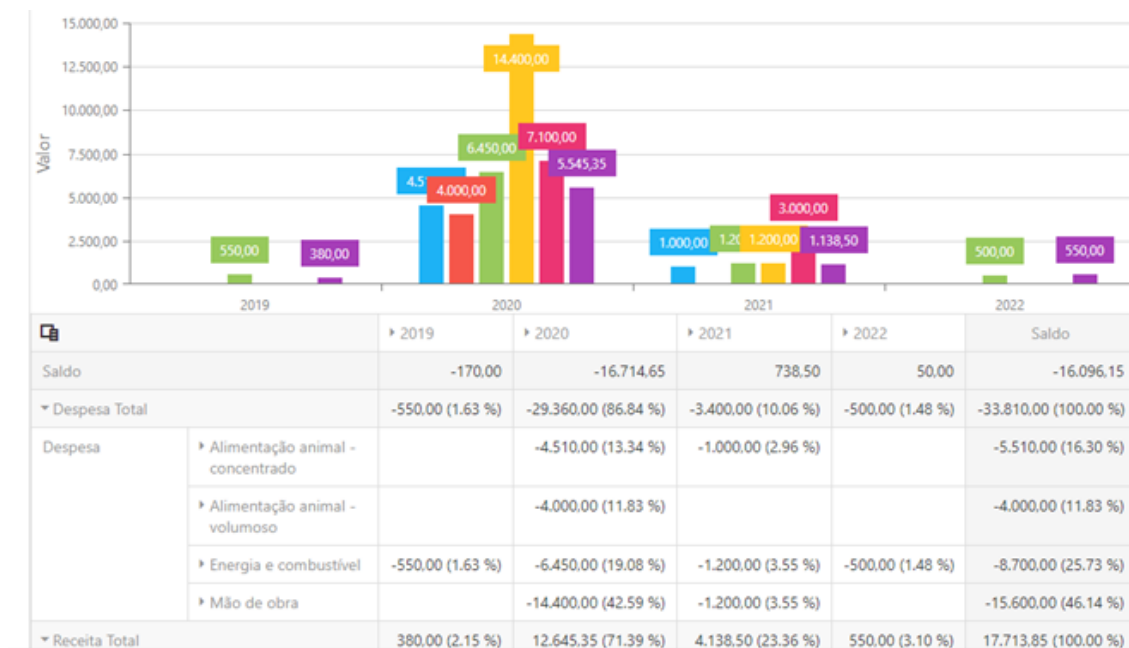


Figura 27 - Demonstrativo das Receitas e Despesas de uma propriedade atendida.

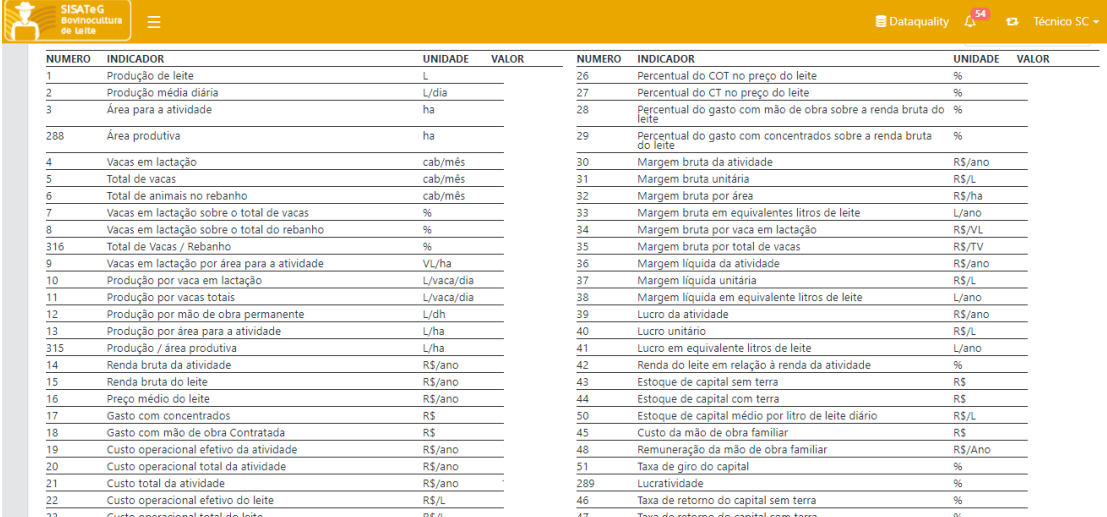
- Dados produtivos

Sabendo que o processo de decisão deve estar baseado em ferramentas de análise, além do registro de dados econômicos, o produtor assistido recebe a orientação sobre a importância de acompanhar todos os eventos zootécnicos/agronômicos realizados ao longo do ciclo produtivo, assim como os resultados alcançados.

O Caderno do produtor apresenta em forma de planilhas todos os dados importantes de serem anotados de acordo com a atividade produtiva desenvolvida, estes mesmos itens são inseridos no SISATeG pelo técnico, o que permite o acompanhamento de indicadores de desempenho.

A combinação da análise de indicadores gerenciais com indicadores técnicos permite um maior controle sobre os fatores que influenciam diretamente no desempenho da atividade, e se torna a melhor ferramenta de identificação de gargalos e oportunidades na gestão da empresa rural.

A partir da coleta de dados, o SISATeG oferece ao técnico uma lista de relatórios que podem ser trabalhados juntamente com os produtores e com a equipe envolvida na produção. Os relatórios do sistema, apontando o histórico de manejos e os indicadores de desempenho, podem subsidiar a implementação de uma gestão à vista na propriedade, refletindo positivamente na motivação e envolvimento da equipe.



NUMERO	INDICADOR	UNIDADE	VALOR	NUMERO	INDICADOR	UNIDADE	VALOR
1	Produção de leite	L		26	Percentual do COT no preço do leite	%	
2	Produção média diária	L/dia		27	Percentual do CT no preço do leite	%	
3	Área para a atividade	ha		28	Percentual do gasto com mão de obra sobre a renda bruta do leite	%	
288	Área produtiva	ha		29	Percentual do gasto com concentrados sobre a renda bruta do leite	%	
4	Vacas em lactação	cab/mês		30	Margem bruta da atividade	R\$/ano	
5	Total de vacas	cab/mês		31	Margem bruta unitária	R\$/L	
6	Total de animais no rebanho	cab/mês		32	Margem bruta por área	R\$/ha	
7	Vacas em lactação sobre o total de vacas	%		33	Margem bruta em equivalentes litros de leite	L/ano	
8	Vacas em lactação sobre o total do rebanho	%		34	Margem bruta por vaca em lactação	R\$/VL	
316	Total de Vacas / Rebanho	%		35	Margem bruta por total de vacas	R\$/TV	
9	Vacas em lactação por área para a atividade	VL/ha		36	Margem líquida da atividade	R\$/ano	
10	Produção por vaca em lactação	L/vaca/dia		37	Margem líquida unitária	R\$/L	
11	Produção por vacas totais	L/vaca/dia		38	Margem líquida em equivalente litros de leite	L/ano	
12	Produção por mão de obra permanente	L/dh		39	Lucro da atividade	R\$/ano	
13	Produção por área para a atividade	L/ha		40	Lucro unitário	R\$/L	
315	Produção / área produtiva	L/ha		41	Lucro em equivalente litros de leite	L/ano	
14	Renda bruta da atividade	R\$/ano		42	Renda do leite em relação à renda da atividade	%	
15	Renda bruta do leite	R\$/ano		43	Estoque de capital sem terra	R\$	
16	Preço médio do leite	R\$/ano		44	Estoque de capital com terra	R\$	
17	Gasto com concentrados	R\$		50	Estoque de capital médio por litro de leite diário	R\$/L	
18	Gasto com mão de obra Contratada	R\$		45	Custo da mão de obra familiar	R\$	
19	Custo operacional efetivo da atividade	R\$/ano		48	Remuneração da mão de obra familiar	R\$/Ano	
20	Custo operacional total da atividade	R\$/ano		51	Taxa de giro do capital	%	
21	Custo total da atividade	R\$/ano		289	Lucratividade	%	
22	Custo operacional efetivo do leite	R\$/L		46	Taxa de retorno do capital sem terra	%	
23	Custo operacional total do leite	R\$/L		47	Taxa de retorno do capital com terra	%	

Figura 28 - Relatório Indicadores – SISATeG off – line

- Relatório de visita

Ao final de cada visita o técnico elabora um relatório de visita no Sistema. Este é o momento mais propício de discussão técnica e gerencial com o produtor. Com o demonstrativo dos indicadores da propriedade, o técnico trabalha os pontos de melhoria, os resultados alcançados e as propostas de ações para os próximos meses.

Após a discussão gerencial o técnico, realiza as orientações técnicas que são acordadas com o produtor deixando os objetivos claros para tais implementações, definindo prazos e responsáveis.

Estas orientações são registradas no sistema e classificadas como “Em aberto”, de forma que ao final de cada visita ele revise os registros anteriores podendo reclassificar em “Concluída”, “Não realizada” ou “Cancelada”.

Segue abaixo a classificação das orientações técnicas:

- i. **Em aberto** - são aquelas que foram realizadas pelo técnico de campo e ainda não foram executadas e concluídas pelo produtor.
- ii. **Concluída** - são aquelas que foram executadas e concluídas pelo produtor.
- iii. **Não realizada** - são aquelas que foram orientadas pelo técnico, determinou-se um prazo de execução e o produtor não realizou.
- iv. **Cancelada** - são aquelas que não podem mais ser executadas.  
Ex.: Curar o umbigo de um bezerro, porém, o bezerro morreu e esta orientação não poderá ser executada.

O monitoramento sistemático das orientações permite que o técnico e o supervisor acompanhem o desenvolvimento do produtor na Assistência Técnica e o nível de comprometimento com as orientações do técnico.

- Resultados

Norteados pela metodologia de Assistência Técnica e Gerencial, o SISATeG após a coleta de dados em um ciclo produtivo completo, apresenta os resultados econômicos da atividade, por meio de indicadores previamente definidos.

Apesar dos indicadores apresentarem algumas alterações na nomenclatura de acordo com a cadeia produtiva, a metodologia de cálculo é a mesma, desta forma é possível realizar benchmarking, entre ciclos produtivos, entre propriedades e cadeias produtivas.

Dentre os indicadores trabalhados na Bovinocultura de Leite e apresentados nos resultados do SISATeG, podemos exemplificar:

1. Produção Anual de leite
2. Produção mensal média de leite
3. Área para atividade
4. Vacas em lactação
5. Total de Vacas
6. Total do Rebanho

7. Vacas em lactação / Total de vacas
8. Vacas em lactação / rebanho
9. Produção / vaca em lactação
10. Produção / área para pecuária
11. Renda bruta da atividade leiteira
12. Renda bruta do leite
13. Preço médio do leite
14. Gasto com concentrado na atividade leiteira
15. Gasto com mão-de-obra contratada na atividade leiteira
16. Custo operacional efetivo da atividade leiteira
17. Custo operacional total da atividade leiteira
18. Custo total da atividade leiteira
19. Custo operacional efetivo do leite
20. Custo operacional total do leite
21. Custo total do leite
22. Margem bruta da atividade
23. Margem bruta unitária
24. Margem bruta/área
25. Margem líquida da atividade
26. Margem líquida unitária
27. Lucro Total
28. Lucro Total unitário
29. Taxa de retorno do capital sem terra
30. Taxa de retorno do capital com terra

### **III. Aplicativo online para emissão do relatório mensal do técnico**

O relatório mensal possui objetivo de validar se as entregas técnicas foram realizadas durante a visita ao produtor. No relatório constará o demonstrativo das ações realizadas durante a visita.

As visitas serão classificadas como: válidas e não válidas.

Em caso de **visitas padrão**, as regras para que ele esteja válida são:

- a) A partir da 4ª visita é obrigatório o cadastro da área produtiva;
- b) A partir da 2ª visita é obrigatório ter check in e check out;
- c) A partir da 2ª visita é obrigatório o lançamento de uma receita ou de uma despesa por visita;
- d) É obrigatório ter dois registros fotográficos;
- e) Todas as visitas devem possuir orientação técnica.

Em caso de **visita de coleta de dados e visita virtual**, as regras para que ela seja válida são:

- i. A partir da 4ª visita é obrigatório o cadastro da área produtiva;
- ii. A partir da 2ª visita é obrigatório o lançamento de uma receita ou de uma despesa por visita;
- iii. É obrigatório ter dois registros fotográficos;
- iv. Todas as visitas devem possuir orientação técnica.

Em caso de **visita Zero**, as regras para que ela seja válida são:

- i. É obrigatório ter check in e check out;
- ii. É obrigatório ter dois registros fotográficos;
- iii. Cadastro completo do produtor.

### Relatório Mensal - Nº 03715/2022 - (Relatório em Edição)

(FAVOR AO EMITIR A NF, FAZER MENÇÃO AO NÚMERO DO RELATÓRIO MENSAL)

Projeto	Projeto Treinamento MS		
Regional	-		
Período das visitas	Data inicial	01/01/2022	Data final 28/03/2022
Empresa	EMPRESA TESTE	CNPJ	32.274.379/0001-14
Técnico	TÉCNICO MS		
Supervisor	Supervisor MS		
Quantidade de Visitas Realizadas	1	Quantidade de Visitas válidas	1
Quantidade de visitas padrão	1	Quantidade de visitas retorno	0

Figura 29 - Relatório mensal

#### IV. Plataforma de análise de visitas do supervisor

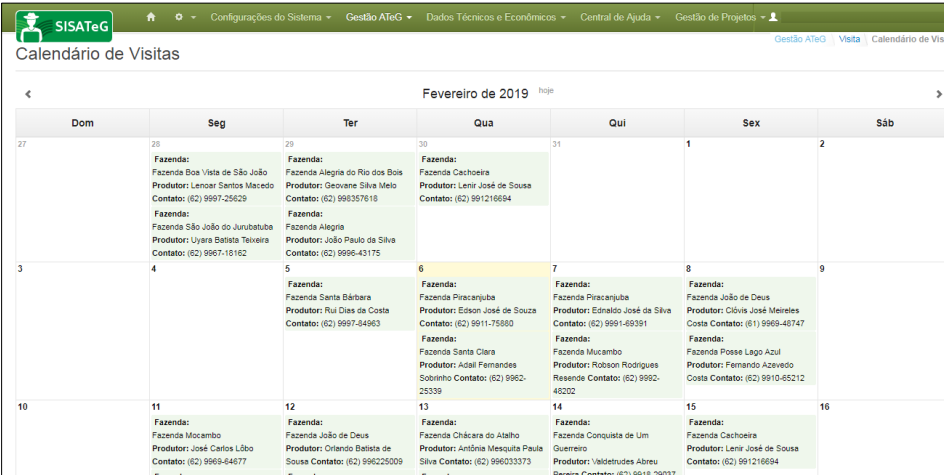
O supervisor tem um papel fundamental no fluxo da informação dentro do Sistema de Monitoramento da ATeG, pois exerce o papel de assegurar a qualidade da informação inserida pelos técnicos.

O Aplicativo utilizado pelo técnico disponibiliza todas as funcionalidades no formato off-line, e quando este tem acesso à internet realiza a sincronização dos dados, encaminhando para um servidor próprio, o que garante a segurança e permite a visualização imediata do supervisor aos lançamentos realizados.

Por meio de uma plataforma *on-line*, que apresenta tanto informações sobre as ações da sua equipe técnica, quanto das propriedades assistidas, o supervisor pode realizar tarefas que devem ser rotina na supervisão técnica, como:

- Monitoramento das visitas técnicas


Por meio de relatórios o supervisor acompanha as visitas, tanto às agendadas para o próximo mês quanto as visitas já realizadas pelos técnicos.



Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
27	28 Fazenda: Fazenda Boa Vista de São João Produtor: Lenor Santos Macedo Contato: (82) 9997-25629 Fazenda: Fazenda São João do Jurubatuba Produtor: Uyara Batista Teixeira Contato: (82) 9967-18162	29 Fazenda: Fazenda Alegria do Rio dos Bois Produtor: Giovane Silva Melo Contato: (82) 990357818 Fazenda: Fazenda Alegria Produtor: João Paulo da Silva Contato: (82) 9996-43175	30 Fazenda: Fazenda Cachoeira Produtor: Lenir José de Sousa Contato: (82) 991216894	31	1	2
3	4	5 Fazenda: Fazenda Santa Bárbara Produtor: Rui Dias de Costa Contato: (82) 9997-84963	6 Fazenda: Fazenda Piracanjuba Produtor: Edison José de Souza Contato: (82) 9911-75880 Fazenda: Fazenda Santa Clara Produtor: Adail Fernandes Sobrinho Contato: (82) 9962-25339	7 Fazenda: Fazenda Piracanjuba Produtor: Edinaldo José da Silva Contato: (82) 9991-89391 Fazenda: Fazenda Mucambo Produtor: Robson Rodrigues Resende Contato: (82) 9992-48202	8 Fazenda: Fazenda João de Deus Produtor: Cláudio José Meneles Costa Contato: (81) 9969-48747 Fazenda: Fazenda Posse Lago Azul Produtor: Fernando Azevedo Costa Contato: (82) 9910-65212	9
10	11 Fazenda: Fazenda Mocambo Produtor: José Carlos Lóbo Contato: (82) 9968-64677	12 Fazenda: Fazenda João de Deus Produtor: Orlando Batista de Sousa Contato: (82) 996225009	13 Fazenda: Fazenda Chãcara do Atalho Produtor: Antônia Mesquite Paula Silva Contato: (82) 996033373	14 Fazenda: Fazenda Conquista de Um Guerreiro Produtor: Valdeirudes Abreu Pereira Contato: (82) 9916-29037	15 Fazenda: Fazenda Cachoeira Produtor: Lenir José de Sousa Contato: (82) 991216894	16

Figura 30 – Tela SISATeG – Calendário de Visitas

**Relatório de Controle de Visitas**



ASSISTÊNCIA TÉCNICA E GERENCIAL

UF	Grupo Produtor	Atividade Exploradora	Supervisor	Técnico	Projeto	Propriedade	Produtor	Ano de 2018														
								Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total		
GO		BOVINOCULTURA DE LEITE	Weder de Lima Vieira	João Paulo Gonçalves Vieira	Mapa Leite	Fazenda Alegria	João Paulo da Silva	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
GO		BOVINOCULTURA DE LEITE	Weder de Lima Vieira	João Paulo Gonçalves Vieira	Mapa Leite	Fazenda Alegria do Rio dos Bois	Geovane Silva Melo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
GO		BOVINOCULTURA DE LEITE	Weder de Lima Vieira	João Paulo Gonçalves Vieira	Mapa Leite	Fazenda Assentamento São Sebastião Parcela 05	Diego Marques Pinto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
GO		BOVINOCULTURA DE LEITE	Weder de Lima Vieira	João Paulo Gonçalves Vieira	Mapa Leite	Fazenda Assentamento São Sebastião Parcela 18	Valdo Francisco de Sousa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
GO		BOVINOCULTURA DE LEITE	Weder de Lima Vieira	João Paulo Gonçalves Vieira	Mapa Leite	Fazenda Boa Vista da Ponte Alta	Luciano Dutra Gomes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
GO		BOVINOCULTURA DE LEITE	Weder de Lima Vieira	João Paulo Gonçalves Vieira	Mapa Leite	Fazenda Boa Vista de São João	Lenoar Santos Macedo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
GO		BOVINOCULTURA DE LEITE	Weder de Lima Vieira	João Paulo Gonçalves Vieira	Mapa Leite	Fazenda Boa Vista de São João	Paulo Cesar Barbosa	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	6
GO		BOVINOCULTURA DE LEITE	Weder de Lima Vieira	João Paulo Gonçalves Vieira	Mapa Leite	Fazenda Cachoeira	Lenir José de Sousa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
GO		BOVINOCULTURA DE LEITE	Weder de Lima Vieira	João Paulo Gonçalves Vieira	Mapa Leite	Fazenda Chácara Boa Vista	Paulo Cesar Sanches	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
GO		BOVINOCULTURA DE LEITE	Weder de Lima Vieira	João Paulo Gonçalves Vieira	Mapa Leite	Fazenda Chácara do Atalho	Andriana Mesquita Paula Silva	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
GO		BOVINOCULTURA DE LEITE	Weder de Lima Vieira	João Paulo Gonçalves Vieira	Mapa Leite	Fazenda Chácara Estrela	José Rodrigues de Siqueira	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
GO		BOVINOCULTURA DE LEITE	Weder de Lima Vieira	João Paulo Gonçalves Vieira	Mapa Leite	Fazenda Chácara LP	Edvar Marchal de Jesus	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
GO		BOVINOCULTURA DE LEITE	Weder de Lima Vieira	João Paulo Gonçalves Vieira	Mapa Leite	Fazenda Chácara Recanto da Paz	Sebastião Carlos de Carvalho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	4
GO		BOVINOCULTURA DE LEITE	Weder de Lima Vieira	João Paulo Gonçalves Vieira	Mapa Leite	Fazenda Chácara São José	José Pereira da Silva	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
GO		BOVINOCULTURA DE LEITE	Weder de Lima Vieira	João Paulo Gonçalves Vieira	Mapa Leite	Fazenda Conquistada de Um Guerreiro	Valdetudes Abreu Pereira	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
GO		BOVINOCULTURA DE LEITE	Weder de Lima Vieira	João Paulo Gonçalves Vieira	Mapa Leite	Fazenda João de Deus	Clóvis José Merretes Costa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2
GO		BOVINOCULTURA DE LEITE	Weder de Lima Vieira	João Paulo Gonçalves Vieira	Mapa Leite	Fazenda João de Deus	João Ribeiro de Moraes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12

Figura 31 – Tela SISATeG – Relatório de Controle de Visitas

- Análise de dados das Propriedades Assistidas

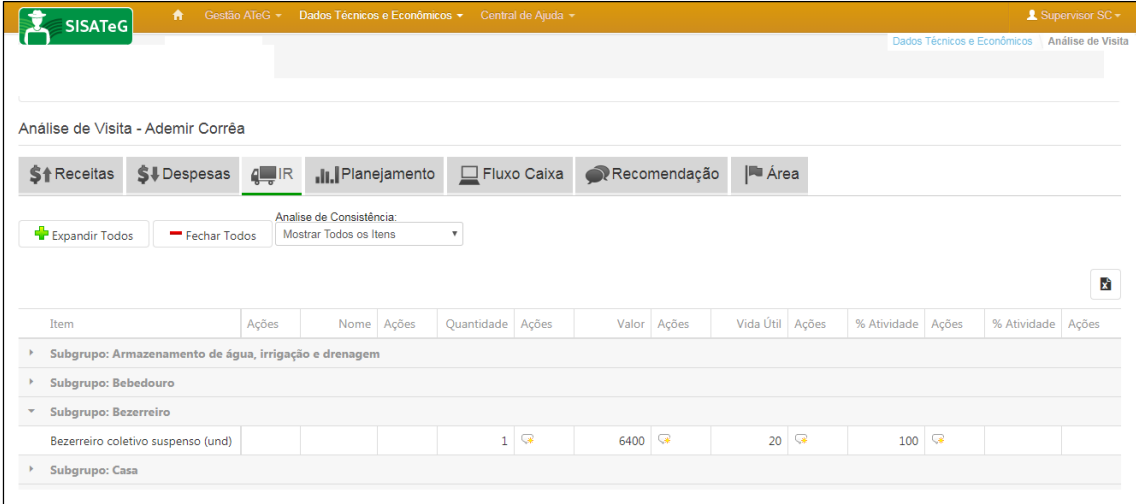
O SISATeG apresenta ao supervisor de forma bem didática, todos os dados coletados pelo técnico, armazenando um histórico do atendimento e a evolução das propriedades assistidas.

Espera-se que por ser um profissional com maior experiência, com acesso aos dados e as recomendações, associadas às visitas in loco, o supervisor possa orientar e gerir sua equipe técnica seguindo os princípios da metodologia.

Ao analisar uma propriedade e as suas visitas, o supervisor visualiza os menus categorizados da mesma forma apresentada no aplicativo do técnico:

- Receitas;
- Despesas;
- Inventário de Recursos;
- Planejamento;
- Fluxo de Caixa;
- Orientações;
- Áreas da propriedade;
- Produtivo;
- Relatório de visita.





Item	Ações	Nome	Ações	Quantidade	Ações	Valor	Ações	Vida Útil	Ações	% Atividade	Ações	% Atividade	Ações
▶ Subgrupo: Armazenamento de água, irrigação e drenagem													
▶ Subgrupo: Bebedouro													
▼ Subgrupo: Bezerreiro													
Bezerreiro coletivo suspenso (und)				1		6400		20		100			
▶ Subgrupo: Casa													

**Figura 32 – Tela SISATeG - Análise de Visita de uma propriedade assistida**

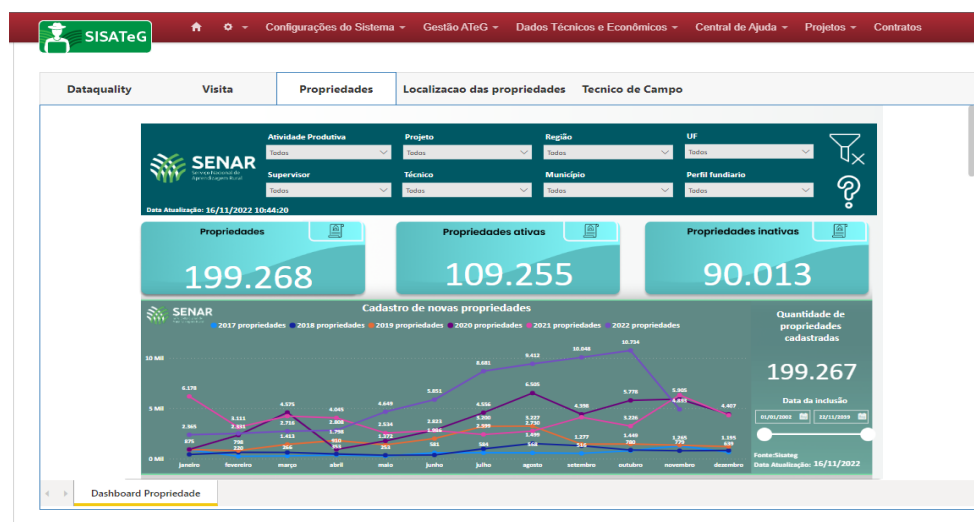
O SISATeG possibilita uma interação direta do supervisor com os técnicos. Por meio da plataforma, o supervisor pode enviar mensagens solicitando a correção de dados lançados de forma incorreta, gerando um alerta que é enviado ao aplicativo do técnico que pode realizar a correção, assim como justificar por meio de mensagens em seu próprio aplicativo.

A avaliação por parte do supervisor, é importante para garantir a padronização e coerência na coleta de dados, garantindo que todas as propriedades assistidas seguem a Metodologia de ATeG e os mesmos critérios.

O Volume de dados recebidos diariamente é um desafio na supervisão, neste sentido, o SISATeG têm buscado ferramentas que auxiliem na avaliação dos registros. Uma destas ferramentas é a Análise de Consistências, onde previamente foi estabelecido um parâmetro que define o valor máximo e mínimo para cada item no sistema, e a cada vez que o técnico insere um valor fora do parâmetro este é alertado, podendo fazer a correção ou inserir uma justificativa. Se após o alerta o técnico permanecer com o número, o supervisor recebe um alerta de consistência e tem a opção de validá-lo como sendo uma informação correta ou solicitar a correção para o técnico.

## Central de dados

A Central de Dados é uma estrutura do Senar Central responsável pela compilação dos resultados e pela geração de indicadores de eficiência técnica e econômica, benchmarking de cada atividade inserida na Assistência Técnica e Gerencial.



CNA 2022 - Todos os direitos reservados

**Figura 33 - Tela SISATeG – Painel Inicial**

Para que a metodologia da ATeG seja aplicada nas Administrações Regionais e, posteriormente, seja acompanhada pela Administração Central, a informação deve seguir um fluxo, respeitando os níveis hierárquicos dentro da equipe técnica conforme ilustrado na figura a seguir:

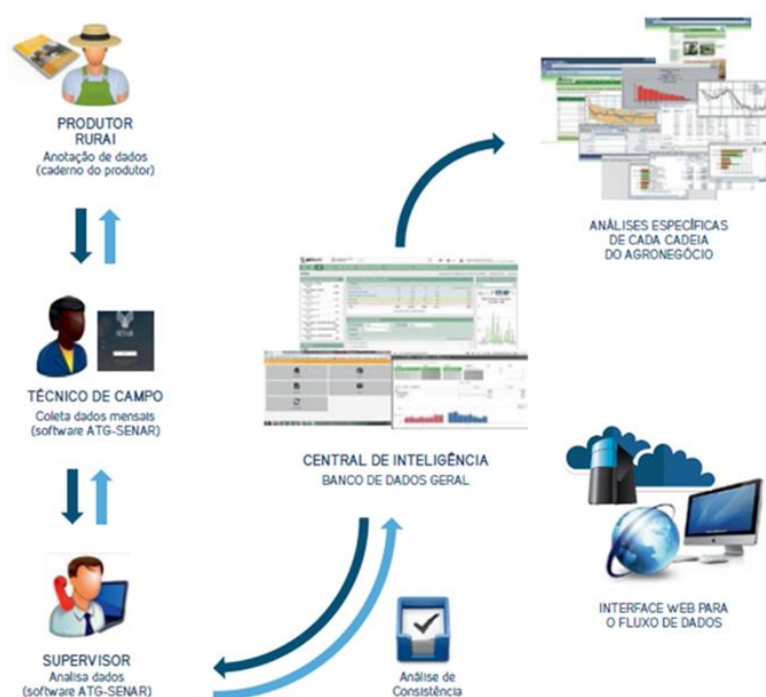


Figura 34 - Fluxo de informações da ATeG.

## Consultor máster

No decorrer das visitas, caso o técnico e o supervisor se deparam com dúvidas sobre manejo, tecnologias ou mesmo necessidade de maiores informações sobre determinado assunto, poderão acionar, por meio de solicitação ao Senar Administração Central, o apoio de especialistas, denominados consultores máster. Estes profissionais, com notável conhecimento nas devidas áreas em que se identificaram obstáculos no trabalho realizado em campo, poderão, de acordo com a complexidade da situação abordada, efetuar esse apoio à distância ou *in loco*.

Quem são:

- Pesquisadores de instituições voltadas ao desenvolvimento agropecuário;
- Professores universitários;
- Consultores com experiência e conhecimento nos temas a serem trabalhados.

## Meritocracia

A metodologia de Assistência Técnica e Gerencial do Senar adota critérios meritocráticos os quais podem gerar uma remuneração extra como forma de gratificação. Para melhor entender a palavra meritocracia vem do latim meritum, “mérito”, que significa poder ou recompensa a ser definida pela excelência na execução de uma ação. Os rendimentos são conquistados pelos profissionais que atingem os resultados esperados no dia a dia de trabalho.

Acreditando que o empenho da equipe de campo em alcançar os objetivos determinados na Assistência Técnica e Gerencial fará a diferença nos resultados, devem ser adotados critérios de avaliação de resultados e cumprimento de metas, estabelecidos pela Administração Regional ou Coordenação de Projetos, os quais podem gerar uma remuneração na forma de gratificação.

## Material de apoio

O Senar elabora e disponibiliza à equipe técnica e aos produtores atendidos recursos didáticos e instrucionais preparados de acordo com a especificidade de cada atividade e que auxiliam na aplicação da metodologia.

Publicações disponíveis

### **Caderno do produtor**

O **Caderno do Produtor** é um recurso instrucional entregue e apresentado ao Produtor rural assistido pela ATeG. Esse material reúne uma série de planilhas e tabelas que vão facilitar as anotações dos dados. Ele é entregue ao produtor na primeira visita para, a partir daí, iniciar a sua utilização. Elaborado com uma linguagem acessível, tendo como referência os principais pontos a serem registrados para controle e acompanhamento dos dados da atividade.

Compete ao técnico orientar o produtor em como preenchê-lo.

#### **Títulos por atividade produtiva disponível:**

- Bovinocultura de leite;

- Bovinocultura de corte;
- Piscicultura;
- Fruticultura;
- Cafeicultura;
- Grãos e cereais;
- Olericultura;
- Caprinocultura de leite;
- Ovinocaprinocultura corte;
- Apicultura;
- Cacaicultura;
- Agroindústria Artesanal.

## **Ampliação do público beneficiário com pacotes de serviços específicos**

A realidade das propriedades rurais no Brasil é diversa. Assim como as demandas por assistência técnica e capacitação são específicas de acordo com o perfil produtivo, o nível tecnológico da atividade produtiva desempenhada, área de atuação e inserção na cadeia produtiva e forma de escoamento da produção e de acesso ao mercado.

Pensando em ampliar a abrangência de suas ações, atuando de forma estratégica e com foco no atendimento das demandas desse público com diferentes perfis. Estabeleceram-se três perfis, utilizando como critério básico a faixa de renda, são eles: Inclusão produtiva, Produção assistida e Consultoria Máster.

**Inclusão produtiva:** Esse é o perfil mais básico, ou seja, concentra os produtores compreendidos nas classes D e E ( vulneráveis ). Essas classes concentram mais de 70% dos estabelecimentos rurais brasileiros. Caracteriza-se por propriedades com predominância de mão de obra familiar, baixa geração de renda, sendo esta composta principalmente por fontes externas como aposentadoria, programas sociais, políticas governamentais, entre outros. Neste sentido, a proposta de atuação junto a estes produtores consiste em ofertar ações de incentivo ao desenvolvimento de atividade agropecuária, visando à geração de renda, sustentabilidade e conseqüentemente proporcionar o desenvolvimento rural.

**Produção assistida:** Perfil intermediário, concentra basicamente os produtores pertencentes à classe C ( resilientes ). Pertencem a essa classe cerca de 15% dos estabelecimentos rurais. Caracteriza-se por propriedades que obtêm renda da atividade agropecuária, mão de obra predominantemente familiar, obtêm crédito, adotam tecnologias e tem participação importante no Valor Bruto de Produção. Deste modo, a proposta de atuação junto à este público prevê a execução de ações voltadas para a prestação de serviços de assistência técnica e gerencial, o incentivo à adequação e à adoção tecnológica, o fornecimento de auxílio para obtenção orientada de crédito rural, capacitação da mão de obra, entre outros que permitam a profissionalização da atividade produtiva, e viabilizando o acesso a mercados.

**Consultoria máster:** Perfil superior, composto pelos estabelecimentos compreendidos nas classes A e B (elite e extensivos). Estão nesta classe em torno de 5% dos estabelecimentos rurais. São responsáveis pela maior contribuição no Valor Bruto de Produção, cerca de cinco vezes o valor contribuído pela classe C (empreendedores). A atividade agropecuária nesse caso é a principal fonte de renda. Concentra a maior parte da tomada de crédito e também os maiores valores, em média R\$130 mil por tomador. Caracteriza-se predominantemente pelo emprego de mão de obra contratada. Para este público sugere-se a prestação de serviços especializados, para o atendimento de demandas pontuais como a necessidade de consultoria gerencial, agricultura de precisão, adequação ambiental, além de proporcionar a capacitação da mão de obra, articulação para abertura de canais internacionais de comercialização, incentivo à sucessão familiar entre outras ações que permitam maior eficiência e melhor desempenho na atividade agropecuária.

Em termos práticos, a seleção de produtores e definição de enquadramento em determinado perfil, deverão ser levados em consideração a dinâmica produtiva da região, as informações obtidas do questionário socioeconômico e com base na demanda manifestada pelo produtor ou identificada pela mobilização.

É importante, no entanto, abranger, ainda que em percentuais diferentes, o atendimento aos três perfis. De modo a garantir a ampliação do público beneficiário das ações da Administração Regional na região.

## Perguntas e respostas

*O Senar Central repassa algum recurso específico para a execução da Assistência Técnica e Gerencial nas Administrações Regionais?*

*Resposta:* Não. Exceto por ocasião da participação em projetos com recursos para financiá-la (Programa Incentivo ATeG, Governo, Parceiros Privados, Banco Mundial, etc.). As Administrações Regionais que atuam na ATeG não recebem nenhum recurso a mais, mas sim executam as ações com recursos destinados à atividade fim e que estão contemplados dentro do percentual da Formação do Profissional Rural.

*A Assistência Técnica e Gerencial do Senar pode ser prestada por técnicos de nível médio?*

*Resposta:* Sim, desde que o profissional possua formação na área de ciências agrárias e experiência na prestação de serviços de Assistência Técnica. Considerando, principalmente, que as ações de ATeG demandam conhecimento técnico prático da atividade produtiva e a aplicação de conceitos e ferramentas gerenciais para o desenvolvimento socioeconômico das propriedades rurais assistidas. O que requer um profissional com perfil e competências que o permitam orientar o produtor e adotar as medidas necessárias para alcance dos melhores resultados.

*Um técnico poderá se tornar um supervisor técnico?*

*Resposta:* Sim. Mas é importante frisar que, para ser um supervisor técnico, é indicado que o profissional possua formação em nível superior e experiência na prestação de serviços de assistência técnica. Isso porque é ele quem prestará o suporte técnico e metodológico aos técnicos, sendo o principal recurso para o esclarecimento de dúvidas, para a orientação e correção das recomendações técnicas e gerenciais, na percepção da necessidade de capacitação dos técnicos, atuando sempre com função educativa, com liderança e estimulando o desempenho de sua equipe. Além disso, o Supervisor é o principal elo entre os técnicos e a coordenação da ATeG.

*Enquanto Coordenador Regional posso prospectar projetos que financiem a ATeG?*

*Resposta:* Claro. Entre as funções do Coordenador está também a busca por parcerias, que podem financiar as ações de ATeG e permitir a ampliação das ações nas

Administrações Regionais. Há diversas iniciativas de parcerias técnicas e financeiras em âmbito nacional e também nos estados que renderam bons resultados tanto para o público beneficiário, quanto para o desenvolvimento socioeconômico da região onde foram executados.

*O Atendimento de ATeG pode ser dado aos funcionários da propriedade?*

*Resposta:* O atendimento do técnico de ATeG é dado ao proprietário ou ao preposto que tenha autonomia e/ou “poderes” decisórios na condução das atividades produtivas, desde que, as exigências do projeto não façam objeção e haja prévio acordo com a coordenação da ATeG Regional.

O atendimento aos demais funcionários se dá por forma de fornecimento de ações por meio de FPR e PS, que são ações complementares do serviço de ATeG.