

Relações Governamentais como fator de competitividade

ANDRÉA CRISTINA OLIVEIRA GOZETTO

RESUMO

■ A busca pelo incremento de sua competitividade é um desafio central para as empresas. Decisões governamentais desinformadas podem ter forte impacto sobre esta questão. Faz-se, portanto, fundamental o monitoramento constante de tendências regulatórias e legislativas, além de um esforço organizado para, quando oportuno, contribuir direta ou indiretamente com o processo decisório que abarca a elaboração de políticas públicas. Ao buscar a sustentabilidade de seus negócios, as empresas estão contribuindo com o bem público, na medida em que apoiam o crescimento econômico, a geração de empregos, a coleta de impostos e, conseqüentemente, o desenvolvimento do país. Para gerar vantagem competitiva não é suficiente acompanhar, processar e sistematizar as ações do governo. É preciso, sobretudo, erigir uma relação de confiança mútua com o governo, sedimentando um canal de comunicação de mão dupla com seus representantes legítimos, elaborando, assim, uma estratégia de relações governamentais. O objetivo desse trabalho é apresentar *lobby* e *Advocacy*, dois elementos chave das relações governamentais e esclarecer a sua forma de operação. Para isso, esclarece-se como uma área de relacionamento com o governo deve ser estruturada e descreve-se as estratégias e táticas à disposição das organizações que desejam estar aptas a identificar oportunidades, antecipar riscos e contribuir para a construção de um ambiente de negócios favorável. Conclui-se que as empresas que ainda não entenderam o papel crucial das relações governamentais para a sustentabilidade de seus negócios correm sérios riscos, podendo deixar de existir ou potencialmente entrar em declínio.

ABSTRACT

■ The pursuit to increase its competitiveness is a central challenge for companies. Uninformed government decisions can have a strong impact on this issue. It is therefore fundamental to constantly monitor regulatory and legislative trends, as well as an organized effort to, where appropriate, contribute directly or indirectly to the decision-making process that involves the elaboration of public policies. In pursuing the sustainability of their business, companies are contributing to the public good, insofar as they support economic growth, job creation, tax collection, and consequently the country's development. To generate competitive advantage, it is not enough to follow, process and systematize government actions. Above all, it is necessary to establish a relationship of mutual trust with the government, establishing a two-way communication channel with its legitimate representatives, thus elaborating a strategy of governmental relations. The objective of this work is to present Lobbying and Advocacy, two key elements of government relations and clarifying their form of operation. For this, it is clarified how an area of relationship with the government should be structured and describes the strategies and tactics available to organizations that wish to be able to identify opportunities, anticipate risks and contribute to the construction of a favorable business environment . It is concluded that companies that have not yet understood the crucial role of government relations for the sustainability of their business are at serious risk, and may no longer exist or potentially decline.

■ A competitividade é um desafio central para as empresas. Geralmente, ao definir suas estratégias de negócios elas costumam privilegiar traços e condições que estão sob sua esfera de decisão, tais como: domínio de tecnologia específica, capacidade de produção singular, competência mercadológica e operacional de seus recursos humanos, a capacidade de atender os requisitos de qualidade, os desejos dos clientes e a articulação bem-sucedida de toda a cadeia de valores. Sem descuidar, obviamente, da gestão eficiente e eficaz de todos os recursos. Elas costumam levar em consideração também alguns traços e condições que estão de forma parcial sob sua influência e que referem-se ao setor no qual a empresa opera, entre eles: características gerais dos mercados consumidores [distribuição geográfica, faixas de renda, grau de sofisticação, acesso ao mercado externo e custos de comercialização], a configuração geral da indústria na qual a empresa atua

[grau de concentração, escalas de operação, qualidade dos insumos empregados, relacionamento com fornecedores, clientes e concorrentes, grau de verticalização e diversificação setorial, e condições da evolução tecnológica] e o modelo de concorrência [o sistema fiscal-tributário, a regulamentação das práticas de importação e exportação, e a propriedade intelectual e dos meios de produção] (Wood & Caldas, 2007).

No entanto, nem sempre as empresas consideram o forte impacto que as decisões governamentais possuem sobre a competitividade de seus negócios, desprivilegiando o quão decisivo pode ser acompanhar e, principalmente, incidir direta ou indiretamente sobre o processo decisório que envolve a elaboração de políticas públicas.

Acontecimentos recentes têm mostrado como as mudanças nas políticas econômica, tributária, trabalhista, previdenciária, social, energética e infraestrutural são cruciais para estabelecer, ou não, um ambiente de negócios favorável.

O impacto dessas políticas públicas é tão grande que a participação da carga tributária em relação ao PIB (Produto Interno Bruto), cresceu 6% entre 1995 e 2011. E, esses valores continuam aumentando. Entre 2016 e 2017, o aumento foi de 0,34% e, atualmente a carga tributária em relação ao PIB corresponde a 33,63%.

Além da pesada carga tributária, estima-se que o gasto das empresas brasileiras com a administração da burocracia tributária seja de R\$ 20 bilhões por ano (Galan, 2012).

Nos últimos 25 anos foram editadas mais de 4,7 milhões de normas que regem a vida dos cidadãos e empresas brasileiras. Houve 15 reformas tributárias e como consequência foram editadas aproximadamente 300 mil normas. Todos os anos, são iniciados mais de 2.000 projetos de lei na Câmara dos Deputados e, diariamente, o governo federal edita uma média de 764 normas, portarias, leis e instruções.

Como se vê, acompanhar a dinâmica do cenário regulatório brasileiro é um grande desafio para aqueles que desejam contribuir para construir um ambiente de negócios favoráveis. Essa construção não beneficia apenas as empresas, pois ao garantir a sustentabilidade de seus negócios, essas empresas estão gerando crescimento econômico e, por conseguinte, desenvolvimento. Para tornar esse desejo realidade é necessário relacionar-se com o governo, criando uma interface que favoreça o diálogo e, portanto, a colaboração entre Estado e Mercado. Grandes empresas, sobretudo as multinacionais e aquelas que atuam em ambientes fortemente regulados, estão cientes desse desafio e procuram superá-lo.

Para isso, atuam tanto de forma direta, uma vez que contam com áreas voltadas a construir um relacionamento com o governo (departamentos de relações governamentais) e que elaboram estratégias com o objetivo de influenciar políticas públicas que impactam o cenário regulatório sob o qual operam. Essas estratégias focalizam mudanças nesse cenário e/ou a alteração de normas que afetem o funcionamento do setor como um todo (Seligman & Bandeira, 2018). Atuam também de forma indireta, através de entidades de classe corporativistas e não corporativistas das quais são membros, fazendo *lobby* e *advocacy*.

Ao alinhar sua estratégia de negócios à estratégia de relações governamentais, essas empresas transformam as informações geradas pelo acompanhamento das ações do governo em vantagem competitiva, pois são capazes de identificar possibilidades de ampliação ou estabelecimento de novos benefícios para o seu setor de atuação econômica; remover ou criar barreiras alfandegárias que possam ampliar seus negócios no exterior ou evitar que empresas estrangeiras ganhem espaço no mercado interno; e, também, elaborar propostas ao governo que objetivem o desenvolvimento e/ou ampliação de negócios pré-existentes.

Porém, para gerar vantagem competitiva não é suficiente acompanhar, processar e sistematizar as ações do governo. É preciso, sobretudo, erigir um relacionamento com o governo, ao estabelecer com ele um diálogo contínuo para que se construam sólidos e duradouros vínculos com os principais formuladores de políticas públicas, sedimentando assim um canal de comunicação de via de mão dupla. As relações governamentais promovem a abertura de um canal de comunicação entre o governo e as empresas, o que possibilita a obtenção de benefícios para os seus negócios, mas também permite que a avaliação efetiva de propostas e/ou demandas nos processos decisórios seja realizada, legitimando, assim, a defesa da democracia enquanto ferramenta de tomada de decisões. Em outras palavras, quão maior o número de empresas alinhando sua estratégia de negócios à estratégia de relações governamentais, mais equilibrado, aberto e transparente o jogo democrático se torna.

O objetivo desse trabalho é apresentar os dois elementos chave das relações governamentais e esclarecer a sua forma de operação. Para isso, esclarece-se como uma área de relacionamento com o governo deve ser estruturada e descreve-se as estratégias e táticas à disposição das organizações que desejam estar aptas a identificar oportunidades, antecipar riscos e contribuir para a construção de um ambiente de negócios favorável.

LOBBY E ADVOCACY: DOIS ELEMENTOS CHAVE DAS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS

■ No Brasil, a discussão acerca do *lobby* é bastante desafiadora. Se de um lado, a Constituição Federal de 1988 expressa um desenho institucional que conjuga república, democracia e pluralismo político, compatibilizando, em seu artigo 5º a atividade de *lobby* ao nosso ordenamento jurídico¹; de outro lado, a deflagração e investigação de escândalos de corrupção têm desvendado relações espúrias recorrentes na interação entre agentes públicos e privados. Esses escândalos reforçam o estigma de marginalidade da atividade e levam a opinião pública a exigir medidas que possam restringir tais interações ilícitas.

Por *lobby*, entende-se a defesa de interesses junto a membros do poder público que podem tomar decisões referentes às políticas públicas (Mancuso & Gozetto, 2013). De acordo com essa perspectiva, o *lobby* é neutro, podendo ser lícito ou ilícito². Quando realizado de forma lícita é legal e legítimo, estando presente em todo o ciclo de políticas públicas.

Lobby é uma palavra de procedência inglesa e que designa o salão de entrada de edifícios. Sua origem remonta ao início do Século XVII na Inglaterra e do século XVIII nos EUA, indicando a ação de indivíduos que não possuíam acesso às mesas de negociação e, por isso, esperavam pelos tomadores de decisões políticas nos “*lobbies*” dos edifícios onde estes se hospedavam ou trabalhavam, com o objetivo de abordá-los e apresentar-lhes seus pleitos.

No Brasil, as primeiras menções a esse termo ocorreram em meados da década de 1970, quando a mídia passou a chamar de *lobby* qualquer ação que apresentasse alguma relação com influência e convencimento. Como o processo de tomada de

1 O artigo 5º da CF de 1988 assegura aos cidadãos brasileiros: os direitos de liberdade de manifestação de pensamento, reunião e associação para fins lícitos (inciso IV, XVI e XVII); expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação (inciso IX); acesso à informação pública de interesse particular, coletivo ou geral (inciso XXXIII) e de petição aos poderes públicos, em defesa de direitos ou contra ilegalidade ou abuso de poder (inciso XXXIV, alínea a) (Mancuso & Gozetto, 2011).

2 Há um extenso conjunto de normas, regras e leis que penalizam as interações ilícitas entre agentes públicos e privados, tais como: A Lei do Colarinho Branco (7.492/86), a Lei de Improbidade Administrativa (8.429/92), a Lei de Licitações Públicas (8.666/93), o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171/94), a Lei de Lavagem de Dinheiro (9.613/98), a Lei de Responsabilidade Fiscal (LC 101/00), a Lei de Licitações e Pregões Eletrônicos (10.520/02), a Regulamentação de audiências concedidas a particulares por agentes públicos (Decreto 4.334/02), a Lei da Ficha Limpa (LC 135/10), a Lei Antitruste (12.529/11), a Lei de Acesso à Informação (12.527/11) e a Lei de Conflito de Interesses (12.813/13).

decisões e as informações que subsidiariam esse processo eram muito centralizados, para influenciá-lo bastava conhecer a figura do “amigo do Rei”. O resultado dessa prática foi a expansão da compra de acessos e resultados. Assim, conhecer ministros influentes ou militares em cargos estratégicos era essencial para influenciar e, todo o processo se desenrolava na clandestinidade e/ou ilegalidade. Dessa forma, o termo *lobby* foi sendo associado sistematicamente a práticas ilícitas, tais como corrupção ativa, corrupção passiva e tráfico de influência (Oliveira, 2004).

Com a redemocratização do país e a conseqüente criação de um novo ambiente institucional, a interface entre Estado, Mercado e Sociedade Civil se intensificou. Porém, o estigma de marginalidade do *lobby* era muito forte e as organizações e profissionais que realizavam a atividade iniciaram um movimento involuntário para ressignificá-lo. Foi dessa maneira que ao se referir ao processo de influenciar o processo de tomada de decisão, os termos Relações Institucionais, Relações Governamentais, Políticas Públicas e *advocacy* foram se tornando mais presentes. Lentamente, o tão desgastado termo *lobby* foi sendo substituído³. Atualmente, é possível observar uma certa uniformização na denominação das áreas internas das empresas que tem como foco o relacionamento com o governo.

Discutir *advocacy* é tão desafiador quanto discutir *lobby*, pois trata-se de um conceito em disputa. Ainda sem tradução para o português, no Brasil, foi apropriado pelas ONGs e movimentos sociais para definir suas ações de defesa de causas, em um esforço para distanciar-se da atividade de *lobby*, sempre associada à prática de corrupção, tráfico de influência e da defesa exclusiva de interesses particularistas. De acordo com a perspectiva desses atores, o *advocacy* é um tipo de ação política realizada preponderantemente por organizações da sociedade civil com vistas a promover o bem público, ao vocalizar grandes causas sociais (direitos humanos, meio ambiente, erradicação do trabalho escravo e infantil, etc.).

No entanto, é preciso trazer maior rigor a esse debate. A literatura internacional especializada define *advocacy* como um tipo de ação política dirigida aos tomadores de decisão com o objetivo de influenciar o processo de formulação de políticas públicas. Frequentemente equiparado ao *lobby*, o *advocacy* é, de fato, um termo mais abrangente, designando toda forma de ativismo organizado acerca

3 Essa substituição é uma tendência internacional. Entre muitos, há dois exemplos interessantes. Em 2009, a *Multiple Sclerosis Society of Canada* substituiu o termo *lobby* por Relações Governamentais em seu manual de boas práticas. Ver: *Handbook for Government Relations and Advocacy*. Disponível em: https://mssociety.ca/en/pdf/socact_guide_makingDiff.pdf. Acesso em: 01/06/2018. Da mesma forma, em 2013, a *American League of Lobbyist* mudou seu nome para *Association of Government Relations professionals*.

de um conjunto específico de temas. Sob essa perspectiva, lobby é a prática de influenciar o processo decisório através de uma comunicação direta com os legisladores. Assim, ONG's, movimentos sociais, associações setoriais, sindicatos, empresas privadas, universidades, municípios, conselhos gestores, fundações e etc. estão aptos a fazer advocacy, de acordo com essa concepção (Von Winter, T., 2011).

Trazendo a discussão ao contexto brasileiro, por *advocacy*, entende-se um tipo de ação política organizada e planejada, realizada tipicamente por organizações da sociedade civil, independentemente de mandato político, que engajam e mobilizam a opinião pública em torno de uma causa para influenciar os tomadores de decisão a considerar demandas legítimas e relevantes acerca de políticas públicas em curso, em elaboração ou em implementação.

De acordo com esse ponto de vista, diferentemente do *lobby*, no qual o contato com o tomador de decisão é direto, no *advocacy* tal contato é indireto, realizado por terceiros, ou seja, pela opinião pública que foi engajada e mobilizada em torno de uma causa e incentivada a pressionar os tomadores de decisão.

Como os grupos que advogam determinada causa, não raro se auto autorizam como representantes, precisam garantir legitimidade e representatividade. Por isso, vão em busca do apoio da opinião pública e de outros grupos, a fim de obter visibilidade para a causa e, conseqüentemente legitimidade para representá-la. Em outras palavras, a legitimidade do grupo advém da afinidade ou identificação de um conjunto de indivíduos ou da capacidade que eles possuem de expressarem uma constelação de discursos públicos. É importante ressaltar que, com o *advocacy*, o que se representa na esfera pública é um discurso sobre direitos ou temas e não um conjunto específico de pessoas (Avritzer, 2007; Miguel, 2011; Almeida, 2013).

No *lobby*, por sua vez, essa questão não é tão premente. De forma geral, os interesses de determinado grupo são defendidos por um profissional de relações governamentais contratado para levar os pontos de vista do grupo diretamente o tomador de decisão. Sendo assim, ele recebeu mandato do grupo para sua ação. A legitimidade e representatividade do grupo, por sua vez, foi garantida por seus membros.

Diferentemente do que ocorre com o *lobby*, no *advocacy*, a legitimidade do grupo como representante de determinada causa pode ser questionada a qualquer momento. Dessa forma, para além da relevância da causa, a legitimidade do grupo é um elemento crucial para a realização do *advocacy* e, portanto, essa questão precisa ser avaliada cuidadosamente, uma vez que pode gerar sérios riscos à imagem do grupo.

QUADRO 1. Principais diferenças entre Advocacy e Lobby

Advocacy	Lobby
<ul style="list-style-type: none"> · Utilizado por quem procura acessar as mesas de negociação · Defesa de causas · Táticas que privilegiam contatos indiretos com o tomador de decisão · Mobilização da opinião pública para essa incidir sobre o tomador de decisão · Representação auto autorizada 	<ul style="list-style-type: none"> · Utilizado por quem já possui acesso às mesas de negociação · Defesa de interesses · Táticas que privilegiam contatos diretos com o tomador de decisão · Pressão direta sobre o tomador de decisão · Representação autorizada

Fonte: elaborada pela autora a partir de Gozetto & Machado, 2015.

Mas, há uma série de ações prévias que devem ser realizadas para que *lobby* e *advocacy* alcancem resultados. Para influenciar o processo decisório, cada vez mais complexo e abrangente, é necessário agir de forma planejada e organizada. O contato direto com o tomador de decisão – pressão ou corpo-a-corpo – é o último estágio de uma estratégia de relações governamentais. Anteriormente, foi preciso coletar informações, analisar propostas políticas, elaborar estratégias apropriadas para dar suporte as demandas da organização, confeccionar estudos e pesquisas científicas e procurar por aliados. Principalmente no que se refere ao *lobby*, contatos pessoais continuam sendo importantes, porém não são mais suficientes para garantir o sucesso de uma ação de defesa de interesses. O mesmo pode ser dito com relação ao poder de comunicação e persuasão do profissional de relações governamentais.

Lobby e *advocacy* contribuem para a geração de vantagens competitivas para as organizações, desde que façam parte de uma estratégia de relações governamentais. Isso quer dizer que, é preciso ter estabelecido sólidos e duradouros vínculos com os principais atores que formulam as políticas públicas, elaboram leis e regulam os mercados, ou seja, criar e manter um relacionamento.

COMO ESTRUTURAR UMA ÁREA DE RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS PARA GERAR IMPACTO NOS NEGÓCIOS

■ A criação de departamentos de relações governamentais tem sido uma alternativa para institucionalizar o relacionamento com o governo e para profissionalizá-lo⁴, tornando a representação de interesses mais técnica. Para além dos benefícios

4 Desde 2014 tem surgido diversos programas de treinamento e capacitação, tais como: cursos de curta duração, workshops e programas de pós-graduação *lato sensu* em Relações Governamentais. Em 2018, a partir de uma ação liderada pela Associação Brasileira de Relações Insti-

previamente apresentados, a empresa com essa opção, a empresa pode diminuir o risco de ver-se envolvida em ações ilícitas ou antiéticas.

Um departamento de Relações Governamentais atua geralmente em três diferentes frentes (Thomas, 2004). A primeira delas é a inteligência política, a segunda o posicionamento institucional e a terceira é a defesa de interesses.

1ª frente – Inteligência política

O objetivo dessa atuação é empreender ações que tornem possível a identificação de oportunidades, a antecipação de riscos regulatórios e a elaboração de cenários políticos. Essa frente constitui-se por um conjunto de ações que vão se desenvolvendo concomitantemente, como se vê a seguir:

■ Análise Institucional

- Conhecer o contexto institucional do setor de atuação da organização representada, com o objetivo de identificar oportunidades e antecipar riscos;
- Conhecer o ambiente político institucional geral, o que compreende analisar aspectos econômicos, políticos e sociais e seu impacto sobre o setor de atuação da organização representada;

■ Identificação de temas relevantes e da agenda governamental

- Identificar e acompanhar as propostas existentes referentes aos temas de interesse e classificá-las de acordo com sua relevância para a organização;
- Analisar tecnicamente as propostas relevantes para avaliar o seu grau de impacto sobre os negócios da organização, caso sejam aprovadas;

■ Monitoramento das ações governamentais em nível nacional e subnacional NO ÂMBITO DO PODER LEGISLATIVO

- Levantamento das iniciativas legislativas em tramitação no momento e que impactam ou são impactadas pelas ações da organização;
- Acompanhamento da proposição de iniciativas legislativas que impactam ou são impactadas pelas ações da organização.

tucionais e Governamentais (ABRIG), o Ministério do Trabalho incorporou o profissional de Relações Institucionais e Governamentais ao Código Brasileiro de Ocupações (C.B.O.). Trata-se de formalização inédita, pois traz uma descrição sumária da ocupação, muito fiel às principais atribuições desse profissional.

NO ÂMBITO DO PODER EXECUTIVO

- Acompanhamento de normas que impactam ou são impactadas pelas ações da organização através da leitura de Diários Oficiais e demais fontes relevantes
- Monitoramento político
- Definir quem são os atores chave sobre cada assunto e/ou tema relevante para a organização no âmbito dos Poderes Legislativo e Executivo;
 - Acompanhar o posicionamento da mídia e de outros formadores de opinião acerca dos assuntos e/ou temas relevantes para a organização;
 - Elaborar o perfil de cada ator chave do Poder Legislativo e Executivo e identificar o grau de convergência que esse ator possui com os interesses da organização;
 - Identificar a posição dos tomadores de decisão, seu interesse natural pela causa defendida pela organização, segundo tema.
- Análise do monitoramento das decisões governamentais e político
- Identificar quais temas e/ou ações governamentais deverão ser considerados relevantes para os interesses da organização e passíveis de acompanhamento contínuo pelo Departamento de Relações Governamentais;
 - Investigar os princípios legais e normativos referentes ao tema e/ou ação governamental previamente definido como relevante;
 - Verificar de quem é a competência para regulamentar o tema;
 - Levantar e analisar proposições correlatas;
 - Buscar e/ou elaborar estudos sobre o tema;
 - Dimensionar impactos do tema sobre os setores produtivos da organização;
 - Mapear implicações políticas;

2ª frente – Posicionamento institucional

■ O objetivo dessa atuação é o aprofundamento do nível de relacionamento com os atores chave que impactam e são impactados pela organização, tanto do setor público quanto do setor privado. Aqui, há uma série de elementos que precisam ser levados em consideração para alcançar o objetivo desejado:

- Imagem e Reputação
- Criar, fortalecer e manter apoio político-institucional com atores chave externos de alto nível

■ Representatividade

- Coordenar os esforços no relacionamento com entidades de classe setoriais e unificar suas mensagens-chave para garantir um discurso único perante seus atores chave

■ Atores chave

- Identificar grupos de interesse convergentes e divergentes aos objetivos da organização, assim como os formadores de opinião e tomadores de decisão;
- Verificar o grau de alinhamento de cada um desses atores chave com os temas relevantes para a organização;
- Identificar as possíveis conexões entre os atores chave, segundo tema;

■ Relacionamento

- Levar ao tomador de decisão informações sobre a organização e sobre as atividades que realiza;
- Obter do tomador de decisão informações e orientações para construir cenários e prever tendências;
- Estabelecer laços de confiança e credibilidade com os tomadores de decisão;
- Construir e manter um canal de comunicação com o governo e com os principais aliados aos interesses da organização;
- Estreitar laços com os principais atores chaves locais e regionais e, se possível construir coalizões.

3ª frente – Defesa de interesses

■ De maneira geral, essa frente é a que possui maior visibilidade junto aos tomadores de decisão e à opinião pública, devido aos contatos diretos requeridos. No entanto, o seu principal objetivo é a construção de estratégias e táticas de ação. As chances de influenciar o processo de decisão política agindo intuitivamente são pequenas.

A primeira questão que deve ser levada em consideração é a definição de estratégia. Em Relações Governamentais, estratégia pode ser definida como um plano integrado para ganhar acesso, influência e assegurar objetivos políticos específicos. De forma geral, há três tipos de estratégias (Thomas, 2004):

1. **PROMOCIONAL:** utilizada quando o grupo de interesses deseja contribuir para a formação da agenda governamental, levar uma demanda aos tomadores de decisão ou apresentar o seu ponto de vista.
2. **DEFENSIVA:** utilizada quando é necessário se contrapor a mudanças *no status quo* que não são desejadas; é necessário criar oposição àqueles que pretendem realizar mudanças.
3. **MANUTENÇÃO:** estratégia pela qual os grupos de interesse mantêm o engajamento dos tomadores de decisão a seus temas de interesse.

Uma estratégia de manutenção deve estar constantemente em desenvolvimento, pois em relações governamentais é preciso manter o público alvo (tomadores de decisão) e os principais atores chave da organização continuamente engajados. Dependendo do interesse a ser defendido pelo grupo, alia-se a estratégia de manutenção a uma estratégia promocional ou defensiva.

No processo de elaboração da estratégia leva-se em consideração quais são os resultados esperados e traça-se alguns cursos alternativos de ação, caso haja riscos envolvidos na execução da estratégia. A identificação dos principais tomadores de decisão a serem acessados é bastante importante e relaciona-se à definição das táticas que serão utilizadas.

Entende-se como táticas, os meios específicos para alcançar os objetivos políticos do grupo (Thomas, 2004).

Há alguns fatores relevantes para determinar quais são as estratégias e táticas apropriadas para a campanha de relações governamentais que se está desenhando. São determinantes: o tipo de grupo, o interesse a ser defendido, os recursos disponíveis, se o grupo possui ou não acesso aos tomadores de decisão e o mais importante, qual é o objetivo da campanha (promocional, defensiva ou manutenção).

Entre as táticas possíveis, existem duas opções: *lobby* direto, ou simplesmente *lobby* e *lobby* indireto ou *advocacy*. Porém, cada uma dessas opções há diversas ações a serem tomadas.

Podemos conceituar *lobby* direto como uma forma de influenciar os tomadores de decisão através de interação direta. Por isso, no *lobby* direto se privilegia a utilização de profissionais de relações governamentais que entram em contato direto com os tomadores de decisão beneficiando-se de laços previamente construídos no bojo do processo de tomada de decisões (Thomas, 2004). Contato presencial formal e informal, tais como agendamento de reuniões com os tomadores de decisão; participação presencial em audiências e consultas públicas ou através do envio de comentários; obtenção e ocupação de assentos em conselhos

gestores; participação em eventos sociais (almoços, jantares, festas, solenidades, eventos educativos, clubes, etc) são atividades tradicionais de *lobby* direto. É possível também utilizar o contato não presencial direto ao apresentar as demandas do grupo para a assessoria dos decisores ou para intermediários (Mancuso & Gozetto, 2013).

Já o *lobby* indireto ou *advocacy* pode ser concebido como um meio para influenciar os tomadores de decisão indiretamente através do engajamento e da mobilização da opinião pública, já que, normalmente, os grupos que o utilizam não possuem espaço nas mesas de negociação. As atividades de *lobby* indireto podem dividir-se em quatro categorias: mídia, informação, mobilização e protestos e manifestações públicas.

Na categoria mídia destacam-se as seguintes ações: dar entrevistas; escrever artigos para jornais e revistas; distribuir *press releases*; realizar entrevistas coletivas para anunciar suas posições políticas e fazer campanha publicitária, inclusive anúncios na mídia sobre suas posições em relação a questões políticas.

Com relação à informação, destaca-se: apresentar-se pela internet; fazer discursos públicos; contratar uma empresa de relações públicas para auxiliar nas atividades políticas; fazer pesquisas de sondagem junto à opinião pública acerca de sua imagem e publicar livros, relatórios de pesquisa e folhetos.

Quanto à mobilização, as atividades típicas envolvem: criar uma campanha de arrecadação de fundos por e-mail; incentivar os membros do grupo a enviar cartas ou e-mails para os jornais; fazer campanhas de abaixo assinado; lançar uma campanha de referendo e organizar assembleias e encontros públicos.

Por último, a categoria protestos e manifestações públicas refere-se a organizar boicotes, greves, vigílias, piquetes, bloqueios, ocupações; causar distúrbios em encontros públicos e utilizar-se de violência simbólica.

O *lobby* indireto pode e deve ser associado a táticas de *lobby* direto. É comum observar grupos de *advocacy* optando pela ocupação de espaços institucionais de participação e/ou estabelecendo contatos diretos com os tomadores de decisão. No entanto, o contrário nem sempre acontece, haja vista que grupos que privilegiam o *lobby* direto preferem deixar de lado qualquer atividade que torne pública as suas ações.

De acordo com a literatura especializada, o que garante sucesso a uma estratégia de relações governamentais é conjugar o máximo possível de táticas, tanto diretas quanto indiretas, coloca-las em ação com rigor e força, identificar aliados fora do espoco tradicional de ação da organização, estar atento as mudanças do ambiente político institucional e ajustar-se rapidamente às mudanças, colocando

em prática uma nova estratégia ou conjugando as táticas anteriormente em ação de forma diferente. Em suma, é desejável fazer tudo, muito, tudo ao mesmo tempo e ser extremamente flexível (Drutman, 2010; Baird, 2012; Thomas, 2004).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

■ Operar em cenários regulatórios adversos, em ambientes altamente competitivos e em um mundo que tem se globalizado rapidamente é bastante desafiador para as empresas privadas. Muitas dessas empresas ainda não entenderam o quanto crucial pode ser construir um relacionamento com o governo a fim de identificar oportunidades, antecipar riscos e contribuir para a construção de um ambiente de negócios favorável a elas e a seus setores de atuação.

Aquelas que já o fizeram veem seus negócios prosperarem. As que ainda resistem, ou deixaram de existir ou estão em declínio, como bem apontou Harris & Fleischer (2017).

O objetivo desse trabalho foi defender a importância de relacionar-se com o governo, apresentar os dois elementos chave (*lobby* e *advocacy*) das relações governamentais, esclarecer como se estrutura a operação de um departamento de relações governamentais e descrever as estratégias e táticas à disposição das organizações.

Com isso, espera-se ter contribuído para desmistificar as relações entre público e privado no Brasil, assim como promover uma cultura de colaboração entre Estado e Mercado, com o objetivo de construir um ambiente de negócios favorável e assim incrementar o desenvolvimento do país.

ANDRÉA CRISTINA OLIVEIRA GOZETTO · Cientista Política especializada em Relações Governamentais, Lobby e Advocacy. Doutora em Ciências Sociais pela Unicamp (2004) e mestre em Sociologia Política pela UNESP-Araraquara (1998). Cursou estágio de pós-doutoramento em Administração Pública e Governo pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV). É consultora independente e coordenadora acadêmica executiva do MBA em Economia e Gestão - Relações Governamentais e do curso de curta duração Advocacy e Políticas Públicas: Teoria e Prática da Fundação Getúlio Vargas (FGV|IDE). Professora convidada do MBA em Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). É autora do livro "Lobby e Políticas Públicas".

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, D. R. A relação contingente entre representação e legitimidade democrática sob a perspectiva da sociedade civil. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. Vol. 28, nº 82, junho/2013.
- AVRITZER, Leonardo. Sociedade civil, instituições participativas e representação: da autorização à legitimidade da ação. *Dados*, Rio de Janeiro, v. 50, n. 3, p. 443-464, 2007.
- BAIRD, Marcello Fragano. O *lobby* na regulação da publicidade de alimentos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, v. 24, n. 57, p. 67-91, Março de 2016.
- DRUTMAN, L. The complexities of Lobbying: toward a deeper understanding of the profession. PS: *Political Science & Politics*, 43(4), 834-837, 2010.
- FLEISHER, C. Corporate Public Affairs: Revisiting the development of a field. In: Harris, P. & Fleisher, C. *The Sage Handbook of International Corporate and Public Affairs*. London: Sage, 2017.
- GALAN, G. Relações Governamentais e *Lobby*. Aprendendo a fazer: as melhores práticas das melhores empresas. São Paulo: ABERJE, 2012.
- GOZETTO, A. C. O. & MACHADO, L. R. Ainda é necessário esclarecer conceitos: *lobby* x *advocacy*. 2015 Disponível em: http://www.aberje.siteprofissional.com/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=1644&ID_COLUNISTA=120. Acessado em: 02/06/2018.
- MANCUSO, W. P. & GOZETTO, A. C. O. *Lobby* e Políticas Públicas no Brasil. In: LUKIC, Melina Rocha, TOMAZINI, Carla (coord). *As ideias também importam*. 1ª ed. Curitiba: Juruá, 2013.
- MIGUEL, L. F. Representação democrática: autonomia e interesse ou identidade e *advocacy*. Lua Nova, São Paulo, 84, p. 25-63, 2011.
- OLIVEIRA, A. C. J. *Lobby* e Representação de Interesses: lobistas e seu impacto na representação de interesses no Brasil. 296f. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Campinas, 2004.
- SELIGMAN, M. & BANDEIRA, M. A. Manual de Melhores Práticas em Relações Institucionais. In: SELIGMAN, M. & MELLO, F. *Lobby* Desvendado. São Paulo: Ed. Record, 2018.
- THOMAS, C. S. *Research Guide to U.S. and International Interest Group*. Westport: Praeger Publishers, 2004.
- VON WINTER, T. *Advocacy*. In: *BADIE et alii*. International Encyclopedia of Political Science, Thousand Oaks, California: Sage, 2001.
- WOOD JR, T; P. CALDAS, M. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 1-13, Setembro de 2007.