

ARTICULAÇÃO DE AGENDA DE POLÍTICAS PÚBLICAS (PPs): PRÁTICAS PARA O SETOR DE VAREJO NO BRASIL

articulation of public policy agenda (pps): practices for the retail sector in brazil

Marcos Antônio Martins Lima¹
Ângelo José Roncalli de Freitas

RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de conhecer algumas competências e estratégias de articulação de Políticas Públicas (PPs) com todos os atores envolvidos nos interesses do setor em questão, principalmente as lideranças políticas, governamentais, jurídicas, sociais e empresariais. O conhecimento das principais etapas do ciclo de políticas públicas é fundamental para um melhor e mais efetivo processo de articulação de políticas públicas. As competências e as estratégias para um vitorioso processo de articulação precisa ser desenvolvidas e formuladas de forma estruturada. Aqui a ênfase está nas práticas de articulação, com ferramentas e dicas para melhor desempenho da liderança do varejo na obtenção de êxito no processo de implementação da política pública para o desenvolvimento do ambiente social e de negócios do seu setor.

Palavras-chave: Políticas Públicas (PPs). Articulação de Políticas Públicas. Gestão de Políticas Públicas.

ABSTRACT

This article aims to know some skills and strategies for articulating Public Policies (PPs) with all the actors involved in the interests of the sector in question, especially political, governmental, legal, social, and business leaders. Knowledge of the main stages of the public policy cycle is essential for a better and more effective process of public policy articulation. Competencies and strategies for a successful articulation process need to be developed and formulated in a structured way. Here, the emphasis is on articulation practices, with tools and tips for better performance by retail leadership in achieving success in the process of implementing public policy for the development of the social and business environment in its sector.

Keywords: Public Policies (PPs). Articulation of Public Policies. Public Policy Management.

¹ Autor correspondente: Marcos Antônio Martins Lima – E-mail: marcoslimaiag@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

A realidade brasileira das políticas públicas, apesar dos avanços verificados, ainda tem muitos desafios a serem superados a fim de colocar o País entre os melhores indicadores econômicos e, também, de desenvolvimento social, como forma de garantir uma melhor qualidade de vida aos seus cidadãos e a sustentabilidade econômica, humana e ambiental para o seu território e seu povo.

Nossa cultura de centralização de ações no poder público, sem a devida transparência e muitas vezes conduzida de forma pontual, sem integrar ações e considerar a diversidade cultural que nos caracteriza, evidencia a necessidade de se compreender a formulação e implementação de políticas públicas setoriais, permitindo o maior envolvimento da participação dos diversos atores sociais.

A articulação na gestão e implementação de políticas públicas setoriais tem sido processo estratégico e prático na formulação e implementação de políticas públicas, pois reduz os entraves e abre os caminhos para a sua realização e continuidade efetivas.

Políticas públicas setoriais são políticas específicas de um setor ou segmento de atuação do Estado ou da sociedade, como por exemplo, saúde, educação, saneamento, habitação, segurança, transportes, indústria, agronegócio e varejo. O conhecimento das principais etapas do ciclo de políticas públicas é fundamental para um melhor e mais efetivo processo de articulação de políticas públicas setoriais.

Os aspectos que serão aqui valorizados como práticas efetivas na articulação de políticas públicas setoriais são: as competências e as estratégias de articulação. As competências mais relevantes para o êxito nos processos de articulação são as seguintes: relacionamento ou *network* políticos, persuasão, negociação, flexibilidade, empatia, visão sistêmica e pública, solucionar problemas, saber falar e ouvir, compromisso com resultados, dentre outras.

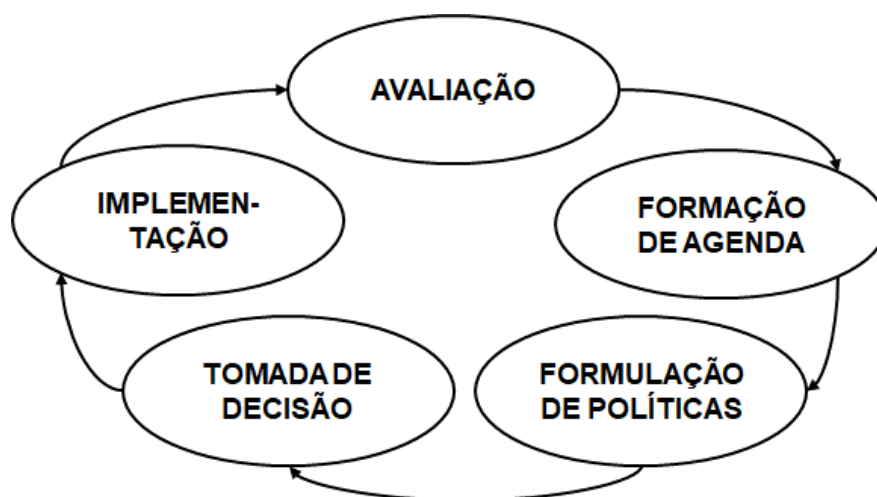
As estratégias precisam ser eficientes, eficazes e efetivas de forma a promover a concretude da agenda de políticas públicas definida pelo setor, considerando-se as suas especificidades internas e as nuances externas nos níveis local, regional e nacional e formulando articulações sistemáticas com os atores nestes mesmos níveis de forma a mapear objetivos comuns e setoriais.

O processo de articulação precisa alimentar a gestão das políticas públicas setoriais, com informações e ações de acordo com as sinalizações apresentadas pelo monitoramento e avaliação das políticas públicas.

A visão integrada entre as Políticas Públicas (PP) e o Desenvolvimento Econômico Local (DEL) é fundamental para que essas competências e estratégias possam assumir essa integração como pano de fundo ou mesmo como princípio fundamental para estabelecimento de demandas e necessidades setoriais.

2 CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

A estruturação e organização das políticas públicas, que devem congrega, de forma objetiva, as demandas de um setor, precisam seguir o *ciclo das políticas públicas*, considerando a participação de todos os atores públicos e privados na elaboração das políticas públicas (governantes, políticos, trabalhadores e empresas), o poder que esses atores possuem e o que podem fazer com ele, o momento atual do País nos aspectos político, econômico e social (problemas, limitações e oportunidades) e a organização de ideias e ações em uma agenda de políticas públicas a ser devidamente articulada.



Quadro 1: Ciclo das Políticas Públicas

Fonte |Andrade (2016).

O ciclo de políticas públicas, na Figura 1, demonstra 5 (cinco) etapas ou estágios essenciais em um processo dinâmico e de aprendizado contínuo que começa com a (1) formação da agenda governamental, ou seja, quando são levantadas as ideias e uma dessas ideias passa a compor a agenda de decisão do governo. O momento seguinte é a (2)

formulação de políticas, quando o problema é analisado e são propostas soluções via políticas públicas gerais ou setoriais. Agora vem a hora da decisão, é a etapa de (3) tomada de decisões, quando se faz a escolha de uma alternativa de solução que se converte em política pública legítima. Bem, com a decisão tomada, chega-se ao momento da verdade concreta, a (4) implementação, que corresponde a execução das políticas, ou seja, fase na qual as decisões mais táticas e operacionais são tomadas. Tudo somado e subtraído, não podemos deixar de fazer a importante etapa de (5) avaliação, que é a fase que verifica a adequação dos resultados aos objetivos esperados, podendo resultar em uma nova política ou em um ajuste (ANDRADE, 2016).

Aqui e de forma antecipada, já adiantamos que os maiores grandes desafios das políticas públicas no Brasil estão centrados nas etapas (2) formulação e (4) implementação. São as etapas que carecem de maiores necessidades de articulação.

A partir daqui, vamos navegar por cada etapa, conhecer suas especificidades e funcionamento.

2.1 Formação da agenda governamental

Para que haja políticas públicas é preciso que existam problemas a resolver ou a serem tratados. A formulação da agenda governamental compreende a identificação de um problema, ou seja, o ingresso de uma demanda na agenda pública. Aqui são especificados os objetivos imediatos do conflito, identificam-se aqueles que estão em jogo e indicam quais indivíduos ou grupos irão participar, levando à composição dos blocos de interesse e os potenciais e viáveis alianças.

Conhecer e experienciar a construção da agenda inicial é importante porque revela a natureza da relação entre o meio social ou empresarial e o processo governamental.

A agenda política congrega os principais compromissos assumidos pelo poder público, seus objetivos ou interesses imediatos, suas prioridades, bem como deixa explícito as reais restrições.

As arenas políticas representam os processos de conflito e consenso dentro dos diversos setores econômicos e sociais envolvidos, mas também definem a forma e os efeitos dos meios de implementação aplicados, mapeiam aos conteúdos específicos das políticas e o modo de resolução de conflitos políticos que geralmente fazem-se presentes neste jogo (MARTINS, 2019).

2.2 Formulação de políticas

Uma vez que temos uma agenda inicial, torna-se necessário formular alternativas de solução ou o momento em que são elaboradas e negociadas as possíveis alternativas de ação para o enfrentamento do problema.

O processo de formulação de políticas é ponto crítico para sucesso no Brasil, conforme já dito, portanto, deve responder a 3 (três) questões: como os assuntos chamam a atenção dos fazedores? Como são formulados? Como uma determinada proposição é escolhida entre outras alternativas? (KERBAUY, 2019). Portanto, formular políticas públicas é definir o que? Quando? Qual a consequência? E para quem?

Aqui, a agenda ganha objetividade e detalhamento. No caso de políticas setoriais, como é o caso do setor de varejo, pode-se elaborar a agenda com as lideranças do setor e, logo depois, devido a dinamicidade dos processos políticos, alinhar com as lideranças políticas, governamentais, jurídicas, sociais e outras lideranças empresariais. Porém, em um formato de agenda ou plano de ação, identificando as propostas de políticas públicas para o desenvolvimento do varejo, com as seguintes informações.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">(1) Tema norteador de política pública.(2) Descrição específica da demanda ou necessidade, município ou estado de origem.(3) Instrumento de política pública (lei orgânica, decreto, portaria, projeto, ação etc.).(4) Ação e estratégia a ser empreendida pelo setor ou outro agente envolvido.(5) Parceiros envolvidos.(6) Responsável nesta política pelo setor de varejo.(7) Prazo.(8) Situação (descrever os avanços e dificuldades no processo).(9) Resultados efetivamente alcançados. |
|---|

Quadro 1: Composição da Agenda de Políticas Públicas Setoriais do Varejo

Fonte: CNDL, SEBRAE Nacional e IAGEE (2017).

Esse instrumento com seus elementos constantes do Quadro 1 anterior, deverá ser alvo de articulação com as lideranças políticas, governamentais, jurídicas, sociais e empresariais a fim de serem viabilizadas.

2.3 Tomada de decisões

Na origem de toda conduta humana, há uma escolha e isso implica interesses, atitudes e valores. Hoje, somos o resultado das nossas escolhas e atitudes tomadas no passado

e amanhã, seremos o resultado das escolhas e atitudes tomadas hoje. Desse modo, o ser humano está "condenado" a decidir.

A escolha dá-se entre algumas ou várias alternativas em ação. Normalmente, em políticas públicas, procedem ao ato de tomada de decisão, processos de conflitos e de acordo envolvendo pelo menos os atores mais influentes na política e na gestão pública.

Em regra geral, a instância de decisão responsável e que decide sobre os compromissos negociados já deve ter sido envolvido como um dos atores políticos mais relevantes (MARTINS, 2019).

2.4 Implementação

A implementação é a execução da política pública que passou pelas etapas de agenda inicial, formulação e tomada de decisão.

Aqui a coisa é também muito séria na nossa cultura política brasileira. Não podemos errar aqui, ao não tornar a política pública uma realidade. Deveremos ter também paciência, pois nem sempre, as políticas públicas formuladas na agenda serão 100% implementadas ou mesmo que sejam, poderão sofrer alguns ajustes para viabilizar a convergência de interesses entre diferentes grupos de poder e ação envolvidos.

A viabilidade de implementação está ligada a vários fenômenos que devem ser observados e, se for possível, superados: a quantidade de mudanças a serem geradas com a política pública e seus impactos em diversos atores sociais e governamentais, a extensão do consenso entre os atores sobre o alinhamento de todos com os objetivos pretendidos, as possibilidades de postura de cada ator (aceitação, neutralidade e rejeição), a conscientização política com visão ampla de sociedade e desenvolvimento econômico para a comunidade (KERBAUY, 2019).

2.5 Avaliação

A cultura de avaliação também precisa ser mais disseminada em nossa sociedade brasileira, para analisar se o que implementamos está realmente cumprindo seus objetivos e gerando os resultados pretendidos pelas políticas públicas (LIMA, 2008).

Existem várias abordagens para avaliação de políticas públicas, mas em geral, segundo Kerbauy (2019), podem ser avaliação de processo e de impacto. A avaliação de processo tem foco em cada fase da etapa de implementação da política pública. Já a avaliação de impacto dá ênfase nos estudos dos efeitos dos resultados dessa mesma política pública em foco.

A integração desses tipos pode gerar um processo de monitoramento e avaliação (M&A) de políticas públicas, que corresponde a dispor informações valiosas de forma contínua (monitoramento) e de forma pontual em algum marco de tempo (avaliação).

O desempenho e a própria gestão de uma política pública dependem do sucesso dessa etapa de avaliação e de monitoramento e a aplicação de indicadores de avaliação também contribuem para uma gestão mais objetiva e focada nos resultados pretendidos.

3 GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

A gestão de políticas públicas é o processo amplo de gerenciar (planejar, organizar, coordenar, executar e controlar) os indicadores alvo e monitoramento e avaliação.

É um conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançar os objetivos estabelecidos com a política pública, aplicando metas e indicadores, considerando-se a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros, e procedimentos de monitoramento e avaliação.

Esses indicadores são compostos por parâmetros quantitativos e qualitativos que auxiliam no monitoramento e na avaliação de políticas públicas. Sendo instrumentos que medem, registram e indicam sinais quantitativos (objetivo ou numérico) e qualitativos (descritivas ou subjetivas) (LIMA, 2008).

Um processo transversal no ciclo de políticas públicas é a articulação. O desenvolvimento de competências neste processo de articulação por parte das lideranças envolvidas, bem como a aplicação de métodos e técnicas de articulação de políticas públicas pode não só acelerar a implementação e continuidade da política pública, mas também servir de ferramenta de avaliação e monitoramento das políticas públicas, com a constante conexão entre os atores envolvidos e o acompanhamento sistemático da agenda de políticas públicas setoriais.

4 ARTICULAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS SETORIAIS: COMPETÊNCIAS E ESTRATÉGIAS

Antes de conhecermos o complexo processo de articulação de políticas públicas, é nos necessário entender o que é articulação.

Articulação pode ser um ato de ação visando a busca de conversa, diálogo, conexão, contato ou comunicação entre duas ou mais partes envolvidas. O processo de articulação, por ser transversal, está presente em cada etapa do ciclo de políticas públicas.

Na (1) formação da agenda, quando se articulam espaços na agenda governamental e ou legislativa visando criar oportunidades de priorização de demandas e necessidades do setor.

Na (2) formulação de políticas, quando se buscar articula um prévio alinhamento entre os atores nas propostas soluções via políticas públicas gerais ou setoriais.

Na (3) tomada de decisões, quando se articula por uma alternativa de solução mais viável e de interesse do setor demandante, porém respeitando a visão de conjunto da sociedade e o seu desenvolvimento econômico e social.

Na (4) implementação, quando se articula os pormenores para a execução das políticas pública, minimizando os obstáculos que vão surgindo no mundo real em contraposição ao mundo ideal.

Na (5) avaliação, quando se articulam os necessários aprimoramentos na política e decorrentes de processos de monitoramento e avaliação das políticas públicas.

Obter, manter e ampliar a coalizão dos atores com a política pública setorial em foco, é o principal papel da articulação ao longo de todo o ciclo de políticas públicas.

O processo de articulação de políticas públicas tem como importante objetivo aproximar os atores envolvidos, principalmente as lideranças políticas, governamentais, jurídicas, sociais e setoriais. Porém, só aproximar não resolve, é preciso também viabilizar a agenda de políticas públicas com as suas demandas e necessidades setoriais, como é o caso do varejo.

Para tanto, ainda são fundamentais 2 (duas) práticas: o desenvolvimento de competências de articulação e a formulação de estratégias de articulação.

As lideranças varejistas precisam desenvolver as competências de articulação de políticas públicas compreendendo a capacidade de relacionamento ou *network* político junto

aos demais atores da arena de políticas públicas.

Segundo Delgado e Bonnal (2007), a instalação de redes de articulação pode contribuir na viabilização de políticas públicas.

[...] a análise dos processos territoriais deveria cada vez mais tratar de considerar a existência de “redes de articulação” de atores, instituições e programas no processo da política pública, buscando caracterizar suas formas de construção e identificar seus participantes, as estratégias de ação coletiva que conseguem implementar, e suas condições de reprodução ao longo do tempo (DELGADO; BONNAL, 2007, p. 4).

Outra competência fundamental na articulação de políticas públicas é a persuasão, fundamentando a defesa da consistência técnica e da necessidade objetiva constante da agenda de política pública formatada.

A capacidade de negociação também se destaca como competência de articulação, pois na busca do ganha-ganha, estratégias de flexibilidade e concessões são necessárias para viabilizar a política pública setorial. Mas essas concessões não precisam ser ilegais ou espúrias, devem sempre ser técnicas e devem ser feitas tendo como base a agenda elaborada.

Essas competências de articulação são fortemente influenciadas pela arena na qual se discutem as políticas públicas que são travadas em diferentes níveis geopolíticos, mesmo tratando-se de políticas públicas setoriais, podendo ser no nível nacional, regional, estadual, territorial e ou municipal, com suas especificidades, contextos e realidades peculiares.

Em resumo, o quadro a seguir demonstra algumas competências de articulação necessária de desenvolvimento aos atores e lideranças do setor varejista.

- Relacionamento social, político e institucional;
- Persuasão;
- Negociação;
- Flexibilidade;
- Empatia;
- Visão sistêmica e pública;
- Solucionar problemas;
- Saber falar e ouvir; e
- Compromisso com os resultados e objetivos buscados pela política pública.

Quadro 2: Algumas Competências de Articulação de Políticas Públicas para o Varejo
Fonte: Dos Autores.

Além das competências, a articulação de políticas públicas precisa aplicar estratégias efetivas, promovendo a concretude da agenda de políticas públicas definida pelo setor.

São inúmeras as estratégias que podem ser adotadas na articulação de políticas

públicas do setor do varejo, porém, assim como em qualquer setor, precisam considerar as suas peculiaridades e diversidade de perfis de negócios. Outro fator a ser considerado nas estratégias de articulação é o contexto regional e local, suas especificidades, cenários e tendências, que impactam na definição de estratégias efetivas, eficientes e eficazes.

Paralelo as estratégias de articulação das políticas setoriais propriamente ditas, devem ser formuladas estratégias de articulação para os atores envolvidos (MIRANDA; TIBÚRCIO, 2008), procurando conhecer e discutir as agendas secretas ou ocultas dos demais atores ou lideranças intervenientes.

Para tanto, uma estratégia de articulação de atores e que vem sendo bastante aplicada no Brasil, tendo herança no desenvolvimento de políticas internacionais, como aquelas adotadas por organismos como a ONU, UNESCO e outras, é a promoção de eventos que aproximem as diversas lideranças e que pode ser bem-sucedida, quando acerta na efetiva mobilização e no comprometimento com os acordos definidos ao final destes eventos.

Essa mobilização e comprometimento de lideranças setoriais e públicas em eventos requer, previamente, a construção de uma rede de contatos (*networking* político) a partir dos relacionamentos de cada liderança da entidade, mapeando o contato externo à entidade (autoridades municipais, estaduais e federais) e o correspondente agente interlocutor (liderança interna do setor).

O compartilhamento de informações e a sincronização de ações também parecem ser de extrema importância para o sucesso do processo de articulação de políticas públicas setoriais.

A chave para a articulação de políticas públicas se encontra em dois elementos fundamentais: compartilhar informação e sincronizar ações. Desta maneira, busca-se, por um lado, evitar a duplicação de esforços e, por outro, um maior impacto via desenvolvimento de atividades articuladas e sincronizadas (MIRANDA; TIBÚRCIO, 2008, prefácio).

A estratégia de venda da ideia de integração necessária entre a demanda ou causa do setor e a promoção do desenvolvimento econômico local (DEL), beneficiando outros setores e a comunidade local e não somente o setor demandante, torna-se essencial para o êxito no processo de articulação.

A estratégia de buscar parcerias com outras entidades setoriais ou movimentos organizados como o municipalista nos níveis nacional, estadual e microrregional, visando a melhor articulação das políticas públicas setoriais também se torna relevante, pois vai ampliar

oportunidades de sucesso nas demandas do setor, com a correta orientação aos gestores municipais e estaduais sobre o papel econômico e social dos empreendedores do comércio.

As estratégias de articulação de políticas públicas setoriais devem buscar perfeita sintonia com a gestão de políticas públicas em desenvolvimento pelo setor em lide.

Articulação que vise a correta execução das propostas de políticas públicas para o setor de forma integrada com o processo de desenvolvimento econômico local (DEL), e reconhecendo os limites da dimensão regional e ou local para a implementação da agenda de políticas públicas do setor.

A agenda passa então a ser o instrumento material a ser tratado pelo processo de articulação de políticas públicas para o setor.

Em resumo, o quadro a seguir demonstra algumas estratégias para uma melhor articulação de políticas públicas setoriais.

- Construção de uma rede de contatos (*networking* político) a partir dos relacionamentos de cada liderança da entidade;
- Venda da ideia de integração necessária entre a demanda ou causa do setor e a promoção do desenvolvimento econômico local (DEL);
- Mapeamento dos objetivos comuns e divergentes com os demais atores envolvidos;
- Compartilhamento de informações e a sincronização de ações de articulação visando alimentar o processo de monitoramento e avaliação de políticas públicas;
- Promoção de eventos que aproximem as diversas lideranças envolvidas;
- Geração de acordos com os demais agentes setoriais envolvidos visando a mobilização e o comprometimento das lideranças com a causa;
- Parcerias com outras entidades setoriais ou movimentos organizados como o municipalista nos níveis nacional, estadual e microrregional;
- Sintonia plena da articulação com a agenda de políticas públicas do setor;
- Reconhecimento dos limites regionais e ou locais para a implementação da agenda de políticas públicas do setor.

Quadro 3: Algumas Estratégias de Articulação de Políticas Públicas para o Varejo
Fonte: Dos Autores.

Essas práticas (competências e estratégias) de articulação de políticas públicas precisam ser customizadas para a realidade do setor varejista, permitindo uma articulação setorial.

5 ARTICULAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS SETORIAIS PARA O VAREJO

Mesmo sendo um setor estratégico na geração de emprego e renda e funcionando como um termômetro para a economia brasileira, o varejo ainda tem muitos desafios a superar na conquista de maior maturidade em políticas públicas setoriais e um dos processos de maior

necessidade é o poder de articulação de suas demandas e necessidades setoriais.

No ciclo das políticas públicas setoriais para o varejo, a etapa de formulação tem sido a de maior desenvolvimento e aprendizado por parte das lideranças do setor e isso tem sido possível com as iniciativas das suas representações associativas, como CNDL – Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas, que em 2017 e em parceria com o SEBRAE Nacional - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, realizaram vários seminários, estudos e pesquisas sobre o varejo brasileiro dentro do PNDV – Programa Nacional de Desenvolvimento do Varejo, visitando 16 estados e o distrito federal, contando com a participação de 1.385 lideranças varejistas, políticas e governamentais, que elaboraram, sob a facilitação de especialistas, 437 propostas gerais e que foram tecnicamente traduzidas em 69 propostas consolidadas de políticas públicas para o varejo (CNDL; SEBRAE NACIONAL; IAGEE, 2017).

A agenda de políticas públicas, em forma de plano de ação consolidado, está resumida na Tabela 1, a seguir:

| TIPO DE POLÍTICA PÚBLICA/AÇÃO | QUANTIDADE | % |
|--|------------|---------------|
| Articulação regional e ou local | 354 | 81,0% |
| Lei Federal | 53 | 12,1% |
| Lei Estadual | 14 | 3,2% |
| Lei Municipal | 16 | 3,7% |
| TOTAL | 437 | 100,0% |

Tabela 1: Resumo da Agenda de Políticas Públicas por Tipo de Política Pública/Ação
Fonte: CNDL, SEBRAE Nacional e IAGEE (2017).

Vê-se que a maior parte (81,0% ou n=354) das propostas de políticas públicas que compõem a agenda são caracterizadas como articulações regionais e ou locais entre os atores e lideranças envolvidas com as demandas do setor varejista.

As demais propostas (19% ou n=83) são caracterizadas como instrumentos legais nos níveis federal, estadual e municipal.

Aqui o processo de articulação deverá desempenhar maior esforço com os atores locais e regionais, tendo como objeto ações e projetos que não impactam em instrumentos legais.

Quando classificadas pelos agentes e parceiros envolvidos com as políticas públicas do varejo elaboradas e disseminadas em 2017, as propostas constantes da agenda ficam

conforme demonstradas na Tabela 2, a seguir:

| AGENDA DE POLÍTICAS PÚBLICAS DO VAREJO POR AGENTES E PARCEIROS ENVOLVIDOS | QUANT. PROPOSTAS | % |
|---|-------------------------|---------------|
| PODER EXECUTIVO | 191 | 43,7% |
| Prefeituras Municipais | 113 | 25,9% |
| Governos Estaduais | 71 | 16,2% |
| Governo Federal | 7 | 1,6% |
| PODER LEGISLATIVO | 111 | 25,4% |
| Frente Parlamentar no Congresso Nacional | 56 | 12,8% |
| Lideranças Políticas (municipais, estaduais e federais) | 45 | 10,3% |
| Assembleia Legislativa do Estado | 9 | 2,1% |
| Câmara de Vereadores | 1 | 0,2% |
| PARCERIAS EXTERNAS | 106 | 24,3% |
| SEBRAE (Nacional e Estaduais) | 58 | 13,3% |
| Bancos Oficiais, Privados, Agências de Desenvolvimento e Cooperativas de Crédito | 37 | 8,5% |
| Parcerias externas: consultorias, sindicatos e conselhos profissionais | 7 | 1,6% |
| SESCOOP Nacional (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) e SENAC | 3 | 0,7% |
| União Nacional de Entidades do Comércio e Serviços (UNECS) | 1 | 0,2% |
| PARCERIAS INTERNAS | 29 | 6,6% |
| Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) | 17 | 3,9% |
| Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDLs) | 9 | 2,1% |
| Diretoria da FCDL | 2 | 0,5% |
| SPC Brasil | 1 | 0,2% |
| TOTAL | 437 | 100,0% |

Tabela 2: Agenda de Políticas Públicas do Varejo por Agentes e Parceiros Envolvidos
Fonte: CNDL, SEBRAE Nacional e IAGEE (2017).

Vê-se que a maior parte (43,7% ou n=191) das propostas de políticas públicas que compõem a agenda tem como principal agente o poder executivo com as prefeituras municipais como o maior alvo dessas demandas do varejo ao poder público governamental (25,9% ou n=113), seguidas dos governos estaduais (16,2% ou n=71) e do governo federal (1,6% ou n=7).

O poder legislativo obteve 111 demandas varejistas, representando 25,4% do total de propostas. Nesta esfera, destaca-se as demandas acionadas junto a frente parlamentar no Congresso Nacional com 56 demandas ou 12,8% desse total do poder legislativo, seguido das

articulações voltadas para as lideranças políticas nos diferentes níveis (municipais, estaduais e federais) com 45 propostas, representando 12,8% do total que compõe a parte do legislativo na agenda.

As parcerias foram segmentadas em internas e externas ao setor de varejo. As parcerias externas compreendem 106 propostas ou 24,3%, sendo que o SEBRAE (Nacional e Estaduais) contam com 58 propostas ou 13,3% do total das parcerias externas. O segundo maior parceiro externo foram os agentes creditícios e de investimentos como os bancos e as cooperativas com 37 ou 8,5% das demandas com parceiros externos.

Os principais parceiros internos, logicamente, ficam entre as entidades do setor de varejo no sistema CNDL tiveram, no seu conjunto, 29 demandas, representando 6,6% do total de demandas da agenda.

Aqui o processo de articulação deverá desempenhar maior esforço com os poderes executivo e legislativo em diferentes níveis, demonstrado grande campo de atuação e requerendo maiores detalhes de estruturação e organização, inclusive não esquecendo do poder judiciário, que tem sido bastante requisitado como suporte, apoio e segurança jurídica para a viabilidade das demandas.

As competências e as estratégias de articulação de políticas públicas precisam funcionar bem, para que possam superar os desafios e conflitos presentes nas diversas arenas e espaços de debates das políticas públicas para o setor. Isso requer a preparação das lideranças varejistas para esse desafio de articulação.

Para tanto e promovendo uma atualização e maiores avanços na maturidade do setor de varejo com as políticas públicas setoriais, a CNDL – Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas, em nova parceria com o SEBRAE Nacional - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, está promovendo o Programa Políticas Públicas 4.0 a ser desenvolvido no período de 2018 a 2019, com a atualização e disseminação das agendas de políticas públicas elaboradas nas FCDLs – Federações das Câmaras de Dirigentes Lojistas já visitadas nos estudos anteriores e na elaboração de agendas de políticas públicas nos estados que ainda não tenham iniciado processos de articulação de políticas públicas com lideranças políticas e governamentais, tornando-se fundamental a participação das lideranças das CDLs – Câmaras de Dirigentes Lojistas.

6 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES

As práticas aqui valorizadas para o efetivo processo de articulação de políticas públicas setoriais para o varejo são as competências a serem desenvolvidas e aplicadas, e a formulação de estratégias de articulação.

Algumas das competências mais importantes a serem desenvolvidas nos líderes articuladores para o setor de varejo são as seguintes: relacionamento ou *network* políticos, persuasão, negociação, flexibilidade, empatia, visão sistêmica e pública, solucionar problemas, saber falar e ouvir, compromisso com resultados, dentre outras.

Algumas das estratégias a serem aplicadas nos processos de articulação de políticas públicas setoriais para o varejo são as seguintes: construção de uma rede de contatos (*networking* político) a partir dos relacionamentos de cada liderança da entidade; venda da ideia de integração necessária entre a demanda ou causa do setor e a promoção do desenvolvimento econômico local (DEL); mapeamento dos objetivos comuns e divergentes com os demais atores envolvidos; compartilhamento de informações e a sincronização de ações de articulação visando alimentar o processo de monitoramento e avaliação de políticas públicas; promoção de eventos que aproximem as diversas lideranças envolvidas; geração de acordos com os demais agentes setoriais envolvidos visando a mobilização e o comprometimento das lideranças com a causa; parcerias com outras entidades setoriais ou movimentos organizados como o municipalista nos níveis nacional, estadual e microrregional; sintonia plena da articulação com a agenda de políticas públicas do setor; e reconhecimento dos limites regionais e ou locais para a implementação da agenda de políticas públicas do setor.

No setor de varejo, tomando por base os estudos realizados em 2017, o processo de articulação deverá desempenhar maior esforço com os atores locais e regionais, tendo como objeto ações e projetos que não impactam em instrumentos legais, mas em projetos técnicos ou ações pontuais (CNDL; SEBRAE NACIONAL; IAGEE, 2017).

Outra característica para o processo de articulação, no caso do setor de varejo, é investir em maiores esforços com os poderes executivo e legislativo em diferentes níveis, com necessária preparação e organização das demandas em agendas estruturadas de políticas públicas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Danilo. **Conheça o ciclo das políticas públicas**. Site Politize. Publicado em 23 de fevereiro de 2016. Disponível em: <https://www.politize.com.br/ciclo-politicas-publicas/>. Acesso em: 31.mar. /2019.

CNDL - Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas; **SEBRAE Nacional** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; **IAGEE** – Instituto de Avaliação, Gestão & Educação. **Relatório Técnico: Programa Nacional de Desenvolvimento do Varejo (PNDV)**. CNDL/IAGEE: out. 2017.

DELGADO, Nelson Giordano. BONNAL, Philippe. **Desenvolvimento Territorial: articulação de políticas públicas e atores sociais**. Rio de Janeiro: Convênio IICA – OPPA/CPDA/UFRRJ, dez./2007. Disponível em: http://oppa.net.br/acervo/publicacoes/IICA-OPPA-Desenvolvimento_territorial-Articulacao_de_politicas_publicas_e_atores_sociais.pdf. Acesso em: 31.mar. /2019.

KERBAUY, Maria Teresa Miceli. **Políticas públicas e processo decisório**. Disponível em: <http://slideplayer.com.br/slide/398065/>. Acesso em: 31.mar. /2019.

LIMA, Marcos Antônio Martins. **Autoavaliação e desenvolvimento institucional na educação superior**: projeto aplicado em cursos de Administração. Fortaleza: Edições UFC, 2008. 626p.

MARTINS, Manoel Henrique. **Gestão pública**. Disponível em: <http://gestaopublica.net/blog/o-que-e-politica-publica/>. Acesso em: 31.mar. /2019.

MIRANDA, Carlos; TIBÚRCIO, Breno. **Articulação de Políticas Públicas e Atores Sociais**. Brasília: IICA, 2008. (Série desenvolvimento rural sustentável, v. 8).