

# Guia de Atração de Investimentos Estrangeiros

Estruturando  
Agências de Promoção  
de Investimentos em  
Estados e Municípios

apexBrasil 

MINISTÉRIO DO  
DESENVOLVIMENTO,  
INDÚSTRIA, COMÉRCIO  
E SERVIÇOS

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

**Presidente**

Jorge Ney Viana Macedo Neves

**Diretora de Negócios**

Ana Paula Lindgren Alves Repezza

**Diretor de Gestão Corporativa**

Antônio Floriano Pereira Pesaro

**Gerente de Investimentos**

Helena Bonna Brandão

**Gerente de Marketing**

Helena Chagas

**Coordenadora de Marketing**

Sônia Filgueiras

**Coordenador de Investimentos I**

Carlos Eduardo Padilla Costa

**Coordenadora de Investimentos II**

Lívia Ramos Machado Carbonell

**Coordenador de Investimentos II - Substituto**

Jayme de Macedo Queiroz Neto

**Produção ApexBrasil**

André Luís Oliveira Sampaio de Azevedo

Karina Regina Vieira Bazuchi

Janaina Melo

**Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – ApexBrasil**

Tel.: 61 2027-0202

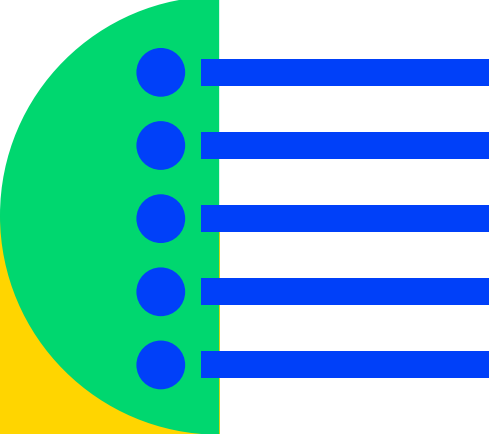
E-mail: [apexbrasil@apexbrasil.com.br](mailto:apexbrasil@apexbrasil.com.br)

**Gerência de Investimentos**

E-mail: [investinbrasil@apexbrasil.com.br](mailto:investinbrasil@apexbrasil.com.br)

Endereço: SAUN, Quadra 5, Lote C, Torre B, 12º ao 18º andar - Centro Empresarial CNC

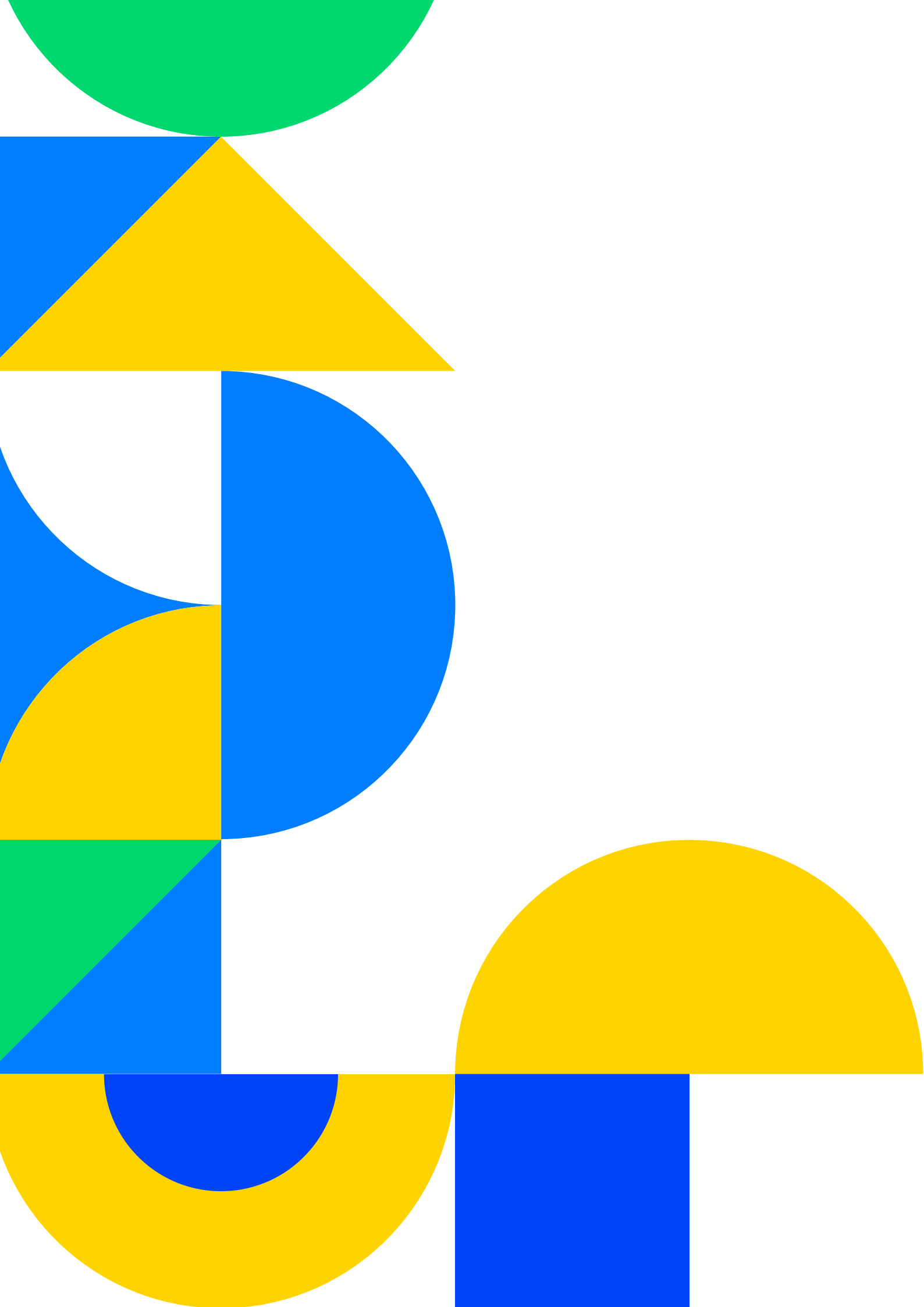
Asa Norte, Brasília - DF, 70.040-250



# Sumário

<b>Palavras do Presidente</b>	<b>5</b>
<b>1. Introdução</b>	<b>7</b>
<b>2. Por que atrair investimentos estrangeiros</b>	<b>10</b>
2.1 Principais motivos para atrair investimentos estrangeiros	12
<b>3. Motivadores do investidor estrangeiro</b>	<b>13</b>
<b>4. O papel de uma agência de atração de investimentos nacional e subnacional</b>	<b>16</b>
4.1 Rede de relacionamentos	18
<b>5. Ciclo de atração de investimentos</b>	<b>19</b>
<b>6. Definição da estratégia de atração de investimentos</b>	<b>21</b>
6.1 Priorização de setores	23
6.2 Priorização de mercados	24
6.3 Prospecção de empresas e investidores	25
6.4 Construção e comunicação da proposta de valor	26
6.5 <i>Unique Selling Proposition</i> [USP]	27
6.6 <i>Value Proposition Canvas</i> [VPC]	29
6.7 Apresentando as vantagens comparativas de uma região	30
<b>7. Promoção de investimentos</b>	<b>31</b>
7.1 Etapas gerais de uma ação de promoção de investimentos	35
<b>8. Facilitação de investimentos</b>	<b>37</b>
8.1 Principais etapas do processo de facilitação	39
8.2 Estruturando um portfólio de serviços de facilitação de investimentos	40
8.3 Qualificando o investidor	42
<b>9. Aftercare</b>	<b>44</b>
<b>10. Melhoria do ambiente de negócios</b>	<b>46</b>
<b>11. Monitoramento de resultados</b>	<b>48</b>
11.1 Exemplo de como a ApexBrasil monitora os resultados da sua área de atração de investimentos	51
<b>12. Como estruturar uma equipe de atração de investimentos</b>	<b>53</b>
<b>13. Agência digital</b>	<b>56</b>





# Palavras do Presidente

Ao lado do estímulo às exportações, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – ApexBrasil tem como missão promover oportunidades de investimentos estrangeiros no país. Essa dupla atribuição está prevista em nosso planejamento estratégico: “Ampliar a presença do Brasil na economia global para impulsionar o desenvolvimento sustentável do país, contribuindo com as políticas públicas nacionais por meio da promoção de exportações, internacionalização e atração de investimentos estrangeiros”.

No caso da atração de investimentos, essa missão se traduz no apoio a investidores e empresas internacionais na análise de oportunidades para estabelecer operações no Brasil, iniciar parcerias com empresas nacionais ou direcionar investimentos ao país, por meio de fundos de investimentos em empresas já estabelecidas.

Para melhor atender às políticas públicas nacionais, seguindo as diretrizes do governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, a ApexBrasil vem focando os esforços em setores prioritários, como agronegócio, mineração, logística, transportes, infraestrutura social, energias renováveis, segurança energética, inovação e P&D.

Nessa missão, o Plano Estratégico 2024–2027 prevê a atração de investimentos que promovam a industrialização, a inovação e o crescimento econômico brasileiro. É uma tarefa na qual tem grande importância o apoio ao desenvolvimento de projetos de atração de investimentos estrangeiros nas Unidades Federativas do país, focando em setores que fortalecem a economia regional e ampliam nossa competitividade internacional, impulsionando o desenvolvimento inclusivo e sustentável.

A ApexBrasil entende que leva desenvolvimento às diversas regiões do país ao compartilhar com os estados as boas práticas internacionais para a atração de investimentos e a capacitação do corpo técnico das agências e secretarias estaduais e municipais responsáveis pela atração de investimentos. Fundamental também é o estímulo às parcerias voltadas à seleção e divulgação de portfólios de projetos “verdes” para promoção internacional.

É esse o sentido deste guia, que visa colaborar na estruturação de agências de promoção de investimentos nos estados e municípios. Junte-se à ApexBrasil na criação de um ecossistema nacional de atração de investimentos estrangeiros cada vez mais integrado!



**Jorge Viana**

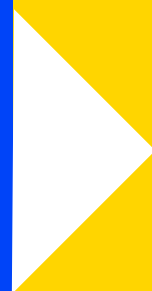
Presidente da ApexBrasil

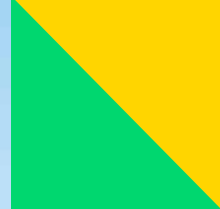






# Introdução







# Introdução

A atração de investimentos estrangeiros é uma tarefa estratégica e desafiadora, com o potencial de fortalecer o ambiente de negócios local e aumentar a competitividade da economia brasileira no cenário global. O Brasil ocupa posição consistente entre as principais nações receptoras de IEDs e, de acordo com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), figura regularmente entre as cinco primeiras colocadas em volume de investimentos atraídos.

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - ApexBrasil desempenha o papel de agência de promoção de investimentos (*investment promotion agency* - IPA, em inglês) em âmbito federal, promovendo as oportunidades de investimento na economia brasileira, em alinhamento com políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável e inclusivo.

Essas políticas orientam o planejamento estratégico da ApexBrasil e determinam as áreas prioritárias nas quais o corpo técnico direciona ações de promoção. Atualmente, a Agência foca as atividades em setores como agronegócio, mineração, logística, transportes, infraestrutura social, energias renováveis, segurança energética, inovação e P&D — com ênfase em investimentos em participação. Essa seleção deixa evidente que há setores e regiões que não fazem parte do escopo direto da Agência, o que reforça a importância de parcerias para ampliar a promoção das vantagens competitivas regionais.

Reconhecendo o valor da cooperação com os estados, a ApexBrasil desenvolve, desde 2010, iniciativas para fortalecer as sinergias com os entes subnacionais, visando promover as oportunidades regionais de forma integrada. Além disso, essas ações buscam capacitar os estados na estruturação de equipes e estratégias de atração de investimentos estrangeiros, melhorando o desempenho e o impacto dessas atividades.

Para facilitar o relacionamento com as instituições estaduais responsáveis pela atração de investimentos, a ApexBrasil apresenta este Guia de Atração de Investimentos Estrangeiros – Estruturando Agências de Promoção de Investimentos em Estados e Municípios, reunindo práticas e ferramentas amplamente adotadas no mundo, adaptadas aos desafios e ao contexto do desenvolvimento local no Brasil. Este guia visa, sobretudo, servir como base para o nivelamento de conhecimentos fundamentais sobre promoção e facilitação de investimentos, disseminando as melhores práticas e auxiliando os entes subnacionais na retenção e no desenvolvimento contínuo de expertise, garantindo uma atuação cada vez mais eficaz na atração de investimentos e evitando lacunas de capacidade ao longo do tempo.

**Por que atrair  
investimentos  
estrangeiros**

**2**



Os investimentos estrangeiros (IE) são cruciais para o crescimento e desenvolvimento econômico, inclusivo e sustentável das nações. Em um mundo interconectado, é essencial que os governos, em todos os níveis, elaborem estratégias coordenadas para atrair investimentos e integrar setores prioritários às cadeias globais de valor. As agências de promoção de investimentos desempenham um papel vital ao promover e facilitar oportunidades de investimento, atraindo empresas e fundos internacionais para aumentar a produtividade e expandir a economia do país.



Como o IE tem um viés de longo prazo, ele pode ajudar a atender aos objetivos de desenvolvimento regional de um país, fortalecendo as cadeias produtivas, gerando empregos, trazendo novas tecnologias, aumentando a arrecadação de impostos, a competitividade econômica e auxiliando em desafios como a transformação digital e a transição para uma economia de baixo carbono. Os benefícios podem ser inúmeros e significativos, contribuindo diretamente para o bem-estar social e a prosperidade das nações.

## 2.1

# Principais motivos para atrair investimentos estrangeiros

Criação de empregos;

Melhoria na qualificação da força de trabalho local;

Transferência de tecnologia aplicada em produtos, processos e gestão de negócios;

Fomento à inovação e ao desenvolvimento de novos produtos e negócios;

Aumento da competitividade das empresas locais no mercado internacional;

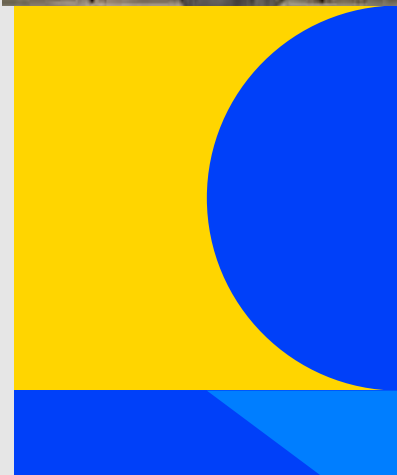
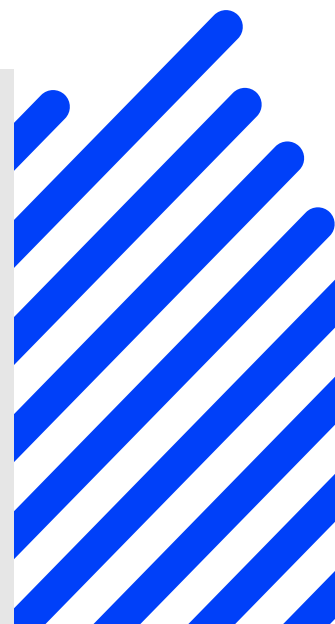
Integração das empresas em cadeias produtivas globais;

Contribuição para o desenvolvimento regional e social;

Aumento da arrecadação de impostos, beneficiando toda a sociedade;

Atração de divisas internacionais para ajudar no equilíbrio do balanço de pagamentos do governo;

Aumento no volume e no valor agregado nas exportações.



**Motivadores  
do investidor  
estrangeiro**

**3**



**Pela perspectiva do investidor estrangeiro, existem quatro principais motivadores que explicam os fluxos de IE, considerando um modelo amplamente utilizado desenvolvido por Dunning (1993):**

**Investimento em busca de recursos naturais:** motivado pelo interesse dos investidores em acessar e explorar recursos naturais não existentes no país de origem ou disponíveis a custos mais elevados.

**Investimento em busca de mercado:** motivado pelo interesse dos investidores em atender aos mercados domésticos ou regionais para acompanhar clientes ou fornecedores, adaptar seus bens e serviços a padrões e gostos locais ou aumentar a confiança e reduzir a competição.

**Investimento em busca de recursos estratégicos:** orientado pelo interesse dos investidores em adquirir recursos estratégicos para competir nos mercados externos, incluindo marcas, tecnologias, capital humano e canais de distribuição.

**Investimento em busca de eficiência:** IE que busca benefícios de fatores que permitam a competição em mercados internacionais, a exemplo de ganhos de escala e escopo e acesso.

**O papel de  
uma agência  
de atração de  
investimentos  
nacional e  
subnacional**

**4**





As agências de promoção de investimentos são um instrumento relevante de política pública para promover um país ou uma região como destino de investimentos estrangeiros, seja de novos entrantes, seja de empresas e fundos já estabelecidos no local com potencial de expansão. Ao desempenharem atividades de promoção e construção de imagem, facilitação de projetos de investimentos, *policy-advocacy*, gestão de projetos à oferta de serviços de *aftercare*, as IPAs reduzem assimetrias de informação e barreiras de entrada aos investidores, fomentando conexões com empresas locais e ambientes de inovação e reduzindo custos vinculados ao processo de investimentos.

Para alcançar sua missão, as IPAs precisam navegar em ambientes desafiadores, com tendências de queda dos fluxos globais de IE, disrupções nas cadeias globais de valor, aumento das tensões geopolíticas e pressões ambientais e tecnológicas, ao mesmo tempo que lidam com restrições internas de orçamento, mandato, estrutura e alcance interno.

Adicionalmente, de acordo com a OCDE (2022), os fluxos de IE são raramente distribuídos igualmente nos países, uma vez que os investidores tendem a selecionar destinos com maior disponibilidade de infraestrutura e serviços. Atrair IE para regiões fora dos centros econômicos é um desafio para muitos governos e um dos motivos que explicam a criação de IPAs em nível subnacional.

As IPAs subnacionais existem em diversos lugares no mundo desde os anos 1980, e tem-se observado um grande crescimento quantitativo nos últimos anos. Tipicamente, elas reportam a um governo local e podem adotar diferentes modalidades operacionais, estruturas financeiras e de governança. A principal vantagem de uma IPA subnacional é a proximidade com as redes locais, possibilitando estabelecer relações duradouras com os investidores, sendo uma ferramenta poderosa para geração de transbordamentos positivos e alcance dos objetivos de desenvolvimento da região.

Existem diversos modelos de interação entre IPAs nacionais e subnacionais, a depender de fatores como a estrutura política e econômica, a maturidade institucional e até mesmo o tamanho de um país. É importante que essa relação seja coordenada e complementar, buscando a atuação integrada para o alcance dos objetivos comuns de desenvolvimento de um país.

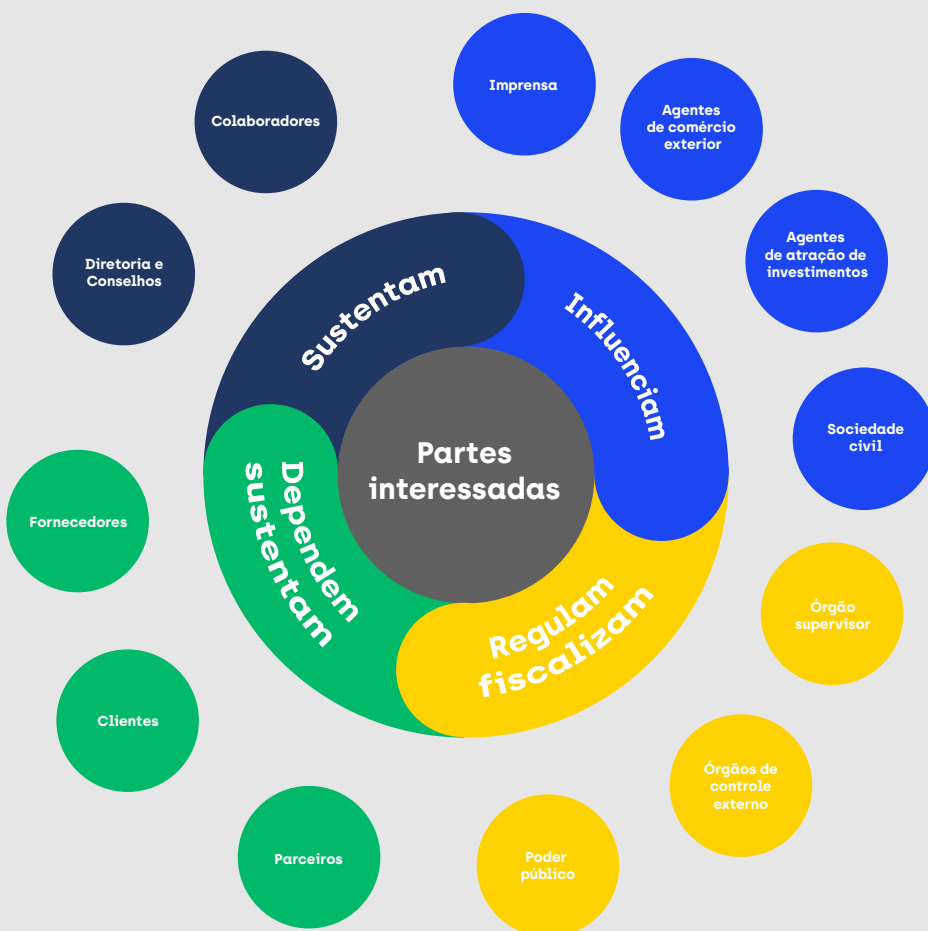


## 4.1 Rede de relacionamentos

Tão importante quanto compreender o papel de uma IPA é entender os interessados na atuação da agência. As partes interessadas em uma agência de promoção de investimentos incluem diversas instituições públicas e privadas que afetam ou são afetadas pela organização. Essas partes são essenciais para o desenvolvimento das atividades da Agência, exigindo da equipe de investimentos flexibilidade e capacidade de adaptação ao perfil e às demandas de cada interlocutor.

O mapeamento das partes interessadas mostra o grau de influência de cada grupo. Os “clientes” são fundamentais para a sustentabilidade da agência, enquanto os “facilitadores” ampliam a capacidade de atendimento, incluindo escritórios regionais, setores de promoção comercial, agências reguladoras e secretarias de desenvolvimento. Os “influenciadores” moldam políticas de atração de investimentos e podem participar diretamente na fiscalização e validação das iniciativas da agência.

Imagem 1 – Diagrama das partes interessadas



Fonte: ApexBrasil

**Ciclo de  
atração de  
investimentos**

**5**



O processo de atração de investimentos estrangeiros conduzido pelas IPAs é mais bem compreendido como um ciclo devido à natureza contínua e repetitiva de suas atividades. Embora existam diferentes representações desse ciclo na literatura especializada, este capítulo se concentra em detalhar as etapas do modelo adotado pela ApexBrasil, que abrange os seguintes elementos: Estratégia, Promoção, Facilitação, *Aftercare*, Melhoria do Ambiente e Resultados.

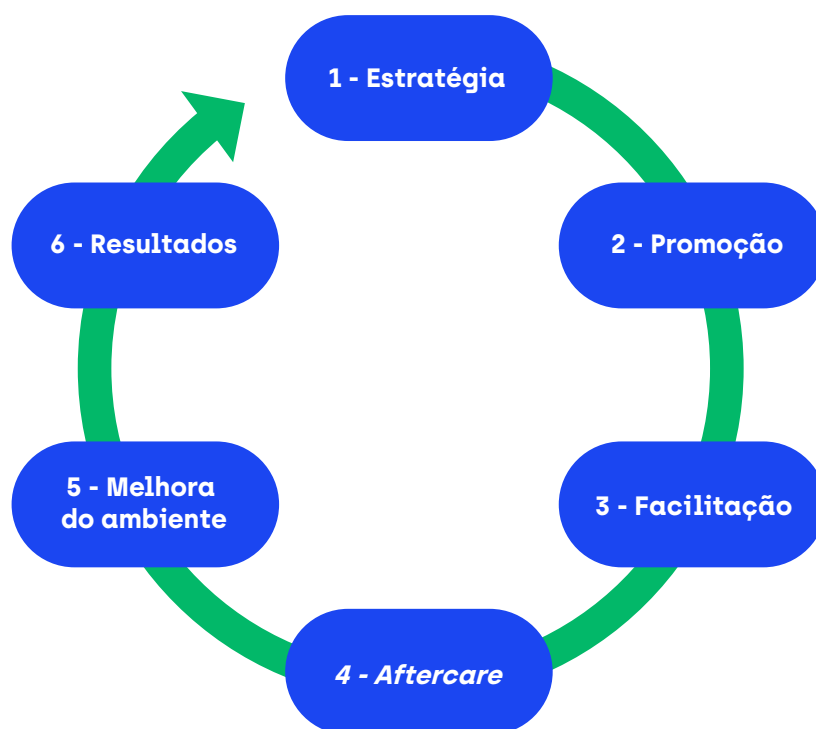
Iniciaremos pela **Estratégia**, destacando a importância de definir setores prioritários, mercados-alvo e empresas com base em diretrizes claras (políticas públicas) e objetivos estratégicos. Seguimos para a **Promoção**, que envolve ações voltadas a aumentar a visibilidade do mercado brasileiro e torná-lo mais atrativo para investidores internacionais. Em **Facilitação**, exploraremos como otimizar e simplificar o processo de atendimento aos investidores, reduzindo barreiras e agilizando os trâmites necessários.

A etapa de **Aftercare** será abordada como peça-chave para assegurar o sucesso dos investidores já estabelecidos, promovendo sua permanência e incentivando reinvestimentos. Na sequência, analisaremos a **Melhoria do Ambiente**, etapa fundamental para fortalecer a competitividade e criar condições sustentáveis que ampliem as oportunidades de investimentos no longo prazo. Por fim, discutiremos os **Resultados**, enfatizando a necessidade de monitorar e avaliar continuamente a eficácia das ações realizadas.

Este ciclo integrado reflete a abordagem estratégica para atrair, manter e expandir investimentos estrangeiros, alinhando cada etapa a uma visão ampla de desenvolvimento econômico e fortalecimento da competitividade nacional.

Veremos o detalhamento de cada uma dessas etapas nos capítulos 6, 7, 8, 9, 10 e 11.

**Imagem 2 – Ciclo de atração de investimentos**



Fonte: Gerência de Investimentos - ApexBrasil

**Definição da  
estratégia de  
atração de  
investimentos**



As IPAs lidam com recursos escassos, como equipe, orçamento e mandato, e por isso precisam priorizar os esforços para otimizar a atração de investimentos que contribuam com os objetivos de desenvolvimento, seja de geração de emprego, renda, transferência de tecnologia, redução de lacunas nas cadeias produtivas, entre outros.

Desse modo, antes de iniciar o atendimento a investidores estrangeiros, uma IPA precisa desempenhar atividades de inteligência para priorizar os setores, mercados e potenciais investidores com os quais irá trabalhar de forma proativa.

A seguir, serão apresentadas as metodologias utilizadas pela ApexBrasil para a priorização de setores, mercados e empresas/investidores estrangeiros. As três metodologias combinadas fornecem um arcabouço estruturado para implementar a estratégia de atração de investimentos.

## 6.1

# Priorização de setores

A definição de setores prioritários é uma tarefa central para uma IPA, considerando que, muitas vezes, a lógica de tomada de decisão dos investidores tem um recorte setorial. A definição dos setores pode envolver uma análise em duas etapas: **qualitativa e quantitativa**.

Na análise qualitativa são avaliados fatores como a existência de políticas públicas e a competitividade brasileira para determinado setor. Questões como custo Brasil, existência de incentivos específicos para o setor, aspectos logísticos, perspectiva de demanda doméstica e de possibilidade de usar o país como plataforma para exportação são consideradas nesta etapa.

No caso da ApexBrasil, como sua existência está intimamente ligada à execução de políticas públicas para promoção e facilitação de investimentos, a análise qualitativa para seleção dos setores perpassa obrigatoriamente pelos setores impulsionados pelas políticas públicas vigentes.

É papel do Estado brasileiro definir diretrizes e políticas de desenvolvimento que incluam setores prioritários para a atração de investimentos, que podem ter foco em objetivos como desenvolvimento sustentável, modernização da infraestrutura, industrialização e estímulo à inovação. Essas iniciativas delinham setores estratégicos que demandam atenção especial para a atração de investimentos, com foco no desenvolvimento sustentável, na modernização da infraestrutura e no estímulo à inovação.

Na análise quantitativa, são avaliados indicadores de volume e intensidade de investimentos, classificando os setores por interesse. Para isso, são utilizadas bases de dados oficiais, como Banco Central, UNCTAD e Banco Mundial, e bases privadas pagas, para coleta, processamento e análise de dados.

Após essas análises, são selecionados de oito a dez setores prioritários, direcionando recursos financeiros e técnicos para atrair novos investimentos, manter e expandir projetos de multinacionais no seu estado ou município. O quadro a seguir apresenta o método aplicado para a seleção dos setores prioritários.

**Tabela 1 – Metodologia para priorização de setores**

<b>Análise qualitativa</b>	Políticas públicas	Políticas públicas
<b>Análise quantitativa</b>	Indicadores de volume (US\$)	Fluxo efetivo
		Fluxo anunciado
	Indicadores de intensidade	Investidores efetivos
		Investidores anunciados
Projetos anunciados		

## 6.2 Priorização de mercados

Uma vez definidos os setores, passa-se à priorização de mercados. Essa análise também envolve uma metodologia **qualitativa** e **quantitativa** para selecionar países-alvo prioritários na atração de investimentos.

Essa análise considera indicadores macroeconômicos e de IE, classificando os países por interesse. Os países de maior e regular interesse passam para a análise qualitativa, que avalia o ambiente de negócios. Após esses estudos, são selecionados de 12 a 15 mercados prioritários para ações de atração de investimento estrangeiro direto. A lista de países-alvo é ajustável conforme o contexto e novas oportunidades.

**Tabela 2 – Metodologia para priorização de mercados**

<b>Análise qualitativa</b>	Ambiente de negócios	Ambiente de negócios
<b>Análise quantitativa</b>	Indicadores macroeconômicos	Produto Interno Bruto
		Importações brasileiras
	Indicadores de investimento estrangeiro direto	Estoque de IED no mundo
		Fluxo de IED no mundo
		Estoque de IED no Brasil
		Fluxo de IED no Brasil
		Nº de projetos anunciados no mundo
Nº de projetos anunciados no Brasil		





## 6.3

# Prospecção de empresas e investidores

A prospecção de empresas para atração de investimento estrangeiro direto, também chamada de priorização de investidores, visa identificar companhias estrangeiras com alta propensão a investirem no Brasil ou se internacionalizarem para o país. Essa tarefa pode ser desempenhada de forma ampla ou já considerando um setor ou mercado prioritário. O processo começa definindo o público-alvo por meio de *Key Intelligence Questions* (KIQs), ou Perguntas-Chave de Inteligência, mapeando setores, países, tamanho e internacionalização das empresas.

**São exemplos de KIQs:** Quais os setores e segmentos? As empresas são de quais países? Qual o tamanho das empresas (número de empregos e faturamento)? Qual nível de internacionalização das empresas? Se já operam no Brasil ou não?

Após a definição, uma pesquisa em bases de dados especializadas deve gerar uma *long list* com grande número de empresas, as quais vão passar pelas análises quantitativa e qualitativa. A análise quantitativa utiliza indicadores financeiros e de propensão a investir, enquanto a análise qualitativa verifica a estratégia de expansão internacional. O resultado é um *short list* de empresas qualificadas que têm maior potencial de investimento no Brasil, direcionando os esforços dos analistas de promoção de investimentos de forma mais eficaz.

**Tabela 3 – Metodologia para priorização de empresas (*leads*)**

Prospecção de empresas [ <i>Leads</i> ]		
<b>Key intelligence questions</b>	Mapeamento inicial	Perfil público-alvo
<b>Coleta long list</b>	Base de empresas	Lista longa com empresas
<b>Análise quantitativa</b>	Indicadores financeiros	Ativo total
		Receita operacional
		Margem de lucro
		Taxa de liquidez corrente
Indicadores de internacionalização	Indicadores de propensão a investir	Nº de projetos <i>Greenfield</i>
		Nº de fusões e aquisições
<b>Análise qualitativa</b>	Estratégia de expansão internacional da empresa	América Latina
		Brasil
<b>Short list final</b>	<i>Leads</i> finais	Lista reduzida de empresas qualificadas, com potencial de investir no Brasil

## 6.4

# Construção e comunicação da proposta de valor

Uma vez definidos os setores, mercados e/ou investidores prioritários, uma IPA poderá construir proposta de valor que apresente por que uma empresa ou um fundo estrangeiro deve escolher determinada cidade, estado, projeto ou veículo de investimento como destino de seu capital.

Nesta etapa, é muito importante se ater ao conceito de *fast info*, ou seja, informações rápidas e visuais, aquelas que preencham as lacunas de conhecimento do investidor e, de maneira célere, comuniquem a vantagem competitiva do estado, e as informações que são de difícil acesso para o público externo, que não têm o conhecimento ou acesso ao sistema de dados do mercado.

É muito comum localizar nas páginas das agências na internet um link chamado “Por que cidade X” ou “Por que investir no estado Y”. Essa página é onde geralmente se concentram as principais informações da proposta de valor da região, seu posicionamento de mercado e os principais dados: econômicos, geográficos, tamanho e potencial do mercado, indicadores de custo, como mão de obra e *utilities*, indicadores de qualidade da força de trabalho, como número de PhDs, centros de pesquisa, e também nela podem ser encontrados os incentivos do governo por setor. Um ponto de atenção é que esses dados devem ser todos apresentados também em outros idiomas, pelo menos em inglês, mas é importante avaliar a pertinência de adicionar outros, a depender dos principais mercados-alvo da organização.

Essa proposta de valor pode ser construída utilizando diversas metodologias e lógicas, mas destacam-se duas, a *Unique Selling Proposition* (USP) ou Proposta Única de Vendas, e o *Value Proposition Canvas* (VPC) ou Canvas da Proposta de Valor, apresentados a seguir.

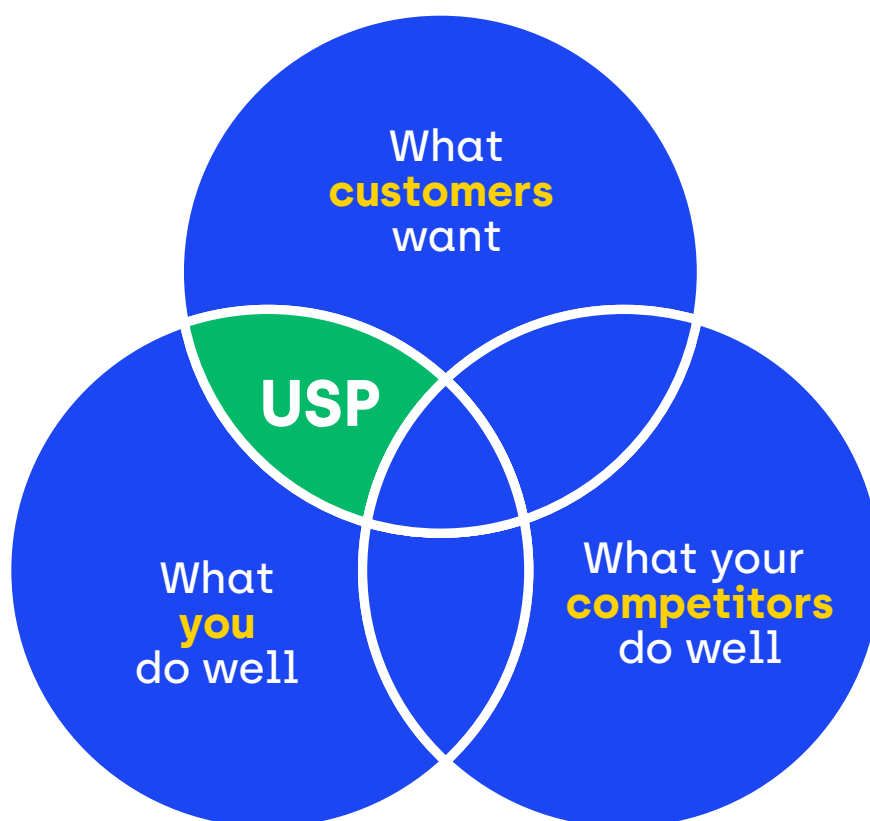


## 6.5

### ***Unique Selling Proposition (USP)***

Uma ferramenta útil para a construção da proposta de valor é a *Unique Selling Proposition* (USP) ou Proposta Única de Vendas, que é uma metodologia de marketing criada por Rosser Reeves, nos anos 40, que define a proposta única de valor de um produto ou serviço, destacando o que o torna diferente e superior em relação aos concorrentes. A USP se concentra em identificar e comunicar um benefício específico e convincente que atrai os clientes, diferenciando-se dos outros produtos ou serviços disponíveis no mercado. Para ser eficaz, a USP deve ser clara, relevante e capaz de captar a atenção do público-alvo, apresentando uma razão convincente para que os consumidores escolham esse produto ou serviço em vez de outras opções.

**Imagem 3 – Diagrama da Proposta Única de Vendas**



Fonte: AWeber<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Disponível em: <https://blog.aweber.com/learn/unique-selling-proposition.htm>, acessado em: 13/12/2024.

**Exemplos de USP de agências pelo mundo:**

## **Invest Estonia<sup>2</sup>**

**O Hub da Europa do Norte para a economia do conhecimento e negócios digitais**

Já por 30 anos, a Invest Estonia promove um capital humano de classe mundial, capacidades digitais únicas e um ambiente de negócios competitivo, fazendo da Estônia a escolha inteligente e ágil para negócios com ambições globais. (tradução nossa)

## **New York City Economic Development Corporation (NYCEDP)<sup>3</sup>**

**Expanda seus negócios em NYC – O diferencial de Nova York**

Nova Iorque é sinônimo de negócios – uma cidade surfando a onda de indústrias crescentes, incluindo ciências biológicas, tecnologia e a economia verde. Dona da nona maior economia do mundo, Nova Iorque é preparada para a inovação – onde pessoas de todas as culturas se conectam e colaboram todos os dias. (tradução nossa)

<sup>2</sup>Retirado de <https://investinestonia.com>, acessado em: 08 de novembro de 2024.

<sup>3</sup>Retirado de <https://choose.nyc>, acessado em: 08 de novembro de 2024.

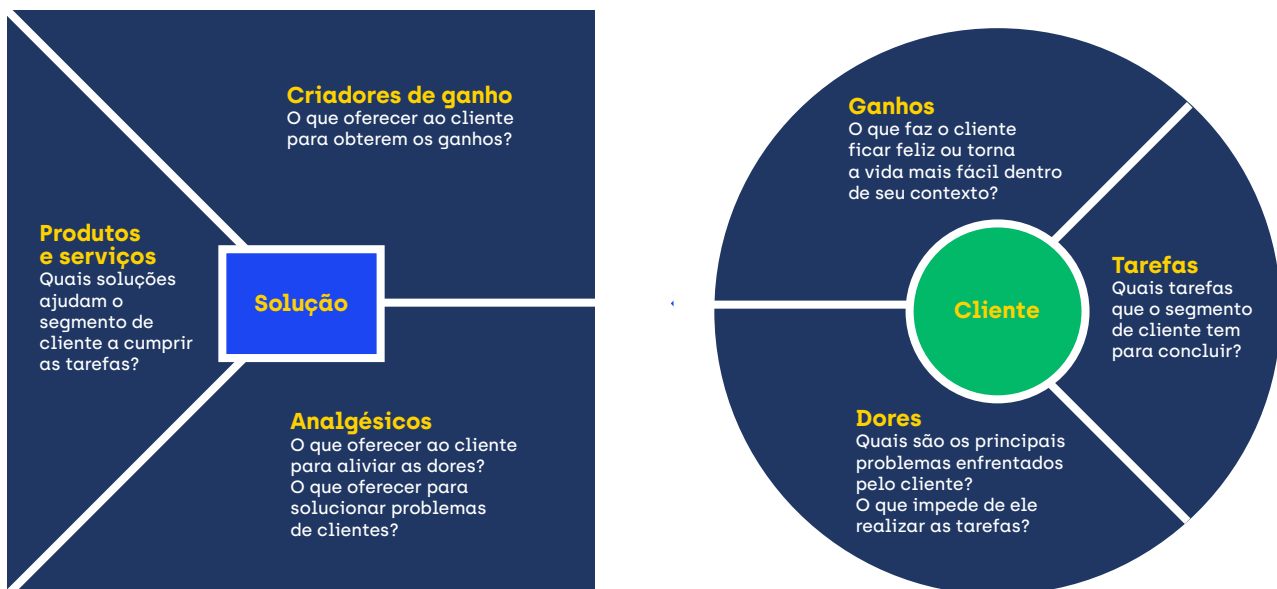
## 6.6

# Value Proposition Canvas (VPC)

Outra ferramenta estratégica muito utilizada é o *Value Proposition Canvas* (VPC), desenvolvido por Alexander Osterwalder, que ajuda as empresas a garantir que seu produto ou serviço esteja bem alinhado com as necessidades e os desejos dos clientes. O VPC é dividido em duas partes principais: o *Customer Profile* e o *Value Map*. O *Customer Profile* detalha os segmentos de clientes, incluindo tarefas, dores e ganhos. O *Value Map* descreve como o produto ou serviço oferece alívio para as dores (*pains*) e gera ganhos (*gains*) para o cliente. Ao comparar essas duas seções, as empresas podem identificar se estão atendendo adequadamente às expectativas dos clientes e ajustar a proposta de valor para melhor corresponder às necessidades do mercado. O VPC é uma metodologia prática que promove a empatia e a compreensão profunda do cliente, permitindo a criação de ofertas de maior valor.

Imagem 4 – Canvas da Proposta de Valor

## VALUE PROPOSITION CANVAS



Fonte: Strategyzer<sup>4</sup>

<sup>4</sup>Disponível em: <https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>

## 6.7

# Apresentando as vantagens comparativas de uma região

Como comunicar a proposta de valor ao cliente? Veja abaixo exemplo que ilustra a utilização das metodologias apresentadas.

Imagem 5 – USP Brazil

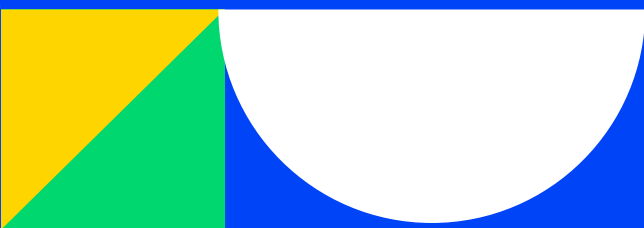


Fonte: ApexBrasil

Neste slide da apresentação da ApexBrasil, podemos encontrar facilmente exemplos tanto da definição da USP quanto do uso do diagrama da proposta de valor. No primeiro, identificamos o título do slide: “Brasil, a maior economia da América Latina”, como proposta de venda do país.

Já para o segundo, identificamos as informações gerais sobre o Brasil, que atuam para suavizar uma dor potencial do investidor, a assimetria de informações, ou seja, a falta de dados sobre o estado, que não o permite calcular a viabilidade de seu projeto. Essas dores podem ser dúvidas sobre o tamanho da população do estado, o potencial de consumo, entre outras, a relevância do estado para a economia do país, cultura etc.

**Promoção de  
investimentos**





A promoção de investimentos é uma função essencial das agências de promoção de investimentos que envolve uma série de atividades coordenadas de comunicação e marketing com o objetivo de atrair investidores estrangeiros.

Alinhada a uma estratégia macroeconômica, aos planos nacionais de desenvolvimento econômico e industrial, bem como às necessidades do município, essa prática foca na identificação de setores-chave para otimizar recursos e maximizar resultados. As ações incluem missões de investimento (*Outreach*), seminários, *webinars*, marketing, comunicação e relações públicas, todos destinados a construir uma imagem positiva das oportunidades da unidade da federação e a reduzir as assimetrias de informação, posicionando-a entre os principais candidatos para novos projetos de investimento. Vamos conhecer um pouco mais sobre as atividades de promoção de investimentos:



## Missão de investimento (*Outreach*)

As missões de investimento são poderosas para atrair investidores internacionais e desenvolver redes de relacionamento no país-alvo, tendo papel crucial na criação de novas parcerias e projetos. Esta abordagem proativa envolve a realização de atividades no exterior com o objetivo de identificar e prospectar mais investidores, apresentando oportunidades nos setores priorizados previamente.

A preparação inclui mapear oportunidades de investimento e criar uma programação customizada. O apoio de agências congêneres e câmaras de comércio é essencial para mobilizar a rede de relacionamentos. É útil levar empresas do país-alvo que já operam no Brasil para apresentar casos de sucesso. Reservar espaços para reuniões privadas entre autoridades e empresários também é recomendado. O sucesso da missão depende da identificação de novos *leads* de investimento a serem desenvolvidos em parceria com analistas presentes no país-alvo.

## Seminários de oportunidades de investimentos

Essencialmente, os seminários consistem em uma atividade de construção de imagem da localidade, seja país, estado ou cidade, bem como de promoção de investimentos. Eles são, idealmente, realizados no exterior, nos mercados priorizados pelo método que abordamos no capítulo 7, para público qualificado de investidores e autoridades.

Para ampliar o alcance da ação, pode-se buscar apoio de parceiros locais, como a IPA local, câmaras de comércio bilaterais e/ou setoriais. Outra parceria importante de ser acionada é o Ministério das Relações Exteriores (MRE), pois as embaixadas e os consulados brasileiros no exterior possuem o Setor de Promoção Comercial e Investimentos (Secom), que atua em via de mão dupla com os mercados, apoiando a empresa brasileira, mas também fornece apoio às instituições e aos investidores estrangeiros que buscam oportunidades no Brasil.

A programação deve incluir palestras que possam discutir as tendências e regulação setorial, oportunidades de investimentos e apresentar experiências bem-sucedidas de investidores satisfeitos com suas operações no Brasil. A mensagem vinda de um investidor daquele país pode favorecer o entendimento de potenciais investidores e posicionar a região como uma das localidades em um *short list*, normalmente composto de três a cinco países, a serem avaliados para o investimento.

Um momento dedicado ao *networking*, mais informal, também será bem aceito pelos investidores que desejam estreitar relações para compartilhar interesses, dúvidas e compreender melhor a cultura dos brasileiros.

## Webinars de oportunidades de investimentos

Esses *webinars* são ferramentas essenciais para a construção da imagem de estados junto a públicos-alvo nos mercados priorizados. A principal vantagem em relação aos seminários presenciais é o custo reduzido, o alcance global e a flexibilidade de agenda, permitindo maior escalabilidade e capilaridade. No entanto, por serem digitais, têm limitações, como a necessidade de transmissões mais curtas para evitar perda de interesse da audiência e a dificuldade em promover ações de *networking*, que são mais eficazes em eventos presenciais.

Outro ponto crítico dos *webinars* é a dependência de aspectos técnicos, exigindo suporte especializado para evitar problemas que possam comprometer a experiência dos palestrantes e da audiência. Assim, é fundamental contar com equipe preparada para lidar com questões tecnológicas antes, durante e após o evento, garantindo a qualidade e a continuidade das transmissões.

## Marketing, comunicação e relações públicas

Uma campanha eficaz de promoção de investimentos exige ações coordenadas e estratégicas de comunicação e relações públicas que enfatizem os pontos fortes da localidade e minimizem suas fraquezas. Entre essas ações, destacam-se: relacionamento com clientes, campanhas de publicidade, gestão de crises, eventos corporativos (como seminários e *webinars*), gestão de redes sociais e engajamento com a imprensa.

As iniciativas mais impactantes são realizadas diretamente nos mercados selecionados, com formatos e veículos segmentados para decisores e investidores, preferencialmente utilizando fornecedores locais para maximizar a eficácia. No Brasil, os projetos de imagem são exemplos de sucesso, envolvendo a visita de delegações de imprensa internacional para explorar e divulgar os diferenciais regionais. Em conjunto, essas estratégias criam uma narrativa positiva, posicionando o mercado como destino confiável e atrativo para investidores globais.



## 7.1

# Etapas gerais de uma ação de promoção de investimentos

As etapas para a organização de ações de promoção de investimentos são basicamente as mesmas independentemente das ações a serem tomadas, contando, no entanto, com as especificidades de cada uma, seja quanto ao formato ou quanto ao público e à forma de alcançá-lo. Cumprir com esses pontos é fundamental para garantir seu sucesso e atrair novos investidores. A seguir, um resumo das principais etapas:

**Planejar a programação da ação:** elaborar um *briefing* detalhado, definindo o foco setorial e geográfico, o escopo, os objetivos, a programação e o cronograma das atividades.

**Mobilizar parceiros, prestadores de serviços e palestrantes:** realizar reuniões de alinhamento com todos os envolvidos para garantir o engajamento e a coordenação das ações.

**Preparar o evento:** no caso do evento digital, verificar toda a viabilidade técnica, estrutura necessária e *links* de inscrição, equipe técnica, entre outros. Já para os eventos e seminários presenciais, toda a parte de operação, contratação e ambientação dos espaços, além de planejar a logística da ação.

**Qualificar o público-alvo da missão (*leads*):** identificar uma lista inicial de potenciais empresas e investidores que podem se interessar pela ação.

**Divulgar e arregimentar investidores:** preparar convites e materiais de comunicação direcionados ao público-alvo, reforçando a comunicação durante a execução da missão.

**Agendar reuniões e visitas:** geralmente no âmbito de uma missão de *outreach*, organizar conforme a programação da missão, agendar encontros e visitas aos locais de interesse.

**Operacionalizar a logística:** contratar fornecedores para logística, infraestrutura, *catering*, tradutores etc., de acordo com a programação.

**Executar a ação:** desenvolver a programação conforme o cronograma, mantendo todos informados sobre o andamento e eventuais imprevistos.

**Monitorar resultados e prestar contas:** prestar contas das atividades realizadas e acompanhar os *leads* gerados, agradecendo à participação do público-alvo e dos parceiros.

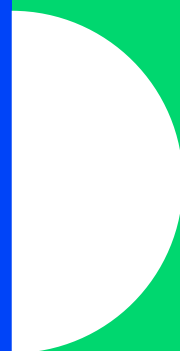
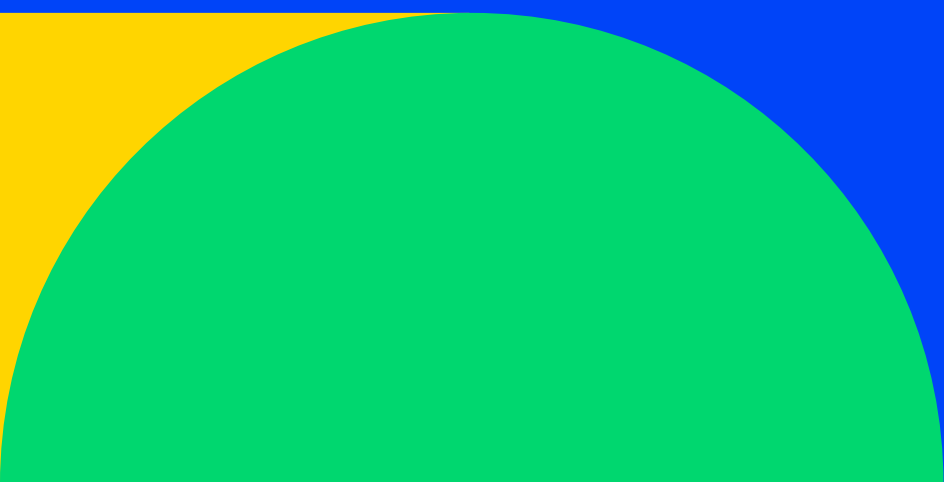
É importante notar que diversos fatores estão diretamente envolvidos no processo de tomada de decisão do investidor. Nesse cenário, uma forma de promover a imagem da região como um mercado atrativo é utilizar a análise **PESTEL** (que leva em consideração os fatores: **P**olíticos, **E**conômicos, **S**ociais, **T**ecnológicos, **A**mbientais - do inglês *Environment* - e **L**egais) para ajudar investidores a identificar a localidade como um destino prioritário e inseri-lo em suas listas curtas.

<b>P</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>L</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade política</li> <li>• Corrupção</li> <li>• Política de comércio internacional</li> <li>• Impostos e taxas</li> <li>• Leis trabalhistas</li> <li>• Restrições ao comércio exterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores econômicos</li> <li>• Crescimento econômico</li> <li>• Desenvolvimento social</li> <li>• Política cambial</li> <li>• Política monetária</li> <li>• Política fiscal</li> <li>• Taxas de inflação e desemprego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento populacional</li> <li>• Distribuição etária</li> <li>• Perfil comportamental</li> <li>• Estilo de vida</li> <li>• Barreiras culturais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento tecnológico</li> <li>• Capacidade de inovação</li> <li>• Atividades de pesquisa e desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política ambiental</li> <li>• Impacto das mudanças climáticas</li> <li>• Grupos de pressão (ONGs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leis antitruste</li> <li>• Proteção ao consumidor</li> <li>• Propriedade intelectual e patentes</li> <li>• Leis de saúde e segurança</li> </ul>



**Facilitação de  
investimentos**

**8**





A facilitação de investimentos pelas IPAs é crucial para atrair investidores internacionais, oferecendo uma experiência positiva e apresentando um ambiente de negócios atraente. As IPAs fornecem subsídios técnicos e práticos para remover barreiras e incertezas associadas aos riscos de operações internacionais, ajudando na tomada de decisão de investimentos.

Facilitar o investimento tem sido conceituado por diversos órgãos internacionais (ex. OCDE<sup>5</sup>) como o apoio aos investidores no seu estabelecimento, na condução dos seus negócios diários, e a expansão dos seus investimentos existentes nos países que recebem os investimentos. Este suporte é vital para as empresas, orientando-as de maneira transparente e convincente sobre as oportunidades e os retornos lucrativos disponíveis no país.

A qualidade desses serviços reflete a atratividade do destino de investimento, influenciando positivamente a percepção e decisão dos investidores. Para competir eficazmente por investimentos, as IPAs devem colaborar com entidades governamentais e privadas para oferecer incentivos e um ambiente de negócios favorável por meio de políticas públicas e regulamentações claras.

## 8.1

# Principais etapas do processo de facilitação

O processo de facilitação envolve uma série de ações implementadas pelas IPAs para atrair e manter investidores estrangeiros, criando vínculos de cooperação e fornecendo suporte contínuo. As etapas principais podem ser resumidas incluem:

1. **Prospectar leads de investimento:** identificação e triagem de potenciais investidores.
2. **Qualificar o projeto de investimento:** avaliação do perfil do investidor e do tipo de investimento.
3. **Formalizar o atendimento:** estabelecimento de termos de cooperação.
4. **Analisar necessidades:** identificação das necessidades e expectativas do investidor.
5. **Elaborar plano de trabalho:** planejamento detalhado dos serviços a serem oferecidos.
6. **Facilitar o investimento:** fornecimento de informações e suporte logístico.
7. **Monitorar resultados:** acompanhamento do progresso e desempenho do investimento.

Essas etapas visam garantir que os investidores tenham uma experiência positiva e contínua, aumentando a probabilidade de reinvestimentos e fortalecimento da relação com o país anfitrião.



## 8.2

# Estruturando um portfólio de serviços de facilitação de investimentos

---

Após identificar e compreender as ações implementadas para facilitação dos investimentos estrangeiros, fica mais claro entender as necessidades desses e vinculá-las às atividades de rotina da agência, que devem se concretizar em um portfólio de serviços abrangente.

Ampla gama de serviços pode ser oferecida de maneira digital ou presencial, diretamente pelas IPAs ou por consultores qualificados em seu nome. Além disso, pode-se organizar programas e iniciativas para divulgar oportunidades de investimento, sejam elas direcionadas a setores específicos, sejam com enfoque transversal, e para incentivar parcerias entre empresas locais e estrangeiras.

A seguir entraremos, com detalhes, no portfólio de serviços de facilitação da ApexBrasil:



**Webinar de facilitação de investimentos:** apresenta o ambiente de negócios e os processos para concretizar projetos de investimento no Brasil, com o objetivo de orientar investidores estrangeiros sobre como investir no país.

---

**Informações básicas para o investidor:** disponibiliza informações gerais sobre o Brasil, setores estratégicos e ambiente de negócios, a fim de fornecer conhecimento inicial para identificação de oportunidades e aspectos essenciais para investir no país.

---

**Inteligência customizada para o investidor:** oferece estudos e informações sob demanda, alinhados ao projeto de investimento, com o intuito de apoiar decisões estratégicas dos investidores com dados específicos e personalizados.

---

**Agenda customizada de negócios para investimentos:** organiza reuniões no Brasil e no exterior, conforme as necessidades do investidor, com o objetivo de conectar investidores com interlocutores adequados no Brasil.

---

**Portfólio de oportunidades de investimentos:** apresenta projetos e empresas brasileiras qualificadas em captação de investimentos, objetivando facilitar o acesso a oportunidades concretas e qualificadas no Brasil.

---

**Serviço de *business development*:** identifica clientes, investidores e parceiros para empresas de base tecnológica interessadas no Brasil para promover conexões estratégicas no setor de tecnologia.

---

**Serviço de *business strategy*:** desenvolve planos de expansão internacional para empresas estrangeiras a fim de apoiar a concretização de investimentos de empresas tecnológicas no Brasil.

---

**Serviço de *techscouter*:** mapeia parceiros tecnológicos brasileiros para empresas estrangeiras no intuito de facilitar parcerias para pesquisa e desenvolvimento (P&D) no Brasil.

---

**Serviço de *pitch training*:** realiza treinamentos de comunicação para empresas interessadas em captar investimentos, com o fito de aprimorar a interação entre empresas de base tecnológica, gestoras de fundos brasileiros e investidores estrangeiros.

---

**Matchmaking de investimentos:** promove encontros entre investidores estrangeiros e empresas brasileiras em busca de capital, com a intenção de facilitar contatos e negociações em fases de captação de investimentos.

## 8.3

### Qualificando o investidor

Esta etapa corresponde à segunda fase citada entre as mais importantes do processo de facilitação de investimentos. O foco está em coletar informações relevantes do investidor para determinar seu perfil e sua adequação às oportunidades de investimento e aderência aos serviços da IPA.

As informações coletadas orientam o analista de investimentos na criação de um plano de ação para o investidor, levando em conta o estágio da decisão de investimento, o tipo e escopo do investimento, e o perfil de empresa projeto ou ainda o pleito geral apresentado.

Esses dados podem ser capturados por formulário, a ser preenchido pelo investidor, e pode conter, entre outros itens necessários para a inteligência e metas da Agência ou do estado/município, as seguintes informações retiradas do formulário *Investment Project Profile*, da ApexBrasil, para fins de contextualização:



## INFORMAÇÕES GERAIS

Nome da Empresa, Cidade, Estado/Província, CEP, País, Telefone(s), E-mail(s), Website(s).

## INFORMAÇÕES DE CONTATO PRINCIPAL

Nome do Contato, Cargo.

## INFORMAÇÕES DO NEGÓCIO

Setor da Empresa, Linha de Negócio, Descrição do Negócio, Renda Líquida Anual (USD), Número Total de Funcionários, Instalações em todo o Mundo.

## TIPO DE INVESTIMENTO

*Greenfield, Joint Ventures, Fusões ou Aquisições, Expansão, Centros de Pesquisa e Desenvolvimento, outros (descrever).*

## QUALIFICAÇÃO DO INVESTIMENTO

Estágio da Decisão (Análise Preliminar, Localização, Implementação, Análise Avançada, Negociação do Local, Operação)

Montante a ser investido no Brasil (USD)

Número de empregos a serem criados no Brasil

Requisitos das Instalações (tamanho, parque industrial/tecnológico específico etc.)

Localizações preferidas no Brasil (se disponíveis)

Necessidade de suporte financeiro/*funding*: Sim/Não

Você tem clientes no Brasil? Sim/Não

Segmentos a serem atendidos no Brasil (descrever)

Conduzirá P&D no Brasil? Sim/Não

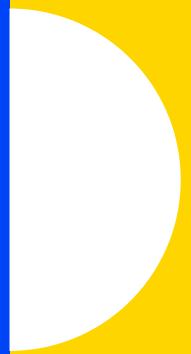
Prazo provável para a decisão de investimento

Que tipo de apoio/serviço/informação você precisa da ApexBrasil?

Quais são os principais fatores motivadores para o projeto de investimento no Brasil?

Outras informações relevantes para seus planos no Brasil: (campo descritivo)

***Aftercare***  
**fidelizando o cliente**



*Aftercare*, em essência, é o conjunto de ações que podem ser tomadas para continuidade do atendimento após um anúncio de investimento ou o início da operação da empresa estrangeira. Porém, por mais que a dedução do seu significado possa ser fácil, na prática, as ações que cada IPA irá exercer durante essa fase podem variar enormemente, fato demonstrado pela UNCTAD<sup>6</sup>, que, em entrevista com diversas IPAs, evidenciou diferentes concepções sobre o tema.

Para a organização, as ações de *aftercare* devem “incluir tanto serviços de facilitação para investidores existentes quanto suporte ao desenvolvimento”, chegando a fazer o comparativo entre as IPAs e os setores de marketing e vendas das companhias<sup>7</sup>, em que o atingimento das necessidades dos clientes e sua satisfação são os principais objetivos.

Esse relacionamento e posterior satisfação do cliente podem ser atingidos por meio do contato regular com os investidores, mantendo-os informados sobre o setor, as oportunidades de expansão e as ações da IPA. Essa proximidade envolve a atualização de redes de contato, o engajamento com representantes públicos e privados, e a participação em eventos estratégicos. Além disso, o *aftercare* incorpora uma escuta ativa para compreender as expectativas e sugestões dos investidores, oferecendo um atendimento personalizado que destaca novas oportunidades de negócios e fomenta a expansão de investimentos no Brasil.




<sup>6</sup>UNCTAD. *Aftercare – a core function in investment promotion*. Investment Advisory Series – Series A, number 1, 2007.

<sup>7</sup>A abordagem da UNCTAD se restringe ao tipo de investidor que tem como objetivo expandir uma unidade industrial, um escritório comercial ou uma empreitada de infraestrutura. No entanto, pode-se extrapolar o entendimento para investidores puramente financeiros (capitalistas), a exemplo de investidores institucionais e quotistas de fundos.

The image features a large, bold, yellow number '10' centered in the upper half. The background is split vertically into blue on the left and green on the right. At the bottom, there are abstract shapes: a yellow semi-circle on the left, a green semi-circle in the middle, and a blue semi-circle on the right. A white triangle points from the green area towards the center.

# 10

**Melhoria do  
ambiente de  
negócios**



No tópico anterior, viu-se a necessidade de se estreitar os laços com o investidor para garantir a retenção do investimento, bem como atuar para o desenvolvimento do negócio facilitado, gerando possíveis reinvestimentos. A própria IPA tem o poder para agir nestes casos. Já no quesito de melhoria do ambiente de negócios, esse poder não é mais dela, pois, muitas vezes, envolve esferas governamentais e processos legislativos.

Para conseguir atingir os objetivos de retenção do investimento e o desejado reinvestimento, a agência deve ampliar a sua área de influência, defendendo interesses setoriais que vão ao encontro dos objetivos de desenvolvimento das políticas públicas (e da agência) e que possuem entraves no ambiente de negócio, seja por problemas regulatórios, seja por necessidade de adaptação de normas que já não condizem com a realidade atual, entre outras razões.

Essa defesa de interesses é conhecida internacionalmente por seu termo em inglês, *Advocacy* ou *Policy Advocacy*, que, em tradução literal, refere-se ao termo advogar. As agências devem levar em consideração que, para se ofertar o serviço de *advocacy* no portfólio, são necessárias habilidades e conhecimentos específicos, bem como deve considerar os setores para os quais irão oferecê-lo.

O Banco Mundial<sup>8</sup> elenca que dois dos principais fatores de desinvestimento ou de cancelamento de planos de expansão são o risco político do país e riscos operacionais. Por mais que não seja imediatamente possível agir em casos singulares de desinvestimento, o trabalho de melhoria do ambiente de negócios reside justamente em estar próximo o suficiente dos investidores para conseguir levar suas demandas aos formuladores de políticas e demais atores nesse mercado, atuando para diminuição das assimetrias, com foco na melhoria da qualidade da política pública, criando um ciclo virtuoso entre políticas públicas, e os processos de promoção e facilitação de investimentos<sup>9</sup>.

Os serviços necessários para estruturar uma política de ação focada nessa melhoria de ambiente de negócios são diversos e devem ser customizados para a situação vivenciada. Podem ser considerados serviços de *advocacy* a atuação direta com empresas, levantando as necessidades e levando-as para conhecimento dos órgãos/ entes interessados, agendamento de encontros ou reuniões que sirvam de diálogo entre mercado e criadores de política pública, pesquisas primárias e, até mesmo, a participação em forças-tarefa e propostas legislativas.

<sup>8</sup>World Bank Group (2020). Investment Policy and Promotion Operational Guide.

<sup>9</sup>Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, apud OCDE (2015). Toward the next Generation of IPAs – Module 3, IPA Service Catalog, 2017.

A large, stylized number '11' in a vibrant green color. The digits are blocky with a slight slant at the top. The background is split vertically into blue on the left and yellow on the right.

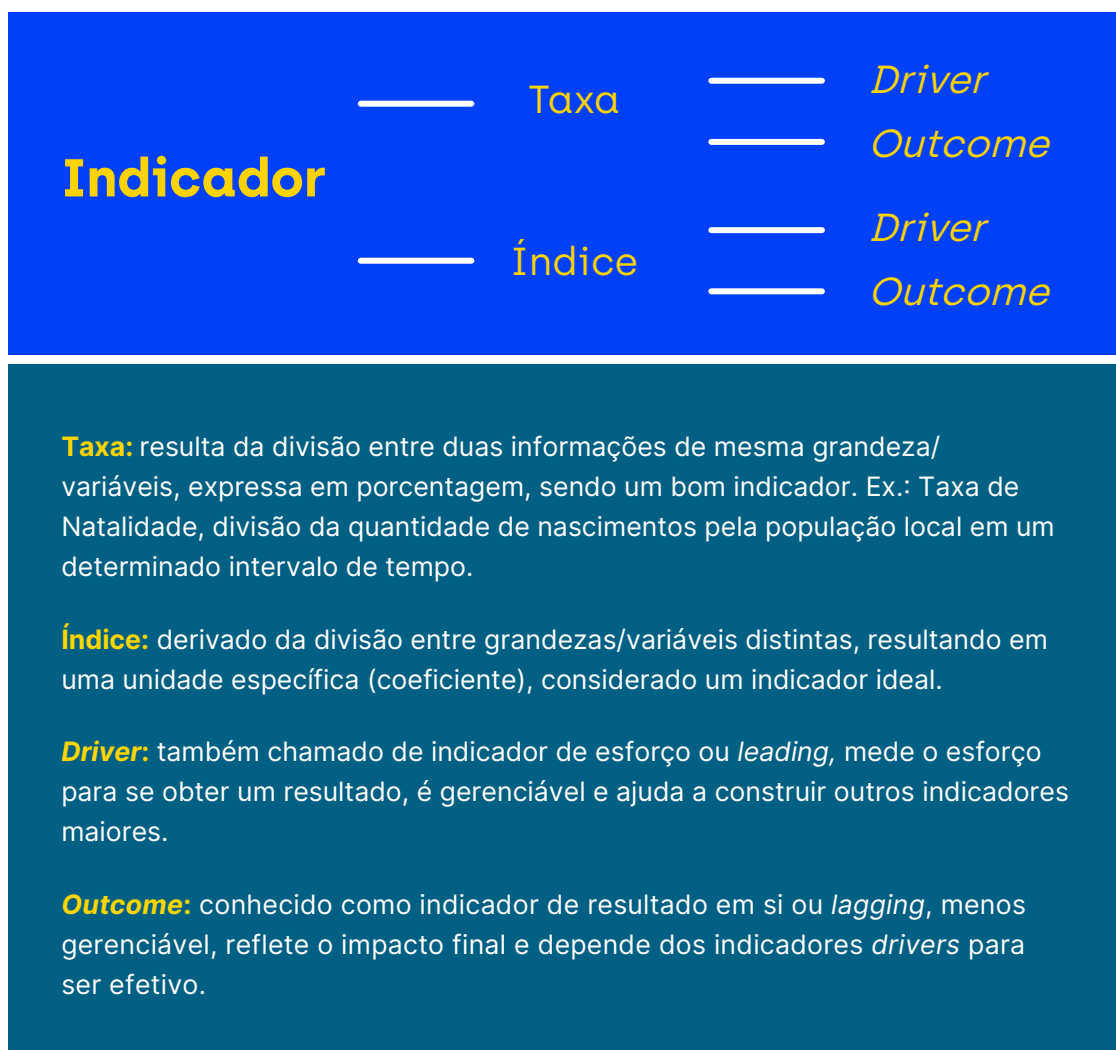
**Monitoramento  
de resultados**





Indicadores, também conhecidos como KPIs (*Key Performance Indicators*), são medidas quantitativas ou qualitativas que expressam o desempenho de um processo em termos de eficiência, eficácia ou satisfação, permitindo acompanhar sua evolução ao longo do tempo e comparar com outras organizações. Eles auxiliam na compreensão do desempenho em relação a metas e objetivos estratégicos, facilitando a tomada de decisões. Os indicadores são divididos em quatro tipos principais:

**Figura 12 – Tipo de indicadores**



Esses indicadores são essenciais para monitorar e avaliar o desempenho organizacional, ajudando a alcançar metas estratégicas. Para a elaboração dos indicadores próprios de cada uma das Agências, pode-se adotar dois indicadores principais, sendo um que será o responsável por mensurar o esforço (*Driver*) e o outro, capaz de mensurar resultado (*Outcome*). Exemplo disso pode ser o indicador de esforço Número de Investidores em Atendimento (NIA) e o de resultado, Número de Projetos de Investimentos Anunciados (NPIA), ambos utilizados pela ApexBrasil.

Nos últimos anos, as IPAs têm buscado mensurar seus resultados com base não apenas em indicadores econômicos dos projetos de investimento facilitados, mas considerando os transbordamentos/impactos gerados na região. A OCDE publicou em 2022 um guia que apresenta indicadores de qualidade para mensuração do Investimento Estrangeiro (IE), considerando:

**Fatores econômicos:** geração de renda, emprego, criação de conexões com a cadeia local etc.

**Fatores ambientais:** redução das emissões de carbono, proteção da biodiversidade, geração de energias limpas etc.

**Fatores de governança:** aumento da transparência e dos padrões de governança das cadeias de suprimento, contribuições para equidade de gênero e de direitos trabalhistas etc.

Adicionalmente, podem ser utilizados para uso interno indicadores gerenciais, como:

- **Valor dos investimentos anunciados**
- **Tipo de negócio dos projetos apoiados**
- **Quantidade de ações de promoção/facilitação realizadas**
- **Quantidade de participantes nas ações**
- **Quantidade de ações realizadas com apoio de terceiros**
- **Expectativa de empregos a serem gerados etc.**

## 11.1

# Exemplo de como a ApexBrasil monitora os resultados da sua área de atração de investimentos

Para avaliar e acompanhar o desempenho das suas atividades de atração de investimentos, a ApexBrasil utiliza indicadores estratégicos (KPIs) que medem o impacto e a eficácia de suas ações. Esses KPIs são essenciais para monitorar os esforços e os resultados ao longo do tempo, permitindo ajustar estratégias de promoção e facilitação de investimentos no Brasil.

A metodologia da ApexBrasil inclui o uso de dois indicadores principais: o Número de Investidores em Atendimento (NIA) e o Número de Projetos de Investimentos Anunciados (NPIA). O NIA mensura a quantidade de investidores em carteira, sendo que o investidor é considerado “em carteira” quando consome ao menos dois serviços do portfólio da Agência, no período de 12 meses.

Já o NPIA se concentra nos resultados concretos desses atendimentos, ou seja, nos projetos de investimento efetivamente anunciados no Brasil com o apoio da ApexBrasil. Este indicador reflete o sucesso das iniciativas ao registrar os anúncios de novos investimentos estrangeiros, tais como: construção de novas plantas, ampliação de instalações, *joint-ventures*, parcerias tecnológicas, além de investimentos em P&D e fundos locais. Com esses indicadores, a ApexBrasil consegue monitorar o impacto de suas ações de forma estruturada, promovendo o desenvolvimento econômico sustentável e estratégico no país.



## Exemplo de NIA:

A empresa XPTO INC., sediada em Londres, Reino Unido, em janeiro de 2024, participou de um *webinar* de promoção de investimentos (serviço 1) realizado pela ApexBrasil em parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, no intuito de promoção das oportunidades na cadeia produtiva de energia fotovoltaica, no contexto da política industrial (Nova Indústria Brasil).

Ainda em 2024, em outubro, a XPTO Inc. participou do Fórum Brasil de Investimentos, que é um seminário de promoção de investimentos organizado pela ApexBrasil (serviço 2).

Nesse mesmo evento, a empresa XPTO participou de reuniões com três estados brasileiros facilitadas pela ApexBrasil, com intuito de avaliar a melhor localização para abertura de sua fábrica (serviço 3).

Dezembro do mesmo ano, a empresa solicitou informações para a equipe de investimentos da Agência acerca de marcos regulatórios, procedimentos fiscais e outras particularidades brasileiras, devidamente respondido com o apoio do MDIC e Ministério da Fazenda (serviço 4).

Logo após o recebimento das informações, a XPTO solicita o apoio da ApexBrasil para a realização de visitas a possíveis localizações da fábrica, em dois dos estados com quem se reuniram (serviço 5).

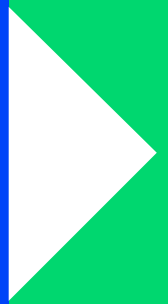
Quando a XPTO Inc. recebe o segundo serviço oferecido pela ApexBrasil (participação em seminário de promoção de investimentos), já é registrado nos sistemas da agência um NIA. Mas, como pode ser visto acima, o atendimento, geralmente, demanda mais serviços, à medida que novos questionamentos vão surgindo e/ou o investidor vai amadurecendo a sua escolha de investir no Brasil.

## Exemplo de NPIA:

A XPTO Inc., após os serviços de promoção e facilitação de investimentos oferecidos pela ApexBrasil, anuncia que irá fazer um aporte de US\$ 1 bilhão em uma nova planta de produção de módulos fotovoltaicos (*greenfield*). Nesse momento, a XPTO Inc. passa a figurar nos registros como um NPIA da ApexBrasil, dado o nexo causal dos serviços prestados e anúncio de investimento subsequente.

# 12

**Como estruturar uma  
equipe de atração  
de investimentos**





Com a evolução dos capítulos até este ponto, fica evidente que uma equipe que atua para a atração e facilitação de investimentos deve reunir em seu corpo técnico competências e habilidades de análise de cenários e mercados, de gestão de empresas e avaliação de projetos, de comunicação e flexibilidade, bem como aprofundamento técnico nos setores que compõem a proposta única de valor do estado, município ou região. Sobretudo, a liderança executiva deve estar empoderada pelas instâncias superiores a atuar junto aos demais órgãos e entidades para permitir o cumprimento do papel da agência.

A busca pela igualdade de oportunidades e pelo respeito a todas as pessoas, independentemente de gênero, raça, idade, orientação sexual, crença religiosa, origem ou posição social, ou qualquer outra condição ou aspecto sociocultural, é um compromisso fundamental na gestão e nos negócios. Estabelecer uma equipe de atração de investimentos diversa que reflita esses valores é crucial para criar um ambiente inclusivo e eficiente capaz de atrair e manter talentos diversos e promover um trabalho colaborativo e inovador.

Como a NBR PR 2030, que define em seu eixo social que uma organização que opera em uma sociedade ampla e diversificada deve observar 15 critérios distintos, sendo um deles o da “Diversidade, equidade e inclusão”, que determina que a empresa deve ter em sua estrutura de governança, políticas e práticas de diversidade e equidade, fomentando a cultura da inclusão.

Para além das competências comportamentais, deve-se pensar em uma estrutura adequada ao atendimento das demandas dos diversos públicos de interesse. A estrutura também deve cumprir com requisitos específicos, mas é interessante pensar em uma organização que contemple ao menos as seguintes áreas:

### **Liderança Executiva**

Para representar a instituição diante dos demais órgãos do governo, bem como ter legitimidade para a representação perante investidores e organismos internacionais.

### **Divisão de Investimentos**

Contemplando corpo técnico de analistas de investimentos, que podem ser divididos por setores de especialidade, trabalhando em coordenação para atender às necessidades dos investidores, seja com missões, reuniões, visitas, personalização de informação, bem como o trabalho de *aftercare*.

### **Divisão de Comunicação e Marketing**

Responsável por desenvolver a comunicação nos pontos de contato com os públicos de interesse, seja por meio da execução de campanhas de publicidade, atividades de relações públicas ou da estruturação de conteúdos, eventos e missões de *outreach*.

### **Divisão de Inteligência**

É de responsabilidade desta divisão a gestão das métricas e dos indicadores de esforço e resultado, bem como a elaboração de estudos de inteligência de mercado, identificando e priorizando setores e oportunidades de investimentos.

### **Divisão de Apoio Administrativo e Operacional**

Nela pode estar contida as atividades de suporte e manutenção de tecnologias da informação e comunicação – TIC, demais atividades administrativas que visem à manutenção das atividades finalísticas da agência, como Recursos Humanos, Jurídico e Financeiro.


A large, bold, green number '13' is centered in the upper half of the image. The background is split vertically into blue on the left and yellow on the right. The number '1' is on the blue background, and the number '3' is on the yellow background.

# 13

**Agência  
digital**







A transformação digital, que ganhou impulso significativo nos últimos anos com os avanços nas tecnologias da informação e comunicação, provocou uma ruptura na forma de atuação de diversos mercados, alterando profundamente os modelos de negócios em vários setores. As agências de promoção de investimentos (IPAs) não ficaram alheias a essa transformação. Para essas instituições, a mudança do modelo de negócios não se resume à adoção de ferramentas tecnológicas no trabalho cotidiano, mas envolve uma implementação estratégica que incorpore o pensamento digital na concepção, prestação e gestão de serviços. Esse processo impacta diretamente a criação de valor e a experiência do cliente.

O cerne da transformação digital está no ganho de escala proporcionado pelas tecnologias, que incluem automação de processos, uso de dados para a tomada de decisões e ferramentas como inteligência artificial para o desenvolvimento de serviços personalizados. No contexto das IPAs, a transformação digital oferece oportunidades estratégicas e práticas que redefinem a maneira como essas organizações operam.

Um exemplo está na adoção de um modelo centrado no cliente, em que dados e análises avançadas permitem uma compreensão mais profunda das necessidades dos investidores, proporcionando experiências personalizadas e serviços mais eficazes. A automatização e a eficiência operacional também são pilares dessa transformação, com a utilização de inteligência artificial e *big data* para otimizar processos, aumentando a agilidade e a precisão nas decisões. Além disso, a conectividade global promovida por plataformas digitais reduz barreiras geográficas, conectando agências, investidores e parceiros de modo integrado e eficaz.

A digitalização de serviços e da comunicação é outra dimensão crucial dessa transformação. Por meio de plataformas digitais interativas, as IPAs podem conectar investidores a oportunidades em tempo real, enquanto ferramentas de marketing digital, como campanhas direcionadas e uso estratégico de mídias sociais, ampliam o alcance e a eficácia das ações de promoção. O uso estratégico de dados complementa essas iniciativas, com a implementação de *big data* e *analytics* para mapear tendências, identificar potenciais investidores e compreender os setores estratégicos que devem ser priorizados. Essas tecnologias permitem a elaboração de relatórios detalhados e preditivos, que são essenciais na construção de propostas de valor alinhadas às expectativas dos investidores.

Dessa forma, a transformação digital não apenas moderniza as operações das IPAs, mas também posiciona essas organizações como protagonistas em um ecossistema global de investimentos cada vez mais dinâmico e conectado.







apexBrasil

MINISTÉRIO DO  
DESENVOLVIMENTO,  
INDÚSTRIA, COMÉRCIO  
E SERVIÇOS

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO