

ATRAÇÃO DE INVESTIMENTO ESTRANGEIRO – MAPEANDO MELHORES PRÁTICAS DE AGÊNCIAS DE PROMOÇÃO DE INVESTIMENTOS

Marta Rossi¹

SINOPSE

Atrair investimento direto externo (IDE) é uma parte importante da política de desenvolvimento econômico, e a maioria dos países do mundo vem estabelecendo agências nacionais de promoção de investimentos (*international promotion agencies* – IPAs) com o mandato de atrair IDE. Este artigo tem como objetivo destacar as melhores práticas na promoção de investimentos nacionais e subnacionais, a fim de aumentar sua capacidade de atrair e reter investimentos estrangeiros nos países. Uma lição que surge após a análise dessas experiências bem-sucedidas apresentadas é que as políticas de promoção de IDE devem ser complementadas por instrumentos que busquem melhorar as capacidades e os ativos locais e estimular vínculos diretos entre as multinacionais e as empresas nacionais.

Palavras-chave: investimento direto externo; atração de investimento; agências de promoção.

ABSTRACT

Attracting foreign direct investment (FDI) is an important part of economic development policy, and most countries in the world have established national investment promotion agencies (IPAs) with the mandate to attract FDI. This article aims to highlight the best practices in promoting national and subnational investments, in order to increase the capacity to attract and retain foreign investments in countries. A lesson that emerges after analyzing these successful experiences presented is that policies to promote FDI must be complemented by instruments that seek to improve local capacities and assets and encourage direct links between multinationals and national companies.

Keywords: foreign direct investment; investment attraction; promotion agencies.

JEL: F21, F23

Artigo recebido em 29/3/2021 e aprovado em 5/7/2021.

DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/bepi30art2>

1 INTRODUÇÃO

A teoria econômica sugere que o investimento direto externo (IDE) pode gerar vários benefícios para as economias. Nesse sentido, ele pode facilitar o acesso dessas economias a fluxos internacionais de conhecimento, tecnologia e outros recursos estrangeiros, promover o crescimento econômico e o desenvolvimento e, além disso, aumentar o bem-estar nacional (Hanson, 2001; Alfaro, 2016). Em contrapartida, é fundamental que o governo ofereça condições para que o investidor possa realizar o investimento naquele país.

A evidência macroempírica disponível, geralmente, aponta para o IDE tendo um impacto positivo nos países anfitriões. Ele reduz o hiato entre a poupança disponível e a taxa desejada de

1. Pesquisadora do Programa de Pesquisa para o Desenvolvimento Nacional (PNPD) na Diretoria de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais (Dinte) do Ipea; e doutora em economia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

investimento dos países, ou seja, ajuda a diminuir a escassez de recursos internos disponíveis para as necessidades de investimentos locais. Além disso, amplia a capacidade produtiva, contribui para elevar a competitividade de produção, gera postos de trabalho, eleva a remuneração média e auxilia na arrecadação.

Várias pesquisas de nível micro confirmam esses efeitos positivos do IDE nas economias domésticas e revelam os diversos canais por meio dos quais podem surgir. Esses canais incluem efeitos de demonstração/imitação, rotatividade de mão de obra e vínculos comprador-fornecedor. No efeito demonstração/imitação, por exemplo, quando uma tecnologia é usada com sucesso por uma empresa multinacional, as empresas nacionais são incentivadas a adotá-la (Wang e Blomström, 1992). O canal de rotatividade de mão de obra surge, por sua vez, quando os trabalhadores de empresas estrangeiras se transferem para empresas nacionais ou criam as suas próprias empresas. Esses trabalhadores aplicam os conhecimentos legalmente adquiridos nas multinacionais, o que provoca um impacto positivo na produtividade das empresas nacionais (Rossi, Santos e Santos, 2017). Dessa forma, as empresas multinacionais podem transferir conhecimento, conceder assistência técnica a fornecedores e permitir acesso a novos (ou melhorados) insumos (Rodríguez-Clare, 1996).

Pela ótica do investidor, os motivos de investimento estão sistematicamente associados aos aspectos centrais da internacionalização, pois ajudam a identificar as escolhas de localização (Benito, 2015). De acordo com Dunning e Lundan (2008), quatro grupos de motivos para o IDE podem ser distinguidos: procura de recursos naturais, procura de mercado, procura de eficiência e procura de recursos estratégicos. No primeiro grupo (procura de recursos naturais), as empresas são motivadas a investir no exterior para adquirir recursos específicos a um custo inferior ao que poderiam obter em seu país de origem – mão de obra barata e motivada, não qualificada ou semiquificada, matérias-primas. Na perspectiva da procura de mercado, as empresas que investem em um determinado país ou região estão voltadas para atender aos mercados desse país ou região. Dessa forma, uma empresa pode precisar adaptar seu produto aos gostos locais e às exigências específicas do mercado, o que só pode ser alcançado por meio da presença da multinacional no país anfitrião. O objetivo do terceiro grupo (procura de eficiência) para os investidores é racionalizar suas atividades de produção, distribuição e *marketing* por meio da governança comum e da criação de sinergia entre operações geograficamente dispersas. Essa racionalização deriva essencialmente de duas fontes: as vantagens das diferenças no custo da dotação de fatores entre os países (os países tendem a produzir bens cuja produção dependa da abundância de terra, trabalho e capital, ou seja, do custo local de produção relativamente mais baixo) e as economias de escala e escopo. Enquanto a economia de escala produz somente um produto, a de escopo concentra-se em uma variedade de produtos. Por fim, dentro da procura de recursos estratégicos, existem empresas que se engajam em IDE para promover seus objetivos estratégicos – geralmente o de sustentar ou aumentar sua competitividade internacional – por meio do acesso, por exemplo, a habilidades organizacionais, marcas e tecnologias no país anfitrião (Dunning e Lundan, 2008).

Dessa maneira, a empresa multinacional tem diferentes motivos para investir em um determinado país (Dunning e Lundan, 2008). Por exemplo, ela pode investir na África para acessar recursos naturais, enquanto outra multinacional pode investir nos Estados Unidos para obter acesso ao mercado local, como os investimentos de fabricação da Toyota em seis estados daquele país. Além disso, depois que uma filial estrangeira ganha alguma experiência em IDE, ela pode optar por reconfigurar suas subsidiárias existentes. Isso pode ocorrer transferindo subsidiárias de produção industrial para países

em desenvolvimento, enquanto abre novos centros de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em países desenvolvidos. Recentemente, empresas de mercados emergentes adquiriram outras empresas tecnologicamente avançadas com o propósito de busca de ativos estratégicos, ou seja, para aumentar sua vantagem competitiva de longo prazo (Zhu, 2019; Meyer, 2015). Nesse contexto, os governos competem entre si para cada decisão de investimento com propostas de valor de localização atraentes, e isso requer instituições eficientes e bem-coordenadas.

Do ponto de vista econômico, acredita-se que as decisões de atuação das empresas multinacionais estão associadas às questões estruturais, mais especificamente aos fatores de localização. Isso significa que a localização é um dos importantes fatores que podem determinar a decisão de operações de uma indústria de atuação global. As questões geográficas e culturais, as características econômicas do país escolhido, a receptividade governamental, a potencialidade da mão de obra disponível, o acesso à informação, a oferta de recursos naturais, os incentivos fiscais e cambiais do país anfitrião e sua infraestrutura são fatores determinantes para o sucesso ou insucesso da atuação de qualquer empresa (Dunning, 1980). Uma multinacional pode ter subsidiárias em países que têm ampla oferta de recursos estratégicos para seu negócio, ou ter subsidiárias em locais de grande consumo (Silva *et al.*, 2017).

Entre esses fatores, o acesso à informação merece destaque. A literatura teórica e empírica sugere que as assimetrias de informação constituem um obstáculo significativo aos fluxos de capital através das fronteiras internacionais, uma vez que o investidor estrangeiro tem menos informação sobre a economia local relativamente aos nacionais. Os efeitos negativos das assimetrias de informação sobre os fluxos de capital foram documentados em alguns estudos empíricos. Daude e Fratzscher (2008), por exemplo, mostraram que os fluxos de IDE são substancialmente mais sensíveis à falta de informações das economias do que o investimento em ações e títulos de dívida.

Os governos nacionais e locais têm trabalhado para reduzir essas assimetrias e incentivar o influxo de IDE devido aos benefícios esperados. Normalmente, fazem isso por meio de uma lista de incentivos dados aos investidores estrangeiros, conforme definido nas leis de promoção de investimentos (incentivos fiscais e financeiros). Além do mais, muitos países estabeleceram agências de promoção ao investimento (*investment promotion agencies* – IPAs) especializadas como fator de impulso e centro de informações para os investidores. As IPAs são importantes porque costumam ser pontos de atendimento único (*one-stop shop*) para investidores estrangeiros e seu apoio pode ser relevante para atrair IDE por meio de informação adequada, conhecimento, disponibilidade, profissionalismo e ajuda (Keran-Škabic, 2015).

Apesar da disseminação das IPAs, pouco se sabe sobre o cenário atual de promoção de investimentos em todo o mundo e o papel que as agências desempenham na atração de IDE. Ao contrário de outros aspectos do apoio público a empresas, incluindo políticas de promoção de exportações, tem havido pouca pesquisa comparativa sobre políticas de promoção de investimentos, em geral, e sobre as atividades das IPAs, em particular, nos últimos anos. Como resultado, há informações limitadas sobre quem são as IPAs (por exemplo, o modo como são organizadas, a quem se reportam e quais recursos possuem), o que fazem (ou seja, quais funções e atividades executam) e como o fazem (isto é, se e como direcionam os investimentos, cooperam com outras entidades e monitoram e avaliam as suas próprias atividades). Este artigo tem como objetivo destacar as melhores práticas na promoção de investimentos nacionais e subnacionais, a fim de aumentar a capacidade de atrair e reter investimentos estrangeiros nos países. Além disso, são apresentadas as estruturas organizacionais das agências de promoção de IDE de alguns países selecionados.

A próxima seção contém uma revisão da literatura, com a apresentação de alguns conceitos e dos resultados de alguns trabalhos empíricos sobre o impacto das IPAs sobre o influxo de IDE. Na sequência, é feita uma análise comparativa entre os países selecionados e suas agências e são apresentadas as respectivas estruturas organizacionais. Em seguida, avaliam-se as experiências das agências para a identificação de boas práticas. A amostra de países baseia-se no melhor posicionamento desses países no *ranking* de atração de IDE, segundo relatório relatório de UNCTAD (2019). Além disso, são observadas as melhores práticas das agências, o posicionamento dos países no relatório *Doing Business* (The World Bank, 2019) e no *Global Investment Promotion Benchmarking Report* (Miga, IFC e The World Bank, 2009), relatório que se concentra nas capacidades das IPAs nacionais, regionais e municipais para lidar eficazmente com as consultas de investidores estrangeiros e promover suas respectivas jurisdições.

2 O PAPEL DAS IPAs NO IDE

O conceito de promoção de investimento foi estudado pioneiramente por Wells Junior e Wint (2000), que o definiram como atividades que disseminam informações e fornecem serviços de investimento para os investidores em potencial. É um termo amplamente afetado pelo conceito de *marketing*. Isso significa que os governos devem empregar atividades de *marketing*, como *marketing* direto, publicidade, seminários e missões de investimento, para aumentar a entrada de IDE, da mesma forma que as empresas elaboram o *marketing* dos seus produtos para estimular as vendas. A promoção de investimentos é útil, pois supera as assimetrias de informação (Wells Junior e Wint, 2000).

Trník (2007) define a promoção de investimentos como um esforço feito pelo governo para comunicar aos investidores estrangeiros a natureza do clima de investimento do país e para persuadir e ajudar esses investidores a investirem ou reinvestirem no país. A competição internacional motiva os governos a serem proativos nas estratégias utilizadas por suas IPAs para comercializar sua localização de forma eficaz (Kumar e Pradhan, 2003). As IPAs executam essas atividades distribuindo informações de que os investidores em potencial precisam para avaliar a atratividade de um país para investimentos. As IPAs, portanto, usam suas ferramentas (Wells Junior e Wint, 2000) para influenciar a decisão de um investidor e para garantir que os investidores sejam bem atendidos.

Atualmente, os países tendem a possuir pelo menos uma agência que busca atrair e facilitar o IDE. Na América Latina e no Caribe (ALC) e entre os países-membros da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), o número de países com IPAs quadruplicou nos últimos trinta anos (Sztajerowska e Martincus, 2019). Em geral, essas agências visam atrair e facilitar investimentos e também prestar assistência, principalmente a empresas estrangeiras.

Do lado empresarial, o IDE constitui um empreendimento de risco mais elevado, uma vez que incorre em custos irrecuperáveis, tais como os de adquirir informação a fim de superar a falta de conhecimento acerca do mercado local. Dessa forma, a falta de informação sobre as preferências dos consumidores e sobre os fornecedores locais acaba por desestimular os investimentos. O objetivo da promoção de investimentos é justamente reduzir os custos de transação assumidos por investidores estrangeiros, de modo a lhes fornecer informações – seja acerca de oportunidades de negócios, leis e regulamentos vigentes, seja sobre custos de fatores em um país anfitrião – e, assim, ajudá-los nos processos burocráticos existentes (Harding e Javorcik, 2011).

A literatura empírica sugere que as IPAs contribuem efetivamente para ampliar os fluxos de IDE para os respectivos países e setores que são alvo de sua atuação. Harding e Javorcik (2011) empregam dados de 124 países, referentes ao período 1990-2004, a fim de examinar os efeitos da promoção de investimentos desses países nos fluxos de IDE advindos dos Estados Unidos. Os autores aplicam uma estratégia de diferenças em diferenças, com o objetivo de verificar se os setores explicitamente visados por IPAs, em seus esforços para atrair IDE, receberam mais investimento no período pós-segmentação em comparação ao período pré-segmentação e aos setores não visados. A fim de isolar o efeito das IPAs, o estudo controla as mudanças no ambiente de negócios do país anfitrião, incluindo aspectos como os efeitos fixos de ano no país, a heterogeneidade dos setores em diferentes locais, os efeitos fixos do setor no país, bem como os choques na oferta de IDE em setores específicos. Os resultados obtidos são consistentes com a hipótese de que a promoção de investimentos leva a maiores fluxos de IDE para países nos quais a burocracia e as assimetrias de informação provavelmente são maiores. O estudo também indica que, em países em desenvolvimento, os setores promovidos recebem mais de duas vezes o volume de IDE recebido pelos setores que não são alvo das IPAs. Conforme cálculos dos autores, uma IPA média gastou US\$ 90 mil por setor visado. Logo, combinando o lado do benefício com o do custo, concluiu-se que US\$ 1 gasto na promoção de investimentos leva a US\$ 189 de entrada de IDE. Adicionalmente, usando-se dados de afiliadas no exterior de multinacionais norte-americanas, constatou-se que foram gerados 1.159 empregos adicionais para o setor promovido médio, o que implica um custo de promoção de investimentos de US\$ 78 por emprego criado.

Harding e Javorcik (2012) avaliam o quanto a qualidade do trabalho de um *investment promotion intermediary* (IPI) pode afetar os fluxos de IDE. Os autores utilizam os dados do Global Investment Promotion Benchmarking (GIPB), o qual avalia dois aspectos da facilitação do IPI, a saber: i) a qualidade do *site* da agência, que é avaliado com base em conteúdo, arquitetura, *design* e eficácia promocional; e ii) a maneira como os IPIs lidam com consultas diretas de investidores a projetos – tal classificação captura tanto a competência quanto a capacidade de resposta da equipe da agência. O estudo usa dados do GIPB do período 2006-2012 e engloba 156 países. A relação positiva entre o desempenho do IPI e o influxo de IDE é obtida controlando para o nível médio do produto interno bruto (PIB) *per capita*, crescimento do PIB, tamanho da população, inflação e estabilidade política no país anfitrião. Os resultados demonstram, também, que um aumento de uma unidade na pontuação GIPB foi associado a um crescimento de 1,5% nos fluxos de IDE durante o período considerado na análise.

Morisset e Andrews-Johnson (2004) coletaram dados sobre 58 IPAs nacionais e sobre o financiamento dessas agências. Os resultados demonstram que um aumento de 10% na despesa com promoção leva a um incremento de 2,5% no IDE recebido. Isso significa que, para um país mediano, uma despesa adicional de US\$ 60 mil em promoção leva a um incremento de US\$ 5 milhões no ingresso de IDE.

Charlton e Davies (2007) pesquisaram se a existência de IPAs aumentou os ingressos de IDE, ou seja, se as IPAs justificaram sua constituição e seu financiamento com o orçamento do governo. Eles descobriram um efeito positivo da promoção de investimentos em termos de fluxos robustos de IDE em várias especificações empíricas. IPAs com foco em um pequeno número de setores provaram ser uma boa política porque tal direcionamento aumenta os fluxos de IDE nesse setor em 41%.

Usando microdados em âmbito de empresa, Martincus *et al.* (2020) apresentam evidências sobre o impacto das atividades das IPAs da Costa Rica e do Uruguai sobre as decisões de localização de empresas

multinacionais. Além disso, buscam responder até que ponto os efeitos da promoção de investimentos são heterogêneos entre empresas, setores e países. Empregando um conjunto exclusivo de dados que combina informações sobre a distribuição de afiliadas estrangeiras entre países, incluindo elementos sobre o setor principal e o ano de criação, bem como dados sobre a assistência ofertada pelas IPAs a empresas multinacionais no período de 2000 a 2016, os autores encontraram que a promoção do investimento se mostrou eficaz na atração de filiais de empresas multinacionais. A atividade exercida pelas IPAs é associada a um aumento de 5 a 22 pontos percentuais na probabilidade de presença de uma empresa multinacional e a um acréscimo de 1 a 12 pontos percentuais na probabilidade de esta estabelecer uma afiliada no país anfitrião. A assistência à promoção de investimentos pode ter efeitos heterogêneos, a depender dos tipos específicos de investidores, países de origem e setores. No que concerne a esse aspecto, os resultados demonstram que os esforços de promoção são mais eficazes para atrair investimentos de países-membros da OCDE que de não membros dessa entidade. No caso da Costa Rica, as atividades de promoção de investimentos têm efeitos mais contundentes sobre os investimentos de empresas multinacionais de países cuja população fala uma língua diferente da local; no Uruguai, o oposto parece ser o caso.

Alguns estudos consideram a heterogeneidade entre as economias nacionais e dentro delas no que se refere a esforços de promoção de investimentos. Crescenzi, Di Cataldo e Giua (2019) revisitam o impacto das IPAs a fim de explorar alguns aspectos, quais sejam: i) a capacidade dos esforços de promoção de investimentos em nível nacional para lidar com a heterogeneidade das características da economia anfitriã, tanto entre os países quanto dentro destes; e ii) o impacto das IPAs subnacionais, concebidas no intuito de alavancar (ou de compensar) essa heterogeneidade nas condições de investimento. Os resultados obtidos sugerem que IPAs nacionais têm um papel limitado a desempenhar, entre ou dentro dos países. Em contrapartida, os efeitos das IPAs subnacionais (analisados para um subgrupo selecionado da amostra) sobre a entrada de IDE se mostram positivos: os setores visados pelas IPAs regionais atraem parcelas maiores de IDE *greenfield* depois que a estratégia é introduzida. As IPAs regionais contribuem tanto para aumentar a probabilidade de receber IDE quanto para impulsionar o montante total de investimento estrangeiro recebido, além dos empregos criados diretamente por esses investimentos. A magnitude do coeficiente, embora inferior à relatada em estudos anteriores sobre IPAs nacionais (como de Harding e Javorcik, 2011), indica que a atividade e o esforço de direcionamento de uma agência de investimento regional conduzem a um aumento de cerca de 23% na entrada de IDE. Ademais, os empregos relacionados ao IDE aumentam em até 24%, como resultado das estratégias de direcionamento da IPA.

Apesar do crescimento das agências de investimento subnacionais e dos impactos positivos no IDE que podem causar, elas não estão imunes a críticas e algumas enfrentam desafios significativos. Com menos recursos, elas têm mais dificuldade em abrir agências no exterior (em comparação com agências de países) e em recrutar os melhores talentos. Elas também são frequentemente ultrapassadas por agências nacionais na administração de pacotes de incentivos significativos.

Em suma, o principal objetivo das IPAs é gerar IDE (Wells Junior e Wint, 2000). Esse objetivo é facilitado pela disseminação de informações que, de outra forma, podem ser um impedimento ao investimento, devido à falta de compreensão das diferenças culturais, políticas e econômicas das economias anfitriãs em relação aos países de origem do IDE (Lim, 2008). Uma das principais funções das IPAs é mitigar as assimetrias de informação e os problemas decorrentes de diferenças de cultura

e práticas empresariais (Anderson e Sutherland, 2015). A próxima seção analisa o funcionamento das IPAs em alguns países selecionados.

3 PROMOÇÃO DO INVESTIMENTO ESTRANGEIRO: ASPECTOS INSTITUCIONAIS E ORGANIZACIONAIS

A governança de uma IPA diz respeito à forma como esta é supervisionada, orientada, controlada e gerida. Quando IPAs são estabelecidas, seu *status* legal, muitas vezes formalizado por lei, determinará muitos de seus aspectos organizacionais e funcionais. A forma de governar terá particular incidência no nível de autonomia da IPA diante do governo, nomeadamente do nível da gestão financeira e de recursos humanos. Os tipos mais comuns de *status* jurídico das IPAs são os seguintes:

- governamental (frequentemente como um departamento ou unidade dentro de um ministério);
- órgão público autônomo;
- órgão público-privado conjunto; e
- organização totalmente privada.

Segundo relatório da OCDE, órgãos públicos autônomos dominam o panorama das IPAs nos países da organização (60% dos entrevistados), enquanto cerca de um terço é totalmente governamental e faz parte de um ministério (OECD, 2018). Apenas uma agência é totalmente privada – Suíça, embora com financiamento público – e duas são entidades público-privadas conjuntas – Islândia e Suécia.

Na Europa, o sistema alemão de comércio exterior e promoção de investimentos envolve o governo e as empresas. É caracterizado por uma divisão de responsabilidades entre o Estado e o setor privado. A Lei de Comércio Exterior e Pagamentos fornece a base legal para o Ministério Federal de Assuntos Econômicos e Energia revisar as aquisições de empresas nacionais por compradores estrangeiros, a fim de avaliar se essas transações representam um risco para a ordem pública ou segurança nacional. A Germany Trade and Invest (GTAI) é a agência nacional (agência pública autônoma) da Alemanha e se reporta ao referido ministério. A Alemanha se destaca por um clima de negócios compatível com os padrões internacionais e também pela transparência de seu sistema judicial. A regulamentação alemã é baseada no princípio fundamental do livre-comércio, permitindo todas as transações econômicas com empresas ou países estrangeiros, desde que não sejam expressamente proibidas.

Na Holanda, a Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) é uma unidade operacional (governamental) do Ministério de Assuntos Econômicos. Essa agência auxilia e assessora empresas estrangeiras no estabelecimento, na implantação e/ou na expansão de suas atividades internacionais na Holanda. Além disso, a NFIA se concentra na promoção da Holanda no exterior como um país com um clima atraente para investimento e negócios, bem como desempenha um papel ativo em manter propício tal ambiente. Atualmente, não existe um quadro legal em vigor que regule o IDE na Holanda. Está em andamento um projeto de lei para aquisições estrangeiras no setor de telecomunicações. O projeto de legislação nesse domínio leva em consideração o regulamento da União Europeia.

A Agência de Desenvolvimento Industrial (Industrial Development Agency – IDA) da Irlanda é a agência de promoção de investimentos internos responsável por atrair e facilitar o investimento

estrangeiro na Irlanda. A IDA é uma agência estatutária autônoma que opera de acordo com as leis de desenvolvimento industrial de 1986 a 2009; no entanto, o Ministério do Trabalho, Empresa e Inovação fornece fundos e tem a autoridade para supervisionar as atividades da IDA. À luz da saída do Reino Unido da União Europeia, em 31 de janeiro de 2020, a posição da Irlanda e o acesso a um dos maiores mercados do mundo são agora pontos ainda mais significativos. O Brexit não tem efeito sobre o *status* da Irlanda como um Estado-membro de pleno direito da União Europeia, e tanto o governo irlandês quanto o povo irlandês estão comprometidos com a continuidade da adesão da Irlanda à União Europeia e à Zona do Euro. Atualmente, não há restrições gerais que regem o IDE na Irlanda; não há limites para a porcentagem de propriedade estrangeira permitida ou exigências de que as ações de empresas irlandesas sejam detidas por cidadãos irlandeses. A Irlanda ainda não possui uma legislação formal de seleção de investimentos, mas está em processo de desenvolvê-la. Como um membro da União Europeia, a Irlanda terá que implementar quaisquer regulamentos ou diretivas comuns de triagem de investimentos da região.

Na América do Norte, nos Estados Unidos, a agência central SelectUSA se reporta ao Departamento de Comércio e é também onde a agência (governamental) está localizada. A SelectUSA trabalha com mais de 25 agências e escritórios federais para aumentar a coordenação e fornecer orientação e informações para responder a questões específicas e de amplo alcance que afetam as decisões de investimento empresarial. Além disso, a Associação Nacional de Governadores e a Conferência de Prefeitos dos Estados Unidos desempenham um papel crescente na atração de IDE para o país. A organização responsável por impedir os investimentos indesejados é o Comitê de Investimentos Estrangeiros dos Estados Unidos (Committee on Foreign Investment in the United States – CFIUS). O CFIUS é um grupo federal interagências que se reporta ao Departamento do Tesouro e analisa certas transações no que se refere ao risco de segurança nacional. Novas regras do Departamento do Tesouro que entram em vigor no início de 2020 reforçaram a autoridade do CFIUS a fim de garantir que os investimentos estrangeiros nos Estados Unidos sejam seguros.

O México promulgou sua Lei de Investimento Estrangeiro (LIE) em 1993, mudando drasticamente o quadro regulatório para investimentos estrangeiros em vigor desde 1973. A nova estrutura regulatória substituiu as restrições da antiga lei de investimento, que geralmente limitava a participação estrangeira em empresas mexicanas a 49% ou menos. Vale ressaltar que todos os investimentos estrangeiros no México devem ser registrados no Registro Nacional de Investimentos Estrangeiros (RNIE). A Comissão Nacional de Investimentos Estrangeiros (CNIE) é a autoridade governamental que concede as autorizações correspondentes relativas a investimentos estrangeiros, tais como aqueles que ultrapassam o limite de 49% mencionado. A CNIE é responsável pela aplicação da LIE e reporta ao Ministério da Economia. É integrada pelos chefes dos ministérios estaduais e tem um comitê de representantes e um secretário executivo em sua operação. O RNIE pertence ao Ministério da Economia por meio do Departamento-Geral de Investimentos Estrangeiros (DGIE). A agência ProMexico é a instituição de nível federal encarregada de atrair IDE, orientada pelo objetivo estratégico de aumentar a produção e as exportações do México. A ProMexico goza de apoio político e atenção nos mais altos níveis de governo, com uma rede de cerca de 48 escritórios no exterior (incluindo Montreal, Toronto e Vancouver) e 31 escritórios em todo o México, bem como um *site* altamente sofisticado. Ela atua como a principal interlocutora com investidores em potencial e garante suporte de ponta a ponta para os investidores antes, durante e depois do estabelecimento de operações no terreno, até a produção contínua e uma eventual expansão. A ProMexico foi criada em

13 de junho de 2007, por meio de decreto presidencial, como um fundo público setorial vinculado ao Ministério da Economia.

A abordagem do Canadá para o investimento estrangeiro, nos termos da Lei de Investimentos,² tem dois objetivos principais: revisar grandes investimentos para garantir que eles produzam, provavelmente, um benefício líquido para o Canadá e revisar os investimentos que poderiam ser potencialmente prejudiciais à segurança nacional. A referida lei confere poderes ao Ministro da Inovação, Ciência e Desenvolvimento Econômico (e, em certos casos, ao ministro do Patrimônio canadense) para examinar, impor condições ou possivelmente proibir alguns investimentos. O Departamento de Relações Exteriores e Comércio Internacional (Department of Foreign Affairs and International Trade – DFAIT) é responsável por fomentar a expansão das relações comerciais do Canadá no exterior, incluindo a promoção de IDE e o desenvolvimento de parcerias com outras partes interessadas federais e provinciais. Sua agência governamental Invest in Canada está encarregada de criar uma estratégia de IDE moderna, sistemática e mais direcionada, que comunique diretamente aos investidores as propostas de valor que as localidades canadenses oferecem.

Na América Latina, a Costa Rica começou a fortalecer a governança para a política de IDE em meados da década de 1990. Criado em 1986 por meio de lei orçamentária, o Ministério do Comércio Exterior (Comex) foi formalmente instituído em 1996 como a agência governamental para o comércio e a política de IDE. É responsável por definir a política de IDE do país, supervisionando o regime de zona de livre-comércio (*free-trade zone* – FTZ) e coordenando as estratégias e os planos relacionados com o IDE. Em 2005, o Comex introduziu a Direção de Investimento e Cooperação, reformada em 2010 como Direção de Investimento, responsável por aconselhar sobre as prioridades das políticas e implementar as diretrizes da política de promoção do investimento definidas pelo ministro. A direção também é responsável pela coordenação com a Coalizão de Iniciativas de Desenvolvimento da Costa Rica (Cinde), agência de promoção do IDE, e outras instituições relevantes. A Cinde é uma instituição privada de interesse público (associação privada, sem fins lucrativos e independente do governo). Em 1996, começou a se especializar na atração de IDE. Em 2001, adotou um enfoque setorial voltado para as empresas que operam nos setores prioritários. A agência tem se esforçado muito em serviços pós-atendimento e no monitoramento de tendências e necessidades de negócios. Oferece serviços aos investidores de forma totalmente gratuita em todas as fases de seu projeto de investimento.

A ProColombia é uma agência governamental responsável pela promoção de IDE na Colômbia. O Conselho Consultivo é o órgão máximo da ProColombia, incumbido, entre outras funções, de avaliar e aprovar a estratégia, as metas, o quadro de pessoal e o orçamento, bem como acompanhar a gestão. É composto por: ministro do Comércio, Indústria e Turismo, um representante do Banco de Comércio Exterior da Colômbia (Bancoldex), dois indicados pelo presidente da República e dois representantes do setor privado. Por lei,³ o investimento estrangeiro na Colômbia é regido por três princípios básicos: i) universalidade, ii) autorização automática; e iii) igualdade de tratamento. Dados esses princípios, o investimento estrangeiro está sujeito ao mesmo tratamento que o investimento doméstico. Os únicos setores com restrições para o capital estrangeiro são: atividades relativas à defesa

2. Essa lei, de 1985, reconhece que o aumento do capital e da tecnologia beneficia o Canadá, e destaca a importância de proteger a segurança nacional. O objetivo da lei é fornecer a revisão de investimentos no Canadá por não canadenses, de uma maneira que incentive o crescimento econômico e as oportunidades de emprego, e a garantir a revisão dos investimentos no Canadá por não canadenses que possam ser prejudiciais à segurança nacional.

3. Lei nº 9, de 17 de janeiro de 1991 (Nuevo Estatuto Cambiario).

e à segurança nacional; tratamento e eliminação de resíduos tóxicos, perigosos ou radioativos não produzidos na Colômbia; e serviços de radiodifusão. A ProColombia possui mais de trinta escritórios localizados no país e no exterior, com alcance em 33 países.

Na Ásia, destaca-se o Economic Development Board (EDB) de Singapura, agência governamental autônoma que, em seu papel de agência de promoção de investimentos no âmbito do Ministério da Indústria e Comércio (Ministry of Trade and Industry – MTI), ajuda a identificar e a satisfazer as necessidades de qualificação de curto prazo dos investidores estrangeiros. O Conselho do EDB é composto, principalmente, por empresários, além de uma parcela de funcionários públicos, a fim de manter relações com empresas e órgãos públicos relacionados a investimentos.

A Agência de Promoção de Investimentos da China (China Investment Promotion Agency – Cipa) foi criada pelo Ministério do Comércio da China (Ministry of Commerce – Mofcom), ao qual se reporta desde a década de 1980, com o objetivo de facilitar a promoção do investimento no país. Além da Cipa, existe o Conselho Chinês para a Promoção de Investimentos Internacionais (China Council for International Investment Promotion – CCIIP), que é uma organização social sem fins lucrativos com personalidade jurídica independente e que se reporta, também, ao Mofcom.⁴ A incapacidade da Cipa de supervisionar toda a nação fomentou o surgimento e o crescimento de IPAs em nível municipal, que devem desempenhar papéis importantes no incentivo ao IDE em áreas específicas. Após a entrada da China na Organização Mundial do Comércio (OMC), em 2001, todas as suas principais cidades começaram a estabelecer IPAs para aumentar sua competitividade. Uma nova lei de investimento estrangeiro entrou em vigor no país em janeiro de 2020. Em junho de 2020, foram atualizadas as listas negativas de investimento estrangeiro, aplicáveis em todo o país, reduzindo o número de setores nos quais o investimento estrangeiro é proibido ou sujeito a restrições. Seguiu-se, em dezembro de 2020, uma atualização da “lista negativa para entrada no mercado”, que rege os setores em que a empresa privada (nacional ou estrangeira) não pode investir, e que deve ser lida em paralelo com as listas negativas de investimento estrangeiro. Com isso, apenas 123 setores estão agora fora dos limites para o capital privado – abaixo dos 328 vigentes em 2016.

No Vietnã, uma filial do Ministério do Planejamento e Investimento, a Agência de Investimento Estrangeiro (Foreign Investment Agency – FIA), atua como agência de promoção de investimentos. A FIA é composta por cinco divisões; três centros de promoção de investimento nas regiões norte, centro e sul; e representantes de promoção de investimento em vários países. A legislação primária que rege os investimentos no Vietnã é a Lei de Investimento (Law on Investment – LOI) nº 67/2014/QH13, em vigor desde 1º de julho de 2015, e sua regulamentação foi estabelecida pelo Decreto nº 118/2015/ND-CP. A LOI regula as atividades de investimento empresarial no país, bem como os investimentos externos. Ela estipula os princípios fundamentais do regime de investimento: transparência; tratamento igual para todos os investidores (estrangeiros e nacionais); proteção contra expropriação; e respeito pelos tratados relacionados com o investimento empresarial do qual o Vietnã é parte. A FIA é responsável pela gestão do Sistema Nacional de Informação de Investimentos Estrangeiros e dos portais sobre procedimentos de emissão do certificado de registro de investimento; pela publicação e atualização de documentos legislativos, políticas, condições de investimento aplicadas a investidores estrangeiros; e pela atualização de informações sobre a promoção de investimentos e investimento estrangeiro no Vietnã (Kher *et al.*, 2020).

4. Disponível em: <<http://www.cciip.org.cn/en/>>.

Nos Emirados Árabes Unidos, a Unidade de Investimento Direto Estrangeiro no Ministério da Economia é responsável por propor políticas de IDE, compilar uma base abrangente de dados e informações de investimento e criar um ambiente atraente para investidores interessados. O Comitê de Investimento Estrangeiro Direto é presidido pelo ministro da Economia. É responsável por preparar uma lista de setores econômicos e atividades que são permitidas para o IDE. A legislação que regula o IDE (Decreto nº 19/2018) visa promover o ambiente de investimento, expandir e diversificar a base produtiva e atrair IDE em tecnologia avançada, conhecimento e treinamento. A Dubai Investment Development Agency (Dubai FDI), instituição governamental criada em 2013, é parte do Departamento de Desenvolvimento Econômico de Dubai, um dos sete emirados que compõem a Federação, e desenvolve, promove e apoia oportunidades de IDE para facilitar o sucesso, o crescimento e a expansão dos investidores em Dubai, nos Emirados Árabes Unidos e nos mercados regionais e internacionais.

O Centro de Promoção de Investimentos da Indonésia (Indonesia Investment Promotion Center – IIPC) é o representante oficial do Conselho de Coordenação de Investimentos da República da Indonésia (Badan Koordinasi Penanaman Modal – BKPM), encarregado de promover o investimento na Indonésia para potenciais investidores no exterior. Como principal interface entre as empresas e o governo, o BKPM (agência governamental) tem a função de impulsionar o investimento direto doméstico e estrangeiro por meio da criação de um clima de investimento favorável. Restaurada ao *status* de nível de ministério em 2009, e reportando-se diretamente ao presidente da República, a agência tem como objetivo a promoção de investimentos – não apenas buscar mais investimento doméstico e estrangeiro, mas buscar investimentos de qualidade que possam impulsionar a economia indonésia e absorver muita mão de obra.

A Invest Hong Kong (InvestHK), agência governamental, é um departamento do governo da Região Administrativa Especial (RAE) de Hong Kong, responsável pelo IDE, apoiando empresas do exterior, da China continental e de Taiwan na instalação e expansão em Hong Kong. O departamento oferece aconselhamento gratuito e serviços personalizados para ajudar as empresas a ter sucesso na economia da cidade. Fundada em 1º de julho de 2000, sua missão é confirmar e fortalecer Hong Kong como o principal centro de negócios internacionais da Ásia e atrair investimentos econômica e estrategicamente importantes. A InvestHK é chefiada pelo diretor-geral de promoção de investimentos, que se reporta ao secretário de comércio e desenvolvimento econômico. Para que as empresas e os indivíduos estrangeiros desfrutem das mesmas condições oferecidas aos locais, Hong Kong não discrimina na lei ou na prática os investimentos de empresas estrangeiras. Não há restrição de propriedade para estrangeiros, que podem deter até 100% do capital das empresas e exercer todas as formas de atividade remunerada. Além disso, os diretores de empresas não precisam ser cidadãos ou residentes em Hong Kong.

De uma maneira geral, os quadros institucionais dos governos para promoção e facilitação de investimentos, incluindo a forma como as IPAs são estabelecidas e administradas, respondem aos objetivos políticos específicos que cada país define e ao ambiente sociopolítico em que operam. Como apresentado, as IPAs podem ter diferentes linhas de reporte, dependendo de seu *status* legal e ambiente institucional mais amplo – os mais comuns são os ministérios e os conselhos de administração. Os ministérios setoriais costumam ser os de comércio (como é o caso da China) ou economia (por exemplo, a Holanda), mas algumas IPAs também se reportam aos ministérios de relações exteriores (como no Canadá) e outros se reportam diretamente à Presidência da República (como é o caso da Indonésia). Todas as IPAs foram criadas com o objetivo principal de promover e atrair investimento estrangeiro. Ambientes institucionais, econômicos e políticos diferem de um país para outro.

A experiência também ressalta a importância de uma IPA ter um conselho de administração público-privado misto. Os membros do conselho de governo são essenciais para fornecer acesso aos escritórios do governo, construir credibilidade e permitir que uma IPA trate das questões dos investidores. Os membros do conselho do setor privado ajudam a aumentar a transparência da organização, promovem a compreensão e o apoio entre o setor privado mais amplo e fornecem suporte significativo aos esforços promocionais. A IDA da Irlanda, por exemplo, é uma agência estatutária autônoma. Com exceção do presidente e de um representante do Departamento de Empresa, Comércio e Emprego, os membros do conselho são todos representantes do setor privado. O EDB de Singapura também se beneficia do Conselho Consultivo Internacional, que é presidido pelo gabinete do primeiro-ministro (atualmente vice-primeiro-ministro) e composto por *chief executive officers* (CEOs) e presidentes de corporações multinacionais líderes, fornecendo à agência apoio político de alto nível e orientação da comunidade internacional de investimentos almejados, permitindo que suas estratégias econômicas permaneçam relevantes e eficazes. No caso da Costa Rica, apesar da orientação da Cinde para o setor privado, esta obteve forte apoio político do governo do país. Com base em seu rápido sucesso em impulsionar o investimento na Costa Rica, a Cinde acabou suplantando a agência “oficial” de promoção de investimentos, o Centro para a Promoção de Exportações e Investimentos (Cenpro), uma agência autônoma do Ministério do Comércio Exterior. A Cinde continua a receber um alto grau de apoio político e popular, sem restrições impostas pela burocracia governamental ou política (USAID, 2011).

IPAs em todo o mundo podem ser privadas, órgãos públicos autônomos ou parte de um ministério (governamental). A maioria das apresentadas no quadro 1 (composto em grande parte por países da OCDE), por exemplo, são agências públicas autônomas. Já entre os países cujas experiências são detalhadas neste artigo, a maioria é governamental. Como parte do Ministério do Planejamento e Investimento (MPI), a FIA, no Vietnã, por exemplo, é um órgão governamental. É um dos 25 departamentos do MPI e, portanto, é um órgão totalmente financiado pelo governo. Dessa forma, tem pouco espaço de manobra em comparação com outras IPAs. Geralmente, as IPAs bem-sucedidas têm uma estrutura legal clara com funções definidas e poderes necessários para cumprir seus mandatos. Elas também podem ter a autonomia necessária para exercer seus mandatos com flexibilidade, livre de interferências políticas e com controle sobre seus orçamentos e alocação de recursos. Esse é o caso das IPAs públicas autônomas, que provaram também ser muito eficazes, como a GTAI, na Alemanha (Daniel e Forneris, 2010). As agências devem ser transparentes e ter a confiança da comunidade de investidores, incluindo investidores estrangeiros já presentes no país anfitrião.

Outra questão importante relativa ao funcionamento das IPAs diz respeito à extensão de seus mandatos. Com efeito, as IPAs podem se dedicar exclusivamente à promoção de investimentos no país ou podem fazer parte de uma agência mais ampla, que possui mandatos adicionais. Os tipos de mandatos que as IPAs são incumbidas de cumprir variam. Embora, por definição, todas tenham um mandato básico para atrair IDE, a combinação de seus mandatos secundários pode ser ampla e pode variar substancialmente de país para país. Os mandatos oficiais encontrados com mais frequência de IPAs incluem: promoção de investimento estrangeiro no país, promoção de investimento de empresas do país no exterior, promoção do investimento doméstico, operação de balcão único (por exemplo, registro comercial, autorizações, licenças), promoção de exportação, promoção da inovação, promoção de investimento verde, promoção do desenvolvimento regional, entre outros.

Nos países da OCDE, existe grande variação entre as IPAs (quadro 1) no que diz respeito ao número de mandatos, mas todas cumprem pelo menos outro mandato além da promoção de IDE. Nessa amostra, o número de mandatos diferentes varia desde 2 até 13, com uma média de 5,7. Somente sete IPAs cumprem apenas dois mandatos, enquanto quatro cumprem mais de dez, o que mostra a integração relativamente alta de mandatos às vezes muito diferentes em uma única instituição (OECD, 2018).

QUADRO 1

Principais características institucionais das IPAs

Pais	Status legal	Número de mandatos	Número de escritórios no exterior	Conselhos
Alemanha	Agência pública autônoma	6	14	Sim
Austrália	Agência pública autônoma	4	36	Não
Áustria	Agência pública autônoma	2	0	Não
Canadá	Governamental	2	35	Não
Chile	Agência pública autônoma	2	3	Sim
China	Governamental	-	-	Sim
Costa Rica	Agência público-privada	5	1	Sim
Dinamarca	Governamental	2	16	Não
Eslováquia	Governamental	6	0	Sim
Eslovênia	Agência público autônoma	8	0	Sim
Espanha	Agência pública autônoma	5	44	Sim
Estados Unidos	Governamental	2	13	Não
Estônia	Agência pública autônoma	12	5	Sim
Finlândia	Agência pública autônoma	6	12	Sim
França	Agência pública autônoma	2	33	Sim
Grã-Bretanha	Governamental	5	60	Sim
Grécia	Agência pública autônoma	6	0	Sim
Holanda	Governamental	2	26	Não
Hungria	Agência pública autônoma	7	0	Não
Irlanda	Agência pública autônoma	4	21	Sim
Islândia	Agência público-privada	4	0	Sim
Israel	Governamental	3	1	Não
Japão	Governamental	6	74	Sim
Coreia	Governamental	7	36	Sim
Letônia	Agência público autônoma	13	20	Não
México	Governamental	11	46	Sim
Noruega	Agência público autônoma	11	0	Não
Nova Zelândia	Agência pública autônoma	5	9	Sim
Polônia	Agência público autônoma	7	6	Sim
Portugal	Agência público autônoma	7	37	Sim
República Checa	Agência pública autônoma	9	10	Sim
Singapura	Governamental	-	19	Sim
Suécia	Agência público-privada	5	13	Sim
Suíça	Privada	5	10	Sim
Turquia	Agência público-privada	6	12	Sim

Fonte: OECD (2018).
 Elaboração da autora.

Por fim, outro elemento importante da organização interna das IPAs é a rede de escritórios, tanto no país como no exterior. Dependendo dos recursos financeiros e humanos da IPA, bem como de suas orientações estratégicas, diferentes opções estão disponíveis no que diz respeito ao número de escritórios a serem estabelecidos. Além disso, é possível encontrar o melhor equilíbrio entre sede *versus* presença local e sede *versus* presença no exterior. Segundo OECD (2018), quanto à localização dos escritórios, 75% das IPAs da OCDE têm escritórios próprios no exterior, o que significa que possuem pessoal no exterior, dedicado à promoção de investimentos, em sua folha de pagamento. A IPA média da OCDE tem 34 escritórios no exterior – quase metade das IPAs relatou (47%) não ter outros escritórios, além da sede, no seu país. Enquanto isso, pouco mais de 15% têm mais de dez escritórios subnacionais (unidades localizadas, por exemplo, em estados ou outras cidades no país de origem), como é o caso do México e da Colômbia.

O panorama da promoção de investimentos é dinâmico. Não apenas as necessidades dos investidores mudam continuamente, o que afeta as demandas que as IPAs e seus concorrentes enfrentam, mas também as dos governos com os quais elas interagem e dos quais às vezes dependem. Consequentemente, novas agências estão sendo estabelecidas e as existentes estão passando por profundas mudanças organizacionais: elas podem adquirir ou perder mandatos, ou se fundir com outras organizações e abrir novos escritórios no país e no exterior. Essa mudança constante aponta para a necessidade de: i) informações atualizadas entre países sobre o *status* das IPAs; e ii) evidências mais claras sobre o impacto das diferentes soluções, de modo a fornecer aos formuladores de políticas e agências um quadro mais preciso das reformas necessárias.

As IPAs pesquisadas neste artigo às vezes coexistem com outras agências nacionais ou subnacionais que desempenham as mesmas funções ou funções relacionadas. Isso pode influenciar a maneira como essas agências se coordenam com outros órgãos e, às vezes, apresenta desafios de coordenação. Na próxima seção, são apresentadas boas práticas de certas regiões (estados ou províncias) de alguns países na promoção de IDE.

4 PROMOÇÃO E FACILITAÇÃO DO IDE EM REGIÕES (ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS SUBNACIONAIS)

O campo da promoção de investimentos está assumindo cada vez mais um enfoque local, com agências subnacionais de promoção de investimentos crescendo em destaque ao lado de suas contrapartes nacionais. Paralelamente, os investidores estão se tornando cada vez mais sofisticados em avaliar os benefícios de determinadas cidades, províncias ou regiões de um país, especialmente em países maiores.

A configuração institucional da promoção de investimentos varia de país para país, com diferentes graus de fragmentação. Em uma extremidade do espectro estão os países com uma única IPA no nível do governo central, que concentra a maioria dos recursos relevantes e pode reunir a maioria dos esforços dos setores público e privado. No outro extremo estão os países onde várias agências e outros atores estão envolvidos na promoção de investimentos nos níveis central, regional ou outros. Essa fragmentação de responsabilidades nessa área de política pode ocorrer em várias linhas. Uma é horizontal, em que diferentes organizações do setor público nacional vinculadas a diferentes unidades do governo podem estar simultaneamente envolvidas na promoção de investimentos (por exemplo, respondendo a diferentes ministérios), cada uma com seus próprios programas de apoio e pessoal específicos. A fragmentação também pode ser vertical – as organizações do setor público e privado

podem ser ativas em ambos os níveis nacional e subnacionais (por exemplo, em regiões, municípios ou cidades específicas), especialmente em países federais ou altamente descentralizados. Por exemplo, na China, nos Estados Unidos, na França e no Brasil, IPAs subnacionais operam em cada região e em cidades maiores – uma exceção é a Suécia, onde há mais de uma dúzia de agências operando no nível subnacional (OECD, 2021).

IPAs subnacionais desempenham papéis únicos e têm características distintas em comparação com IPAs nacionais. Devido às suas jurisdições menores, essas agências geralmente têm um conhecimento mais profundo do ambiente de negócios local e sua proposta de valor para os investidores. Além disso, possuem laços mais fortes com outros agentes locais mais fortemente envolvidos nas necessidades operacionais do dia a dia e nas questões enfrentadas pelos investidores.

Apesar da aparente importância dessas entidades locais, a literatura sobre IPAs subnacionais ainda é escassa. Um estudo recente do projeto Massive (Multinacionais, Instituições e Inovação na Europa), financiado pelo European Research Council da London School of Economics, deteve-se mais profundamente sobre o tema (Crescenzi, Di Cataldo e Giua, 2019). Ele aproveita uma pesquisa sobre IPAs nacionais e subnacionais na Europa para avaliar sistematicamente o impacto dos esforços de promoção de investimentos para atrair IDE para áreas e setores que, de outra forma, não seriam visados. O estudo conclui que as IPAs subnacionais ajudam a gerar fluxos de IDE em âmbito local, impactando tanto a probabilidade de receber IDE como o montante total de IDE recebido. Esse impacto é mais pronunciado em jurisdições menos desenvolvidas, provavelmente apontando para o papel das IPAs subnacionais em ajudar os investidores a resolver lacunas de informação, transparência inadequada e condições institucionais mais fracas nessas áreas. Além disso, as IPAs subnacionais demonstraram uma melhor capacidade de atrair IDE em setores intensivos em conhecimento do que em outros setores.

As IPAs subnacionais são, frequentemente, organizações independentes e não subsidiárias das agências nacionais. Elas geralmente desempenham um papel de coordenação junto às agências subnacionais, a fim de evitar concorrência desnecessária e direcionar os investidores para as agências locais.

4.1 Boas práticas na atração de investimentos subnacionais

A configuração institucional de um governo influencia a maneira como este conduz a política de investimento no nível local. Essa configuração é determinada em grande parte pelo nível de centralização da política econômica e pelos mecanismos de governança relacionados entre os órgãos do governo central e subnacionais (região, estado, província ou cidade). Alguns países optam por centralizar a promoção do investimento ao nível da IPA nacional, que pode ou não ter uma rede de escritórios subnacionais. Outros, geralmente com governança ou sistemas econômicos mais descentralizados, estabelecem IPAs subnacionais que são parcial ou totalmente independentes da agência central. A promoção e a facilitação de investimentos devem encontrar um equilíbrio entre a tomada de decisões estratégicas centralizadas e uma margem de manobra suficiente para que os governos subnacionais exerçam seu poder. O governo central sozinho não pode promover a atratividade econômica, sugerindo a importância de um arranjo multinível. Ao mesmo tempo, ter apenas um ponto de entrada, com esse suporte inicial e único feito pelo governo nacional, tem demonstrado sucesso para empresas e investidores estrangeiros (Pasquinelli e Vuignier, 2020; OECD, 2021).

Existem quatro razões principais para a realização de atividades de promoção de investimentos em nível local (MCI e Vale Columbia Center for Sustainable International Investment, 2009; OECD, 2021).

- 1) **Objetivos de desenvolvimento:** os órgãos subnacionais e o governo central podem ter diferentes objetivos de desenvolvimento econômico e diferentes vantagens competitivas.
- 2) **Conhecimento de sua localização:** os órgãos subnacionais têm maior conhecimento dos pontos fortes e fracos de sua área e, portanto, estão mais aptos a comercializá-los, fornecendo informações precisas aos investidores.
- 3) **Facilitação no terreno:** como os órgãos subnacionais estão mais próximos dos tomadores de decisão locais, eles estão mais bem posicionados para auxiliar os investidores nas fases de estabelecimento e pós-estabelecimento.
- 4) **Atrair investimentos nacionais:** para muitas regiões, atrair empresas do mesmo país pode ser tão importante quanto atrair investidores estrangeiros. Os órgãos subnacionais podem aplicar os mesmos princípios e técnicas usados para promover o IDE, bem como vincular com mais êxito suas operações à economia local.

As evidências das regiões da União Europeia mostram que o IDE responde melhor à atividade das IPAs subnacionais que operam mais perto das operações dos investidores (Crescenzi, Di Cataldo e Giua, 2019). Informações comparativas sobre os concorrentes de uma cidade podem ajudar IPAs a elaborar estratégias de promoção de investimento adaptadas às forças competitivas e ao potencial de cada território. Também podem ajudar no desenvolvimento de ferramentas de política que conectem investidores estrangeiros a fornecedores locais. Cidades menores, por exemplo, podem concentrar esforços para atrair grandes empresas – oferecendo incentivos fiscais generosos – em vez de focar suas estratégias e ferramentas de promoção na prospecção de investidores menores que possam atrair de forma realista. As ferramentas de promoção de investimentos para atrair essas empresas de segundo nível podem ser úteis, pois essas empresas podem estabelecer vínculos mais fortes com empresas locais do que com grandes empresas, devido às lacunas de capacidade de absorção mais baixa e maior mobilidade de mão de obra (OECD, 2021).

Em contrapartida, compartilhar responsabilidades de promoção de investimentos entre diferentes níveis de governo pode trazer vários desafios. Algumas regiões podem resistir a projetos de financiamento estrangeiro que foram direcionados pela agência central. Isso acontece devido aos riscos ambientais percebidos para a população local ou preocupações de que as empresas locais possam sofrer com o aumento da concorrência. Ao mesmo tempo, devido à concorrência inter-regional, as IPAs nacionais podem ser deliberadamente excluídas das oportunidades identificadas localmente – ou, pelo contrário, podem se tornar árbitros (ou seja, decidindo para qual região devem dirigir um investidor estrangeiro) e enfrentar decisões difíceis. Um grupo de ferramentas de coordenação ajuda a superar esses desafios. Na Suécia, um acordo de código de conduta entre a IPA nacional e as regiões foi estabelecido para comunicar melhor as oportunidades e encorajar o intercâmbio de informações. A IPA francesa, por sua vez, tem um processo formal de compartilhamento de informações para aumentar a eficiência da colaboração com IPAs subnacionais. A agência criou um “mercado” de projetos e compartilha informações semanalmente com seus parceiros regionais. São publicados novos projetos de investimento estrangeiro que são identificados e solicitações são feitas em nível

regional (OECD, 2021). Graças a essa plataforma, os parceiros podem coordenar suas respostas e identificar áreas de ação conjunta.

Com a fragmentação internacional da produção e dos serviços, os investidores são cada vez mais atraídos pelo que obtêm de uma determinada cidade ou região (Crescenzi, Di Cataldo e Giua, 2019). Locais dentro das mesmas fronteiras nacionais podem diferir muito em sua atratividade devido aos vários níveis de produtividade, atributos de habilidades e outras características do ecossistema local.

Mesmo que a prioridade das filiais subnacionais seja facilitar o estabelecimento de investidores, o desenvolvimento de ferramentas de atração de investimentos mais personalizadas é igualmente relevante. Nos próximos itens, são apresentados alguns exemplos de boas práticas de atração de investimentos subnacionais.

4.1.1 China: Centro de Promoção de Investimentos Internacionais de Zhejiang (Zhejiang International Investment Promotion Center – ZIIPC)

O ZIIPC, na China, foi estabelecido em 2001 sob a aprovação do governo popular da província de Zhejiang. Como uma instituição estatal afiliada ao Departamento de Comércio da província, o centro assume a importante tarefa de apresentar o ambiente de investimento e a política industrial local, atraindo investimento estrangeiro e incentivando as empresas da região a “se tornarem globais”, realizando, assim, um salto de desenvolvimento. O ZIIPC consiste em oito departamentos e afilições (UNESCAP, 2017). Segundo UNESCAP (2017), suas principais responsabilidades são as seguintes.

- Implementar política provincial, leis e regulamentos de investimento e introduzir o ambiente de investimento e informações industriais da província de Zhejiang.
- Auxiliar instituições e investidores estrangeiros com visitas de negócios na província de Zhejiang, apoiando o Departamento de Comércio da província, os departamentos de comércio de cidades e as zonas econômicas de nível de prefeitura, a fim de implementar programas de alta qualidade por meio da promoção de projetos e serviço de acompanhamento.
- Implementar a estratégia Go Global defendida pelo governo provincial, criando condições favoráveis para que as empresas de Zhejiang que pretendem ser listadas no exterior façam negócios transnacionais, contratem projetos e exportem mão de obra, ajudando a reduzir o custo de se tornar global e oferecer serviços de qualidade.
- Promover o investimento bidirecional, organizando atividades em várias formas, tanto no país quanto no exterior.
- Prestar serviços para investidores estrangeiros, incluindo consultoria de projetos, avaliação de tecnologia, análise de mercado, estudo de viabilidade, agente de procedimento, aplicação administrativa e aprovação.
- Oferecer serviços no estabelecimento e no registro de empresas na província de Zhejiang; além disso, oferecer serviços de gestão de recursos humanos para funcionários chineses.
- Prestar serviços de terceirização de recursos humanos para organizações nacionais, ou seja, instituições públicas, empresas não estatais e empresas privadas.

- Organizar a promoção de investimento bidirecional relacionado ao treinamento de negócios e ao treinamento no exterior para o pessoal sênior, o teste e a emissão de certificado de qualificação nacional de encaminhamento de carga e mão de obra despachada; organizar vários fóruns sobre economia com relações externas.
- Tratar reclamações de investidores estrangeiros; prestar consultoria jurídica e serviços em processos judiciais e arbitrais.
- Responsabilizar-se por dirigir e coordenar organizações de promoção de investimentos e tratamento de reclamações em nível nacional, provincial e municipal, bem como em zonas de desenvolvimento econômico provincial em Zhejiang.

Verifica-se que transições fundamentais estão em andamento em termos de prioridades geográficas e setoriais para os investimentos estrangeiros na China. Tais investimentos encontram-se concentrados, principalmente, nas províncias costeiras, que ainda recebem cerca de 83% do IDE total na China. Contudo, essa ênfase nas áreas mais ricas da costa está começando a mudar, pois uma política do governo (a chamada campanha Go West) está sendo implementada por meio de incentivos fiscais (política nacional) e de outros estímulos com o intuito de levar investimentos às regiões centrais e ocidentais. Além disso, empresas multinacionais estão sendo atraídas para o interior em razão de preços e salários inferiores aos das mais desenvolvidas áreas costeiras. Assim, várias empresas estrangeiras estão estabelecendo ativamente fábricas e escritórios em cidades de segundo e de terceiro escalão na China central, pois estas, não raro, oferecem boas oportunidades de investimento.

O ZIIPC pode ser considerado uma boa prática, pois tem o objetivo de desenvolver uma região menos desenvolvida economicamente utilizando ferramentas nacionais, como políticas fiscais e subnacionais, de cujos pontos fortes os órgãos subnacionais têm maior conhecimento (de sua localização e facilitação do terreno). A China é um país em desenvolvimento, ainda com grandes diferenças regionais. As subnacionais, por conhecerem essas diferenças em nível local, ajudam na promoção dessa igualdade futura.

4.1.2 Estados Unidos: Gabinete de Desenvolvimento Econômico do Governador de Utah (Utah Governor's Office of Economic Opportunity – Goed)

Os Estados Unidos são fortes na comunidade de investimento global no que diz respeito ao número, ao escopo e ao papel de liderança que os estados desempenham na atração de IDE. Os estados individuais competem (muitas vezes, uns contra os outros) por investimentos em escala global, de modo que empregam funcionários de investimento altamente qualificados e, em alguns casos, mantêm escritórios nos principais centros financeiros do mundo.

Existem muitas agências regionais e locais de desenvolvimento econômico que também trabalham com o objetivo de atrair e facilitar o investimento internacional. Essas agências desempenham um papel importante na promoção de investimentos e destacam a vantagem comparativa de suas regiões e localidades. Considerando a diversidade e o tamanho da economia dos Estados Unidos, as agências subnacionais de promoção de investimentos encontram-se em uma posição única para oferecer serviços personalizados que atendam às necessidades dos investidores internacionais; isso ocorre porque tais agências podem alocar, de forma eficiente, recursos humanos e financeiros visando atingir as metas de investimento.

Esse sistema descentralizado tem operado com sucesso por décadas, tendo rendido bilhões de dólares em investimentos internacionais nos Estados Unidos. As Organizações Estaduais de Desenvolvimento Internacional (State International Development Organizations – Sido) desempenham um papel importante nessas atividades para seus membros (FDI Intelligence, 2020). Nos parágrafos seguintes, será apresentado um exemplo a nível estadual nos Estados Unidos.

O Goed tem um amplo mandato, que inclui, entre outras coisas, “a criação, o crescimento e o recrutamento de empresas para Utah” (Moloney e Octaviani, 2016, p. 7, tradução nossa). Segundo os autores, a abordagem do Goed para atração de IDE compartilha uma série de melhores práticas com outras jurisdições.

O envolvimento direto do mais alto nível político é demonstrado não apenas pelo fato de que o cargo está diretamente sob a autoridade do governador, mas também pela participação ativa do governador em eventos do Goed de alto nível e missões comerciais e de investimento no exterior.

O Goed desenvolveu um foco estratégico em um conjunto de indústrias-chave que estão alinhadas com a proposta de valor particular de Utah. Também criou um programa para designar executivos selecionados de empresas localizadas em Utah como “embaixadores” e atrai uma parcela significativa de potenciais *leads* de IDE de discussões com empresas já em Utah.

As principais lições do Goed incluem o seguinte.

- A abordagem de balcão único (*one-stop shop*) para atração de IDE (e interações de desenvolvimento econômico com empresas em geral) tornou-se um requisito em todo o país.
- Vários modelos organizacionais podem ser bem-sucedidos, desde que haja uma visão estratégica comum e uma compreensão compartilhada das funções de ponta a ponta.
- Diretrizes publicadas claras e contabilidade pública transparente, pois os incentivos corporativos são maneiras diretas de definir e acompanhar o progresso de forma consistente.

Assim, o Goed possui o objetivo de desenvolvimento da sua indústria local tendo como base os seus valores e com foco em suas vantagens competitivas (conhecimento de sua localização). Os estados americanos têm muita autonomia, inclusive regulatória. Agências subnacionais ajudam os investidores nesse processo de reconhecimento, avaliação (qual estado é melhor para aquela empresa) e fixação (facilitação do terreno).

4.1.3 Canadá: Invest in Canada e Ontario Trade and Investment

A Invest in Canada, parte do Global Affairs Canada (antigo Departamento de Relações Exteriores, Comércio e Desenvolvimento), tem o programa mais abrangente de apoio às IPAs subnacionais, com um programa de nível federal para apoiar a capacidade de promoção de investimentos em nível local, denominado Invest Canada-Community Initiatives (ICCI). Este último foi estabelecido pelo governo do Canadá para fornecer apoio às comunidades canadenses que buscam melhorar sua capacidade de atrair, reter e expandir o IDE, para criar empregos e apoiar a inovação e o aumento das exportações. O foco é atrair IDE *greenfield* (projetos novos). O programa apoia parcerias sem fins lucrativos e público-privadas no nível da comunidade local (Loewendahl, 2018).

Desde 2006, o programa apoiou mais de 416 municípios e organizações comunitárias por meio de 1.253 projetos avaliados em C\$ 42,2 milhões. Em 2016, 87 organizações em todo o Canadá receberam mais de C\$ 3,7 milhões em financiamento. Os pedidos são avaliados com base em suas estratégias de atração e retenção de IDE, componentes do projeto, medidas de desempenho, capacidade, plano de trabalho e nível de parceria do setor público-privado. O programa prioriza iniciativas que se concentram em sete setores-alvo principais (Loewendahl, 2018). Alguns de seus objetivos são:

- aumentar a capacidade e a eficácia das comunidades canadenses para atrair empregos, a partir da ajuda das comunidades no desenvolvimento de iniciativas de atração, retenção e expansão de IDE; e
- ajudar a construir casos de negócios que conscientizarão os investidores estrangeiros sobre as vantagens comprovadas da expansão para o Canadá e dentro dele.

O caso da Invest in Canada mostra como a IPA nacional pode desempenhar um papel catalisador no aumento da capacidade de promoção de investimentos em todo o país. O programa é feito a partir do melhor conhecimento do local pelas comunidades (conhecimento de sua localização) e com foco em setores-chave para essas comunidades. A Invest in Canada realiza esse trabalho de coordenação e de apoio além de ter esse papel catalisador, porém as agências de promoção no âmbito das províncias são as que fazem o trabalho local. Um exemplo de IPA no nível provincial é apresentado a seguir.

Segundo UNCTAD (2011), a província de Ontário é a maior receptora de investimentos externos no Canadá. Suas atividades promocionais de IDE, realizadas pela Ontario Trade and Investment, visam empresas de médio porte engajadas em trabalhos de alto valor (por exemplo, desenvolvimento de *software*) e buscam capitalizar nichos de talentos, como o “triângulo tecnológico” em torno da Universidade de Waterloo. Os esforços promocionais da província são cada vez mais sofisticados e baseados em dados. Dentro do Ministério de Desenvolvimento Econômico e Comércio, uma unidade de inteligência estratégica trabalha com grupos setoriais para desenvolver abordagens promocionais proativas. Eles se concentram em setores específicos e, dentro deles, em empresas individuais que são identificadas com a ajuda de bancos, secretarias de comércio internacional de Ontário, advogados corporativos e membros do setor. O contato com as empresas é estabelecido por meio de departamentos de recursos humanos, executivos seniores e assessores jurídicos.

Todos os aspectos de um investimento potencial são examinados para que o ministério possa formular um caso convincente para o IDE ser atraído em Ontário, incluindo requisitos de infraestrutura, ligações da indústria, requisitos de pessoal, necessidades de transporte, oportunidades de treinamento com universidades e assim por diante.

Tanto o governo federal quanto o provincial atribuem considerável importância à cooperação em suas operações no exterior. Os oficiais econômicos provinciais estão frequentemente localizados com seus pares federais nos consulados canadenses no exterior, e as missões provinciais participam e apoiam os esforços de promoção federais. Apesar da competição interprovincial, é geralmente reconhecido que a *marca Canadá* carrega um prestígio mais forte que as marcas provinciais. Em termos de incentivos ao investimento, o Canadá geralmente não tem concessões fiscais ou outras concessões especificamente direcionadas ao IDE.

No entanto, o IDE frequentemente utiliza alguns incentivos específicos para o investimento. Por exemplo, subsídios fiscais especiais, que recebem apoio federal e provincial, aplicam-se a P&D.

Em alguns casos, entretanto, os subsídios negociados no nível provincial são usados para atrair e aumentar o impacto local de certos projetos de grande escala. Por exemplo, a empresa Pratt & Whitney obteve recentemente um suplemento de US\$ 142 milhões de Quebec para construir uma nova fábrica lá, envolvendo cerca de 7 mil empregos. O subsídio está vinculado à contratação e ao treinamento locais, criando um vínculo direto entre a promoção do IDE e o desenvolvimento de habilidades locais (UNCTAD, 2010).

Dessa forma, as províncias no Canadá estão conectadas com o governo federal em termos de estratégias de desenvolvimento regional, especificamente no que tange à atração de investimentos estrangeiros. As províncias conhecem melhor as suas necessidades locais e vão coordenando-as juntamente com o governo federal.

5 AS FUNÇÕES DAS IPAs – MELHORES PRÁTICAS GLOBAIS

A maioria das IPAs oferece um conjunto básico de serviços que estão ligados às principais fases da tomada de decisão de investimento de um investidor e do processo de implementação – ou seja, construção de imagem, geração de investimento, facilitação de investimento e pós-investimento. A seguir, apresentam-se mais detalhes sobre essas funções e são identificadas algumas das melhores práticas efetuadas pelos países e suas IPAs.

5.1 Construção de imagem e *marketing*

As evidências empíricas sugerem que a promoção ativa do investimento desempenhou um papel importante na atração de grandes quantidades e de tipos específicos de IDE, em conformidade com planos e objetivos de desenvolvimento nacional.⁵ Para lidar com as assimetrias de informação, os países em desenvolvimento, por exemplo, precisam de agências e de estratégias de promoção de investimentos proativas para poder comercializar suas economias como locais para novos IDEs (Loewendahl, 2001; Harding e Javorcik, 2012). Conforme Dunning (2001), vantagens de localização são um fator essencial para a ocorrência de um IDE. Essas vantagens incluem, por exemplo, acesso a um mercado consumidor que não pode ser obtido por meio de comércio internacional, ou acesso a insumos e fatores de produção disponíveis apenas localmente, entre outras. Contudo, tais vantagens nem sempre são de conhecimento de potenciais investidores estrangeiros.

Empresas que pretendam realizar negócios no mercado externo – por meio de IDE ou de exportação – têm grande necessidade de informações. Os investidores precisam saber precisamente sobre parceiros adequados de negócios, custos locais, habilidades disponíveis, impostos, legislação etc. Os exportadores precisam de conhecimento sobre importadores potenciais em mercados estrangeiros, tarifas, cotas, regulamentações de produtos, bem como sobre padrões ambientais. No entanto, a coleta de tais informações costuma ser custosa e, embora as empresas maiores possam dispor de recursos para isso (como contratando mais funcionários), as pequenas empresas geralmente não têm os recursos necessários. Essa falha de mercado pode ser devidamente corrigida se uma agência de financiamento público – como uma IPA – adquire as informações necessárias e as fornece a um preço baixo ou gratuitamente (UNESCAP, 2017).

5. Ver, por exemplo, Harding e Javorcik (2007).

O *marketing* como ferramenta de conscientização tem como objetivo construir a imagem do local e colocá-la no mapa do investidor. Idealmente, o *marketing* ajuda a tornar uma marca reconhecida internacionalmente, a fim de que os investidores estrangeiros possam reconhecê-la.

Existem diferentes técnicas de *marketing* para criar consciência de um local, desde o desenvolvimento de um site de investimento interno até a realização de eventos e a execução de uma campanha de relações públicas. Embora as evidências sugiram que um *marketing* eficaz possa elevar o perfil de um local, sempre há dúvidas sobre o nível de recursos necessários e quanto valor o *marketing* produz. Esse é especialmente o caso de relações públicas, que geralmente são muito caras; uma cidade deve ser cautelosa ao considerar campanhas de relações públicas, pois o custo pode não justificar os resultados. Um *site* de boa qualidade e uma segmentação de investidores, cuidadosamente planejada, costumam ser mais eficazes para atrair investimentos estrangeiros, especialmente para cidades menores e com menos recursos, que têm dificuldades em gerar uma imagem e reputação de marca internacional (MCI e Vale Columbia Center for Sustainable International Investment, 2009).

Outra técnica que se destaca nas boas práticas de *marketing* é a marca-país (*country branding*). Esse conceito foi desenvolvido por pesquisas de *marketing* (Kalamova e Konrad, 2010) e é a aplicação de ferramentas e técnicas de *marketing* estratégico, empregadas ao *marketing* de um país/nação. De Best (2010) admite que esse conceito no campo acadêmico é relativamente novo. Sua eminência e prática derivam do campo do *marketing* como resultado direto da globalização econômica. Agyeman-Duah (2010) estabelece que a marca-país é um conceito que engloba as técnicas e estratégias de *marketing* que uma nação usa para melhorar, aprimorar e fortalecer sua imagem e reputação globalmente. Contextualmente, a marca-país é a aplicação de ferramentas de *marketing* estratégico e técnicas de comunicação de *marketing* para melhorar ou aumentar a imagem e a reputação de uma nação, respectivamente, entre um público-alvo internacional, em uma tentativa de aprimorar a diplomacia pública, aumentar o comércio, promover as exportações e o turismo e, finalmente, impulsionar o IDE, como fez a Costa Rica (mais detalhes no item 5.1.1 a seguir).

A adoção de técnicas e abordagens baseadas no *marketing* no domínio do desenvolvimento territorial tem sido justificada pelo aumento da competição no mundo globalizado, onde a competitividade territorial se tornou um mantra das políticas de desenvolvimento. Nesse contexto, o *marketing* de localização e a marca têm sido discutidos como ferramentas viáveis de apoio ao desenvolvimento local e regional. Eles podem ser considerados como parte de uma “competição territorial intencional”, em que os governos desempenham um papel coletivo na definição das condições que podem promover a capacidade territorial para competir e, conseqüentemente, a competitividade de empresas e indivíduos locais (Pasquinelli e Vuignier, 2020).

5.1.1 Boas práticas

Site da NFIA⁶

O *site* de um local é classificado atualmente pelos investidores como o instrumento de *marketing* mais importante para atrair investimentos. De acordo com a Development Counsellors International – empresa líder no ramo de comercialização de locais para turismo e investimentos –, quase dois terços (66%) dos executivos e consultores provavelmente visitarão o *site* de uma organização de

6. Disponível em: <<https://publications.iadb.org/en/publications/english/document/Innovations-in-Foreign-Direct-Investment-Attraction.pdf>>.

desenvolvimento econômico. As IPAs devem garantir que seus *sites* sejam eficazes em *marketing* e que forneçam informações sobre sua localização para gerar consultas e oportunidades (*leads*) de IDE. Melhorar o *site* de investimentos é uma atividade econômica que as IPAs podem empreender para aumentar seu desempenho na atração de IDE.

A NFIA desenvolveu um *site* inovador que representa uma melhor prática global e é considerado um dos melhores *sites* de IPA do mundo. A NFIA é uma unidade operacional do Ministério Holandês de Assuntos Econômicos e seus principais serviços incluem: organização de missões de investigação; organização de reuniões com parceiros relevantes; orientação e consultoria personalizada sobre impostos, procedimentos governamentais e de autorização; opções de localização; e soluções de negócios. A NFIA também tem uma equipe de relações com investidores que fornece defesa de políticas aos governos holandês e da União Europeia.

Em 2015, a NFIA lançou seu novo *site*.⁷ Seus principais recursos inovadores e de práticas recomendadas incluem o seguinte.

- Conteúdo adaptável com base no endereço de *internet protocol* (IP): o conteúdo do *site* se ajusta automaticamente com base no endereço de IP do país de onde se acessa o *site*.
- O *site* é muito amigável, ao ser capaz de identificar rapidamente os contatos relevantes na NFIA e como falar com eles por *e-mail*, telefone e mídia social. O uso de fotos também torna o *site* mais humano e envolvente, aumentando a probabilidade de o investidor entrar em contato com a NFIA. Há também uma chamada à ação muito clara, com um grande botão de “Solicitar uma reunião”, a fim de encorajar o investidor a se envolver com a NFIA. A agência também usa tecnologia avançada de *site* para capturar inteligência sobre os usuários que o acessam.
- Propostas para atividades-chave, bem como setores: a NFIA reconhece que a tomada de decisões de IDE é conduzida tanto pelo tipo de operação ou atividade do projeto de investimento quanto pelo setor industrial. A NFIA é uma das primeiras IPAs a desenvolver de forma muito eficaz suas propostas de investimento *on-line* em torno de atividades-chave ou “operações de negócios”. A interface da *web* é muito amigável e intuitiva para que os investidores selecionem um tipo de operação ou setor e, em seguida, sejam apresentados a um *slogan* de alto impacto para despertar seu interesse.
- Uso eficaz de infográficos: o *site* da NFIA foi desenvolvido em um modelo muito moderno e usa infográficos para apresentar informações aos investidores.
- Uso de estudos de caso de investidores de alto impacto: a NFIA reconhece que os investidores estão mais interessados no que outras empresas investiram, especialmente seus pares em nível setorial. A NFIA fornece estudos de caso de investidores para cada tipo de operação (atividade) e setor, que são apresentados pelo logotipo de cada investidor com um estudo de caso que pode ser acessado.
- Acesso a recursos e ferramentas para investidores: o *site* da NFIA possui uma seção sobre recursos e ferramentas que é claramente acessível e fornece *downloads* de todos os documentos relevantes para os investidores.

7. Disponível em: <www.investinholland.com>.

Os recursos necessários para desenvolver ou atualizar um *site* de investimento interno dependem de muitos fatores, incluindo o escopo dos serviços da IPA – por exemplo, o *site* precisará de um banco de dados de pesquisa? Idealmente, as informações são categorizadas corretamente e usam várias métricas para investidores internacionais. As informações devem ser fornecidas em inglês e no idioma de outros grandes investidores do país. Um *site* mal-projetado, que contém muitos erros ortográficos e gramaticais ou tem botões e *links* que não funcionam corretamente, transmitirá uma imagem negativa sobre sua agência e localização. É importante que o site seja bem-projetado, com aparência profissional e contenha informações atualizadas. Sites interativos (como o caso da NFIA) e bem-projetados incentivam o feedback dos usuários. Eles também permitem que uma IPA avalie o número de “acessos” no site da IPA. Além disso, o Google Analytics é uma ferramenta da web útil e gratuita oferecida pelo Google, que rastreia e relata o tráfego do site, embora seja mais útil para sites pequenos que para sites grandes e complexos. Ele fornece estatísticas e ferramentas analíticas básicas para a otimização de mecanismos de pesquisa e propósitos de marketing (UNESCAP, 2017).

Mídia social – InvestHK

A mídia social, ou Web 2.0, é cada vez mais usada por investidores e selecionadores de *sites*. Pesquisa da empresa de consultoria Investment Consulting Associates (ICA) descobriu que o LinkedIn foi a fonte de informações mais usada, seguido pelo Facebook. O Twitter e os *feeds* RSS (*really simple syndication* – tecnologia de distribuição de conteúdo em tempo real utilizada para agregar as informações de um *blog* ou *website* em um *feed*) também são cada vez mais usados. O LinkedIn, por exemplo, fornece não apenas às IPAs as conexões necessárias, mas também acesso a discussões, suporte e grupos de interesse que tornam a busca por investidores mais fácil. As redes sociais permitem que as IPAs tenham comunicações e ligações frequentes e eficazes com todas as partes interessadas. As IPAs, portanto, precisam ter uma presença forte nas redes sociais com *links* diretos de e para seu *website* (UNESCAP, 2017).

A estratégia abrangente de mídia social da InvestHK inclui o uso intenso de vídeo para promoção *on-line*. A organização envia regularmente vídeos para seu canal dedicado no YouTube, *site* corporativo e outras plataformas de mídia social, incluindo Twitter, Facebook, Flickr, LinkedIn e Weibo. A InvestHK também publica notícias regularmente no LinkedIn, no Twitter e no Facebook e usa uma variedade de *benchmarking on-line* e ferramentas de gerenciamento de conteúdo, como Google Analytics, Google Webmaster, Hootsuite e Alexa.com, para avaliar o impacto de suas iniciativas de *marketing* e o sucesso de programas de direcionamento de tráfego do *site*. Em 2017, a organização abriu uma conta no WeChat para promover Hong Kong como destino de IDE para investidores da China continental.⁸

Apesar disso, existe algum risco de uma IPA retratar uma imagem errada. Portanto, é importante que a IPA faça escolhas conscientes sobre com quais mídias sociais trabalhará e qual é o propósito. A *fDi Magazine* descobriu que as IPAs mais bem-sucedidas colocavam o conteúdo no centro de suas interações. A capacidade de fornecer valor informativo nessas plataformas permitiu que a IPA atraísse e retivesse os clientes mais relevantes (UNESCAP, 2017).

Dessa forma, as IPAs podem ter uma ampla variedade de ferramentas e materiais promocionais à sua disposição para ajudar a atrair investidores. É importante que a IPA produza materiais

8. Disponível em: <<https://www.fdiintelligence.com/article/76409>>.

promocionais de alta qualidade para o uso de técnicas proativas de promoção de investimentos, a fim de fornecer os tipos de informações de que os investidores precisam para avaliar o local anfitrião e ajudar a convencê-los de que esse local é ideal para eles.

Marca-país (country branding) – Costa Rica e Colômbia

Os nomes dos países são marcas e, portanto, veiculam imagens, ajudam aos investidores e consumidores a avaliar produtos e serviços e a tomar decisões econômicas. Marcas ou imagens se tornam um atalho para uma decisão de compra ou de investimento. *Country branding* é um esforço cumulativo de longo prazo que requer estratégias de *marketing* coerentes e estáveis por parte dos países, para alcançar o posicionamento desejado nas mentes de seus públicos-alvo.

Quelch e Jocz (2005) mencionam a Costa Rica como um exemplo de marca-país clara e de sucesso. Ao se comprometer com a democracia, o país se posicionou com sucesso como um país pacífico e um destino de investimentos e ecoturismo. Além disso, a chegada de uma grande empresa de tecnologia da informação e comunicação (TIC), a Intel, no final dos anos 1990 ajudou a Costa Rica a construir uma reputação como um lugar para investimentos. Desde então, o país conseguiu atrair várias empresas de classe mundial – as pioneiras têm se aprimorado adicionando aos serviços básicos de negócios atividades mais intensivas em conhecimento, incluindo *design* de *software* e P&D. O governo, atualmente, também está adotando uma abordagem mais seletiva para a atração de IDE, com foco em empresas que operam em conhecimento mais intensivo em setores ou atividades relacionadas com a inovação. Essas duas tendências fomentaram *clusters* industriais em serviços empresariais, dispositivos médicos e atividades industriais avançadas.

Um estudo realizado em 1999 confirmou que as percepções de outros investidores estrangeiros sobre a Costa Rica coincidiam, em grande parte, com a avaliação da Intel (ARC, 1999). Uma informação muito importante que saiu dessa pesquisa foi a de que 72% dos entrevistados afirmaram ter ouvido, visto e lido mais sobre a Costa Rica como uma perspectiva de investimento após a decisão da Intel de abrir uma fábrica naquele país. Isso reforça a crença de que decisões de investimento como as da Intel têm um importante efeito de “sinalização” sobre outros investidores em potencial, fortalecendo a marca Costa Rica.

A Costa Rica levou vinte anos se identificando com a marca Costa Rica sin Ingredientes Artificiales (Costa Rica sem Ingredientes Artificiais), promovida pelo setor de turismo do país, e foi em 2013 que lançou a marca-país Esencial Costa Rica (Essencial Costa Rica), passando a se posicionar um pouco mais do ponto de vista empresarial (Morote, 2019). São seis as entidades gestoras da marca-país, sendo o promotor de comércio exterior da Costa Rica (Procomer) o coordenador-líder.

Em 2013, foi iniciado um processo de posicionamento internacional da marca-país em locais potenciais: feiras internacionais de comércio e turismo, presença em embaixadas e consulados, missões comerciais e ativações internacionais, a exemplo da Copa do Mundo de 2014. Além disso, o país começou a desenvolver materiais e guias para uso da marca. Também foi elaborado seu protocolo de licenciamento e foi criado o Comitê Interinstitucional da Marca-País, composto por:⁹ i) Procomer; ii) Instituto de Turismo da Costa Rica (Instituto Costarricense de Turismo – ICT); iii) Cinde; iv) Comex; e v) Ministério de Relações Exteriores.

9. Disponível em: <<https://www.esencialcostarica.com/marca-pais/origen-esencial-costarica/>>.

Na Costa Rica, as organizações que desejam utilizar a marca-país devem realizar um processo de licenciamento, que consiste em avaliar o desempenho em cinco valores dentro do escopo estabelecido. A partir disso, é gerado um relatório técnico, que é analisado pelo Procomer, que determina se a referida licença é concedida. Cada um dos valores avaliados busca a melhoria contínua, de forma a alcançar maiores capacidades de competência interna e externa.

Outro exemplo interessante de marca-país é La Respuesta Es Colombia (A Resposta É Colômbia). A ProColombia iniciou sua primeira campanha de promoção do turismo, denominada Colombia Es Pasión (Colômbia É Paixão), em 2007. Essa primeira marca da Colômbia foi estabelecida, no governo de Álvaro Uribe Vélez, como estratégia de governo, cujo principal objetivo era direcionado “ao público internacional, para atrair investimento estrangeiro e turismo para o país, ao invés de uma campanha publicitária” (Segovia e Salazar, 2009, p. 47, tradução nossa). A transição da marca-país de Colômbia É Paixão para A Resposta É Colômbia implicou não apenas uma mudança no desenho, mas também nos objetivos e estratégias por ela implementados. O modelo de comunicação estratégica que enquadrava a nova marca da Colômbia compreende quatro variáveis: investimento, turismo, exportação e cultura. A Resposta É Colômbia baseou-se na geração de soluções estratégicas e competitivas para cenários globais, e é por isso que essa nova estratégia é parte funcional do Ministério de Comércio, Indústria e Turismo e da Presidência da República (Ojeda, Rodríguez e Núñez, 2019).

O fortalecimento de normas e leis para estimular o IDE no país tem sido complementado com estratégias de *marketing* territorial, como a Marca Colômbia, iniciativa que busca destacar os aspectos positivos internos do país, por meio de imagem, logotipo e propaganda, para diferenciação internacional. A Marca Colômbia não se concentrou apenas em posicionar o país na esfera internacional, mas também em promover a cooperação entre empresas privadas e aliadas, por meio de projetos como o Fazemos Parte da Resposta, que geraram reconhecimento mundial dos talentos nacionais apoiados pela marca (Andi, 2016, p. 12). Da mesma forma, a Marca Colômbia criou alianças nos níveis nacional e internacional – atualmente existem quatrocentos aliados, entre empresas e personalidades. Uma dessas alianças é a feita com a Superintendência de Indústria e Comércio, com a qual desenvolveu a implantação das variações da logomarca Colômbia em produtos de “turismo, artesanato, cidades patrimoniais ou denominação de origem” (Ojeda, Rodríguez e Núñez, 2019).

Apesar disso, as ações da Marca Colômbia, voltadas para alianças nos âmbitos nacional e internacional, têm o grande desafio de buscar soluções para o contraste das situações desfavoráveis (como crises políticas) que afetam a imagem que a marca busca transmitir dentro de um sistema competitivo internacional, mostrando que ela é a melhor.

5.2 Geração de investimento direcionado

Uma característica importante das IPAs de melhor desempenho é o foco em alguns setores de alto potencial para concentrar os esforços de promoção de investimentos em torno de uma estratégia de promoção bem-definida. Isso envolve a identificação de empresas de nicho ou que possuem vantagens competitivas na região da IPA, bem como indústrias que, na política de investimento do país, foram definidas como prioritárias. A segmentação do investimento requer o estabelecimento de redes pessoais e de relações com os investidores-alvo existentes e – o mais importante – manter contato com esses investidores de forma sustentada (UNESCAP, 2017).

O agrupamento setorial é uma das atividades que as IPAs têm fortalecido em vários países da OCDE. Na República Tcheca, por exemplo, a Czechinvest estabeleceu um programa de apoio a *clusters* no intuito de promover a inovação e aumentar a competitividade da economia tcheca, por meio de mapeamento do setor, estudos de viabilidade para *clusters* sustentáveis e capacitação (OECD, 2015). Outros países, como é o caso do Chile, adotaram uma abordagem mais integrada da cadeia de suprimentos para a promoção de investimentos – por exemplo, além de buscar mais investimentos em mineração, também têm como objetivo fomentar o investimento em segmentos a montante e a jusante da cadeia, tais como maquinário de mineração e serviços de engenharia. Esse tipo de abordagem holística pode garantir uma maior competitividade ao longo de toda a cadeia de valor.

5.2.1 Boas práticas

Singapura – EDB

Singapura representa um modelo bem-sucedido de desenvolvimento de habilidades relacionadas ao IDE. Percorrendo seus diferentes estágios de desenvolvimento, o país exemplifica um forte acoplamento entre estratégias de desenvolvimento econômico e políticas de desenvolvimento de habilidades. Durante o início da industrialização, Singapura se concentrou no desenvolvimento da educação básica primária e secundária para complementar sua economia intensiva em trabalho. À medida que o país começou a atrair e contar com o IDE em indústrias com maior intensidade de capital e qualificação, a política de educação e treinamento começou a se concentrar mais nas habilidades técnicas específicas exigidas pelos investidores. Assim, desde a década de 1980, o sistema de formação técnica e profissional foi aprofundado, ao passo que o sistema universitário foi reformado e ampliado. Ao longo do desenvolvimento do país, o governo de Singapura tem como alvo o conhecimento e a tecnologia de investidores estrangeiros, a fim de aprimorar os esforços nacionais de educação e treinamento, inclusive por meio do treinamento direto de funcionários afiliados estrangeiros e de seus fornecedores locais. Como resultado dessas habilidades integradas, políticas e de sua capacidade de resposta às mudanças econômicas, Singapura desenvolveu uma das forças de trabalho mais qualificadas do mundo (Kim, 1996).

Além disso, Singapura é um país pequeno em termos de população, território e tamanho da economia. Portanto, o governo reconheceu a necessidade de se concentrar nas áreas com potencial de crescimento. Segundo Kim (1996), as atividades de promoção de investimento da EDB adotam os seguintes procedimentos.

- Segmentação por setor: como o tamanho da economia de Singapura não é grande, os setores-alvo são especificados a fim de estabelecer relacionamentos próximos entre os setores.
- Segmentação por empresa: realizar atividades de promoção de investimentos após a análise preliminar da organização corporativa, do número de funcionários e do *status* de gestão, a fim de definir o grau de adequação ao ambiente econômico de Singapura.
- Monitoramento: oferecer incentivos adequados para cada caso após uma revisão, e manter um relacionamento próximo e um programa de apoio para as respectivas empresas atenderem aos requisitos ao longo do período do contrato.

Com os métodos de promoção de investimento estratégico, Singapura foi capaz de obter uma entrada eficaz de recursos, já que o escopo das áreas de investimento é limitado. Uma vez que uma análise

aprofundada dos investidores em potencial é possível, Singapura conseguiu atrair investidores com sucesso ao apontar fatos que nem os próprios investidores reconheceram.

México – ProMexico

A ProMexico é uma instituição de nível federal encarregada de atrair IDE, orientada pelo objetivo estratégico de aumentar a produção e as exportações do México. Essa instituição atrai produção estrangeira para o México, encorajando e facilitando o crescimento de novas cadeias de abastecimento, por meio das quais as empresas nacionais podem fornecer às empresas investidoras e a seus concorrentes. A ProMexico identifica setores prioritários em que o país tem potencial para desenvolver ou aprimorar elementos-chave de vantagem comparativa e, assim, atrair investidores. Além de construir uma proposta de valor para investir no México como um todo, a agência busca uma estratégia direcionada a empresas estrangeiras que são não apenas potenciais investidoras, mas também potenciais parceiras da cadeia de suprimentos para empresas e indústrias, sejam as já existentes, sejam as novas (Moloney e Octaviani, 2016).

O sucesso inegável do México em atrair na última década uma grande e crescente parcela de IDE em seus setores prioritários (notadamente automotivo, aeroespacial e farmacêutico) é frequentemente atribuído a uma combinação de baixos salários, acordos comerciais e outros acessos a mercados e grandes incentivos financeiros (regularmente criticados no Canadá como “inacessíveis”). O uso de incentivos financeiros pela ProMexico parece ser bastante seletivo, estratégico e enraizado na lógica das cadeias de suprimento modernas. Em particular, emprega incentivos financeiros como parte de seu discurso padrão para atrair “âncoras” para uma cadeia em uma determinada indústria e/ou região (por exemplo, uma montadora automotiva ou aeroespacial). Um exemplo é o Programa de Promoção Setorial (Prosec), que se destina a empresas produtoras de determinados bens, permitindo-lhes importar diversos insumos para a utilização no desenvolvimento de produtos específicos a tarifas preferenciais *ad valorem*, independentemente de esses produtos serem produzidos para exportação ou para o mercado interno. No entanto, sua busca agressiva e direcionada de IDE adicional para preencher lacunas ao longo da cadeia de suprimentos – como fornecedores de peças e componentes – frequentemente não inclui incentivos financeiros diretos (Moloney e Octaviani, 2016).

Vietnã – FIA e governo do Vietnã¹⁰

O Parque de Alta Tecnologia de Saigon (Saigon Hi-Tech Park – SHTP) foi estabelecido em 2002 com o forte apoio do governo da cidade de Ho Chi Minh e do governo vietnamita. O SHTP possui várias empresas estrangeiras, incluindo Intel (Estados Unidos), Nidec (Japão), Sanofi (França), Datalogic (Itália) e Sonion (Dinamarca), bem como empresas e instituições educacionais nacionais líderes. Em 2014, havia 77 projetos de manufatura, pesquisa, treinamento e serviços em setores de alta tecnologia em operação no SHTP. Eles empregavam 18 mil trabalhadores e representavam um capital investido total de US\$ 2,4 bilhões, 74% dos quais de origem estrangeira (OECD, 2013).

O SHTP tem sido bem-sucedido na integração do Vietnã em cadeias globais de valor (CGVs) intensivas em conhecimento. A infraestrutura de transporte oferece portos e aeroportos a meia hora de distância por via rodoviária, o que reduz o custo de acesso aos mercados de exportação. Além disso, há uma dotação de habilidades adequadas: o parque está localizado perto do centro da

10. Ver OECD (2013).

cidade de Ho Chi Minh e de suas universidades. O SHTP tem como objetivo o aprimoramento de habilidades por meio da criação de um centro de treinamento e pesquisa no local, onde funcionários recém-recrutados de empresas locatárias recebem cursos de preparação para o emprego. O parque também estabeleceu laboratórios de pesquisa com financiamento do governo da cidade de Ho Chi Minh para investir em infraestrutura e equipamentos técnicos. Esses laboratórios são administrados como unidades de negócios que recebem contratos do governo e de empresas locatárias. As melhorias institucionais têm sido fundamentais para facilitar a integração do SHTP nas CGVs: a agência de promoção ao investimento e o governo concedem às empresas do SHTP um balcão único para facilitar as transações comerciais e canalizam incentivos fiscais, respectivamente. Com isso, o SHTP tem sido eficaz na atração de empresas estrangeiras, estimulando a atividade econômica, incluindo empregos, e integrando o Vietnã nas CGVs (OECD, 2013).

Há algum debate, no entanto, sobre até que ponto o SHTP ajudou a mudar a estrutura industrial do Vietnã para setores de maior valor agregado e intensivos em conhecimento. Esse é um dos objetivos do governo e uma razão importante pela qual o SHTP foi originalmente criado. Muitas empresas domésticas continuam a se concentrar em atividades de menor valor (mesmo em setores de alta tecnologia). Parques tecnológicos isolados dos desafios de desenvolvimento que afetam o restante da economia podem ser uma ferramenta muito limitada. O centro de treinamento avançado e os laboratórios de pesquisa do SHTP, por exemplo, contrastam fortemente com o nível de recursos humanos e capacidades tecnológicas encontrados em outras partes do país (OECD, 2013). Com base na experiência de outros países, o Vietnã deve buscar garantir que seus esforços de promoção de investimentos por meio do desenvolvimento do SHTP levem à criação de vínculos produtivos com indústrias de apoio domésticas.

5.3 Facilitação

A facilitação de investimentos é um serviço que visa transformar o interesse do investidor em investimento concreto. Como uma facilitadora do investimento, uma IPA executa a mediação entre o país anfitrião e a nação de origem do IDE, disseminando e comunicando as informações necessárias aos investidores em potencial, o que os ajudará durante a tomada de decisões de investimento (Lozada e Kritz, 2007; Lim, 2008). Não importa a eficácia com que uma agência comercialize sua localização: é improvável que isso resulte em projetos reais, a menos que haja um tratamento eficaz do projeto. O objetivo é converter uma consulta em um investimento real. Segundo Loewendahl (2001), as principais questões a serem consideradas na consulta e no manuseio do projeto incluem o seguinte.

- Ponto de contato único. A maioria das agências nomeia um gerente de projeto para cada consulta de investimento ou projeto potencial, o que permite liderança e coordenação claras. Além de ser capaz de desenvolver respeito profissional e relacionamento pessoal com o investidor, o gerente de projeto precisa de bons contatos com órgãos governamentais e consultores do setor privado para facilitar o projeto.
- Requisitos de localização do investidor. Para conquistar um projeto, é necessário um entendimento completo e preciso dos requisitos de localização do investidor. Por exemplo, a IPA da Costa Rica (Cinde) adotou uma abordagem micro com o propósito de atrair a Intel, que incluiu o acúmulo de informações detalhadas sobre os produtos eletrônicos e do setor de semicondutores para entender as necessidades da empresa (Spar, 1998). As agências mais

experientes preparam um *briefing* de projeto, que inclui uma descrição completa da empresa, sua estratégia, planos de expansão e requisitos específicos, particularmente relacionados à propriedade ou ao local. Nessa fase, é importante ganhar a confiança da empresa, e o gerente de projeto deve obter confirmação da companhia sobre quais informações devem permanecer confidenciais e para quem.

- **Visitas.** É provável que o investidor faça uma ou mais visitas ao local proposto, e é muito importante que a IPA facilite esse processo junto com outras partes interessadas no investimento. Para além do fornecimento de informações, o investidor terá como objetivo analisar potenciais locais para o investimento. As visitas podem estar em várias regiões do país e, muitas vezes, o investidor terá um cronograma muito apertado envolvendo visitas a outros países. Além disso, o encontro com a IPA, às vezes, será o primeiro contato que o executivo terá com o país anfitrião. Se a agência causa a impressão certa, isso pode refletir no local como um todo.
- **Fornecimento de informações.** Dependendo do tamanho e da complexidade do investimento, o investidor pode solicitar informações que vão desde a disponibilidade do local e da propriedade até a qualidade dos fornecedores locais, o número de graduados em certas disciplinas, a infraestrutura de transporte e comunicação, os recursos de energia, os custos e a disponibilidade de mão de obra e seus custos de recrutamento. Informações precisas devem ser fornecidas em um formato bem-apresentado o mais rápido possível, o que muitas vezes depende da qualidade das ligações entre a IPA e outras partes interessadas, especialmente as agências regionais.
- **Oferta de incentivos.** Locais bem-sucedidos na atração de investimentos costumam desenvolver pacotes prontos de incentivos e serviços. No entanto, as IPAs devem evitar a adoção de medidas “extraordinárias”, pois podem prejudicar o profissionalismo da agência aos olhos do investidor e também agir contra os interesses da localidade se a agência tenta “escolher vencedores” oferecendo vantagens excessivas. Além disso, incentivos podem distorcer severamente a alocação de recursos, levando à construção de plantas produtivas em localidades com grande desvantagem comparativa, que tenderão a permanecer dependentes de subsídios governamentais. Frequentemente, formas “mais suaves” de suporte, como serviços de treinamento e recrutamento, são partes centrais da oferta.
- **Facilitação.** A maioria das IPAs funciona em esquema de “balcão único” para facilitar o investimento. Entre os serviços principais, estão consultoria, agilização de solicitações e processamento de autorizações e triagem ou avaliação do projeto e fornecimento de incentivo à negociação e aprovação (Young e Hood, 1995; Young, Hood e Wilson, 1994; Wells Junior e Wint, 2000). De acordo com Wint (1993), a velocidade e o custo de obtenção de autorizações pós-aprovação, licenças e permissões de planejamento são frequentemente cruciais para o investidor. A chave para uma facilitação rápida e eficiente não é apenas o profissionalismo da IPA, mas também seus vínculos e influência junto a ministérios e outras partes interessadas.

Na prática, as IPAs da OCDE conduzem mais facilitação de investimentos que atividades de acompanhamento posterior (*aftercare*). Conforme OECD (2018), atividades de facilitação representam 59% dos procedimentos oferecidos pelas agências pesquisadas, ao passo que atividades de acompanhamento

posterior correspondem a 36% do total (tabela 1). IPAs que fornecem um grande número de serviços de facilitação às vezes oferecem um grande número de serviços de pós-atendimento, contudo essa não é uma tendência sistemática.

TABELA 1

Número de atividades de facilitação e *aftercare* realizadas por IPAs da OCDE

País	Facilitação	<i>Aftercare</i>
Alemanha	3	3
Austrália	5	1
Canadá	5	2
Chile	10	7
Dinamarca	11	2
Espanha	10	6
Estônia	11	6
Finlândia	8	5
França	6	2
Grã-Bretanha	11	6
Grécia	11	6
Holanda	10	3
Hungria	13	8
Irlanda	8	6
Islândia	7	1
Israel	10	6
Japão	11	7
Coreia	6	3
México	8	3
Noruega	5	5
Polônia	7	3
Portugal	7	5
República Checa	11	9
Suécia	10	6
Turquia	14	10

Fonte: OECD (2018).
 Elaboração da autora.

5.3.1 Boas práticas

Irlanda – IDA Irlanda

Os serviços da IDA Irlanda incluem o fornecimento de informações e estatísticas sobre principais setores de negócios e locais dentro da Irlanda, assistência na criação de uma empresa no país, apresentações à indústria local, governo, prestadores de serviços e instituições de pesquisa e aconselhamento sobre propriedades soluções para investidores internacionais. A IDA Irlanda publica estatísticas atualizadas, com uma ampla variedade de informações para investidores sobre o clima de investimento e custos dos fatores.

Indonésia – centro de serviço único do BKPM¹¹

O BKPM age como a principal interface entre as empresas e o governo e tem o mandato de impulsionar o investimento doméstico e estrangeiro por meio da criação de um clima de investimento favorável. Restaurada ao *status* ministerial em 2009, e reportando-se diretamente ao presidente da República, a agência tem como objetivo de promoção de investimentos não apenas buscar mais investimento nacional e estrangeiro, mas também procurar investimentos de qualidade que reduzam a desigualdade social e o desemprego. O BKPM também fornece serviços para ajudar os investidores locais e estrangeiros a fazer negócios na Indonésia. Alguns dos serviços são os administrativos, bem como detalhes de setores e oportunidades. Em janeiro de 2016, o BKPM lançou o Serviço Integrado de Balcão Único (Pelayanan Terpadu Satu Pintu – PTSP) em resposta a uma instrução presidencial. A meta é criar uma burocracia favorável aos negócios, eliminando a burocracia dispendiosa para empresários e investidores. Embora já existissem serviços completos semelhantes, essa é a primeira vez que um serviço totalmente integrado é fornecido.

O BKPM unifica os serviços de licenciamento em 22 instituições governamentais que antes eram administradas separadamente, com cada instituição colocando um agente no PTSP. Dois serviços de licenciamento são fornecidos: de investimento e de produto. O serviço de licenciamento de investimento realizado em três horas requer um investimento mínimo de Rp 100 bilhões e/ou a absorção de 1 mil trabalhadores. Esse serviço para investidores estrangeiros inclui emissão de licença de investimento, escritura de estabelecimento e aprovação, número de registro fiscal, certificado de registro de empresa, plano de recrutamento de trabalhadores estrangeiros, autorização de trabalho, número de identificação do importador, número de registro alfandegário e carta de disponibilidade de terras. Antes, poderia demorar até onze dias para obter esses documentos de várias instituições. O serviço cobre todos os setores, exceto o bancário e o de óleo e gás. Ele emprega 77 agentes de ligação de 22 ministérios/agências governamentais. Os agentes de ligação da recepção aceitam documentos e dão consultas aos investidores. Os documentos recebidos são acompanhados pelos agentes, que processam todos eles.

A fim de apoiar a transparência no PTSP, o BKPM construiu um serviço de monitoramento *on-line*, o qual pode ser usado pelos investidores para monitorar o andamento do seu pedido de licença de negócios. Além disso, eles podem se certificar de que o cumprimento do prazo está de acordo com os procedimentos operacionais que foram definidos. Para facilitar aos investidores a obtenção de informações e o encaminhamento de reclamações, o BKPM disponibiliza ainda um centro de atendimento por telefone, que pode ser contactado pelos investidores por 24 horas, sete dias por semana.

Na prática, o balcão único é simplesmente uma operação de caixa de correio, em que o investidor envia sua papelada apenas para buscá-la diretamente com a autoridade competente. Nesse sentido, Lall (2000) observa que, a menos que as agências tenham a autoridade necessária para negociar o sistema regulatório, e a menos que as próprias regras sejam simplificadas, existe um risco muito real de que um balcão único se torne apenas mais um ponto.

Emirados Árabes Unidos – Dubai FDI

Um dos principais objetivos das IPAs é atrair IDE *greenfield*, devido aos benefícios de desenvolvimento econômico que esse tipo de investimento traz. Apesar disso, com exceção dos Estados Unidos

11. Ver UNESCAP (2017).

(e somente a partir de 2016), não há dados oficiais sobre IDE *greenfield*. Os únicos dados disponíveis são sobre os fluxos de IDE, que são fluxos financeiros registrados no balanço de pagamentos dos países e incluem outros tipos de transação, como fusões e aquisições e empréstimos entre matrizes e afiliadas. As IPAs, como a SelectUSA, a Business France e a UK Trade and Investment (agora Departamento de Comércio Internacional), compilam seus próprios dados sobre IDE *greenfield* em seus países para que possam acompanhar o desempenho do país na atração desse investimento, conduzir análises detalhadas e relevantes de IDE para definir suas metas e monitorar e avaliar seu desempenho organizacional e seus impactos.

Dubai, nos Emirados Árabes Unidos, desenvolveu uma abordagem inovadora no rastreamento do IDE, o que lhe permitiu, de forma mais eficaz, promover-se como um local e fornecer serviços eficientes de facilitação e assistência aos investidores. A Dubai FDI foi a primeira IPA no mundo a publicar dados de IDE em tempo real, empregando técnicas inovadoras e econômicas, conseguindo, assim, promover Dubai de forma mais efetiva para investidores estrangeiros. A decisão de rastrear sistematicamente o IDE foi tomada em 2015, com quatro objetivos principais: i) entender o papel do IDE na economia de Dubai e, por meio da coleta dos respectivos dados, informar a estratégia de promoção de investimento de Dubai; ii) promover Dubai de maneira mais eficaz para potenciais investidores estrangeiros por meio do lançamento do Dubai FDI Monitor Live,¹² um portal *on-line* para dados de IDE em tempo real em Dubai, com ferramentas de mapeamento GIS;¹³ iii) criar maior consciência, entre as principais partes interessadas em Dubai, acerca da importância do IDE, seu respectivo impacto na economia, bem como aumentar a visibilidade do IDE de Dubai; e iv) envolver-se diretamente com empresas que investem em Dubai, a fim de garantir que seus investimentos ocorram e de fornecer serviços de manutenção de investimentos conforme a necessidade dos investidores.

No intuito de implementar a iniciativa, a Dubai FDI criou uma parceria público-privada para aproveitar a tecnologia e a experiência de especialistas em IDE do setor privado e permitir que o projeto seja implementado de maneira econômica e em um curto espaço de tempo. Por meio dessa parceria, a agência registra sistematicamente o investimento estrangeiro diário que ocorre em Dubai, bem como mede seu impacto econômico, incluindo a medição da intensidade tecnológica do IDE atraído, um indicador-chave de desenvolvimento econômico.

O projeto também fornece recursos para identificar empresas que investem em Dubai, assim como para pesquisar e contatar cada empresa, com vistas a validar seus planos de investimento e fornecer o apoio de que precisam da Dubai FDI, tanto pré quanto pós-investimento. A Dubai FDI expandiu o rastreamento para incluir também fusões e aquisições – além dos projetos *greenfield* –, tornando-a a única IPA no mundo que rastreia sistematicamente todos os tipos de IDE.

Essas práticas demonstram que as IPAs devem possuir uma atitude mais ativa em relação ao atendimento ao cliente. Elas precisam saber a história das empresas investidoras, do que precisam e o que já fizeram e em que estágio do ciclo de investimento se encontram. O sistema de rastreamento apresentado pela Dubai FDI, as informações atualizadas da IDA Irlanda e os serviços de balcão único na Indonésia são importantes para o investidor tomar suas decisões de investimentos. Investidores operando em um país estrangeiro provavelmente não conseguirão resolver os problemas por conta própria tão facilmente quanto em seus países de origem – quanto mais rápido as agências puderem

12. Disponível em: <www.dubaifdimonitor.com>.

13. Geographic Information Systems.

fornecer as informações precisas (ou solução de problemas) de que precisam, mais satisfeitos eles ficarão. As IPAs precisam estar disponíveis para o investidor ao longo de todo o ciclo de investimento, desde a consulta inicial até a prestação de serviços pós-atendimento.

Lidar com eficácia e rapidez com as consultas dos investidores é essencial para que as agências de promoção de IDE construam credibilidade institucional. No entanto, às vezes as IPAs não são capazes de responder rapidamente, principalmente porque precisam aguardar instruções de política. Em outras palavras, elas tendem a seguir cronogramas orientados por políticas, e não os cronogramas dos investidores. Nesses casos, é importante que elas gerenciem as expectativas efetivas dos investidores e trabalhem continuamente para atualizar os serviços.

5.4 Serviços de pós-vendas

Entendem-se como pós-venda todos os serviços potenciais oferecidos pelas IPAs às empresas com o intuito de facilitar tanto o início bem-sucedido quanto o desenvolvimento contínuo de uma afiliada estrangeira. O objetivo é maximizar a contribuição para o desenvolvimento econômico local e para garantir o sucesso e a sustentabilidade do investimento da empresa (Young e Hood, 1994; VCC, 2009). UNCTAD (2007) define *aftercare* (pós-venda) como uma gama de atividades de serviços de facilitação pós-estabelecimento até o apoio ao desenvolvimento para reter investimentos, encorajar investimentos subsequentes e alcançar maior impacto econômico local. Assim como as funções de pós-venda no âmbito de uma empresa visam manter a fidelidade do cliente, os serviços de pós-venda realizados pelas IPAs são importantes para reter investidores e estimular novos investimentos. Segundo MCI e Vale Columbia Center for Sustainable International Investment (2009), os principais objetivos do pós-atendimento incluem o seguinte.

- Retenção de investimento: resolver os problemas que os investidores estão enfrentando para garantir que tenham operações bem-sucedidas e lucrativas é a prioridade do *aftercare*.
- Expansão do investimento: a maior parte do IDE é na forma de reinvestimento ou expansão dos empreendimentos existentes. O conhecimento de que a IPA fornecerá suporte efetivo no atendimento de eventuais dificuldades que possam surgir pode ser fator crítico para ganhar um investimento, especialmente em cidades localizadas em países em desenvolvimento.
- Gerar novas oportunidades (*leads*): usar os investidores existentes como “embaixadores” que influenciarão outras empresas a considerar o país como um local de investimento é um método fundamental de geração de *leads*.

Muitas IPAs disponibilizam serviços de pós-venda e algumas criaram programas específicos. Bons serviços de *aftercare* são geralmente desenvolvidos ao longo de muitos anos de competente atendimento ao investidor e facilitação de negócios. Bons serviços de pós-atendimento são essenciais não só para reter investidores conquistados como também para levá-los a expandir suas atividades para aquelas de maior valor agregado por trabalhador, a fim de fazer um *upgrade* adicional nas CGVs.

Um serviço de pós-atendimento estruturado inclui suporte administrativo, operacional e estratégico ao investidor estrangeiro. Os serviços administrativos facilitam as operações de empresas estrangeiras e incluem: obtenção de autorizações e permissões para operar ou expandir; obtenção de autorizações de trabalho para estrangeiros ou cônjuges; ajudar a encontrar lares para funcionários transferidos ou

escolas para seus filhos; e apresentações a provedores de serviços, como serviços bancários, jurídicos, contábeis e agentes imobiliários.

Serviços operacionais incluem suporte para treinamento (como o caso da NFIA, na Holanda, apresentado a seguir), identificação de fornecedores locais, desenvolvimento de *cluster* para melhorar a produtividade e competitividade, entre outros.

Por fim, devem-se citar os serviços estratégicos que influenciam a direção futura da empresa, o desenvolvimento de novas capacidades e o caminho de desenvolvimento corporativo na região anfitriã. Seu objetivo é garantir que as afiliadas estrangeiras permaneçam e continuem a expandir ou atualizar suas atividades comerciais (como o caso da Invest in Canada, apresentado a seguir). Esses serviços podem incluir apoio ao desenvolvimento de novos produtos de maior valor agregado, promoção de fornecedores locais para padrões internacionais e defesa de políticas.

Se uma IPA ainda não tiver um departamento de pós-tratamento totalmente estabelecido, ela deve começar com o fornecimento de serviços administrativos de pós-tratamento primeiro. Com o tempo, a IPA seria capaz de desenvolver sua capacidade de atender o investidor com serviços operacionais e estratégicos de pós-atendimento (UNESCAP, 2017).

5.4.1 Boas práticas

Costa Rica – Cinde

A Cinde realiza as atividades de promoção de investimentos da Costa Rica, que incluem a combinação usual de monitoramento e análise de negócios, *branding* e *marketing* do país, serviços diretos a investidores e defesa de políticas. A agência tem se esforçado muito em serviços pós-atendimento e no monitoramento de tendências e necessidades de negócios.

Os serviços de pós-atendimento da Cinde incluem suporte especializado a empresas que desejam expandir ou diversificar as operações no país. O serviço de *aftercare* também inclui consultas à comunidade empresarial sobre a frequência e o grau de dificuldade dos obstáculos encontrados pelos investidores. Problemas recorrentes são apresentados às autoridades competentes e o processo de remoção dos obstáculos identificados é monitorado por grupos de trabalho coordenados e setoriais da Cinde especialmente criados para esse fim (USAID, 2011).

A Cinde vai além do objetivo de retenção, dando suporte para o monitoramento e a análise de negócios, chegando ao objetivo de expansão e permitindo a mencionada diversificação das operações dessas mesmas empresas já instaladas. É possível verificar também a geração de novas oportunidades, quando a Cinde se preocupa com *branding* e *marketing* do país, bem como com serviços diretos a investidores. Além disso, as demais companhias já consolidadas e expandidas configuram na Costa Rica como vitrine para os novos interessados. É perceptível a atuação do atendimento estruturado em nível estratégico, definindo o que é necessário para a ampliação nos limites de atuação dessas novas empresas na forma de defesas de políticas.

Holanda – NFIA

A NFIA coordena a rede Invest in Holland, que é uma equipe colaborativa composta pela NFIA, pelas agências regionais de desenvolvimento econômico da Holanda e por várias grandes cidades do

país. A NFIA e seus parceiros desenvolveram um sofisticado programa de relações com investidores para apoiar empresas estrangeiras que já estão presentes na Holanda.

A NFIA contratou o FDI Center, empresa de consultoria na área de IDE, para desenvolver e fornecer um curso de treinamento para todos os membros da rede Invest in Holland envolvidos nas relações com investidores. Como parte do projeto, o FDI Center fez o seguinte.

- 1) Trabalhou em estreita colaboração com a equipe de relações com investidores da Invest in Holland para desenvolver um programa de treinamento que refletisse seus objetivos e as necessidades dos participantes. O programa abrangeu conceitos fundamentais do *aftercare*, bem como habilidades específicas, como selecionar, pesquisar e fornecer valor para contas estratégicas.
- 2) Preparou um programa de treinamento personalizado e materiais, incluindo estudos de caso e exercícios práticos envolvendo investidores estrangeiros reais na Holanda. O treinamento contou com a participação de aproximadamente 120 pessoas, incluindo representantes de regiões, cidades e a rede NFIA de representantes internacionais. O *feedback* dos participantes foi altamente positivo, com uma pontuação média do treinamento de 8,5 (em 10 possíveis).¹⁴

O objetivo desse programa, dentro da abordagem teórica apresentada, é de retenção do IDE. Esse investimento está situado no âmbito do pós-atendimento estruturado na área operacional. A credibilidade institucional é muito importante. A equipe das IPAs precisa ser bem-treinada e competente para desempenhar as suas funções. Frequentemente, a experiência só pode ser adquirida depois de algum tempo. No entanto, uma equipe competente não precisa necessariamente ter experiência em investimentos, mas sim estar familiarizada com o atendimento ao cliente. A atitude do pessoal é tão importante quanto o seu conhecimento e experiência (UNESCAP, 2017). Quando os funcionários não podem responder às perguntas dos investidores imediatamente, mas conseguem obter e fornecer as informações solicitadas prontamente, os investidores terão uma impressão favorável dos funcionários e, por extensão, da IPA ou do país como receptor de investimentos.

Canadá – Invest in Canada

O programa de pós-atendimento da Invest in Canada acompanha regularmente os investidores durante toda a duração de seus projetos de investimento. A rede de agentes de investimento do Departamento de Relações Exteriores, Comércio e Desenvolvimento no exterior realiza “ligações consecutivas” regulares para investidores-alvo, para discutir o *status* do projeto e necessidades de outros serviços e suporte. Isso geralmente envolve uma reunião para embaixadores na sede do investidor e uma reunião do Invest in Canada ou IPA regional com o CEO e a alta administração das subsidiárias locais dos investidores.

Essas visitas permitem que a Invest in Canada mantenha o diálogo e um bom relacionamento com as empresas investidoras após a decisão de investimento, tanto no nível operacional, em que os investidores estão lidando com obstáculos operacionais e administrativos, quanto no nível da sede, em que grandes decisões de investimento/reinvestimento são frequentemente efetuadas. Elas também ajudam a detectar problemas para os investidores, que podem dificultar as operações e tornar-se obstáculos potenciais para o reinvestimento.

14. Disponível em: <<https://fdi-center.com/case-studies/case-study-g/>>.

O Canadá adota uma abordagem proativa para atender os investidores existentes, pois isso pode retornar grandes dividendos em termos de retenção e expansão do investimento. Ao acompanhar regularmente os investidores e dar suporte durante toda a duração de seus projetos de investimento, o país passa a ter um bom relacionamento com os investidores existentes. Isso abre a possibilidade de trabalhar com estes para atrair novos fornecedores estrangeiros que se instalem no local escolhido. Esse tipo de cooperação pode ter grandes benefícios econômicos e posicionar o país para investimentos futuros sustentados e a criação de empregos.

6 CONCLUSÕES

As atuais condições para a atração de investimento estrangeiro são muito desafiadoras, haja vista a redução do IDE global desde 2016 e o impacto da pandemia da Covid-19. Isso é particularmente importante para a região da América Latina e do Caribe, que é dependente do IDE como fonte de recursos para alavancar sua taxa de investimento.

Nesse contexto, é particularmente importante que as IPAs sejam tão eficazes quanto possível na atração de IDE e na maximização dos benefícios diretos e indiretos que esse investimento pode trazer. Este artigo forneceu uma visão geral sobre o funcionamento das IPAs e um conjunto de boas práticas em tópicos relevantes na promoção de investimentos, apresentando exemplos de como alguns países criaram programas inovadores para atrair IDE, que contêm lições que podem ser replicadas por outras IPAs, incluindo a do Brasil.

Como foi apresentado, a evidência macroempírica disponível aponta, geralmente, para o IDE tendo um impacto positivo nos países anfitriões. O IDE tende a ampliar a capacidade produtiva, ajuda a elevar a competitividade de produção, gera postos de trabalho, eleva a remuneração média e contribui para a arrecadação. No âmbito microempírico, o efeito do IDE atua por meio de diversos canais, como o efeito demonstração/imitação, a rotatividade de mão de obra e os vínculos comprador-fornecedor. No entanto, para alcançar esses efeitos positivos, os governos precisam garantir condições para que o IDE possa ser atraído de forma eficaz.

Uma promoção de investimento bem-sucedida requer a capacidade de fornecer serviços para investidores em potencial, que começa com a construção da imagem, passa pelo direcionamento do investidor, pela facilitação do IDE e pelo serviço de pós-venda, incluindo o fornecimento de pesquisa e informações personalizadas. O *marketing* é uma ferramenta de conscientização com o objetivo de construir a imagem do local. O direcionamento do investimento envolve a identificação de empresas de nicho ou que possuem vantagens competitivas na região da IPA, otimizando os recursos. A facilitação de investimentos é um serviço que visa transformar o interesse do investidor em investimento concreto, levando a esse investidor as informações necessárias para a realização do IDE. Por fim, os serviços de pós-venda são muito importantes para reter investidores e estimular novos investimentos. Como foi apresentado, a maior parte do IDE é na forma de reinvestimento ou expansão dos empreendimentos existentes. Embora essa metodologia não seja necessariamente um padrão para todas as IPAs, ela exige um compromisso de longo prazo, bem como recursos financeiros e técnicos suficientes. Também é necessária a habilidade de desenvolver e sustentar uma capacidade institucional, capaz de absorver essa metodologia e aplicá-la de modo sistemático e consistente.

Para que a rede promocional funcione, é necessário definir os papéis e as responsabilidades de todas as entidades envolvidas no processo promocional. Os atores precisam ter clareza em seus papéis,

bem como a capacidade de funcionar juntos, de maneira coordenada, como uma equipe. As IPAs mais eficazes normalmente não assumem funções de política, pois as necessidades para essas funções são muitas vezes divergentes daquelas relacionadas à promoção de investimentos, e a combinação de ambas as funções em uma instituição pode levar a um conflito de interesses. Como foi visto, algumas das IPAs mais eficazes possuem um conselho de administração público-privado misto, o que facilita a independência em relação a funções políticas. Além disso, as IPAs bem-sucedidas geralmente têm uma estrutura legal clara, com funções definidas e poderes necessários para cumprir seus mandatos – elas também podem ter a autonomia necessária para exercer seus mandatos com flexibilidade. Entre os achados, foi possível perceber que os quadros institucionais dos governos para promoção e facilitação de investimentos, incluindo a forma como as IPAs são estabelecidas e administradas, respondem aos objetivos específicos que cada país define e ao ambiente sociopolítico em que operam.

Outro ponto importante é que as empresas estão investindo cada vez mais onde os recursos (incluindo talentos humanos) são localizados; as companhias avaliam e comparam cada vez mais a atratividade das cidades (ou regiões), em vez dos países, ao tomar decisões de localização. Dentro desse formato, alguns países têm um sistema centralizado de IPAs nacionais que interagem com ramos subnacionais. De uma forma geral, a abordagem de muitas IPAs é compartilhar as responsabilidades de promoção e facilitação de investimentos com as administrações e instituições locais – ou, em alguns casos, confiar totalmente nelas. Essa tem sido a abordagem seguida por muitas IPAs da OCDE.

Outra lição que surge após a análise dessas experiências bem-sucedidas é a de que as políticas de promoção de IDE devem ser complementadas por instrumentos que busquem melhorar as capacidades e os ativos locais e estimular vínculos diretos entre as multinacionais e as empresas nacionais. Uma agência ou departamento de promoção de investimentos de um país ou região pode trabalhar com os investidores existentes para utilizar empresas locais em sua cadeia de suprimentos e fortalecer os vínculos e o sucesso dos negócios locais.

REFERÊNCIAS

- AGYEMAN-DUAH, R. **Nation branding as a tool for the increase of foreign direct investment**. 2010. Tese (Doutorado) – Ashesi University College, Accra, 2010.
- AITKEN, B.; HANSON, G.; HARRISON, A. E. Spillovers, foreign investment, and export behavior. **Journal of International Economics**, v. 43, n. 1-2, p. 103-132, 1997.
- ALFARO, L. Gains from foreign direct investment: macro and micro approaches. **The World Bank Economic Review**, v. 30, issue supplement 1, p. 1-14, 2016.
- ALFARO, L.; RODRÍGUEZ-CLARE, A. Multinationals and linkages: evidence from Latin America. **Economía**, v. 4, n. 2, p. 113-170, 2004.
- ANDERSON, J.; SUTHERLAND, D. Developed economy investment promotion agencies and emerging market foreign direct investment: the case of Chinese FDI in Canada. **Journal of World Business**, v. 50, n. 4, p. 815-825, 2015.
- ANDI – ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA. **Lineamientos de cooperación internacional para el sector privado**. Bogotá: Fundación Andi; APC-Colombia, 2016.
- ARC – APPLIED RESEARCH AND CONSULTING. **Foreign investment in Costa Rica and other developing countries**. San José: Cinde, 1999. Mimeografado.
- BENITO, G. Why and how motives (still) matter. **The Multinational Business Review**, v. 23, n. 1, p. 15-24, 2015.

BLYDE, J.; MARTINCUS, C. V.; MOLINA, D. **Synchronized factories**: Latin America and the Caribbean in the era of global value chains. Washington: Inter-American Development Bank, 2014.

BORENSZTEIN, E.; DE GREGORIO, J.; LEE, J. How does foreign direct investment affect economic growth? **Journal of International Economics**, v. 45, n. 1, p. 115-135, 1998.

CHARLTON, A.; DAVIS, N. Does investment promotion work? **The B.E. Journal of Economic Analysis Policy**, v. 7, n. 1, p. 1935-1682, 2007.

CIURIAK, D. Staples theory @ 50: re-reading staples theory in light of current trade and development theory. *In*: STANFORD, J. (Ed.). **The staple theory @ 50**: reflections on the lasting significance of Mel Watkins – a staple theory of economic growth. Ottawa: Canadian Centre for Policy Alternatives, 2014.

CRESCENZI, R.; DI CATALDO, M.; GIUA, M. **FDI inflows in Europe**: does investment promotion work? London: London School of Economics and Political Science; Institute of Global Affairs, 2019.

DANIEL, K.; FORNERIS, X. **Investment law reform**: a handbook for investment practitioners. Washington: The World Bank Group, 2010. Disponível em: <<https://bit.ly/3mcQ4n5>>.

DAUDE, C.; FRATZSCHER, M. The pecking order of cross-border investment. **Journal of International Economics**, v. 74, n. 1, p. 94-119, 2008.

DE BEST, M. **Who shapes the image of the Netherlands?** An analysis of the stakeholders that influence the image of a country. 2010. Tese (Doutorado) – Faculty of History and Art, Erasmus University, Rotterdam, 2010.

DUNNING, J. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

_____. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of The Economics Of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

DUNNING, J.; LUNDAN, S. **Multinational enterprises and the global economy**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008.

FDI INTELLIGENCE. **The fDi report 2020**: global greenfield investment trends. [s.l.]: fDi Intelligence, 2020.

GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, v. 48, n. 1, p. 37-70, 1999.

GUIMON, J., FILIPPOV, S. Competing for high-quality FDI: management challenges for investment promotion agencies. **Institutions and Economics**, v. 4, n. 2, p. 25-44, 2012.

HANSON, G. **Should countries promote foreign direct investment?** New York: UNCTAD, 2001. (G-24 Discussion Paper Series, n. 9).

HARDING, T.; JAVORCIK, B. **Developing economies and international investors**: do investment promotion agencies bring them together? Washington: The World Bank, 2007. Disponível em: <<https://voxeu.org/article/roll-out-red-carpet-and-they-will-come-effect-investment-promotion-fdi-inflows>>.

_____. **Roll out the red carpet and they will come**: investment promotion and FDI inflows. Warwick: University of Warwick, 2010. (Working Paper Series, n. 18).

_____. Roll out the red carpet and they will come: investment promotion and FDI inflows. **Economic Journal**, v. 121, n. 557, p. 1445- 1476, 2011.

_____. Foreign direct investment and export upgrading. **Review of Economics and Statistics**, v. 94, n. 4, p. 964-980, 2012.

JAVORCIK, B.; SPATAREANU, M. To share or not to share: does local participation matter for spillovers from foreign direct investment? **Journal of Development Economics**, v. 85, n. 1-2, p. 194-217, 2008.

- KALAMOVA, M.; KONRAD, K. Nation brands and foreign direct investment. **Kyklos**, v. 63, n. 3, p. 400-431, 2010.
- KERSAN-ŠKABIC, I. The importance of corporate taxation for FDI attractiveness of Southeast European countries. **Panoeconomicus**, v. 62, n. 1, p. 105-122, 2015.
- KHER, P. *et al.* **2019 investment policy and regulatory review: Vietnam**. Washington: The World Bank Group, 2020.
- KIM, M. A comparative analysis of the information sectors of South Korea, Singapore and Taiwan. **Information Processing Management**, v. 32, n. 3, p. 357-371, 1996.
- KUMAR, N.; PRADHAN, J. P. Export competitiveness in the knowledge-based industries: a firm-level analysis of Indian manufacturing. **Research and Information System Discussion Paper**, v. 43, 2003.
- LALL, S. **FDI and development: policy and research issues in the emerging context**. Oxford: University of Oxford, 2000. (Working Paper, n. 43).
- LARRAIN, F. B.; LOPEZ-CALVA, L. F.; RODRIGUEZ-CLARE, A. Intel: a case study of foreign direct investment in Central America. **CID Working Paper Series**, n. 58, 2000.
- LIM, S. How investment promotion affects attracting foreign direct investment: analytical argument and empirical analyses. **International Business Review**, v. 17, n. 1, p. 39-53, 2008.
- LOEWENDAHL, H. A framework for FDI promotion. **Transnational Corporations**, v. 10, n. 1, p. 3-42, 2001.
- _____. **Innovations in foreign direct investment attraction**. Washington: Inter-American Development Bank, 2018. (Technical Note, n. 1572).
- LOZADA, H.; KRITZ, G. Investment promotion agencies on the Internet: evaluating promotion tactics and web presence. **Journal of International Business Research**, v. 6, n. 2, p. 17-31, 2007.
- MARTINCUS, C. *et al.* **How effective is investment promotion? Firm-level evidence**. Washington: Inter-American Development Bank, 2020. (Discussion Paper, n. IDB-DP-00741).
- MCI – MILLENIUM CITIES INITIATIVE; VALE COLUMBIA CENTER FOR SUSTAINABLE INTERNATIONAL INVESTMENT. **Handbook for promoting foreign direct investment in medium-size, low-budget cities in emerging markets**. New York: MCI; Vale Columbia Center for Sustainable International Investment, 2009. Disponível em: <<https://bit.ly/3F5T0uf>>.
- MEYER, K. What is “strategic asset seeking FDI”? **The Multinational Business Review**, v. 23, n. 1, p. 57-66, 2015.
- MICHALOWSKI, S. World investment report 1997: transnational corporations, market structure and competition policy. **The Polish Quarterly of International Affairs**, v. 7, p. 146, 1998.
- MIGA – MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY; IFC – INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION; THE WORLD BANK. **Global investment promotion benchmarking report: eyes on Comesa**. Washington: The World Bank, 2009.
- MOLONEY, D.; OCTAVIANI, S. **Investment attraction: learning from “best practice” jurisdictions**. London, Ontario: Lawrence National Centre for Policy and Management, 2016.
- MORISSET, J.; ANDREWS-JOHNSON, K. **The effectiveness of promotion agencies at attracting foreign direct investment**. Washington: The World Bank, 2004. (FIAS Occasional Paper, n. 16).
- MOROTE, T. R. **An investigation into strategies that can be used or adapted to improve Nicaragua country brand by analysing the cases of Costa Rica and Peru**. 2019. Dissertação (Mestrado) – Bradford University School, Bradford, 2019.

- NIESING, E. **Nation branding practices in Latin America: a diagnosis of Brazil, Chile and Colombia.** Munich: Grin Publishing, 2013.
- OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Interconnected economies: benefiting from global value chains.** Paris: OECD Publishing, 2013. Preliminary version.
- _____. **Strengthening Chile's investment promotion strategy.** Paris: OECD Publishing, 2015.
- _____. **Mapping of investment promotion agencies in OECD countries.** Paris: OECD Publishing, 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/3F5s0uW>>.
- _____. **Middle East and North Africa investment policy perspectives.** Paris: OECD Publishing, 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3B0RY05>>.
- OJEDA, R. P.; RODRÍGUEZ, M. L. P.; NÚÑEZ, A. V. P. Acciones estratégicas de Marca Colombia en torno a la inversión extranjera directa durante los años 2010 al 2015. **Oasis**, n. 29, 2019.
- PASQUINELLI, C.; VUIGNIER, R. Place marketing, policy integration and governance complexity: an analytical framework for FDI promotion. **European Planning Studies**, v. 28, n. 7, p. 1413-1430, 2020.
- QUELCH, J.; JOCZ, K. Positioning the nation-state. **Place Branding**, v. 1, n. 3, p. 229-237, 2005.
- RAMÍREZ, J.; NÚÑEZ, L. **Reformas estructurales, inversión y crecimiento: Colombia durante los años noventa.** Santiago: Cepal, 1999.
- RANGAN, S.; LAWRENCE, R. **Search and deliberation in international exchange: learning from multinational trade about lags, distance effects, and home bias.** Cambridge, Massachusetts: NBER, 1999. (NBER Working Paper, n. 7012).
- RODRÍGUEZ-CLARE, A. Multinationals, linkages, and economic development. **The American Economic Review**, v. 86, n. 4, p. 852-873, 1996.
- ROSSI, M.; SANTOS, G.; SANTOS, A. Empresas estrangeiras e ganhos de produtividade setoriais e regionais na indústria brasileira. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 48, p. 349-383, 2017.
- SEGOVIA, D.; SALAZAR, C. **Análisis crítico de la marca Colombia es Pasión: su estrategia, componentes y efectividad.** Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2019.
- SILVA, R. *et al.* As relações entre as decisões de atuação internacional e as estratégias de operações das multinacionais da cadeia da soja. **Gestão e Produção**, v. 24, n. 4, p. 763-776, 2017.
- SPAR, D. **Attracting high technology investment: Intel's Costa Rican plant.** Washington: International Finance Corporation; The World Bank, 1998. (FIAS Occasional Paper, n. 11).
- SZTAJEROWSKA, M.; MARTINCUS, C. **How to solve the investment promotion puzzle: a mapping of investment promotion agencies in Latin America and the Caribbean and OECD countries.** Washington: Inter-American Development Bank, 2019.
- THE WORLD BANK. **Doing business 2019: training for reform.** Washington: The World Bank, 2019.
- TRNÍK, M. **The role of investment promotion agencies at attracting foreign direct investment and their impact on economic development in Central Europe (the Czech Republic and Slovakia in comparative perspective).** [s.l.]: [s.n.], 2007
- UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **Aftercare: a core function in investment promotion.** New York; Geneva: United Nations, 2007. (Investment Advisory Series A, n. 1).
- _____. **Investment promotion agencies as policy advocates.** New York; Geneva: UNCTAD, 2008. (Investment Advisory Series A, n. 2).

_____. **Best practices in investment for development:** how to integrate FDI and skill development – lessons from Canada and Singapore. New York; Geneva: UNCTAD, 2010.

_____. **Best practices in investment for development:** how to create and benefit from FDI-SME linkages – lessons from Malaysia and Singapore. New York; Geneva: UNCTAD, 2011. (Investment Advisory Series B, n. 4).

_____. **World investment report 2019:** special economic zones. New York; Geneva: UNCTAD, 2019.

UNESCAP – UNITED NATIONS ECONOMIC AND SOCIAL COMMISSION FOR ASIA AND THE PACIFIC. **Handbook on policies, promotion and facilitation of foreign direct investment for sustainable development in Asia and Pacific.** Bangkok: UNESCAP, 2017.

USAID – UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT. **Assessment of investment promotion capacity in Georgia:** recommendations for EPI support. Washington: USAID, 2011.

VCC – VALE COLUMBIA CENTER ON SUSTAINABLE INTERNATIONAL INVESTMENT. **Handbook for promoting foreign direct investment in mediumsize, low-budget cities in emerging markets:** November. New York: Columbia University, 2009.

WANG, J.; BLOMSTRÖM, M. Foreign investment and technology transfer. **European Economic Review**, v. 36, p. 137-155, 1992.

WELLS JUNIOR, L.; WINT, A. **Facilitating foreign investment:** Government institutions to screen, monitor, and service investment from abroad. Washington, D.C.: World Bank, 1991.

_____. **Marketing a country:** promotion as a tool for attracting foreign investment (revised edition). Washington: International Finance Corporation; Multilateral Investment Guarantee Agency; The World Bank, 2000. (Foreign Investment Advisory Service Occasional Paper, n. 13).

WINT, A. Promoting transnational investment: organizing to service approved investors. **Transnational Corporations**, v. 2, n. 1, p. 71-90, 1993.

YOUNG, S.; HOOD, N. Attracting, managing and developing inward investment in the single market. *In:* AMIN, A.; TOMANEY, J. (Ed.). **Behind the myth of European Union:** prospects for cohesion. London: Routledge, 1995.

YOUNG, S.; HOOD, N.; WILSON, A. Targeting policy as a competitive strategy for European inward investment agencies. **European Urban and Regional Studies**, v. 1, n. 2, p. 143-159, 1994.

ZHU, J. **Investment motives and non-traditional foreign direct investment.** 2019. Tese (Doutorado) – The University of Western Ontario, London, Ontario, 2019. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/250567868.pdf>>.