

Caso para Ensino

# Rebranding Rio: De Cidade Maravilhosa a Capital do Empreendedorismo e Inovação

Rebranding Rio: From Marvelous City to the Capital of Entrepreneurship and Innovation



**Disciplina:** Administração de Empresas, Marketing e Turismo  
**Temática:** Imagem de destino, estudos vocacionais, marketing urbano e políticas de promoção e atração de investimentos internacionais  
**Sector de atividade:** Empreendedorismo e Inovação  
**Região:** Rio de Janeiro, Brasil

Eduardo Russo de Almeida da Silva\*<sup>1</sup>  
Ariane Roder Figueira<sup>2</sup>  
Gustavo Gomes Rocha<sup>2</sup>

## INTRODUÇÃO

Em 2021, a Invest.Rio foi criada com o objetivo de atrair investimentos estrangeiros, promover internacionalmente a cidade do Rio de Janeiro e as oportunidades de negócios, estimular o desenvolvimento de setores estratégicos da economia, como energia, infraestrutura, tecnologia e inovação, turismo, entre outros. Subordinada à Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano e Econômico (SMDUE), a Invest. Rio oferecia suporte e assistência aos investidores, auxiliando-os na identificação de oportunidades e fornecendo informações relevantes, de forma a facilitar o contato com as instituições governamentais e parceiros locais.

Comandando uma equipe altamente enxuta, Alexandre Vermeulen, CEO da agência, sabia que os desafios eram grandes, pois, muito mais do que promover o ambiente de negócios da cidade do Rio de Janeiro, esperava-se que a agência fosse capaz de liderar grandes projetos (Figura 1) que, no médio prazo, seriam os precursores de uma transformação ainda maior,

passando pela mudança da imagem internacional da cidade, de forma a tornar o Rio de Janeiro a capital do empreendedorismo e da inovação do Brasil e da América Latina.

Às vésperas das novas eleições municipais e com um cenário político conturbado, Alexandre sabia da urgência em elaborar um plano de ação consistente e de longo prazo, visando reconstruir a estratégia de marketing urbano da cidade, reposicionando e internacionalizando a marca do Rio de Janeiro. Esse plano seria também fundamental para resguardar a sobrevivência da agência e desvinculá-la de projetos político-partidários. Mas com esse desafio em mãos, ainda pairavam muitas dúvidas e contradições sobre o caminho a seguir:

Por onde começar sem repetir os mesmos erros ainda tão evidentes no passado da cidade? Como reposicionar a marca da cidade maravilhosa, tão cristalizada como destino turístico internacional, tornando-a atrativa para novos negócios? Como implementar essa mudança sem perder o elo com as vocações naturais da cidade?

\* Autor Correspondente.

1. Tecnológico de Monterrey, Business School, Ciudad de México, México.
2. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

**Como citar:** Silva, E. R. A., Figueira, A. R., & Rocha, G. G. (2025). Rebranding Rio: De cidade maravilhosa a capital do empreendedorismo e inovação. *Revista de Administração Contemporânea*, 29(1), e240103. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2025240103.por>

Classificação JEL: M160.

**Editora-chefe:** Paula Chimentí (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)  
**Editora associada ad hoc:** Daniela Abrantes Ferreira (Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil)  
**Pareceristas:** Júlia Monteiro (Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil)  
Bruno Fernandes (Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil)

**Relatório de Revisão por Pares:** A disponibilização do Relatório de Revisão por Pares não foi autorizada pelos revisores.

Recebido: 02/05/2024

Última versão recebida em: 27/08/2024

Aceite em: 09/11/2024

Publicado em: 17/03/2025

# de revisores convidados até a decisão:

|           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1ª rodada | 2 | 2 |   |   |   |   |   |   |   |

## O BACKGROUND DO RIO DE JANEIRO E A SUA VOCAÇÃO COMO CIDADE

Foi 2009 o ano em que a *The Economist* apresentou para o mundo a imagem do Cristo Redentor decolando juntamente com o título 'Brazil Takes Off' (O Brasil Decola, em tradução livre) (Figura 1). Na ocasião, o artigo destacava o país como a maior história de sucesso da América Latina. Com altas perspectivas de crescimento econômico para os próximos anos, a matéria colocou o país, de uma vez por todas, em evidência nos palcos mundiais. Naquele momento, a crise financeira que eclodiu nos Estados Unidos em 2008 já atingia os principais mercados do mundo e, segundo a revista, “o Brasil seria um dos últimos a sentir os efeitos da crise e um dos primeiros a sair dela”.

Em meio a essa boa fase, o Brasil, e sobretudo a cidade do Rio de Janeiro, ganharam o direito de sediar os principais megaeventos esportivos internacionais, com destaque para a Copa do Mundo FIFA de 2014 e os Jogos Olímpicos de Verão de 2016.

Como forma de aproveitar o momento, atrair investimentos internacionais para a cidade e promover sua imagem e o desenvolvimento local, a Rio Negócios foi criada em 2010, a partir de uma iniciativa público-privada entre a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro e a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN). Nos anos seguintes, a agência teria assumido papel fundamental na atração de investimentos internacionais responsáveis por viabilizar grandes projetos estruturais que buscaram a revitalização de áreas abandonadas da cidade, como no caso da região portuária com o Porto Maravilha. No entanto, com uma mudança na gestão política da cidade a partir de 2017, a Rio Negócios acabou sendo esvaziada, juntamente com diversas outras importantes iniciativas da pauta de atração de investimentos internacionais.

Àquela altura, o Brasil, o estado do Rio de Janeiro e a própria cidade do Rio já passavam por uma severa crise financeira e fiscal, contradizendo as perspectivas da *The Economist* de anos antes (Figura 2). Os anos que se seguiram ficaram marcados por sucessivos atrasos nos salários dos servidores públicos, além da falta de investimentos em áreas essenciais como saúde, educação e segurança.

Em 2021, Eduardo Paes reassumiu, mais uma vez, o comando da Prefeitura do Rio de Janeiro, retomando antigos projetos. Nesse mesmo período, o estado do Rio de Janeiro já vinha no processo de implementação do seu regime de recuperação fiscal, em um plano de longo prazo até 2031, que visava equilibrar as contas do governo. A renegociação da dívida pública, no entanto, esteve condicionada a uma série de reformas como a aprovação

de um teto de gastos e ajustes no modelo de previdência social que vinha sendo adotado até então.

Em meio a esse contexto político-econômico turbulento, o Rio de Janeiro nunca deixou de lado sua vocação para o turismo, sendo o destino que mais recebe turistas no Brasil, com uma média anual de 7 milhões de turistas, entre nacionais e estrangeiros. No entanto, em momentos de instabilidade e crise, como os destacados anteriormente, agravados ainda mais pela COVID-19 em 2020, a necessidade de uma diversificação econômica se tornou mais evidente.

Nesse contexto, Eduardo Paes, em seu discurso de lançamento de um dos principais projetos para a área de inovação prometidos pelo seu terceiro mandato à frente do governo municipal, disse:

“O turismo continuará sendo uma peça vital do mosaico econômico do Rio de Janeiro, mas a nossa meta de transformar a cidade em um centro de inovação proporcionará resiliência econômica e um novo impulso para seu crescimento sustentável. Mas para tal, ainda precisamos trabalhar muito a nossa imagem como cidade frente a investidores e empreendedores, sobretudo estrangeiros.”

### Porto Maravalley

O projeto do discurso em questão, e que ficaria a cargo da Invest.Rio, foi chamado de Porto Maravalley. Ao aproveitar as estruturas criadas para os Jogos Olímpicos do Rio em 2016, que revitalizaram a região portuária da cidade, o projeto buscava se inspirar na região de Cambridge, na área metropolitana de Boston, de forma a tornar a cidade do Rio de Janeiro um polo de inovação e educação. O projeto consistia em transformar os 10 mil m<sup>2</sup> de um dos antigos armazéns portuários em um *hub* de inovação que, em 2024, seria responsável por abrigar 400 startups, gerando empregos diretos para uma região que já havia recebido, anos antes, 8 bilhões de reais de investimento em infraestrutura, de acordo com levantamento do Panorama Crypto. Além disso, a iniciativa dividiria espaço também com o Instituto de Matemática Pura e Aplicada (IMPA), uma das mais renomadas instituições de ensino brasileiras que iniciaria seu primeiro curso de graduação no Rio voltado para a tecnologia, o IMPA Tech. Existente desde 1952, o IMPA era reconhecido por ser até então um centro de pesquisa que somente ofertava programas de pós-graduação na área das ciências da matemática e física.

Com cursos voltados para a área de inteligência artificial e *big data*, esperava-se que o IMPA fosse capaz de formar os chamados ‘Generais de TI’ da cidade, aqueles que iriam escrever os algoritmos e bibliotecas de Python para as empresas de tecnologia ao lado, em uma lógica

de inovação aberta. Juntamente a esses, os ‘Soldados de TI’ viriam a partir de iniciativas como o Programadores Cariocas, cujo objetivo era formar jovens de baixa renda em programação. Custeado inteiramente pela Prefeitura do Rio de Janeiro, o Programadores Cariocas funcionava a partir de uma lógica de concessão de bolsas de estudos parciais ou totais, além de auxílio financeiro de 500 reais durante seis meses e um computador para cada aluno ao final do curso. Com foco em estudantes formados no ensino público, além de demais minorias, até o início de 2023 o programa já contava com mais de 3,6 mil inscritos.

Em sua essência, Alexandre e toda a equipe da Invest. Rio entendiam que o projeto buscava otimizar características que a cidade do Rio de Janeiro sempre possuía, ao alinhar suas vocações para a economia criativa, economia do clima, finanças e biotecnologia com o conhecimento de ponta disponível nas melhores instituições de ensino superior do país que estavam presentes na cidade. Dessa forma, ao atrair empresas de tecnologia e pessoas para a região, a prefeitura aprovou uma lei que reduzia o Imposto Sobre Serviços (ISS). O chamado ISS Tech, amparado pela Lei Municipal 7.000/2021, diminuía para 2% o principal imposto municipal para empresas que se mudassem para a zona portuária, tornando a região mais competitiva em termos fiscais até mesmo em relação a cidades concorrentes, como a vizinha São Paulo. Aliado a isso, a criação da Lei de Liberdade Econômica, instituída pela Lei Complementar 238/2021, facilitou a abertura de empresas de serviços de baixo risco, como comércios, consultorias e empresas de tecnologia da informação (TI), eliminando assim a necessidade de alvará para os negócios de baixo impacto na cidade.

A receita para criar um *hub* de inovação aberta junto à concessão de benefícios fiscais gerava uma tendência para que toda a região do porto fosse repovoada, inclusive passando a receber projetos residenciais que prometiam levar 13 mil novos moradores para a região até o final de 2024. Alexandre sabia que esse segundo passo era justamente o que faltara no ano de 2016 para o projeto original do Porto Maravilha ter dado certo. Além das startups e universidades, via-se também a movimentação de grandes empresas. Com isso, o objetivo último desse projeto era justamente propor um reposicionamento para a imagem da região, tornando a cidade do Rio de Janeiro a capital da inovação, do empreendedorismo e da tecnologia do Brasil, propondo assim uma importante diversificação econômica de um estado que ainda tinha quase 75% de sua economia baseada no setor de óleo e gás. Alexandre sabia, no entanto, que apesar de o Porto Maravilha ser uma entrega do município, a cooperação do setor privado era essencial para o sucesso do projeto. Ele argumentava que “sem startups não há *hub* de inovação que se sustente”, e o desafio de convencê-las a se mudar para o Rio de Janeiro era mais uma das diversas variáveis difíceis de controlar.

## Centro de Empreendedorismo e Finanças do Amanhã

Como parte dessa estratégia de diversificação e reposicionamento de imagem, e de maneira a tornar a economia da região mais verde e sustentável, outro projeto prioritário da Invest.Rio foi chamado de Centro de Empreendedorismo e Finanças do Amanhã. Também localizado na região central da cidade, só que dessa vez na Cinelândia, no antigo prédio do Automóvel Clube do Brasil, o novo *hub* de energia prometia disponibilizar 100 milhões de reais em investimentos, de maneira a se criar um centro de educação, pesquisa e desenvolvimento capaz de transformar a cidade em uma das capitais mundiais da transição energética. Com o projeto sendo desenvolvido em parceria com o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), juntamente com empresas privadas locais do setor de energia, como Eletrobras, Petrobras, Vibra Energia, Comissão de Valores Mobiliários (CVM), entre outras representações, a ideia era que o Centro de Empreendedorismo e Finanças do Amanhã ajudasse nessa jornada de reposicionamento da imagem urbana do Rio de Janeiro, atraindo para a região central da cidade negócios de zero carbono.

Como contrapartida da prefeitura, a capital fluminense reservaria em seu orçamento 60 milhões de reais para empresas de qualquer setor que quisessem acessar o mercado de compensação de carbono. A ideia era que empresas que comprovadamente tivessem reduzido suas emissões de carbono conseguissem abatimento no ISS. No evento de lançamento do projeto, chamado de Rio Energy Bay, Alexandre teve a oportunidade de acompanhar o discurso de João Pedro Nascimento, presidente da CVM, ao dizer que “o mercado de capitais enxergava o futuro verde e digital, com as pautas envolvendo finanças sustentáveis trazendo muitas oportunidades e recursos ao país e à iniciativa privada. Valendo destacar, no entanto, que as empresas precisam assumir contrapartidas ambientais”. Dentro desse contexto, o *hub* de transição energética da cidade deveria estar empenhado em transformar despesas e problemas de outrora em oportunidades, como já ocorrera no mercado de carbono. “Em dado momento, o objetivo era tornar o Rio de Janeiro referência nacional, e quiçá, internacional, também nos assuntos de economia verde”, explicou Alexandre.

Com isso, o Centro de Empreendedorismo e Finanças do Amanhã seria um dos responsáveis por alavancar negócios com alto poder de venda no mercado externo, a exemplo da tokenização, valores mobiliários e o próprio mercado de criptoativos. No caminho de também tornar o Rio de Janeiro uma *Crypto City*, desde o início de 2022 a prefeitura da cidade já havia instituído

um grupo de trabalho voltado para o desenvolvimento de um ambiente de negócios relacionado às moedas digitais, meios de pagamento e tecnologia blockchain. A criação de um Comitê Municipal de Criptoinvestimentos prometia estimular a vinda de empresas do setor para a cidade, sendo o Rio de Janeiro o primeiro município do Brasil a aceitar pagamento do Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU) com criptomoedas. E por estarem conectadas ao ecossistema de tecnologia, as empresas do mundo cripto também seriam beneficiadas pelo já citado ISS Tech.

Apesar de serem uma entrega da prefeitura, tanto no caso do Porto Maravally quanto no caso do Centro de Empreendedorismo e Finanças do Amanhã, havia um planejamento de que fossem posteriormente administrados pelo setor privado, em um modelo de concessão muito parecido com o já realizado no Museu do Amanhã e no Museu de Arte do Rio (MAR). Essa estratégia, que se assemelha a uma parceria público-privada, já havia sido testada e aprovada pelos principais projetos de infraestrutura realizados pela cidade na época dos Jogos Olímpicos em 2016. Ainda assim, Alexandre sabia que muito havia que se aprender com experiências passadas da cidade e a sua forma de se relacionar com a iniciativa privada. “Nem todos os nossos projetos de PPPs foram bem-sucedidos, e precisamos aprender com os nossos erros de forma a não os repetir”, complementa.

## Web Summit Rio

O terceiro grande projeto da Invest.Rio e a missão de Alexandre durante o quadriênio 2021-2024 seria justamente a vinda do Web Summit para a cidade. Criado em 2010, o Web Summit, àquela altura, já era reconhecido como uma das maiores conferências de tecnologia, empreendedorismo e inovação do mundo. Após sua primeira edição ter sido realizada em Dublin, na Irlanda, a conferência cresceu rapidamente em termos de tamanho e relevância. Ao atrair toda uma rede de empresários, investidores, líderes de tecnologia, profissionais de marketing e mídia, o evento vinha contribuindo para a discussão de temas como inteligência artificial, criptomoedas, robótica, marketing digital, startups, entre outros, por meio de uma ampla gama de palestras, painéis de discussão, workshops e sessões de networking. Uma das principais características da conferência estava justamente em seu formato, com vários palcos simultâneos e uma grande variedade de sessões acontecendo ao mesmo tempo. Paralelamente a isso, o Web Summit tinha servido também como uma feira de exposições onde empresas e startups têm a oportunidade de mostrar suas soluções e produtos inovadores. Alexandre sabia da importância do projeto justamente

por sua capacidade de projetar internacionalmente as regiões que o recebiam em um passado recente.

Após suas primeiras seis edições em território irlandês, o Web Summit mudou-se para Lisboa, Portugal, em 2016, onde permaneceu até recentemente. Em 2023, os organizadores do evento apostaram em uma ampliação e o trouxeram pela primeira vez para a América Latina. O palco escolhido foi justamente a cidade do Rio de Janeiro, a porta de entrada do Brasil e local que já havia recebido as históricas Conferências das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável Rio-92 e Rio+20. Na primeira edição do evento em solo carioca, mais de 20 mil pessoas estiveram presentes. Dos participantes, seis mil eram turistas de outras regiões do Brasil e outros três mil eram turistas estrangeiros. Durante os quatro dias em que ocorreu o evento, pôde-se observar um impacto diário de 6 milhões de reais injetados na hotelaria da cidade, e outros 2,3 milhões no setor de bares e restaurantes.

Confirmando as expectativas, em 2024 o Web Summit Rio cresceu 25% em relação ao ano anterior, tendo o evento atraído mais de 34 mil participantes de 102 países aos pavilhões do Riocentro. Ao menos outras quatro edições anuais do Web Summit, até 2028, estariam asseguradas para ocorrer na cidade e, durante esse período, a prefeitura estimava que o evento poderia injetar um total de 1,2 bilhão de reais na economia local.

Em uma entrevista do prefeito Eduardo Paes à agência de notícias Globo.com, ele destacou a importância da vinda do evento para a cidade, conforme segue: “As seis edições do Web Summit Rio têm um potencial de atrair mais de 800 mil pessoas de público, com um potencial de arrecadação para a Prefeitura de 100 milhões de reais com o ISS do turismo no mês do evento a cada ano”. Além do impacto para o turismo e a arrecadação da cidade, o prefeito fez questão de frisar que o evento colocaria a cidade do Rio de Janeiro na vitrine mundial das discussões de inovação e tecnologia, reforçando a identidade que estava querendo se criar para a região. Com o passar das edições, a expectativa era de que o evento ganhasse um porte ainda maior, e para que as cerca de 34 mil pessoas da edição de 2024 pudessem se tornar até 70 mil em 2028. Com isso, existia também uma expectativa de aumento dos gastos dos frequentadores do evento, passando dos 11,6 milhões de reais ao dia desde a sua primeira edição para 54,3 milhões em 2028.

## As APIs subnacionais brasileiras

Agências de promoção de investimento fazem parte frequentemente de uma estrutura governamental ou organização sem fins lucrativos, que têm como objetivo fornecer serviços consultivos de apoio a negócios e atrair investimentos internacionais para um país, região ou cidade.

Muitas vezes, essas APIs adotam um papel de mão dupla ao também promoverem negócios dessas regiões para outras localidades do país ou até mesmo internacionalmente. No Brasil, essa atividade historicamente sempre ficou a cargo do ente federal, sobretudo a partir da fundação da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil) em 1997. Nos últimos anos, no entanto, como forma de cobrir os espaços deixados pelo governo federal na pauta de atração e promoção comercial, estados e municípios começaram a se movimentar no sentido de criar suas próprias agências, em um fenômeno conhecido como as APIs subnacionais.

Esse modelo, já amplamente testado e aprovado por entidades subnacionais estrangeiras, foi colocado pela primeira vez em prática em 2008 com a criação da Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade, uma entidade criada pelo governo do estado de São Paulo através do Decreto 53.766/2008 (<https://www.al.sp.gov.br/norma/147183>). Conhecida atualmente como InvestSP, a agência, em 2023, já possuía mais de 100 funcionários e quatro escritórios internacionais espalhados pelas cidades de Xangai (China), Dubai (Emirados Árabes), Munique (Alemanha) e Nova York (Estados Unidos). Operando por meio de um modelo de governança híbrida que reúne capital público, através do orçamento da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do estado, e privado, por meio da contribuição de empresas associadas, a agência tem conseguido assegurar a continuidade em suas ações e projetos.

Como resultado dos anos de amadurecimento e estabilidade da InvestSP, o estado de São Paulo tem se destacado nos últimos anos ao estreitar laços com atores internacionais, como bancos multilaterais, representações consulares e câmaras de comércio estrangeiras. Essas iniciativas, além de alavancar o desenvolvimento e atrair investimentos internacionais para o estado, prometem ainda facilitar o comércio exterior paulista ao projetar a imagem do estado internacionalmente. Os projetos prioritários da agência na pauta de atração têm se dado dentro de concessões e parcerias público-privadas, que, até o ano de 2023, atraíram 180 bilhões de reais para a região. Além da articulação a partir dos já citados escritórios internacionais da agência, o estado de São Paulo tem investido em uma série de *roadshows* internacionais, além da articulação com diferentes secretarias de governo.

Os bons resultados advindos da atuação da InvestSP chamaram a atenção de outros estados e municípios sobre a importância de institucionalizar a pauta de atração de investimentos internacionais e promoção comercial, de forma a torná-las perenes dentro dos governos. Com isso, o que se observou nos anos que se seguiram foi a criação de diversas outras agências subnacionais brasileiras, como

no caso da Invest Minas, Invest Paraná, Bahia Invest, Invest Piauí, Invest Rondônia, Invest Amazonas, Invest Mato Grosso, Invest Recife, São Paulo Negócios, Invest Curitiba, entre outras. A própria Invest.Rio renasce dentro desse contexto em 2021, tendo sido uma das principais responsáveis, no âmbito do Município do Rio de Janeiro, por articular os setores público e privado, de forma a promover negócios e investimentos capazes de diversificar a economia e transformar a imagem carioca.

## Desafios para a Invest.Rio no reposicionamento do marketing urbano

Alexandre se via pressionado para entregar projetos prioritários como o Centro de Empreendedorismo e Finanças do Amanhã, além de garantir o sucesso operacional do recém-inaugurado Porto Maravalley, que, apesar de ter o IMPA Tech já funcionando com aulas no local, ainda tinha o desafio de atrair mais empresas e startups. Aliados ao Web Summit Rio, esses projetos poderiam se tornar os principais catalisadores para a remodelagem da imagem da cidade do Rio de Janeiro como a capital da inovação, do empreendedorismo e da sustentabilidade no país, ao atrair mais empresas do setor de tecnologia capazes de gerar empregos verdes na região, eliminando a dependência da cidade do turismo e da já há muito tempo fragilizada indústria do petróleo. Mas em meados de 2024, os problemas eram evidentes, uma vez que, enquanto o Centro de Energia do Amanhã estava atrasado no cronograma, o recém-lançado Maravalley ainda estava longe de operar em plena funcionalidade. Os exemplos recentes de descontinuidades nas políticas públicas da cidade e do estado do Rio de Janeiro haviam deixado o setor privado receoso, e a falta de apoio deste refletia diretamente nos projetos.

Ainda assim, Alexandre e sua equipe sabiam da grande potencialidade que o ambiente do Rio de Janeiro, em termos de estilo de vida, podia trazer de diferencial para a cidade, indo ao encontro de valores preconizados por boa parte das startups do ramo da tecnologia. O grande desafio para Alexandre ainda estava em: “Como eu consigo vender essa imagem para quem está do lado de fora?”. Dentro desse contexto, a Invest.Rio tinha um papel fundamental como API subnacional capaz de influenciar a decisão final de empresas, sobretudo estrangeiras, na localização de seus investimentos. No entanto, a agência sozinha, apesar de ser uma importante articuladora, por vezes se via de engessada ao ainda depender das demais secretarias do governo responsáveis por decidir sobre incentivos diretos e indiretos, essenciais para a captação de novos investimentos internacionais.

O sentimento geral era de que para cumprir as ambiciosas metas impostas pela prefeitura e de fato transformar a imagem da cidade, ainda mais precisava ser feito e entregue para realmente atrair esses empreendedores estrangeiros juntamente com seus negócios e investimentos. Se o objetivo final da Invest.Rio era pensar em tornar o Rio de Janeiro uma cidade mais inteligente e sustentável, capaz de ser vista como a capital do empreendedorismo e da inovação aberta do Brasil — e, quem sabe, até mesmo da América Latina —, muitas perguntas ainda precisavam ser respondidas. Caso conseguissem atender às expectativas, o Porto Maravilha e o Centro de Empreendedorismo e Finanças do Amanhã seriam realmente capazes de propor essa mudança na imagem, atrair e fixar novos investimentos internacionais na região? Ou ainda, a vinda de negócios mais verdes e de tecnologia para a cidade seria capaz de promover

o perfil sustentável, digital e de inovação que o Rio de Janeiro tanto almejava? Ele sabia que, além de entregar esses projetos com efetividade, precisava ter um plano de reposicionamento de marketing urbano que mirasse o futuro e trouxesse uma visão de longo prazo.

Alexandre se via pressionado por respostas de todos os lados. Em uma reunião com sua equipe, pontuou:

“Nunca pensei que seria tão difícil ser esse ponto de ligação entre o público e o privado. A prefeitura nos cobra resultados, enquanto investidores e empresas querem respostas e garantias que nem sempre dependem de nós. O que eu posso dizer para vocês é: continuem trabalhando e estejam preparados. Teremos meses difíceis à frente e muito provavelmente as nossas ações de hoje é que definirão como enxergarão a nossa cidade amanhã.”



**Figura 1.** Capa de *The Economist*, Brazil takes off.

Source: *The Economist* (2009). *Brazil takes off: Now the risk for Latin America's big success story is hubris*. <https://www.economist.com/leaders/2009/11/12/brazil-takes-off>



**Figura 2.** Capa de *The Economist*, Has Brazil blown it?

Fonte: *The Economist* (2013). *Has Brazil blown it? A stagnant economy, a bloated state and mass protests mean Dilma Rousseff must change course*. <https://www.economist.com/leaders/2013/09/27/has-brazil-blown-it>

## Principais projetos da Prefeitura do Rio

ISS Tech — Iniciativa que reduz a alíquota do Imposto Sobre Serviços de 5% para 2% para empresas de tecnologia instaladas na região do Porto Maravilha.

Porto Maravalley — O maior *hub* de inovação e educação da América Latina tem a proposta de reunir empresas, startups, investidores, academia e centros de pesquisa em um mesmo espaço, proporcionando conexão e negócios entre os diversos agentes do ecossistema de inovação. Além disso, o Instituto de Matemática Pura e Aplicada (IMPA), uma das grandes referências de ensino no mundo, passará a ter pela primeira vez uma graduação em Matemática, voltada para tecnologia.

Programadores Cariocas — Diante do grande déficit de mão de obra qualificada em todo o país, a cidade lançou um projeto que tem como objetivo formar e qualificar jovens em situação de vulnerabilidade na área de programação. Por meio de bolsas de estudo (integrais e parciais), o programa impactará de forma positiva a vida de milhares de jovens cariocas, com prioridade para minorias.

Sandbox.Rio — Possibilita que produtos, serviços e processos inovadores, que ainda não se enquadram nas regras vigentes da cidade, possam ser testados por meio de uma autorização temporária em um ambiente controlado. Durante o período de testes, a atividade será monitorada para a coleta de dados que terão utilidade em uma possível regulamentação.

Crypto Rio — Grupo de trabalho criado com o intuito de propor ações para transformar o Rio em uma cidade *criptofriendly*, estabelecendo um ecossistema favorável aos investimentos e ao desenvolvimento de tecnologias baseadas em blockchain e criptoativos. A partir de 2023, o Rio será a primeira cidade do país a aceitar o pagamento de impostos em criptoativos.

Reviver Centro — O Reviver Centro é um projeto de recuperação urbanística, cultural e econômica que, além de resgatar a vitalidade dessa região da cidade, tem atraído novas empresas e moradores.

COR — Um polo que concentra, gerencia, monitora e integra as operações urbanas do Rio, tudo em tempo real. A cidade foi a primeira a operar o modelo global de deslizamento de terra da NASA. Hoje, ele é usado no Centro de Operações Rio (COR) como um dos seus gatilhos para decidir se é necessário mudar o nível operacional durante as chuvas. A parceria com a agência espacial pressupõe ainda um modelo de previsão de inundações urbanas e uma aplicação que permitirá emitir alertas de qualidade do ar.

Naves do Conhecimento — Projeto de inclusão social e digital que promove cursos de capacitação e qualificação, principalmente nas áreas de tecnologia e informação. Localizadas nas zonas norte e oeste da cidade, as unidades também promovem eventos culturais, workshops e acesso à internet, tudo de forma gratuita. O projeto já recebeu prêmios internacionais, como o Visionary of The Year Award.

Centro de Empreendedorismo e Finanças do Amanhã — *Hub* de inovação destinado à energia e sustentabilidade, com o objetivo de gerar novos negócios na cidade.

ISS Neutro — Incentivo para empresas de cadeia de crédito de carbono se instalarem no Rio. Reduz a alíquota de ISS de 5% para 2% para atividades de desenvolvimento e auditoria de projetos de créditos de carbono, atividades de registro e de disponibilização de plataformas de transação de créditos de carbono, além do incentivo de R\$ 60 milhões/ano para compradores de créditos de carbono<sup>1</sup>.

## Notas de Ensino

### RESUMO

Motivado pela retomada da agenda de promoção de investimentos para a Cidade do Rio de Janeiro a partir de 2021, o presente trabalho tem por objetivo colocar os alunos no papel de Alexandre Vermeulen, CEO da então recém-criada Agência de Promoção e Atração de Investimentos (API) municipal Invest.Rio, de forma que possam refletir acerca dos desafios da agência na entrega e sucesso operacional de projetos prioritários como o Porto Maravalley, o Centro de Empreendedorismo e Finanças do Amanhã, o Web Summit Rio, e a estruturação de um plano de marketing urbano que possa ser capaz de ressignificar a imagem internacional do Rio de Janeiro, tornando a cidade a capital do empreendedorismo e inovação do Brasil e da América Latina. O caso foi pensado para alunos de graduação e pós-graduação dos cursos de administração de empresas, turismo e marketing, que queiram discutir temas como imagem destino, marketing urbano, posicionamento e políticas para atração de investimentos.

**Palavras-chave:** imagem destino; marketing urbano; investimentos Internacionais; agências de promoção de investimentos; Invest.Rio.

### ABSTRACT

Motivated by the return of the investment promotion agenda for the City of Rio de Janeiro in 2021, this case aims to put students in the role of Alexandre Vermeulen, CEO of the newly created Municipal Investment Promotion Agency (IPA) Invest.Rio, so that they can reflect on how new projects led by the agency such as Porto Maravalley, the Center for Entrepreneurship and Finance of Tomorrow, the Web Summit Rio, and the structuring of an urban marketing plan that can be able to give new meaning to the international image of Rio de Janeiro, making the city the capital of entrepreneurship and innovation of Brazil and Latin America. The case was designed for undergraduate and graduate business administration and marketing students who wish to discuss destination image, urban marketing, and policies for attracting investments

**Keywords:** destination image; urban marketing; international investments; subnational investment promotion agencies; Invest.Rio.

### OBJETIVOS DIDÁTICOS

O caso tem por objetivo colocar os alunos no papel de Alexandre Vermeulen, CEO da Invest.Rio, de forma que possam refletir sobre o reposicionamento da marca internacional da cidade e as estratégias de atração de investimentos internacionais direcionados à viabilização de projetos capazes de impactar a imagem urbana do Rio de Janeiro e tornar a cidade a capital da inovação e do empreendedorismo do Brasil e da América Latina. Ao final do caso, é esperado que os alunos sejam capazes de: (1) identificar ferramentas para atração de investimentos; (2) compreender estratégias de marketing urbano utilizadas para promover a imagem destino; e (3) refletir sobre mudanças de posicionamento de marcas internacionais.

### Fontes e métodos de coleta

Os dados e informações sobre a empresa foram obtidos de fontes públicas, por exemplo, site oficial, portais de notícias nacionais e internacionais, relatórios de mercado, documentos institucionais e vídeos. Os personagens e suas falas são fictícios, criados com o objetivo de servir como recurso didático para envolver os estudantes na ferramenta educacional.

### Público-alvo

O caso foi pensado para alunos de graduação e pós-graduação dos cursos de Administração de Empresas, Marketing e Turismo que queiram discutir temas como imagem destino, estudos vocacionais, marketing urbano e políticas para promoção e atração de investimentos internacionais.

### Fontes de informação

O caso foi baseado em fontes de dados secundários, como artigos científicos e jornalísticos, além de relatórios públicos e de consultoria. Paralelamente a isso, fontes de dados primários também foram utilizadas por meio de entrevistas em profundidade com o CEO da Invest.Rio, com o subsecretário de Desenvolvimento Urbano e Econômico da Prefeitura do Rio de Janeiro, com um assessor de Relações Internacionais do Governo do Estado do Rio de Janeiro e membros da French Tech e da Suissnex baseados na cidade do Rio. Como pano de fundo, membros de diversas APIs subnacionais, como a InvestSP e demais agências citadas ao longo do trabalho, também foram entrevistados, em um trabalho de campo que totalizou 34 entrevistas.

## PLANO DE ENSINO SUGERIDO

Perguntas para discussão em pequenos grupos

1. Quais eram os principais objetivos da Invest.Rio, e quais os desafios que Alexandre Vermeulen e sua equipe precisavam superar?
2. Em que consistiam os projetos do Porto Maravalley, do Centro de Empreendedorismo e Finanças do Amanhã e do Web Summit? Quais ganhos eles visavam trazer para a cidade?
3. Quais instrumentos de atração de investimentos internacionais poderiam viabilizar a implementação e a efetividade desses projetos?
4. Como era vista a cidade e que imagem estavam tentando criar para o Rio de Janeiro?
5. Que estratégias a cidade do Rio de Janeiro poderia implementar de forma a promover seu marketing urbano e reposicionar internacionalmente sua marca como cidade?

## PLANO DE AULA

Esse plano de ensino considera que tenha havido preparação prévia por parte dos alunos e uma aula de duas horas de duração, conforme proposto abaixo:

- Início da aula e divisão da sala em pequenos grupos de cinco alunos (10 minutos);
- Discussão em pequenos grupos (30 minutos);
- Apresentação do caso pelo instrutor (10 minutos);
- Discussão em plenária (60 minutos);
- Encerramento da discussão (10 minutos).

## PLANO DE DISCUSSÃO E ANÁLISE

### Introdução

Durante os momentos iniciais, é sugerido que o instrutor aqueça a discussão introduzindo a seguinte pergunta de abertura ao grupo:

(Pergunta de abertura) Como era o contexto da cidade do Rio de Janeiro no momento de criação da Invest.Rio, e como a agência visava promover seu marketing urbano?

A literatura sobre marketing urbano tem se voltado cada vez mais para estratégias que permitam às cidades se destacarem em um cenário global competitivo, atraindo investimentos, talentos e turistas (Della Corte et al., 2017). O marketing urbano, uma confluência das práticas de marketing tradicional aplicadas ao contexto urbano, busca promover não apenas a imagem e a identidade de uma cidade, mas também seu desenvolvimento econômico, social e sustentável (Page & Hardyman, 1996). Dentro desse campo, várias abordagens são discutidas, como a revitalização de áreas urbanas degradadas, a promoção de eventos de grande escala e a criação de ecossistemas de inovação que atraiam startups e investidores (Roundy, 2017). Esses esforços visam reconfigurar a percepção pública e privada sobre o potencial e a atratividade de uma cidade.

Para tal, a literatura recente (von Schönfeld & Ferreira, 2021) sobre marketing urbano tem dado ênfase à importância das parcerias estratégicas entre o poder público, o setor privado e instituições de ensino, bem como ao desenvolvimento de infraestruturas tecnológicas avançadas, como internet de alta velocidade e espaços de *coworking*, para fomentar um ambiente propício à inovação. Incentivos fiscais e regulatórios, programas de capacitação e eventos de *networking* também são elementos cruciais que, combinados, podem transformar o ambiente urbano e ressignificar a imagem de uma cidade em crise, tornando-a mais atrativa para diversos *stakeholders* (Coaffee et al., 2018). Exemplos de sucesso dessas estratégias são observados em cidades que implementam projetos de *smart cities* (Dameri, 2017), buscando não apenas a eficiência operacional, mas também a sustentabilidade e a melhoria da qualidade de vida de seus habitantes.

Dentro do contexto do caso, quando o prefeito Eduardo Paes assume seu terceiro mandato em 2021 e propõe a criação da Invest.Rio como forma de retomar a pauta de atração de investimentos internacionais para a cidade do Rio de Janeiro, a cidade e o estado vinham sofrendo com uma severa crise fiscal que causou a retração da capacidade pública de investir, sobretudo em comparação ao período anterior de grandes eventos, como fora em 2014 com a Copa do Mundo FIFA e em 2016 com os Jogos Olímpicos de Verão. Paralelamente a isso, a Invest.Rio foi encarregada de liderar grandes projetos de transformação, como o Porto Maravalley e o Centro de Empreendedorismo e Finanças do Amanhã, além da vinda da Web Summit que, juntos, propunham transformar a imagem da cidade ao desenvolver o ambiente de inovação e tecnologia local de forma a tornar o Rio de Janeiro uma cidade mais inteligente e sustentável, conforme descrito pelos ODS 9 e 11 da Agenda 2030 da ONU (Cunha et al., 2016).

Diante desse contexto, a Invest.Rio se propunha a criar um ambiente favorável à tecnologia e inovação, capaz de propiciar o surgimento e a colaboração entre empresas, startups, instituições de ensino e órgãos públicos, que,

juntos, seriam capazes de implementar essas tecnologias para se criar um ambiente mais inovador. Além dessas parcerias estratégicas, que se tornam essenciais para se pensar o acesso a recursos, conhecimento e financiamento necessários para investir no desenvolvimento tecnológico, é preciso que regiões que pretendem se tornar *hubs* de inovação invistam também em infraestrutura tecnológica de qualidade, como internet de alta velocidade, espaços de pesquisa, *coworking* e incubadoras, criando assim um ambiente propício para o desenvolvimento de soluções inteligentes para a cidade e a sociedade em geral (Nam & Pardo, 2011).

Paralelamente a isso, é preciso pensar na questão dos incentivos fiscais e regulatórios capazes de atrair empresas para regiões específicas da cidade. Dentro desses incentivos, podem ser incluídas a redução de impostos, isenções de taxas, simplificação de processos burocráticos e criação de regulamentações favoráveis ao desenvolvimento de tecnologias inovadoras (Kim et al., 2021). Além disso, programas de capacitação e educação focados em tecnologia e inovação, por meio da oferta de cursos, workshops, palestras e parcerias com instituições de ensino para fornecer treinamentos na área da internet das coisas (IoT), análise de dados, energia sustentável e mobilidade urbana, também precisam ser levados em consideração (Liu et al., 2017).

Essas estratégias, de maneira combinada, seriam capazes de apoiar o processo de transformação da imagem da cidade ao criar um ambiente mais empreendedor, com a presença de eventos regulares de *networking*, competições de startups e *hackathons*. Atividades como essas poderiam ainda demonstrar a capacidade de conectar empreendedores, mentores e

investidores, estimulando a colaboração e o surgimento de novas ideias e projetos para a cidade. Por trás desse ambiente, seria necessário pensar também em programas de apoio ao empreendedorismo capazes de promover o financiamento de startups, bem como atividades de mentoria, assistência técnica e acesso a redes de investidores (Dempwolf et al., 2014).

Tendo isso em mãos, cidades e comunidades sustentáveis precisariam ainda estar comprometidas em criar oportunidades para testar e implementar soluções tecnológicas em um ambiente urbano real, permitindo o aprimoramento das soluções antes de sua implantação em larga escala (Van Winden & Van den Buuse, 2017). Todas essas iniciativas precisam ser pensadas de maneira contínua, uma vez que os espaços urbanos e sua sociedade se encontram em constante transformação. Para tal, cidades e comunidades sustentáveis que queiram promover imagens positivas de seus destinos precisam ser capazes de monitorar e avaliar os resultados das soluções implementadas, permitindo que os envolvidos no ambiente de tecnologia e inovação local ajustem suas abordagens, aprendam com os resultados e melhorem continuamente as soluções oferecidas (Waghmare & Singhal, 2022). Em parte, podemos observar que projetos que estavam sendo desenvolvidos pela cidade do Rio de Janeiro como o Porto Maravalle seguem essa cartilha e, se bem implementados, teriam a capacidade de transformar o ambiente de inovação local, transformando sua imagem e aumentando a sustentabilidade da cidade e sua comunidade. A tabela a seguir destaca algumas categorias de marketing urbano que poderiam ser trabalhadas com os alunos vis-à-vis as informações contidas no caso.

**Tabela 1.** Estratégias de marketing urbano para o Rio de Janeiro.

| Categoria de Análise                    | Informações do Caso de Ensino  |
|---|--|
| Contexto e Desafios                     | Em 2021, o Rio de Janeiro enfrentava uma severa crise fiscal, com investimentos públicos reduzidos e a necessidade de revitalização econômica e reposicionamento da imagem da cidade.                |
| Objetivos                               | Atrair investimentos estrangeiros, promover internacionalmente a cidade e suas oportunidades de negócios, desenvolver setores estratégicos e ressignificar a imagem internacional do Rio de Janeiro. |
| Parcerias Estratégicas                  | Colaboração entre empresas, startups, instituições de ensino e órgãos públicos para desenvolver tecnologias inovadoras e promover o ambiente de negócios.  |
| Infraestrutura Tecnológica              | Necessidade de investimentos em internet de alta velocidade, espaços de <i>coworking</i> , incubadoras e infraestrutura de pesquisa para criar um ecossistema propício à inovação.                   |
| Incentivos Fiscais e Regulatórios       | Redução de impostos, isenções de taxas, simplificação de processos burocráticos e regulamentações favoráveis para a atração de negócios.   |
| Programas de Capacitação e Educação     | Implementação de cursos, workshops, palestras e parcerias com instituições de ensino focados em áreas da tecnologia, sustentabilidade e mobilidade urbana.   |
| Eventos                                 | Organização de eventos regulares de <i>networking</i> , competições de startups e <i>hackathons</i> para conectar empreendedores, mentores e investidores, estimulando colaboração.                  |
| Programas de Apoio ao Empreendedorismo  | Financiamento de startups, atividades de mentoria, assistência técnica e acesso a redes de investidores para promover o desenvolvimento de novos negócios.   |
| Monitoramento e Avaliação de Resultados | Monitoramento e avaliação contínua dos resultados das soluções implementadas para ajustes e melhorias, visando à transformação contínua da cidade.   |
| Vocações Regionais                      | Reavaliação dos erros do passado e o desafio de não deixar que a tradicional vocação para o turismo atrapalhe a transformação da imagem da cidade.   |
| <i>Benchmarking</i>                     | Referência à InvestSP, que atraiu significativos investimentos e promoveu a pauta de <i>smart cities</i> na cidade vizinha de São Paulo.   |

Nota. Desenvolvido pelos autores.

Iniciativas de IPAs subnacionais mais maduras, como a própria InvestSP, já vêm desempenhando esse tipo de trabalho há mais tempo. Criada em 2008 a partir de um decreto estadual, a agência tem desempenhado importante papel na articulação do estado de São Paulo com agentes internacionais, criando um ambiente mais propício tanto para a atração de investimentos internacionais quanto para a promoção do comércio exterior do estado. Tendo como pautas prioritárias projetos de desestatização e parcerias público-privadas, as ações da agência foram capazes de atrair, até o ano de 2023, cerca de 180 bilhões de reais em investimento (SP Notícias, 2023), devendo com isso trazer importantes avanços na pauta das *smart cities* para as cidades paulistas.

Após transcorrida essa discussão inicial, o instrutor poderia apresentar a seguinte pergunta de transição, de forma a dar sequência à análise do caso:

(Pergunta de transição 1) Vocês acreditam que a histórica vocação da cidade para o turismo e alguns erros do passado poderiam atrapalhar a cidade em seu projeto de transformação da imagem?

Nesse momento, o instrutor pode trazer à tona mais uma vez as dificuldades políticas e econômicas enfrentadas pelo país e pela cidade do Rio de Janeiro nos anos recentes, destacando que questões de insegurança política e institucional causaram impactos negativos ao ambiente de negócios locais. Paralelamente a isso, poderá ser comentado que a alta vocação para o turismo pode, em alguns momentos, atrapalhar a atração e a retenção de investimentos para a região, ainda pouco reconhecida como um destino de negócios no país. Após essa breve discussão, a seguinte pergunta poderia ser apresentada ao grupo:

(Pergunta de discussão) Dentro do caminho de reposicionar o mercado do Rio de Janeiro internacionalmente, qual a importância das discussões sobre inovação e sustentabilidade nesta agenda de transformação?

O conceito de *smart cities* ou 'cidades inteligentes' evoluiu consideravelmente nas últimas décadas, centrando-se no uso de tecnologias inovadoras para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e promover a sustentabilidade urbana (Sharida et al., 2020). Segundo Chourabi et al. (2012), uma cidade inteligente é caracterizada pela integração de tecnologias da informação e comunicação (TIC) nas áreas de infraestrutura urbana, serviços públicos, governança e planejamento. Essa integração visa otimizar a eficiência e a eficácia das operações urbanas, ao mesmo tempo em que promove a participação cidadã e a governança transparente. Elementos como redes elétricas inteligentes, sistemas avançados de transporte, gestão inteligente de resíduos e uso eficiente dos recursos energéticos são componentes cruciais de uma cidade inteligente. Ainda segundo os autores (Chourabi et al., 2012), a interconexão entre essas áreas permite uma gestão

mais eficaz dos recursos, reduzindo impactos ambientais e melhorando a qualidade de vida dos cidadãos.

Quando tratamos de cidades e comunidades inteligentes, a temática da economia verde e da transição energética pode ser entendida como conectada, desempenhando um papel fundamental na construção de um futuro mais inteligente, sustentável e resiliente (Haarstad, 2016). Essa interconexão pode ser observada na tentativa de cidades e comunidades sustentáveis de adotarem soluções tecnológicas capazes de promover sua imagem internacional, ao adotar medidas como a eficiência energética, a redução das emissões de carbono e a gestão eficiente dos recursos, contribuindo assim para a melhora geral da qualidade de vida de seus cidadãos (Ferrara, 2015). No caso do Rio de Janeiro, espera-se que projetos como o Centro de Empreendedorismo e Finanças do Amanhã promovam iniciativas capazes de fornecer energia limpa e renovável para a região, reduzindo a dependência de combustíveis fósseis em prol de uma economia mais verde.

O conceito de economia verde, por sua vez, parte de uma abordagem econômica que busca conciliar o crescimento econômico com a sustentabilidade ambiental (Mingaleva et al., 2019). Com isso, empregos e negócios mais verdes seriam aqueles que promovem a utilização mais eficiente dos recursos naturais, além da menor emissão de poluentes e do desenvolvimento de setores mais sustentáveis, como as energias renováveis, a eficiência energética, a agricultura sustentável, um sistema de transporte limpo e a reciclagem.

Tendo boa parte da sua economia ainda pautada na indústria do óleo e gás, pensar em transição energética também se faz importante para a região do Rio de Janeiro. Nesse sentido, por transição energética podemos entender a mudança do atual modelo baseado em combustíveis fósseis para um sistema energético mais sustentável, baseado em fontes de energia renovável e de baixo impacto ambiental (Lim et al., 2019). Segundo os autores, além de reduzir a emissão dos gases do efeito estufa e melhorar a eficiência energética, energias renováveis como a solar, eólica, hidrelétrica e biomassa são capazes de mitigar as mudanças climáticas e garantir a segurança energética no longo prazo, contribuindo para a criação de cidades mais inteligentes.

Projetos ligados ao Centro de Empreendedorismo e Finanças do Amanhã visavam ainda promover um ambiente favorável para a transição energética das próprias empresas fornecedoras e distribuidoras de energia do estado do Rio de Janeiro. Dessa maneira, a região esperava renovar seu ambiente de negócios por meio do fortalecimento e diversificação da matriz energética utilizada pela indústria local, que vinha ficando atrasada. Combinando incentivos fiscais com a criação de mão de obra qualificada para esse nicho de mercado, esperava-se que o Rio de Janeiro pudesse se tornar a capital da transição energética no Brasil, alavancando sua imagem na direção de uma cidade mais verde e inovadora.

Todas essas iniciativas tinham por objetivo final promover a sustentabilidade, em uma tentativa de equilibrar os aspectos econômicos, sociais e ambientais do desenvolvimento. Esse equilíbrio envolve justamente a adoção de práticas e políticas que atendam às necessidades presentes sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades (Bătăgan, 2011). A partir da promoção da conservação dos recursos naturais, da redução da pegada ecológica, da justiça social, da inclusão, da equidade, da resiliência e da proteção da biodiversidade, a sustentabilidade das cidades precisa ser vista como uma medida integrada que reconhece a interdependência entre os sistemas naturais, econômicos e sociais (Chourabi et al., 2012).

Mas para realmente se alcançar os objetivos dos ODSs 9 e 11 da Agenda 2030, é preciso ainda que governos, empresas, instituições acadêmicas e a sociedade civil trabalhem juntos na formulação de políticas e regulamentações adequadas (Myeong et al., 2018). Essas regulamentações devem ainda ser capazes de incentivar o investimento em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias limpas, além da promoção da participação e do engajamento dos cidadãos, da educação ambiental e do estímulo a um empreendedorismo verde e colaborativo. Ao adotar abordagens como essa, seria possível construir cidades mais eficientes, resilientes, inclusivas e saudáveis, que ofereçam uma alta qualidade de vida para seus habitantes, ao mesmo tempo em que preservam os recursos naturais e mitigam os impactos das mudanças climáticas (Thornbush et al., 2013).

Após essa discussão, o instrutor poderia dar início à etapa final da análise. Para tal, a seguinte pergunta de transição poderia ser apresentada ao grupo:

(Pergunta de transição 2) Que outras cidades do mundo o Rio de Janeiro poderia usar como *benchmark* de forma a seguir desenvolvendo iniciativas para deixar a cidade mais inteligente e sustentável?

A resposta a essa pergunta pode ser mais livre, uma vez que existem exemplos diversos pelo mundo aos quais os alunos poderiam se referir. Para contribuir com essa discussão, o instrutor poderia mencionar cidades como Copenhague, pela sua meta de neutralidade de carbono e soluções de energia inteligente; Barcelona, com sua vasta rede de sensores para monitoramento urbano; Seul, pela gestão eficiente de infraestrutura e participação cidadã; Singapura, com seu programa Smart Nation focado em mobilidade e saúde; e Amsterdã, por suas iniciativas em economia circular e dados abertos. Essas cidades oferecem valiosas lições e estratégias para otimizar a sustentabilidade e a qualidade de vida urbana, podendo servir como referência para o Rio de Janeiro. Após essa etapa, a seguinte pergunta de encerramento poderia ser introduzida.

(Pergunta de encerramento) Para conseguir liderar todos esses projetos de transformação da cidade, a Invest.Rio precisava ainda se preocupar em melhorar a

imagem destino do Rio de Janeiro frente a investidores, destacando seus pontos fortes e sua ideia de futuro, deixando um legado positivo para a cidade. Nesse sentido, que ferramentas de atração de investimento poderiam ser utilizadas por Alexandre e sua equipe?

Segundo Belderbos et al. (2020), empresas estrangeiras tendem a preferir investir em cidades globais, pois a distância entre a região de origem e o destino do investimento é, na prática, menor do que quando comparada em nível nacional. Nesse contexto, agências de promoção de investimento subnacionais como a Invest.Rio teriam papel fundamental em diminuir o chamado custo de se fazer negócios com o estrangeiro, justamente por serem capazes de disponibilizar informações do contexto local essenciais, gerando um encurtamento das distâncias com o investidor estrangeiro.

Head e Ries (1996) destacam, no entanto, que não é de hoje a competitividade entre cidades para se criar um ambiente mais atrativo para investimentos, sobretudo internacionais. Nesse sentido, a Invest.Rio deve observar o movimento que vem sendo realizado por outras IPAs subnacionais, sobretudo aquelas agências mais maduras de estados próximos e com competências semelhantes, como São Paulo, Minas Gerais e Paraná. Por sua vez, Fetscherin (2010) destaca que a questão da imagem de destino é algo relativo, e tende a variar de empresa para empresa, a partir de características que levam em consideração não somente seu país de origem, mas também o *background* do gestor, experiências internacionais prévias, entre outros. Apesar de existirem alguns índices que medem a atratividade da marca do país, eles ainda são escassos quando trazidos para o nível de cidade ou região, criando desafios adicionais de avaliação para empresas.

Sobretudo ao se tratar de países emergentes, a forma como as regiões e cidades são vistas internacionalmente torna-se essencial para a decisão de escolha do investimento (Meyer & Nguyen, 2005). Dentro dessa percepção, os autores destacam o papel das instituições locais. Quanto melhor a imagem das instituições locais, mais comprometidas em termos de recursos as empresas internacionais estariam. Dentro desse contexto, a segurança de continuidade dos trabalhos da Invest.Rio torna-se essencial para a confiança do investidor. Cada vez mais preocupadas com a competitividade em nível global, multinacionais têm levado em consideração a escolha do local de seus negócios com muita atenção (Ma et al., 2013), estando as matrizes regionais quase sempre posicionadas em cidades globais devido à sua conectividade, posição geográfica e instituições de fomento ao empreendedorismo local (Belderbos et al., 2017).

Por outro lado, políticas de atração de investimentos internacionais visariam facilitar a entrada de capital estrangeiro por meio de incentivos fiscais e financeiros, reformas regulatórias e aproveitamento de acordos bilaterais dos quais o país faz parte (Blomström et al., 2003). Ferramentas de promoção incluem a atuação de agências de promoção de investimentos (IPAs),

participação em feiras e missões comerciais, campanhas de marketing internacional e portais de investimento on-line. Paralelamente a isso, pensar em parcerias estratégicas, serviços de facilitação de investimentos e programas de sustentabilidade também seria essencial a essa dinâmica (Miškinis & Byrka, 2014). Por fim, examinar estudos de caso de países bem-sucedidos e implementar sistemas de monitoramento e avaliação ajudaria a refinar essas estratégias, garantindo um ambiente de negócios favorável e atrativo (Yamin & Sinkovics, 2009).

Aquilo que a Invest.Rio quer fazer por meio de seus projetos prioritários, como o Porto Maravalley, o Centro de Empreendedorismo e Finanças do Amanhã, além da vinda da WebSummit, vai ao encontro desses preceitos, uma vez que contribui para o marketing urbano da cidade do Rio de Janeiro em nível global e impulsiona a competitividade pelos espaços da cidade com a vinda de novos negócios. Segundo

Doel e Hubbard (2002), no entanto, para ser bem-sucedida, essa dinâmica precisa ser sempre alimentada pelas instituições locais, por meio de planos de governo de longo prazo. De forma a encerrar o debate, Alexandre e sua equipe poderiam se espelhar no que outras regiões, exemplos de ressignificação da imagem local, já vêm fazendo. Dentre os exemplos mais conhecidos internacionalmente, o instrutor poderia apresentar ao grupo slides com as reportagens sobre os casos da Arábia Saudita no esporte (The Guardian, 2023), do Japão com os animes (BBC, 2019), da Colômbia com o turismo (CNTraveler, 2017), além dos esforços chineses para tentar limpar a imagem do país como origem de produtos falsificados ou de segunda linha (China Daily, 2017). Um resumo de políticas e ferramentas para a atração de investimentos internacionais para a cidade pode ser visto na tabela a seguir.

**Tabela 2.** Políticas e ferramentas de atração de investimentos em nível municipal.

|   | Descrição   | Exemplos   |
|---|---|--|
| Incentivos Fiscais e Financeiros              | Redução de impostos, isenção de tributos, facilidades de financiamento e subsídios                      | Redução de impostos por 10 anos, isenção de IVA sobre importação de maquinário   |
| Zonas Econômicas Especiais (ZEEs)             | Áreas com benefícios econômicos especiais, regulamentos flexíveis e infraestrutura superior             | Zonas francas, parques industriais   |
| Acordos Bilaterais e Multilaterais            | Tratados para proteger e facilitar investimentos, evitar dupla tributação e oferecer garantias          | Acordos de dupla tributação, tratados de investimento bilateral  |
| Reformas Regulatórias                         | Simplificação e melhoria do ambiente de negócios, reduzindo burocracia                                  | Simplificação do processo de abertura de empresas, reformas trabalhistas   |
| Agências de Promoção de Investimentos (IPAs)  | Organizações que promovem e facilitam investimentos estrangeiros  | InvestSP, Apex-Brasil, UK Trade & Investment (UKTI)  |
| Feiras e Missões Comerciais                   | Eventos internacionais para promover oportunidades de investimento                                      | Feiras de comércio internacional, missões comerciais para o exterior   |
| Marketing Internacional                       | Campanhas de branding e promoção direcionadas ao mercado global   | Campanhas publicitárias em revistas econômicas internacionais, anúncios em plataformas digitais                        |
| Portais de Investimento                       | Plataformas on-line com informações sobre oportunidades, benefícios fiscais e processos regulatórios    | Sites como Invest in Spain e Brazil4Investors  |
| Parcerias Estratégicas                        | Colaborações com universidades, centros de pesquisa e empresas multinacionais para promover inovação    | Parcerias entre governos e empresas tecnológicas para desenvolvimento de parques tecnológicos                          |
| Serviços de Facilitação de Investimentos      | Assistência desde a fase inicial até a implementação do projeto, suporte legal, logístico e regulatório | Aconselhamento jurídico gratuito, serviços de <i>concierge</i> para investidores                                       |
| Programas de Sustentabilidade e Certificações | Iniciativas para promover práticas de negócios sustentáveis e certificações ambientais                  | Certificação ISO 14001, programas de incentivos para projetos de energia renovável                                     |
| Monitoramento e Avaliação                     | Mecanismos para medir o impacto das políticas e ferramentas no desenvolvimento econômico                | Relatórios anuais de desempenho, métricas de volume de investimentos, criação de empregos e impactos econômicos gerais |

Nota. Desenvolvido pelos autores.

### Disclaimer

Os autores declaram não possuir nenhum tipo de conflito de interesse, nem terem recebido qualquer tipo de auxílio financeiro na condução desta pesquisa. Além disso, apesar de inspirados em fatos reais, os acontecimentos aqui descritos não

necessariamente expressam a opinião ou ponto de vista das agências ou personagens citados.

### NOTA

1. Adaptado de Invest Rio, 2023


## REFERÊNCIAS

- Bătăgan, L. (2011). Smart cities and sustainability models. *Informatica Economică*, 15(3), 80-87. <https://ideas.repec.org/a/aes/infoec/v15y2011i3p80-87.html>
- BBC (2019). Did manga shape how the world sees Japan? *BBC*. <https://www.bbc.com/culture/article/20190610-did-manga-shape-how-the-world-sees-japan>
- Belderbos, R., Du, H. S., & Goerzen, A. (2017). Global cities, connectivity, and the location choice of MNC regional headquarters. *Journal of Management Studies*, 54(8), 1271-1302. <https://doi.org/10.1111/joms.12290>
- Belderbos, R., Du, H. S., & Slangen, A. (2020). When do firms choose global cities as foreign investment locations within countries? The roles of contextual distance, knowledge intensity, and target-country experience. *Journal of World Business*, 55(1), 101022. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101022>
- Blomström, M., Kokko, A., & Mucchielli, J. L. (2003). The economics of foreign direct investment incentives. In *Foreign direct investment in the real and financial sector of industrial countries* (pp. 37-60). Springer Berlin Heidelberg.
- China Daily (2017). Building stronger brands will boost China's image. *China Daily*. [https://www.chinadaily.com.cn/opinion/2017-06/21/content\\_29823599.htm](https://www.chinadaily.com.cn/opinion/2017-06/21/content_29823599.htm)
- Chourabi, H., Nam, T., Walker, S., Gil-Garcia, J. R., Mellouli, S., Nahon, K., ... & Scholl, H. J. (2012, January). Understanding smart cities: An integrative framework. In *45th Hawaii international conference on system sciences* (pp. 2289-2297). IEEE, United States.
- CNTraveler (2017). How Colombia, once consumed by violence, became your next destination. <https://www.cntraveler.com/story/how-colombia-once-consumed-by-violence-became-your-next-destination>
- Coaffee, J., Therrien, M. C., Chelleri, L., Henstra, D., Aldrich, D. P., Mitchell, C. L., ... & Participants. (2018). Urban resilience implementation: A policy challenge and research agenda for the 21st century. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(3), 403-410. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12233>
- Cunha, M. A., Przebilovicz, E., Macaya, J. F. M., & Santos, F. B. P. D. (2016). Smart cities: transformação digital de cidades. <https://repositorio.fgv.br/items/7dfc19b9-1dc8-48c7-8792-ffe092bfd59f>
- Dameri, R. P. (2017). *Smart city implementation. Progress in IS*; Springer. <https://www.planninginsights.co.in/data/ebook/1622552475.pdf>
- Della Corte, V., D'Andrea, C., Savastano, I., & Zamparelli, P. (2017). Smart cities and destination management: Impacts and opportunities for tourism competitiveness. *European Journal of Tourism Research*, 17, 7-27. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v17i.291>
- Dempwolf, C. S., Auer, J., & D'ippolito, M. (2014). Innovation accelerators: Defining characteristics among startup assistance organizations. *Small Business Administration*, 10, 1-44. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.36244.09602>
- Doel, M., & Hubbard, P. (2002). Taking world cities literally: Marketing the city in a global space of flows. *City*, 6(3), 351-368. <https://doi.org/10.1080/1360481022000037779>
- Ferrara, R. (2015). The smart city and the green economy in Europe: A critical approach. *Energies*, 8(6), 4724-4734. <https://doi.org/10.3390/en8064724>
- Fetscherin, M. (2010). The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. *International Marketing Review*, 27(4), 466-479. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02651331011058617/full/html>
- Haarstad, H. (2016). Who is driving the 'smart city' agenda? Assessing smartness as a governance strategy for cities in Europe. *Services and the green economy* (pp. 199-218). [http://dx.doi.org/10.1057/978-1-137-52710-3\\_9](http://dx.doi.org/10.1057/978-1-137-52710-3_9)
- Head, K., & Ries, J. (1996). Inter-city competition for foreign investment: Static and dynamic effects of China's incentive areas. *Journal of Urban Economics*, 40(1), 38-60. <https://ideas.repec.org/a/eee/juecon/v40y1996i1p38-60.html>
- Invest Rio (2023). Principais Projetos. *Invest Rio*. <https://www.invest.rio/pt/main-projects>
- Kim, H., Choi, H., Kang, H., An, J., Yeom, S., & Hong, T. (2021). A systematic review of the smart energy conservation system: From smart homes to sustainable smart cities. *Renewable and sustainable energy reviews*, 140, 110755. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rser.2021.110755>
- Lim, Y., Edelenbos, J., & Gianoli, A. (2019, November). Smart energy transition: An evaluation of cities in South Korea. *Informatics*, 6(4), 50. <https://doi.org/10.3390/informatics6040050>
- Liu, D., Huang, R., & Wosinski, M. (2017). *Smart learning in smart cities* (pp. 18-19). Springer Singapore.
- Ma, X., Tong, T. W., & Fitza, M. (2013). How much does subnational region matter to foreign subsidiary performance? Evidence from Fortune Global 500 Corporations' investment in China. *Journal of International Business Studies*, 44, 66-87. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2012.32>
- Meyer, K. E., & Nguyen, H. V. (2005). Foreign investment strategies and sub-national institutions in emerging markets: Evidence from Vietnam. *Journal of Management Studies*, 42(1), 63-93. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00489.x>
- Mingaleva, Z., Vukovic, N., Volkova, I., & Salimova, T. (2019). Waste management in green and smart cities: A case study of Russia. *Sustainability*, 12(1), 94. <http://dx.doi.org/10.3390/su12010094>
- Miškinis, A., & Byrka, M. (2014). The role of investment promotion agencies in attracting foreign direct investment. *Ekonomika*, 93(4), 41-57. <http://dx.doi.org/10.15388/Ekon.2014.93.5039>
- Myeong, S., Jung, Y., & Lee, E. (2018). A study on determinant factors in smart city development: An analytic hierarchy process analysis. *Sustainability*, 10(8), 2606. <https://doi.org/10.3390/su10082606>
- Nam, T., & Pardo, T. A. (2011, September). Smart city as urban innovation: Focusing on management, policy, and context. In *Proceedings of the 5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 185-194). <https://dl.acm.org/doi/proceedings/10.1145/2072069>


- Page, S. J., & Hardyman, R. (1996). Place marketing and town centre management: A new tool for urban revitalization. *Cities*, 13(3), 153-164. [https://doi.org/10.1016/0264-2751\(96\)00002-9](https://doi.org/10.1016/0264-2751(96)00002-9)
- Panorama Crypto (2022). Porto Maravalley será o maior hub de educação e inovação do país. <https://panoramacrypto.transfere.com/porto-maravalley-sera-o-maior-hub-de-educacao-e-inovacao-do-pais/>
- Roundy, P. T. (2017). "Small town" entrepreneurial ecosystems: Implications for developed and emerging economies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(3), 238-262. <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2016-0040>
- Sharida, A., Hamdan, A., & Al-Hashimi, M. (2020). Smart cities: The next urban evolution in delivering a better quality of life. In *Toward Social Internet of Things (SIoT): Enabling Technologies, Architectures and Applications: Emerging Technologies for Connected and Smart Social Objects* (pp. 287-298). Springer.
- SP Notícias (2023). Em 100 dias, concessões e parcerias despertam interesse de investidores internacionais. <https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/em-100-dias-concessoes-e-parcerias-despertam-interesse-de-investidores-internacionais/>
- The Guardian (2023). Revealed: Saudi Arabia's \$6bn spend on sportswashing. <https://www.theguardian.com/world/2023/jul/26/revealed-saudi-arabia-6bn-spend-on-sportswashing>
- The Economist (2009). *Brazil takes off: Now the risk for Latin America's big success story is hubris*. <https://www.economist.com/leaders/2009/11/12/brazil-takes-off>
- The Economist (2013). Has Brazil blown it? A stagnant economy, a bloated state and mass protests mean Dilma Rousseff must change course. <https://www.economist.com/leaders/2013/09/27/has-brazil-blown-it>
- Thornbush, M., Golubchikov, O., & Bouzarovski, S. (2013). Sustainable cities targeted by combined mitigation-adaptation efforts for future-proofing. *Sustainable Cities and Society*, 9, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2013.01.003>
- Van Winden, W., & Van den Buuse, D. (2017). Smart city pilot projects: Exploring the dimensions and conditions of scaling up. *Journal of Urban Technology*, 24(4), 51-72. <https://doi.org/10.1080/10630732.2017.1348884>
- von Schönfeld, K. C., & Ferreira, A. (2021). Urban planning and European innovation policy: Achieving sustainability, social inclusion, and economic growth? *Sustainability*, 13(3), 1137. <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v13y2021i3p1137-d485111.html>
- Waghmare, M., & Singhal, S. (2022). Monitoring and evaluation framework for inclusive smart cities in India. *Development in Practice*, 32(2), 144-162. <https://doi.org/10.1080/09614524.2021.1907535>
- Yamin, M., & Sinkovics, R. R. (2009). Infrastructure or foreign direct investment?: An examination of the implications of MNE strategy for economic development. *Journal of World Business*, 44(2), 144-157. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.05.004>

## Autoria

### Eduardo Russo de Almeida da Silva\*

Tecnológico de Monterrey, Business School  
Anillo Perif. 6666, Coapa, San Bartolo el Chico, Tlalpan, 14380  
Ciudad de México, CDMX, México  
E-mail: eduardo.russo@tec.mx  
 <https://orcid.org/0000-0003-3094-9244>

### Ariane Roder Figueira

Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD  
Rua Pascoal Lemme, 355 Cidade Universitária, CEP 21941-901,  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
E-mail: ariane.roder@coppead.ufrj.br  
 <https://orcid.org/0000-0002-2900-3040>

### Gustavo Gomes Rocha

Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD  
Rua Pascoal Lemme, 355 Cidade Universitária, CEP 21941-901,  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
E-mail: gustavogomesrocha@gmail.com  
 <https://orcid.org/0000-0001-6899-0248>

\* Autor Correspondente

## Contribuições dos Autores

**1º autor:** conceitualização (igual), curadoria de dados (igual), análise formal (igual), investigação (igual), metodologia (igual), administração do projeto (igual), supervisão (igual), validação (igual), visualização (igual), redação - rascunho original (líder), escrita - revisão e edição (igual).

**2ª autora:** conceitualização (igual), curadoria de dados (igual), análise formal (igual), investigação (igual), metodologia (igual)

administração do projeto (líder), supervisão (líder), validação (igual), visualização (igual), redação - rascunho original (igual), redação - revisão e edição (igual).

**3º autor:** conceitualização (igual), curadoria de dados (igual), análise formal (igual), investigação (igual), metodologia (igual), validação (igual), visualização (igual), redação - rascunho original (igual), redação - revisão e edição (igual).

### Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

### Financiamento

Os autores informaram que não houve suporte financeiro para a realização deste trabalho.

### Direitos Autorais

Os autores detêm os direitos autorais relativos ao artigo e concederam à RAC o direito de primeira publicação, com a obra simultaneamente licenciada sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

### Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

### Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas.

### Disponibilidade dos Dados

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de *open data* é viabilizar a reproducibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.

---



**Disponível em:**

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84083063008>

Como citar este artigo

Número completo

Mais informações do artigo

Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe,  
Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no  
âmbito da iniciativa acesso aberto

Eduardo Russo de Almeida da Silva, Ariane Roder Figueira,  
Gustavo Gomes Rocha

**Rebranding Rio: From Marvelous City to the Capital of  
Entrepreneurship and Innovation**

**Rebranding Rio: De Cidade Maravilhosa a Capital do  
Empreendedorismo e Inovação**

*Revista de Administração Contemporânea*  
vol. 29, núm. 1, e240103, 2025

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em  
Administração,

**ISSN:** 1415-6555

**ISSN-E:** 1982-7849

**DOI:** <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2025240103.en>