



# PLANO ESTRATÉGICO 2021-2023

# EMBRATUR

## Diretoria Executiva

Carlos Alberto Gomes de Brito  
*Diretor-Presidente*

Silvio Santos do Nascimento  
*Diretor de Marketing, Inteligência e Comunicação*

Edson Cavalcante de Queiroz Junior  
*Diretor de Gestão Corporativa*

## Elaboração

### Gerência de Gestão Estratégica e Planejamento-GGEP

Maurício Ribeiro Gonçalves  
*Gerente*

Chyrlene de Araújo Bastos  
*Supervisora*

Austerlitz Bringel Erse  
*Assessor Executivo Sênior*

Ana Paula Rodrigues de Almeida  
*Assessora de Gerência*

Tereza Raquel Nunes da Silva Gonçalves  
*Auxiliar Administrativo*

## Design

### Coordenação de Criação-CC

Natália Bomfim de Pinho  
*Coordenadora*

## **Colaboração:**

### **Gerências da Embratur Grupo de Trabalho**

Karisa Vilas Boas Nogueira

José Maurilo Machado de Lima

Heitor Magalhães de Sousa Kadri

André Luiz Lira Reis

Luiz Henrique Custódio de Almeida

## **Cooperação:**

Gerência de Governança e Compliance  
da Apex-Brasil

Coordenação-Geral de Dados e  
Informações da Subsecretaria de Gestão  
Estratégica da Secretaria Executiva do  
Ministério do Turismo

Secretaria de Estruturas de  
Financiamento e de Projetos do MCTI

# COMPOSIÇÃO DA EMBRATUR

## **Presidência**

Gerência de Gabinete

Gerência de Assessoria Internacional e Gestão de Unidades no Exterior

## **Diretoria de Gestão Corporativa (DGC)**

Gerência de Gabinete

Gerência de Integridade e Integração

Gerência de Auditoria

Gerência Jurídica de Consultoria

Gerência de Centro de Documentação e Patrimônio Histórico

Gerência Jurídica de Contencioso

Gerência de Gestão Estratégica e Planejamento

Gerência de Recursos Humanos

Gerência de Tecnologia da Informação

Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade

## **Diretoria de Marketing, Inteligência e Comunicação (DMIC)**

Gerência de Gabinete

Gerência de Geração de Receita

Gerência de Publicidade, Propaganda e Marketing Digital

Gerência de Promoção Internacional do Turismo Cultural

Gerência de Promoção Internacional do Turismo de Natureza

Gerência de Eventos e Feiras

Gerência de Inteligência Competitiva e Mercadológica do Turismo

Gerência de Promoção Internacional de Projetos Especiais

Gerência de Relações Institucionais

# MENSAGEM DA DIRETORIA-EXECUTIVA

A entrega do Plano Estratégico 2021-2023, no início do outono de 2021, é uma importante conquista para a Agência, principalmente considerando sua finalização quando a nova Embratur completa seu primeiro ano de existência.

É motivo de grande regozijo pela dimensão participativa como foi edificado, pela colaboração recebida de distintas organizações parceiras e pela necessidade de contornar e de superar dificuldades, dentre as quais a mais impactante tem sido a pandemia da Covid-19. Trata-se de uma realização que fará significativa diferença na forma coordenada, harmônica e planejada de trabalhar, levando em consideração perspectivas de aprendizado, infraestrutura e processos internos, os quais são bases para se alcançar expressivos resultados para a Agência e para a Sociedade.

A convergência de objetivos, buscada pelo alinhamento estratégico entre o Governo Federal, a Embratur e os atores do Turismo brasileiro, aliada à capacidade de articulação de entidades como o Conselho Nacional do Turismo (CNT), permitirá maximizar a atuação da Agência no turismo doméstico, além de reforçar a perspectiva de novas oportunidades ao Brasil, frente aos demais concorrentes, quando advir a retomada do turismo pós-pandemia.

Dessa forma, concitamos, principalmente o nosso público interno, a aproveitar cada minuto da oportunidade auferida de a Embratur haver concretizado o sonho de tornar-se Agência, pelo empenho de idealistas que nutrem grandes expectativas quanto à exploração proveitosa do potencial turístico brasileiro, fato que eleva a responsabilidade e a obrigação de atuarmos de forma a corresponder à confiança com comprometimento e bons resultados.

Numa visão holística, pode-se afirmar que o presente Plano integra-se ao trade turístico com a missão de apresentar ao mundo um Brasil de destinos incríveis e sustentáveis, buscando a Embratur ser referência mundial na arte de promover o país e de encantar o turista.

# SUMÁRIO

<b>1.</b>	APRESENTAÇÃO .....	7
<b>2.</b>	A EMBRATUR .....	8
<b>3.</b>	SOBRE O PLANO .....	9
<b>4.</b>	REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS .....	10
<b>4.1</b>	Missão .....	10
<b>4.2</b>	Visão .....	10
<b>4.3</b>	Valores .....	11
<b>5.</b>	CADEIA DE VALOR .....	12
<b>6.</b>	MAPA ESTRATÉGICO .....	13
<b>7.</b>	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	14
<b>7.1</b>	Perspectiva da sociedade .....	14
<b>7.2</b>	Perspectiva dos resultados institucionais .....	15
<b>7.3</b>	Perspectiva dos resultados internos .....	16
<b>7.4</b>	Perspectiva de aprendizagem e infraestrutura .....	18
<b>8.</b>	INDICADORES E METAS .....	19
<b>9.</b>	LOGOTIPO .....	19
<b>10.</b>	PERSPECTIVAS .....	20
<b>11.</b>	CONCLUSÃO .....	21
<b>12.</b>	REFERÊNCIAS .....	22

# 1. APRESENTAÇÃO

O Planejamento Estratégico é uma das atividades mais importantes para qualquer organização, exigindo aperfeiçoamento contínuo em busca de eficácia, eficiência e efetividade, fato extremamente necessário ainda mais quando se depara com cenário conturbado de uma pandemia, acompanhado de um mundo Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível (sigla em inglês: BANI).

A partir da publicação da Medida Provisória nº 907, de 26 de novembro de 2019, foi instituída a Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur), passando a Agência a iniciar a atualização de seu legado institucional, antes mesmo de a MP ser aprovada pelo Congresso Nacional.

Todavia, nesse ínterim, o advento da Covid-19 influenciou decisivamente na aprovação da Lei nº 14.002, de 22 de maio de 2020, fazendo o redirecionamento, até julho de 2021, das ações da Agência exclusivamente para o turismo doméstico, conforme estabelecido § 3º do Art. 34 da referida Lei, acontecimento ainda agravado com outras medidas de restrições orçamentárias.

Nesse contexto turbulento, a Embratur deu início ao seu primeiro planejamento estratégico na qualidade de Agência, lembrando que o último planejamento estratégico, enquanto ainda era Instituto, foi concebido em 2005 com o nome de Plano Aquarela, o qual definiu estratégias para o turismo internacional da década seguinte, tendo sido revisado em algumas oportunidades, todavia a última atualização iniciada em 2016 não foi concluída.

Dessa forma, com a aprovação da Medida Provisória, em meados de 2020, a Embratur deu início ao novo ciclo de planejamento estratégico, agora considerando as novas atribuições da Agência e a missão de atuar, no mercado interno, durante a pandemia e a atuação no mercado externo, como missão institucional, logo após a retomada internacional prevista para o segundo semestre de 2021.

Para a construção deste Plano, foi considerado o horizonte temporal de 2021 a 2023, observando-se alguns fatores, dentre os quais podem-se destacar as evoluções dos processos da nova Embratur, a dinâmica de modificação dos cenários e a exiguidade de tempo, que não permitiu, num primeiro momento, a contratação de empresa para auxiliar em sua confecção.

## 2. A EMBRATUR

A Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo é um Serviço Social Autônomo, na forma de pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública. A Instituição possui uma longa trajetória de vida, tendo sido criada em 1952. Durante esse tempo, ocorreram várias transformações, sendo a de 22 de maio de 2020, um grande marco histórico, quando deixou de ser Instituto e logrou êxito de transformar-se em Agência com maior flexibilidade e recursos para promover o turismo brasileiro no exterior.

Dentre os objetivos da nova Embratur, destaca-se o de implementar ações de promoção comercial de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior. Vale ressaltar, contudo, que em maio de 2020, ao converter a Medida Provisória na Lei nº 14.002, além do corte da fonte de receita da Agência, fato que impôs restrições às ações planejadas, houve o redirecionamento das ações da Embratur, exclusivamente, para o turismo doméstico, devido ao cenário conturbado da pandemia da Covid-19.

Pode-se afirmar, que esse primeiro ano de existência da Embratur foi um verdadeiro teste de resiliência, principalmente por considerar que a Agência trabalha com produtos e serviços que foram severamente afetados pela pandemia. O fechamento de fronteiras internacionais, o distanciamento social, *lockdown* e distintas restrições nos insumos e destinos utilizados para a promoção do turismo são exemplos vivenciados ao longo dos últimos tempos.

Num contexto otimista, aguarda-se perspectivas alvissareiras, a partir do segundo semestre de 2021, com a melhoria do cenário mundial, advindas da vacinação em massa e do controle de novas cepas da pandemia da Covid-19, assim como, a expectativa de a Agência voltar a atuar no mercado internacional, conseguindo a execução plena de sua missão institucional.

### 3. SOBRE O PLANO

Este documento tem por finalidade apresentar o primeiro Plano Estratégico da nova Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo, abrangendo o período de 2021 a 2023.

Trata-se de uma construção feita em etapas, utilizando-se de criatividade, principalmente para driblar tempos de pandemia, na qual se fez necessário evitar aglomerações, fato não usual na atividade de planejamento, a qual carece de reuniões, debates e de ampla participação de colaboradores, além do natural patrocínio e envolvimento da Alta Direção da Embratur.

Para essa construção foi escolhida a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), permitindo enxergar de forma balanceada, as perspectivas da Agência, agrupadas em objetivos estratégicos inter-relacionados entre causa e efeito. Dessa forma, a obtenção de informações de qualidade, contribuirá para o adequado processo de tomada de decisões e para orientar a alocação equânime, integrada e eficiente de recursos.

Como alternativas disponíveis para a realização dos trabalhos, utilizou-se de reuniões em espaços presenciais e, quando a circunstância não permitia, privilegiou-se eventos virtuais com uso de recursos de plataformas digitais, buscou-se *benchmarking* de cooperação, a participação de parceiros como a Apex-Brasil e de assessoria de especialista em gestão estratégica, indicado pelo Ministério do Turismo.

O início dos trabalhos (*kick-off*), deu-se com a realização de uma web conferência feita pela Apex-Brasil, sobre a importância do Planejamento Estratégico para Agência. Na sequência, foi montado o I *Workshop* de Planejamento Estratégico, utilizando-se ferramentas da análise SWOT (sigla em inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), Canvas e BSC. Para as oficinas, obteve-se apoio da Alta Direção da Embratur, assim como contou-se com a ajuda de consultores externos que muito contribuíram para o sucesso dos eventos.

Finalmente, para a conclusão do planejamento, uma vez mais adaptando-se aos tempos pandêmicos, evitou-se aglomerações e passou-se a trabalhar com um grupo reduzido de Gerentes, representativos de ambas as Diretorias que compõem a Agência. Durante essas reuniões foram definidos: a Cadeia de Valor, o Mapa Estratégico, os Objetivos, os Indicadores e as Metas.

Vale ressaltar, que embora se tenha reunido com quantitativos reduzidos de Gerentes, os trabalhos foram compartilhados com as demais Gerências da Embratur, visando colher subsídios das distintas áreas para a aprovação do Plano pela Diretoria Executiva (DIREX).

Por derradeiro, faz-se oportuno salientar a preocupação da Agência quanto ao alinhamento estratégico buscado entre: a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (ENDES 2020-2030); a Lei nº 13.971/19, referente ao Plano Plurianual (PPA) 2020-2023; o Decreto nº 9.203/2017, que trata das Diretrizes de Governança do Poder Executivo Federal; o Decreto nº 9.791, de 14 de maio de 2019, que aprova o Plano Nacional de Turismo 2018-2022; a Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008, que dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico; e o Plano Estratégico Institucional 2020-2023 do Ministério do Turismo.

## 4. REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

Os Referenciais Estratégicos representam o estágio inicial do planejamento estratégico, compreendendo um conjunto de passos que identificam o negócio, a missão, a visão de futuro e os valores institucionais da organização.

### 4.1 MISSÃO

A missão é a razão de existir de uma empresa e está diretamente ligada aos objetivos institucionais.

***“Apresentar ao mundo um Brasil de destinos incríveis e sustentáveis, fomentando o desenvolvimento econômico e social do país.”***

### 4.2 VISÃO

A visão é o olhar do futuro da Agência, é o sonho a ser alcançado, mantém a organização viva.

***“Ser referência mundial na arte de promover o país e encantar o turista.”***

## 4.3 VALORES

Os valores da Agência são as motivações que a faz estar ativa no mercado todos os dias, com foco e objetivos. São as crenças, filosofia e atitudes que devem ser cultivadas pelos Colaboradores dentro das regras da Instituição, o que é chamado também de ética.

### TRANSPARÊNCIA

Propósito de promover a visibilidade de informações e publicidade das ações da Agência.

### COOPERAÇÃO

Convicção que a sinergia fortalece cada elo da cadeia e torna a Instituição mais forte.

### EXCELÊNCIA

Compromisso com a eficácia, eficiência, efetividade e proficiência na gestão estratégica dos processos.

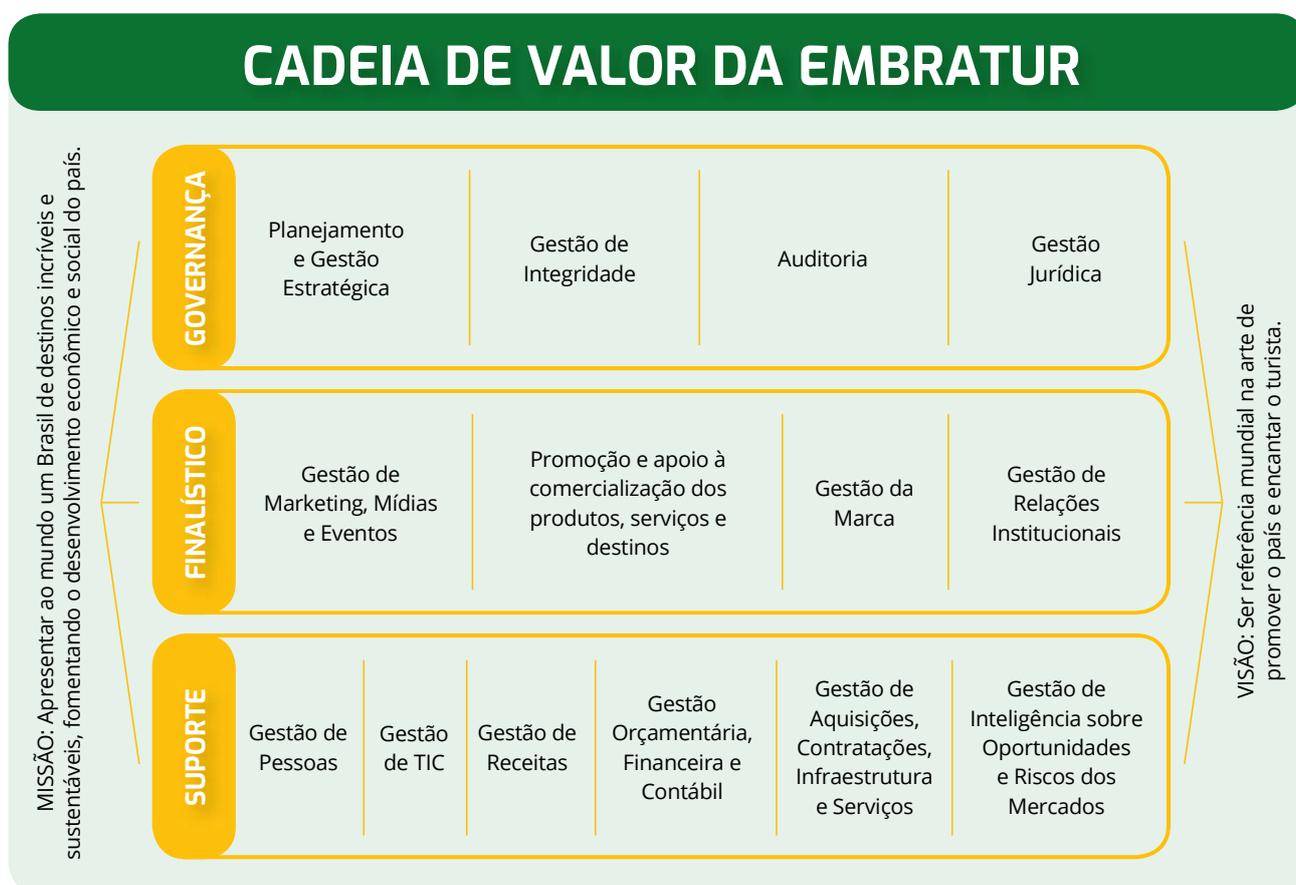
### INTEGRIDADE

Exercício pleno da ética, das virtudes e dos valores da Instituição.

## 5. CADEIA DE VALOR

A Cadeia de Valor é uma ferramenta útil de diagnóstico e de gestão que permite representar a Agência como um conjunto de subsistemas, uma cadeia de insumos que são processados por meio de atividades/ações para gerar produtos que, por sua vez, destinam-se à geração de impactos desejáveis no seu contexto de atuação. Em última análise, a Cadeia de Valor responde a seguinte questão de posicionamento estratégico: o que a organização faz!

**Figura 1** – Cadeia de Valor



**Fonte:** Gerência de Gestão Estratégica e Planejamento – GGEP

## 6. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico é uma ferramenta de gestão visual holística, pertencente à metodologia *Balanced Scorecard* (sigla em inglês: BSC), criado pelos pesquisadores Kaplan e Norton, reconhecido como excelente na execução, no monitoramento e na avaliação da estratégia, assim como essencial no apoio à tomada de decisão.

O BSC propõe um sistema de medidas, financeiras e não financeiras, inter-relacionadas por hipóteses de causa e efeito, que refletem a estratégia em vários níveis da organização, servindo para testar e comunicar a estratégia para colaboradores e partes interessadas.

Figura 2 – Mapa Estratégico



Fonte: Gerência de Gestão Estratégica e Planejamento – GGEP

## 7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos Estratégicos são guias claros e concisos, interconectados numa relação de causa e efeito, que detalham as mudanças que precisam ser feitas para alcançar a visão de futuro da Agência.

Vale salientar, que a Embratur ao fazer o alinhamento estratégico dos objetivos com as métricas estabelecidas no Plano Nacional do Turismo (PNT), buscou sua conformação para a realidade atual, na qual a atividade turística foi uma das mais afetadas durante a pandemia da Covid-19, fato que irá demandar a revisão dos valores até então estabelecidos em cenário pregresso.

Dessa forma, a Embratur, em consonância com as previsões da Organização Mundial de Turismo (OMT), constantes no Boletim de dezembro de 2020, considerou em seu planejamento recuperar os números e valores do turismo conquistados em 2019, distribuídos num horizonte temporal de três a quatro anos, a serem concretizados com a retomada do turismo internacional e com a implementação do turismo doméstico, visando compensar as perdas de receitas externas ocasionada pela pandemia.

A seguir, são apresentados os Objetivos Estratégicos que foram estabelecidos pelo Grupo de Trabalho, distribuídos nas quatro perspectivas do BSC, com suas respectivas Diretrizes.

### 7.1. PERSPECTIVA DA SOCIEDADE

#### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:**

Contribuir para o aumento do número de visitantes estrangeiros e para o desenvolvimento do turismo sustentável brasileiro.

#### **Diretrizes:**

- Contribuir para o retorno ao patamar de entrada de visitantes estrangeiros existente em 2019, considerando a retomada desse número até 2023.
- Contribuir para o incremento do turismo interno, equilibrando a perda de turistas estrangeiros.
- Apoiar o Ministério do Turismo no estímulo à integração de planos estaduais, distritais, regionais e municipais de desenvolvimento turístico.
- Fomentar e cooperar com o desenvolvimento, implementação e divulgação de ações e projetos voltados para a redução do índice de violência e criminalidade nos destinos turísticos brasileiros, buscando soluções para melhorar a imagem do País em relação à segurança.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:**

Contribuir para a geração de receita, emprego e renda.

**Diretrizes:**

- Contribuir para o retorno ao patamar de receita existente em 2019, considerando a retomada desse valor até 2023.
- Contribuir para o aumento de receitas internas, geradas pelo turismo interno, equilibrando as receitas geradas pela perda de turistas estrangeiros.
- Apoiar o Ministério do Turismo e o *trade* no fortalecimento da regionalização do turismo, na melhoria da qualidade e da competitividade, no incentivo à inovação e na promoção da sustentabilidade.

## 7.2. PERSPECTIVA DOS RESULTADOS INSTITUCIONAIS

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:**

Promover produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros com ferramenta de Marketing, Mídias e Eventos.

**Diretrizes:**

- Levar em consideração que a estratégia de promoção deverá manter alinhamento com o Plano Nacional de Turismo 2018-2022, no que se refere ao ordenamento, gestão e monitoramento; estruturação do turismo brasileiro; formalização e qualificação no turismo; e incentivo ao turismo responsável.
- Gerar inteligência de mercado de forma a detectar tendências e influenciar a tomada de decisão do turista, propondo produtos, serviços e destinos customizados para cada região.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:**

Promover a “Marca Brazil”.

**Diretrizes:**

- Manter observatório de notícias sobre o Brasil, de forma a escolher a melhor estratégia para posicionar e/ou reposicionar, divulgar e fortalecer a imagem do País, visando conquistar confiança, admiração e respeito.
- Manter domínio legal da “Marca Brazil” com registro junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI);
- Buscar sinergia junto a parcerias estratégicas nacionais e internacionais, com foco nas relações ganha-ganha, bem como que contribuam para a realização da missão institucional da Embratur.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:**

Promover e apoiar a comercialização da oferta turística para os mercados interno e externo.

**Diretrizes:**

- Manter alinhamento estratégico com o Plano Nacional de Turismo 2018-2022, no que se refere ao ordenamento, gestão e monitoramento; estruturação do turismo brasileiro; formalização e qualificação no turismo; incentivo ao turismo responsável; e apoio de ferramentas de marketing.
- Buscar efetiva atuação junto ao Conselho Nacional do Turismo e junto às demais associações e organismos nacionais e internacionais e o *trade* turístico.
- Utilizar inteligência de mercado, visando orientar a oferta de produtos, serviços e destinos turísticos de cada região.

## 7.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:**

Aperfeiçoar a Governança, Integridade, Gestão de Riscos, Controles Internos e a Gestão Corporativa.

**Diretrizes:**

- Internalizar normas aplicáveis de governança, integridade, gestão de riscos e controles internos, com adoção de melhores práticas, integração de sistemas, cooperação entre setores e responsabilidade compartilhada entre gestores.
- Definir mapeamento de processos, gerenciar riscos e estabelecer controles internos.
- Utilizar suporte de Tecnologia da Informação com a implantação de ferramentas de controles apropriadas.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 7:**

Promover a cooperação e integração entre os atores do turismo.

**Diretrizes:**

- Interagir com o Ministério do Turismo e o Conselho Nacional do Turismo no estímulo à cooperação e integração do *trade* turístico, em busca de sinergia para o desenvolvimento sustentável do turismo brasileiro.
- Estimular a integração entre os atores do turismo, promovendo reuniões, foros, workshop e eventos virtuais para discussões de agendas comuns.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 8:**

Fortalecer e ampliar parcerias nacionais e internacionais.

**Diretrizes:**

- Estabelecer Termos de Cooperação, Convênios e parcerias com organismos internacionais, com o Ministério do Turismo, ministérios e secretarias estaduais, municipais e distrital, em pontos de interesse comuns.
- Buscar parcerias para realização de feiras, eventos e campanhas publicitárias em conjunto com a Embratur.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 9:**

Assegurar fonte de recursos.

**Diretrizes:**

- Realizar gestão Política e Institucional, visando adequar normativos que assegurem fonte fixa de recursos para despesas da Embratur.
- Estabelecer parcerias estratégicas que permitam recursos adicionais para a Agência.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 10:**

Propor normas e medidas à execução da Política Nacional de Turismo.

**Diretrizes:**

- Buscar adequação normativa, visando viabilizar a mais ampla atuação da Embratur, levando em consideração sua nova natureza jurídica.
- Utilizar ferramenta de análise Política, Econômica, Social e Tecnológica (PEST ou PESTAL) para proposição e estratégia de aprovação de normativos que melhor atendam a Embratur.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 11:**

Otimizar a Gestão Financeira, de Aquisições, de Contratações e Serviços.

**Diretrizes:**

- Aprimorar a gestão de processos, visando reduzir os tempos de contratações.
- Buscar a implementação de Sistema Integrado de Gestão (ERP) na Embratur com a participação dos Gestores das distintas áreas.
- Buscar *expertise* para implementar contratações internacionais.
- Contratar auditoria independente permanente para gestão financeira e contábil.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 12:**

Gerar Inteligência de Mercado sobre oportunidades, customização de destinos, produtos e serviços.

**Diretrizes:**

- Manter observatório de notícias sobre o mercado internacional e o Brasil, de forma a colher informações essenciais ao direcionamento das ações estratégicas de marketing.
- Utilizar ferramentas de *Big Data*, *software* e inteligência artificial para melhor gerir a área mercadológica.
- Realizar associações, cooperações, convênios e parcerias com organismos nacionais e internacionais, visando consolidação de dados na área de turismo.

## 7.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E INFRAESTRUTURA

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 13:** Desenvolver competências, integrar e motivar pessoas.

**Diretrizes:**

- Proporcionar capacitação de Colaboradores, os quais possam ser multiplicadores de conhecimento, em áreas de interesse que venham a contribuir para o cumprimento da missão institucional da Embratur.
- Implementar ações de integração, cooperação e confiança que proporcione melhoria do ambiente organizacional.
- Proceder processo seletivo, em conformidade com o Estatuto da Agência.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 14:**

Aprimorar ferramenta de TIC para promover segurança, transformação digital e ampliar os canais de comercialização.

**Diretrizes:**

- Manter atualização do parque tecnológico da Embratur, com *hardware* e *software* que atendam as melhores práticas de TIC e segurança das informações.
- Implantar Sistema Integrado de Gestão Corporativa.
- Manter atualizado portal de internet da Agência com requisitos e critérios interativos e amigáveis.
- Buscar aderência a normatização aplicável à gestão de TIC.

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 15:**

Estabelecer estratégia para aquisição de sede própria e maximizar a gestão de infraestrutura e segurança.

#### **Diretrizes:**

- Considerar os dispositivos contidos nos artigos 21 e 24 da Lei nº 14.002, de 22 de maio de 2020, fixando o prazo de dezembro de 2022 para definição de sede própria.
- Realizar gestão Política e Institucional, visando adequar normativos que assegurem sede própria e infraestrutura para a Embratur.
- Apoiar e sugerir ações de segurança junto ao Ministério do Turismo e ao Conselho Nacional de Turismo.
- Implantar Política de Segurança Interna na Embratur.
- Buscar racionalização de gastos.
- Implementar o Plano de Segurança Orgânica (PSO).

## **8. INDICADORES E METAS**

**Indicadores:** são medidas ou informações mensuráveis que permitem verificar o alcance dos resultados. Para cada indicador deverá ser apresentado fórmulas, fontes, índices de referência, séries históricas e outras informações que viabilizem análises, projeções, interferências e decisões.

**Metas:** nível de desempenho almejado pela organização; e, especificação de valores a serem atingidos em determinado período para cada indicador.

Faz mister ressaltar, que o Caderno de Indicadores e Metas encontra-se em anexo a este Plano (Anexo I).

## **9. LOGOTIPO**

O planejamento estratégico de qualquer órgão ou instituição incorpora dimensão participativa dos colaboradores e deve contar com o patrocínio da Alta Direção como requisito essencial para o sucesso da edificação.

Como qualquer construção, o Plano Estratégico despender horas e horas de labor dos gestores para colocar cada perspectiva em seu devido lugar, nem sempre desenvolvido conforme o planejado e no ritmo desejável, devido a inúmeros fatores, dentre os quais, menciona-se a natural resistência à mudança ou à participação.

Dessa forma, visando dirimir resistências, melhorar a percepção de compromisso com resultados da instituição e fomentar a cultura de planejamento junto ao público interno da Embratur, foi proposta a criação de um logotipo que identificasse os trabalhos de Planejamento, assim como facilitasse a interação produtiva entre todos os níveis hierárquicos da Agência.

Em síntese, o logotipo aprovado propõe-se a exercer interface amistosa entre os colaboradores para a consecução dos trabalhos de planejamento, anulando eventuais resistências junto ao público interno da Embratur.

**Figura 3** – Logotipo Planejamento Estratégico



Fonte: Coordenação de Criação - CC | Embratur

## 10. PERSPECTIVAS

Após percorrer essa fase inicial do planejamento, será feito o encadeamento dos Objetivos Estratégicos, nos níveis táticos e operacionais, trabalhando estreitamente com as Gerências e Coordenações que compõem a Agência.

A Embratur irá proceder a confecção de portfólio de Projetos, visando observar como os recursos estão sendo distribuídos entre os objetivos estratégicos e buscar a maximização dos resultados a serem alcançados. Além disso, a existência de uma coletânea de Projetos bem estruturados capacitará a Agência a realizar parcerias estratégicas que certamente irão ampliar a possibilidade de captação de recursos financeiros.

Vale ressaltar, que não foi descartada a contratação de consultoria especializada para aperfeiçoamento dos planejamentos estratégicos até então realizados, assim como a necessidade de formação de recursos humanos no gerenciamento de projetos para a implantação de escritórios de projetos nas Diretorias.

A perspectiva de implantação de ferramentas especializada de gestão estratégica é um outro objetivo a ser perseguido, visando auxiliar no planejamento, execução, acompanhamento e documentação dos importantes

## 11. CONCLUSÃO

Este Plano Estratégico é o resultado do trabalho árduo empreendido intensamente nos últimos meses, contando com o empenho e a criatividade das equipes de colaboradores, que contornaram empecilhos impostos, principalmente, pela pandemia da Covid-19. Trata-se dos primeiros passos de um longo caminho que a Agência propôs-se a percorrer em busca da excelência gerencial.

Traz um retrato dos primeiros momentos vividos pela Embratur, após ser alçada à condição de Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo, influenciada por inúmeras variantes logo em sua largada, dentre elas, ressalta-se o advento da pandemia, que pegou de surpresa o mundo e breçou o movimento de turistas, e a perda de fonte de receita permanente.

Com eventos presenciais e a distância, a Agência conseguiu, em tempo relativamente curto, promover o delineamento de seus Referenciais Estratégicos, a Cadeia de Valor, o Mapa Estratégico, os Objetivos, os Indicadores e as Metas.

Muito se deve agradecer a distintas Instituições que concorreram para a concretização desse Primeiro Plano da nova Embratur, dentre essas destacam-se o Ministério do Turismo, pelo apoio e indicação de palestrantes; o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações e a Embrapa, ambos pela cessão de palestrantes; e, especialmente à Apex Brasil, pela intensa colaboração e parceria estratégica, convergindo tudo para o resultado ora conquistado.

## 12. REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Economia. Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – ENDES, 2020-2031. Disponível em: < [http://portal.inpa.gov.br/arquivos/portalfilepublisher/arquivosportalfilepublisher/V\\_ENDES\\_SUM%20-EXEC\\_2018.pdf](http://portal.inpa.gov.br/arquivos/portalfilepublisher/arquivosportalfilepublisher/V_ENDES_SUM%20-EXEC_2018.pdf) >. Acesso em fevereiro de 2021.

BRASIL. Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019. Institui o Plano Plurianual da União para período de 2020 a 2023. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 2019, n. 251, p. 1, 30 dez. 2019.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a Política de Governança da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 2017, n. 224, p. 3, 23 nov. 2017.

BRASIL. Decreto nº 9.791, de 14 de maio de 2019. Aprova o Plano Nacional de Turismo 2018-2022. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 2019, n. 92, p. 1, 15 mai. 2019.

BRASIL. Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 2008, n. 181, p. 1, 18 set. 2008.

BRASIL. Ministério do Turismo. Plano Estratégico Institucional 2020-2023. Disponível em: < [http://regionalizacao.turismo.gov.br/images/PNT\\_2018-2022.pdf](http://regionalizacao.turismo.gov.br/images/PNT_2018-2022.pdf) >. Acesso em janeiro de 2021.

# EMBRATUR



Todos os direitos quanto ao conteúdo e design deste material são de titularidade exclusiva da EMBRATUR, autorizada a divulgação desde que citada a fonte

SCN Quadra 2 Bloco G  
Brasília-DF Cep: 70712-907  
Tel.: 55 (61) 2023-8000  
[www.embratur.com.br](http://www.embratur.com.br)

