



# 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

1. APRESENTAÇÃO .....	7
2. A EMBRATUR .....	8
3. SOBRE O PLANO .....	9
4. REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS .....	10
4.1 Missão .....	10
4.2 Visão .....	10
4.3 Valores .....	11
5. CADEIA DE VALOR .....	12
6. MAPA ESTRATÉGICO .....	13
7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	14
7.1 Perspectiva da sociedade .....	14
7.2 Perspectiva dos resultados institucionais .....	15
7.3 Perspectiva dos resultados internos .....	16
7.4 Perspectiva de aprendizagem e infraestrutura .....	18
8. INDICADORES E METAS .....	19
9. LOGOTIPO .....	19
10. PERSPECTIVAS .....	20
11. CONCLUSÃO .....	21
12. GALERIA DE EVENTOS .....	22
13. REFERÊNCIAS .....	26

# 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.

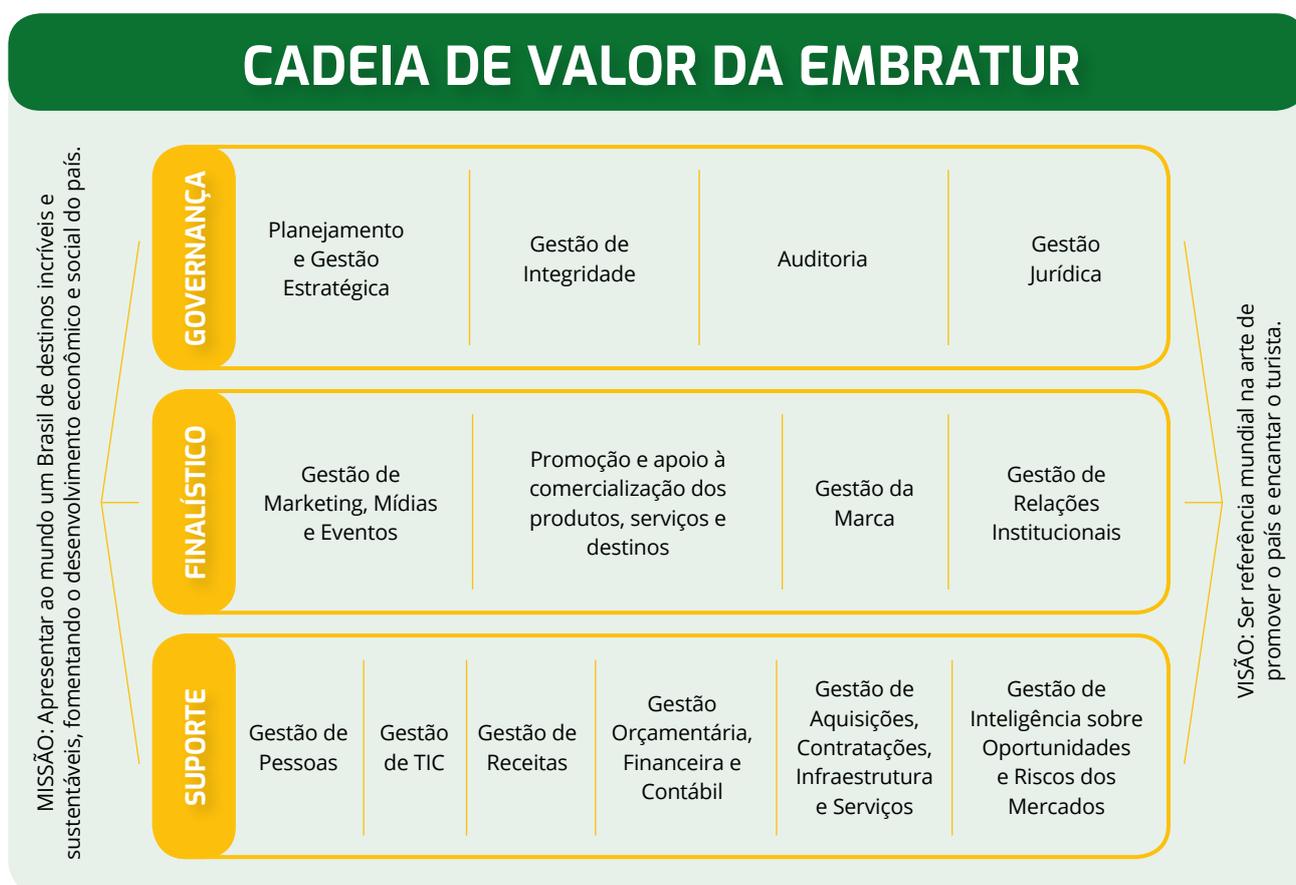
### INTEGRIDADE

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. GALERIA DE EVENTOS

### Início dos trabalhos (*kick-off*)

**EMBRATUR**  
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO  
INTERNACIONAL DO TURISMO

A Gerência de Gestão Estratégica e Planejamento da Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo – EMBRATUR, têm a honra de convidar para palestra digital:

# A Importância do Planejamento Estratégico

Abertura - Participação de:



**César Antônio Ciuffo Moreira**

Coordenador de Planejamento e Projetos da Apex-Brasil, com 9 Anos de Agência, atuando nas áreas de desenvolvimento de novos produtos, inteligência comercial e gestão.

É administrador, com pós-graduação em Gestão de Negócios e em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília – UnB; Gestão de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas – FGV e cursando o Curso de Altos Estudos em Defesa pela Escola Superior de Guerra (ESG). Profissional Certificado em Gestão de Projetos pelo Project Management Institute (PMI); em Gestão de Processos pela Association Of Business Process Management Professionals (ABPMP); e Auditor Líder da Qualidade (ISO 9001).

Possui carreira desenvolvida nas áreas de Gestão (Estratégia, Projetos e Processos), Promoção Comercial (Inteligência Comercial), Telecom, Relacionamento com o Cliente (Call Center), Lançamento de Produtos e Serviços (Marketing e Inovação), Gestão de TI (CRM e Billing) e Fusões e Aquisições (M&A) em empresas como: Apex-Brasil, Plano Consultoria, Oi, Brasil Telecom S/A, Vivo e Claro.



**Sérgio Segóvia**  
Presidente da APEX



**Gilson Machado Neto**  
Presidente da EMBRATUR

Sua presença  
é importante!

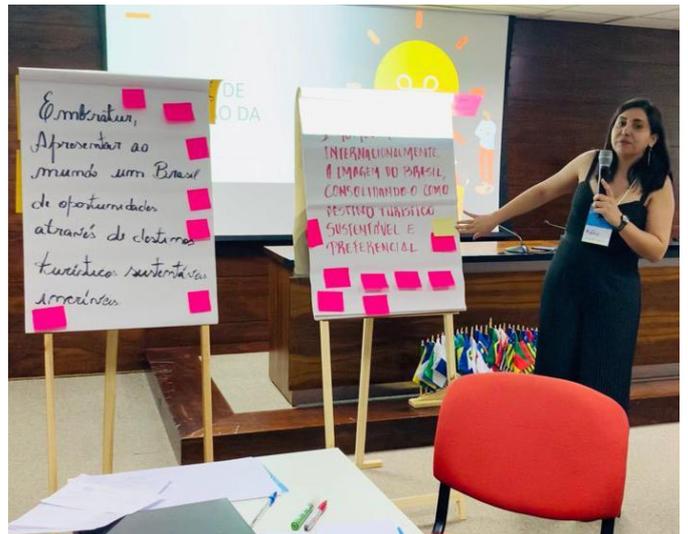
**30/07/2020**  
quinta-feira  
**16:00**

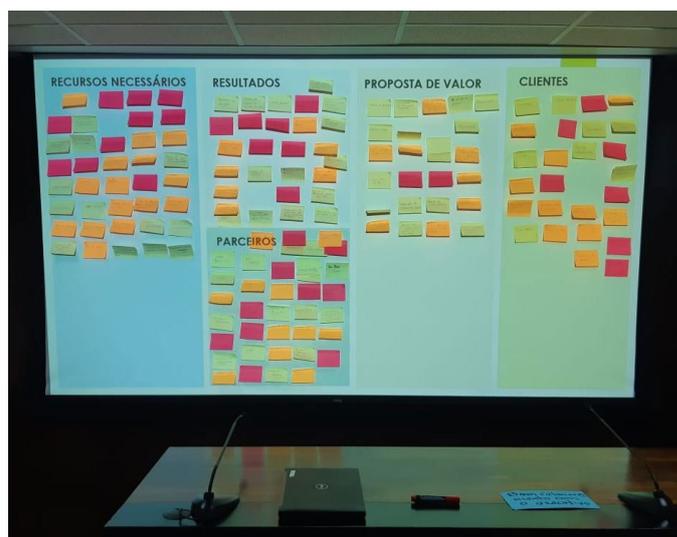


Participe através do canal da  
EMBRATUR no YouTube

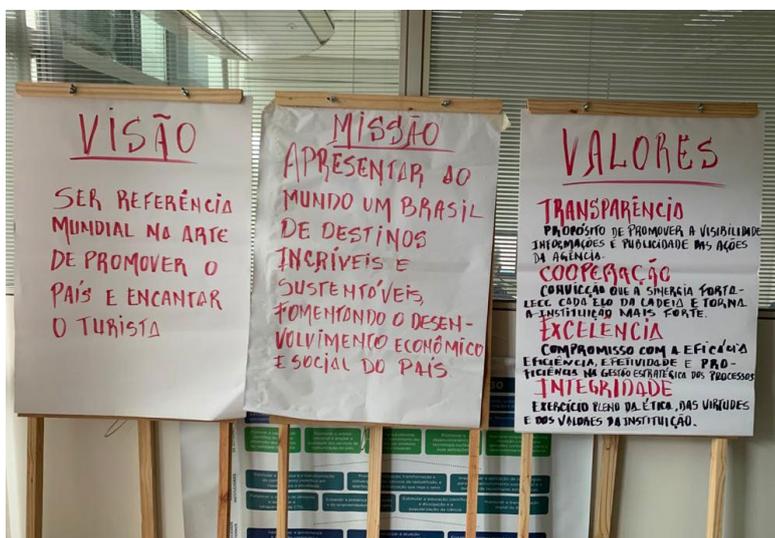
Escaneie o QR Code

# Workshop Planejamento Estratégico 8 a 10/12/2020





# Oficinas Grupo de Trabalho



## 13. 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



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

 PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO  
JUNTOS NA MISSÃO