

# Plano Estratégico

2021 - 2023



### **Diretoria Executiva**

Marcelo Ribeiro Freixo  
Diretor-Presidente

Jaqueline Gil  
Diretora de Marketing Internacional, Negócios e Sustentabilidade

Roberto Pedro Krukoski de Azevedo Gevaerd  
Diretor de Gestão e Inovação

### **Revisão/Elaboração**

Gerência de Planejamento Estratégico

Gilson Andrade Lira  
Gerente

Alisson Braga de Andrade  
Coordenador

Bruna da Silva Moreira Viana  
Assessora de Gerência

Clarice de Moraes Cardoso Feitosa  
Auxiliar Administrativo

## COMPOSIÇÃO DA EMBRATUR

### Presidência

Gerência de Articulações Regionais  
Gerência de Auditoria e Controle Interno  
Gerência de Comunicação  
Gerência de Gestão de Gabinete  
Gerência de Interlocução Ministerial  
Gerência de Relações Institucionais  
Gerência de Planejamento Estratégico

### Diretoria de Marketing Internacional, Negócios e Sustentabilidade (DMINS)

Gerência de Gestão de Gabinete  
Gerência de Projetos Especiais  
Gerência de Turismo de Reuniões, Incentivos e Negócios Internacionais  
Gerência de Mercados e Eventos Internacionais  
Gerência de Comunicação Internacional e Gestão de Marca  
Gerência de Informação e Inteligência de Dados  
Gerência de Experiências e Competitividade Internacional  
Gerência de Sustentabilidade e Ações Climáticas

### Diretoria de Gestão e Inovação (DGI)

Gerência de Gestão de Gabinete  
Gerência de Inovação  
Gerência Jurídica  
Gerência de Suprimentos e Logística  
Gerência de Talentos e Recursos Humanos  
Gerência de Transformação Digital  
Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade

## CONTROLE DE REVISÕES

VERSÃO	DATA	DOCUMENTO DE APROVAÇÃO	DESCRIÇÃO	ALTERAÇÃO
1	Nov/2021	Resolução DIREX nº 27/2021 e Resolução CDE nº 21/2021, que aprovam a Revisão do Caderno de Indicadores e Metas da Embratur (2021 - 2023)	Aprovação do Plano Estratégico 2021-2023 e Caderno de Indicadores e Metas	
2	Abr/2023	Em aprovação	Atualização do Mapa Estratégico 2021-2023, da Cadeia de Valor, do Caderno de Indicadores e do Plano de Ação contemplando as orientações estratégicas da nova Gestão	Atualização da DIREX e Composição da Embratur. Edição do texto da Mensagem DIREX, A Embratur e Apresentação Atualização do Mapa Estratégico 2021-2023 Atualização da Cadeia de Valor Correção do texto dos Objetivos Estratégicos: Atualização da diretriz nos objetivos 1 e 2 Correção do texto do objetivo 3 Correção do objetivo 4 (Marca Brasil) e atualização da diretriz 3 Correção no texto do objetivo 5, 7, 12 e 13 Mudança do objetivo estratégico 14

## MENSAGEM DA DIRETORIA- EXECUTIVA

Em 2023, com a posse de uma nova Diretoria Executiva à frente da Embratur, surgiu a necessidade de atualizar o Planejamento Estratégico da agência. Assim, a Gerência de Planejamento Estratégico, junto dos novos gestores, revisou os objetivos e metas deste Plano Estratégico. Da mesma maneira, a revisão do Plano de Ação 2023 e do Caderno de Indicadores fez-se necessária a fim de atender as diretrizes e expectativas do novo momento. O mesmo modelo de planejamento norteou as estratégias da Embratur em 2021 e 2022 e, para o ano corrente, apresentamos os novos documentos que guiarão nossas ações até dezembro, mantendo a metodologia previamente construída.

A atualização desses documentos é fundamental para assegurar a coordenação das ações da Embratur à luz das ideias atuais, levando em consideração perspectivas de aprendizado, infraestrutura e processos internos, que são bases para se alcançar expressivos resultados para a instituição e para a sociedade.

Reafirmamos o compromisso de ampliar a entrada de visitantes e divisas estrangeiras no país, por meio da promoção do destino Brasil. A promoção internacional do turismo no Governo Lula parte da premissa que o turismo constitui motor de desenvolvimento, gerando emprego, renda, inovação e preservação do meio ambiente.

Buscaremos convergência de objetivos, de forma a alinharmos o planejamento estratégico da Embratur com o Governo Federal, governos estaduais e municipais, assim como com os representantes do *trade* privado.

Para o quadriênio 2024-2027, pretendemos construir um planejamento essencialmente participativo e inclusivo. A ideia é incorporarmos, de maneira mais profunda, os anseios de toda a cadeia produtiva do turismo, abarcando entes públicos ou privados. Além disso, para o Brasil fazer frente à concorrência internacional, desejamos equiparar nosso trabalho às melhores práticas de planejamento adotadas pelo mundo. Queremos que o Brasil ocupe o lugar que o país faz jus no mercado internacional do turismo e apresentar ao mundo um Brasil como lugar de destinos únicos e sustentáveis.

## SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO .....	7
2.	A EMBRATUR.....	8
3.	SOBRE O PLANO .....	9
4.	REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS.....	11
4.1	MISSÃO.....	11
4.2	VISÃO.....	11
4.3	VALORES.....	11
5.	CADEIA DE VALOR .....	12
6.	MAPA ESTRATÉGICO .....	13
7.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	14
7.1	PERSPECTIVA DA SOCIEDADE.....	15
7.2	PERSPECTIVA DOS RESULTADOS INSTITUCIONAIS.....	16
7.3	PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS.....	17
7.4	PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E INFRAESTRUTURA.....	20
8.	INDICADORES E METAS.....	21
9.	PERSPECTIVAS .....	22
10.	CONCLUSÃO .....	23
11.	REFERÊNCIAS .....	24
	ANEXO I - PLANO DE AÇÃO 2023	
	ANEXO II - CADERNO DE INDICADORES	

## 1. APRESENTAÇÃO

O Planejamento Estratégico se faz importante devido à necessidade de aperfeiçoamento contínuo em busca de eficácia, eficiência e efetividade, fato extremamente necessário ainda mais quando se depara com cenário do turismo global que ainda se recupera da pandemia.

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.

Dessa forma, com a aprovação da Medida Provisória, em meados de 2020, a Embratur deu início ao novo ciclo de planejamento estratégico, 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. 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, naquele momento, a contratação de empresa para auxiliar em sua confecção.

Em 2023, uma nova Diretoria Executiva assumiu a gestão da Embratur, com isso foram necessários ajustes no texto dos objetivos estratégicos, nas metas, no Plano de Ação 2023, no Caderno de Indicadores, no Mapa Estratégico 2021-2023 e na Cadeia de Valor, a fim de atender as novas diretrizes e expectativas. Cabe ressaltar que tais atualizações foram realizadas sem modificar a metodologia adotada à época, que excepcionalmente atenderia o triênio, 2021-2023.

## 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 tornou-se uma 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. Após a retomada das atividades no mercado internacional, a Embratur foi aos poucos restabelecendo as suas atividades no exterior à luz desse planejamento.

### 3. SOBRE O PLANO

Este documento constitui a atualização do primeiro Plano Estratégico da nova Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo, abrangendo o período de 2021 a 2023.

A construção original do planejamento foi feita em etapas, utilizando-se de criatividade, principalmente para driblar tempos de pandemia, em que se fez necessário evitar aglomerações, fato não usual na atividade de planejamento que demanda , debates e 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.

Buscou-se o *benchmarking* de cooperação, com 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 and 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 contribuiram 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).

Ademais, 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.

Com a posse da nova gestão em 2023, o novo Presidente da Embratur se reuniu com os seus Diretores, Gerentes e equipe técnica para debater a estratégia da instituição. A Gerência de Planejamento Estratégico, a pedido da Presidência, consultou todas as áreas da instituição acerca dos ajustes a serem feitos neste documento, assim como no Plano de Ação 2023 e no Caderno de Indicadores. Optou-se por manter a metodologia utilizada anteriormente, uma vez que esta havia sido desenhada para ser utilizada ao longo dos três anos de duração deste Plano Estratégico. Com base nessa premissa, utilizando as contribuições recebidas das áreas, foram feitos os ajustes nos três documentos de maneira a se adequar às principais diretrizes da nova gestão. Ressalta-se que os ajustes foram estabelecidos estritamente conforme o material recebido de cada diretoria e suas gerências.

Por fim, programa-se o desenvolvimento do Planejamento 2024-2027 ao longo dos próximos meses, que visa a contar com a participação ativa dos entes públicos e privados que estão relacionados ao trade internacional. Nessa nova etapa, pretende-se incorporar de maneira integral ao planejamento a visão da nova gestão.

## 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.



### 4.2. VISÃO

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



### 4.3. VALORES

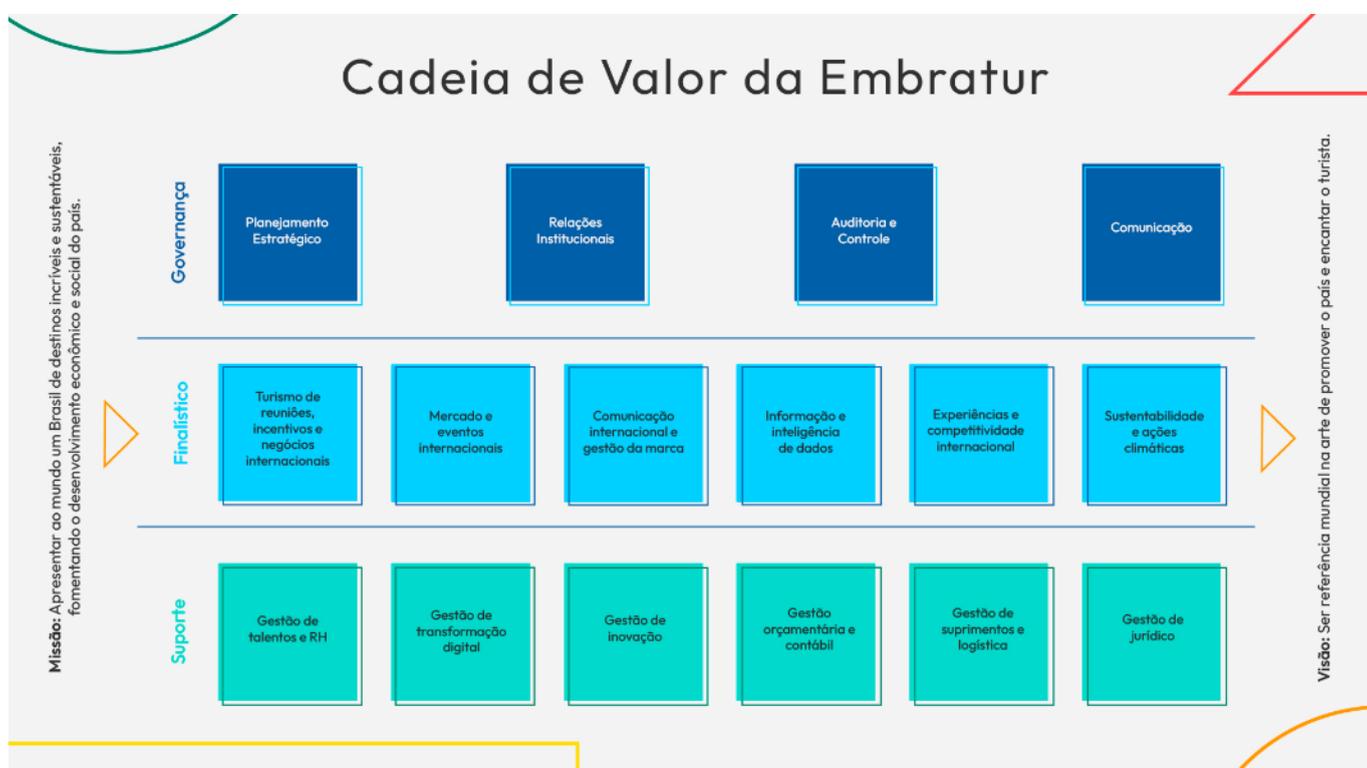
Os valores da Agência são as motivações que a faz estar ativa no mercado todos os dias, com foco e objetivos. São as crenças, filosofia e atitudes que devem ser cultivadas pelos Colaboradores dentro das regras da Instituição, o que é chamado também de ética.



## 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 à seguinte questão de posicionamento estratégico: o que a organização faz!

FIGURA 2 - CADEIA DE VALOR EMBRATUR



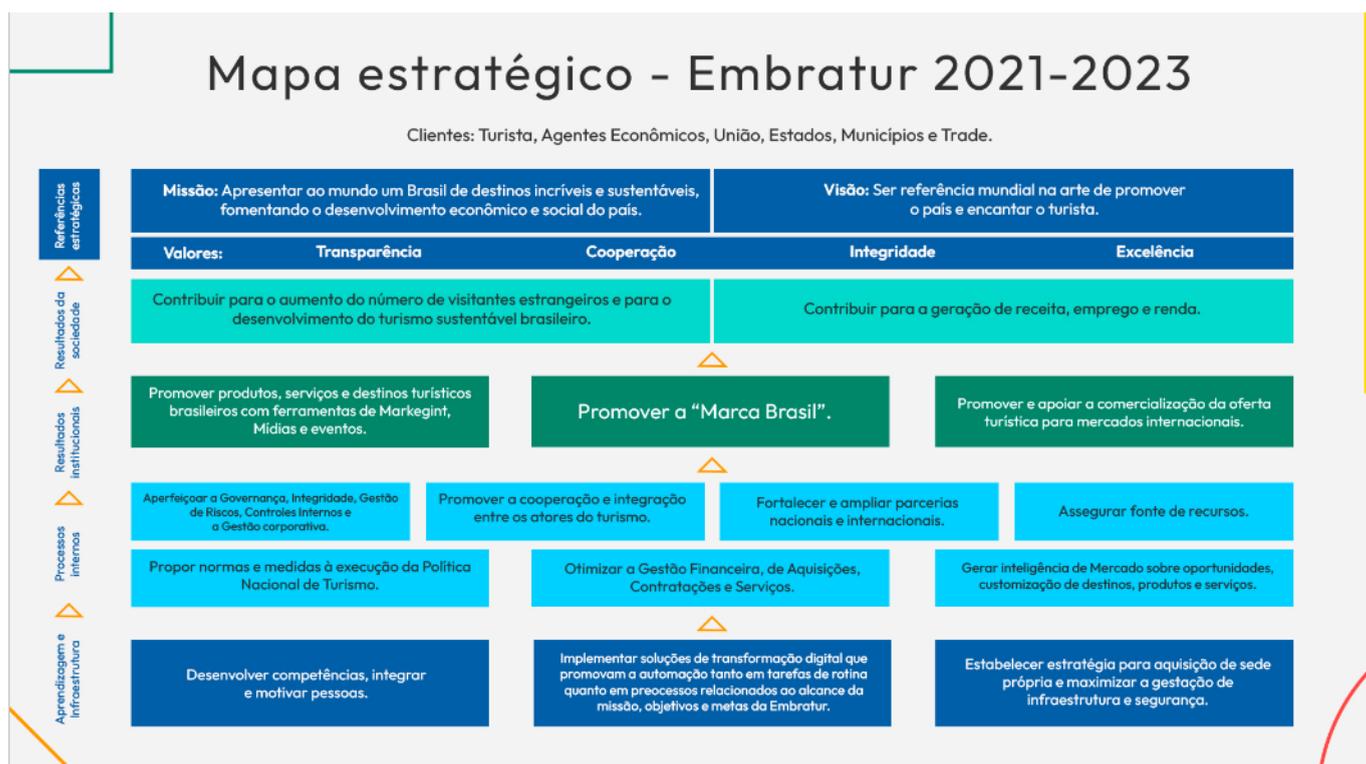
Fonte: Gerência de Planejamento Estratégico (GPE)

## 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 - EMBRATUR 2021-2023



Fonte: Gerência de Planejamento Estratégico (GPE)

## 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.

Dessa forma, a Embratur, à época em consonância com as previsões da Organização Mundial de Turismo (OMT), constantes em 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, visando compensar as perdas de receitas externas ocasionada pela pandemia.

Com base em previsões da OMT para 2023<sup>1</sup>, as chegadas globais de turistas internacionais podem atingir 80% a 95% dos níveis pré-pandêmicos este ano, dependendo da extensão da desaceleração econômica, da recuperação contínua das viagens na Ásia e no Pacífico e da evolução da ofensiva russa na Ucrânia, entre outros fatores.

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

---

<sup>1</sup> Fonte:

<https://www.unwto.org/news/tourism-set-to-return-to-pre-pandemic-levels-in-some-regions-in-2023#:~:text=Based%20on%20UNWTO's%20forward%2Dlooking,in%20Ukraine%2C%20among%20other%20factors>

## 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 2025.
- 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 2025.
- 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 ferramentas 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 Brasil”.

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.
- Retomar a marca-país (Marca Brasil) com atualizações gráficas e divulgá-la na comunicação da Embratur.
- 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 mercados internacionais.

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 discussão 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 ferramentas 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 a 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.
- Promover processo seletivo, em conformidade com o Estatuto da Agência.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 14:** Implementar soluções de transformação digital que promovam a automação tanto em tarefas de rotina quanto em processos relacionados ao alcance da missão, objetivos e metas da Embratur.

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 o 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, assim como o contido na Cláusula Vigésima Terceira do Termo Aditivo do Contrato de Gestão com o Ministério do Turismo, visando a estabelecer estratégia para aquisição 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.

Ressalta-se que o Caderno de Indicadores e Metas encontra-se em anexo a este Plano.

## 9. 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 ações, 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 ações bem estruturadas 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 ferramenta especializada de gestão estratégica é um outro objetivo a ser perseguido, visando auxiliar no planejamento, execução, acompanhamento e documentação dos importantes projetos da Embratur.

## 10. CONCLUSÃO

Este Plano Estratégico é o resultado do trabalho árduo empreendido intensamente nos últimos anos, 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. E neste momento, mais precisamente envidam-se esforços para adaptar o planejamento estratégico à gestão atual, enquanto se trabalha no planejamento 2024-2027

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.

## 11. 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 o 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