



# Plano Estratégico

2024 - 2027

 Embratur

### **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**

### **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  
**Assessora Executiva Sênior**

Larissa Mariani Rocha Serejo Mansur  
**Estagiária**

Matheus Côrte Guimarães  
**Estagiário**

### **Colaboração**

Airton Pereira  
Thais Padinha  
Thays Venturim  
**Fundação Getúlio Vargas**

### **Identidade Visual**

Natália Bomfim de Pinho  
**Coordenação de Criação**

Ronald Andrade de Albuquerque  
Marcos Paulo Furtado de Azevedo Silva  
**Projeto Gráfico**



## **Composição da Embratur**

### **Presidência**

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

### **Diretoria de Gestão e Inovação (DGI)**

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

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

Gerência de Gestão de Gabinete  
Gerência de Estratégia de Promoção e Sustentabilidade  
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



# Mensagem do Presidente





Apresentamos o Plano Estratégico da Embratur 2024-2027, que norteará a promoção turística do Brasil nos próximos anos. O documento reflete sobretudo o compromisso em promover nossas experiências e gerar negócios para o setor de turismo. Almejamos posicionar nossos destinos de maneira competitiva no mercado internacional, impulsionando o desenvolvimento econômico e sustentável do país, por meio do aumento da entrada de turistas e de divisas estrangeiras.

Como centro da nossa estratégia, ressaltamos a diversidade única do Brasil, de maneira que o país seja reconhecido mundialmente por oferecer experiências autênticas. Buscamos proporcionar aos visitantes a oportunidade de apreciar nossa história, música, povo e natureza.

Além disso, reconhecemos a importância da inovação e da transformação digital na promoção turística. Estamos empenhados em utilizar tecnologias de vanguarda para aprimorar nossas estratégias de marketing e otimizar a gestão interna. A incorporação da tecnologia permitirá que alcancemos novos públicos, de maneira personalizada e eficaz, fazendo com que o Brasil se torne referência global como entidade de promoção de destinos.

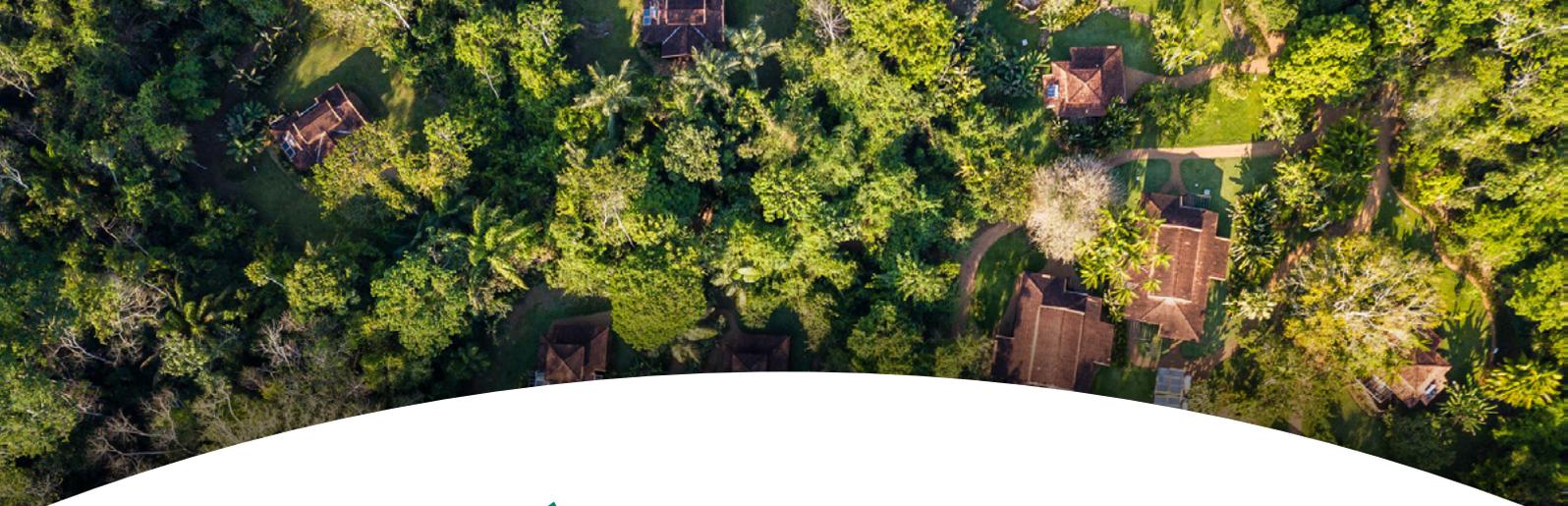
**Este plano reflete o anseio da agência em colocar o Brasil na posição de destino turístico de excelência no mundo, integrando inovação, sustentabilidade e autenticidade em todas as nossas iniciativas.**

Juntos, construiremos um futuro em que o turismo seja não apenas uma atividade econômica que gere emprego e renda, mas uma atividade transformadora e benéfica para o bem-estar do nosso povo e a preservação de nossa herança cultural e ambiental.

**MARCELO FREIXO**

Presidente da Embratur





# SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO</b> .....	07
<b>2 - AMBIENTE EXTENO</b> .....	09
2.1 Tendências do setor .....	10
<b>3 - AMBIENTE INTERNO</b> .....	13
3.1 Embratur .....	14
3.2 Estrutura Organizaional - Organograma .....	14
3.3 Diagnóstico Estratégico .....	16
<b>4 - REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS</b> .....	17
<b>5 - MERCADOS ESTRATÉGICOS</b> .....	20
<b>6 - MISSÃO, VISÃO E VALORES</b> .....	24
<b>7 - CADEIA DE VALOR</b> .....	27
<b>8 - MAPA ESTRATÉGICO</b> .....	29
<b>9 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b> .....	31
9.1 Perspectiva Sociedade .....	32
9.2 Perspectiva Resultados Institucionais .....	44
9.3 Perspectiva Processos Internos .....	47
9.4 Perspectiva Aprendizagem e Crescimento .....	53
<b>10 - CONCLUSÃO</b> .....	56
<b>11 - REFERÊNCIAS</b> .....	58

# 1. Introdução





Com um longo histórico de atuação para o desenvolvimento do turismo no Brasil, nos últimos vinte anos, a Embratur tem focado especificamente na promoção dos produtos turísticos brasileiros no exterior. A Embratur enfrenta atualmente uma nova realidade de atuação, com desafios no ambiente externo, relacionados à recuperação da pandemia da Covid-19 rumo a um estágio de crescimento e posicionamento estratégico do produto turístico brasileiro no exterior, às transformações nos campos econômico, ambiental e social, com destaque para mudanças climáticas e seus impactos para o turismo e para o processo acelerado de transformação digital.

A elaboração de um novo Plano Estratégico consolida uma visão estratégica para os próximos quatro anos, que fosse sustentável, inovadora e que apoiasse a recuperação e crescimento do turismo internacional no Brasil. Assim, o presente documento visa a direcionar estrategicamente a atuação da Agência no próximo quadriênio.

O método de trabalho participativo foi uma premissa para a construção deste plano, e contou com o envolvimento permanente da alta gestão e dos técnicos da Embratur ao longo do processo, promovendo a sensibilização e o comprometimento dos envolvidos, assim como a disseminação dos conhecimentos oriundos da realização do projeto e seus resultados. Dentre as atividades desenvolvidas, destacam-se a realização de dezenove entrevistas e três oficinas de trabalho participativas com gestores da Embratur (diretores, gerentes, e técnicos).



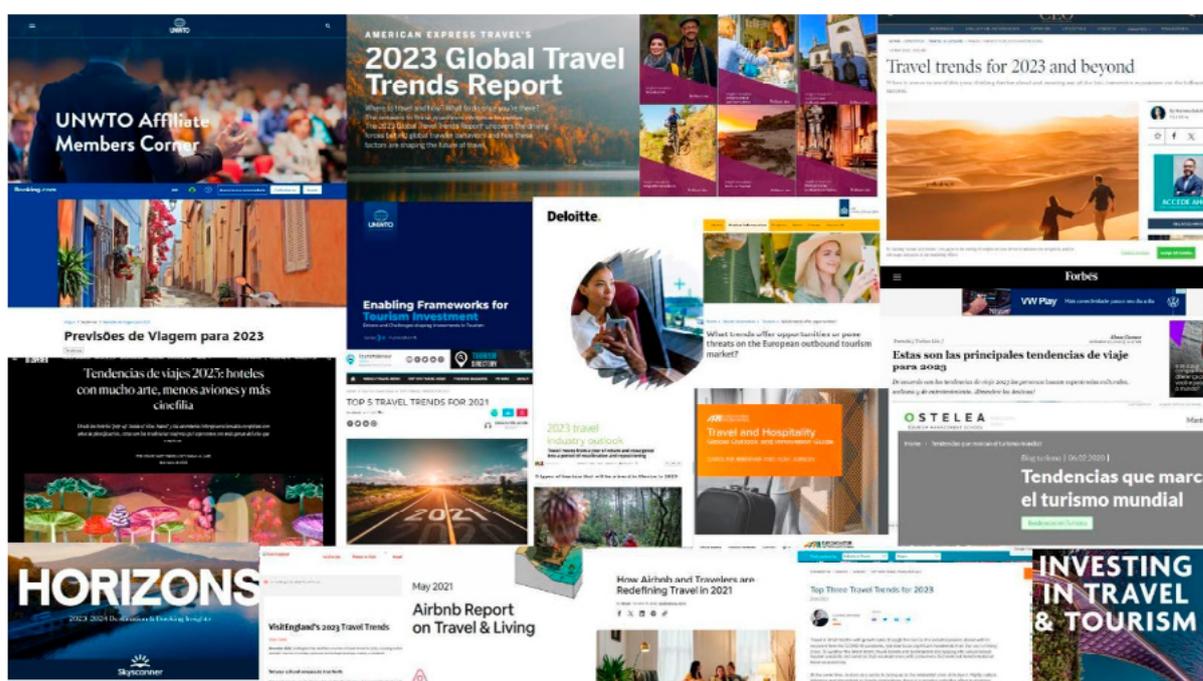
# 2. Ambiente Externo



## 2.1 Tendências do setor

A identificação e análise das atuais tendências que afetam, em maior ou menor grau, o setor de turismo e as escolhas dos consumidores envolveu quatro fases: Levantamento e análise de relatórios internacionais sobre tendências; identificação das principais tendências de consumo, comportamento e marketing apontadas em cada relatório; categorização e agrupamento das tendências por palavra-chave (ou termo chave); e identificação das principais tendências ou direcionadores para o turismo no mundo<sup>1</sup>.

Figura 1: Relatório de tendências analisadas



Fonte: Elaborado pela FGV, com base em imagens dos relatórios analisados e indicados nas referências consultadas.

<sup>1</sup> Os 20 relatórios analisados e que foram base para a identificação das principais tendências direcionadoras na atualidade constam na seção Referências.



**Figura 2: Nuvem de palavras das principais categorias indetificadas, classificadas por tamanho de acordo com a recorrência**



Fonte: FGV

Como é possível observar, a principal categoria identificada na análise foi SUSTENTABILIDADE, com frequência perceptivelmente maior que os termos subsequentes, o que denota sua importância como direcionador de comportamento e consumo para o turismo na atualidade e no futuro próximo. Em seguida, aparecem na mesma proporção as categorias TECNOLOGIA/DIGITALIZAÇÃO e BEM-ESTAR.

Observa-se que outras palavras e termos identificados durante o processo de categorização, ainda que representem tendências específicas, também estão relacionados aos três principais direcionadores, dada sua natureza multifacetada, de modo que estes últimos poderiam ser entendidos até mesmo como macrotendências do setor. A tabela a seguir reúne as principais categorias identificadas e sintetiza a afirmação anterior:



## Quadro 1: Detalhamento das três principais categorias de tendências

Categoria Principal	Categoria relacionadas
Sustentabilidade	Conexão/apoio comunidade local Natureza Preocupação ambiental Responsabilidade/Consciência Social, Justiça e Inclusão Valores
Tecnologia/ digitalização	Inovação Mudança perfil trabalho /trabalho remoto; Nômades digitais Personalização Serviços digitais Uso tecnologia para aprimorar a experiência
Bem-estar	Acomodações: qualidade importa Desconexão Experiência de qualidade Natureza Sustentabilidade Turismo gastronômico

Fonte: FGV



# 3. Ambiente Interno





### 3.1. Embratur

O Instituto Brasileiro de Turismo foi criado em 1966 e, em sua história, desempenhou papel fundamental e decisivo no desenvolvimento do turismo brasileiro. A Embratur foi criada tendo como principais atribuições as atividades voltadas para a criação de políticas em prol do desenvolvimento do turismo no Brasil. Ao longo dos anos, o papel de promoção do Brasil nos mercados internacionais foi sendo incorporado à medida que as mudanças no ambiente externo no país e no mundo ampliaram as atividades turísticas no país, incluindo os movimentos de chegadas internacionais.

No ano de 2020, com a transformação em Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo, enquadrada como serviço social autônomo, ganhou mais autonomia e agilidade para realizar as suas ações finalísticas, incluindo a divulgação da “Marca Brasil” em todo o mundo.

Contudo, a nova Embratur surgiu em um cenário mundial marcado pelos impactos da pandemia da Covid-19 no setor do turismo, período em que redirecionou seus esforços para o apoio ao turismo interno e divulgação dos destinos turísticos nacionais para os brasileiros, contribuindo para que o turismo interno fosse uma das atividades alavancadoras da economia do País.

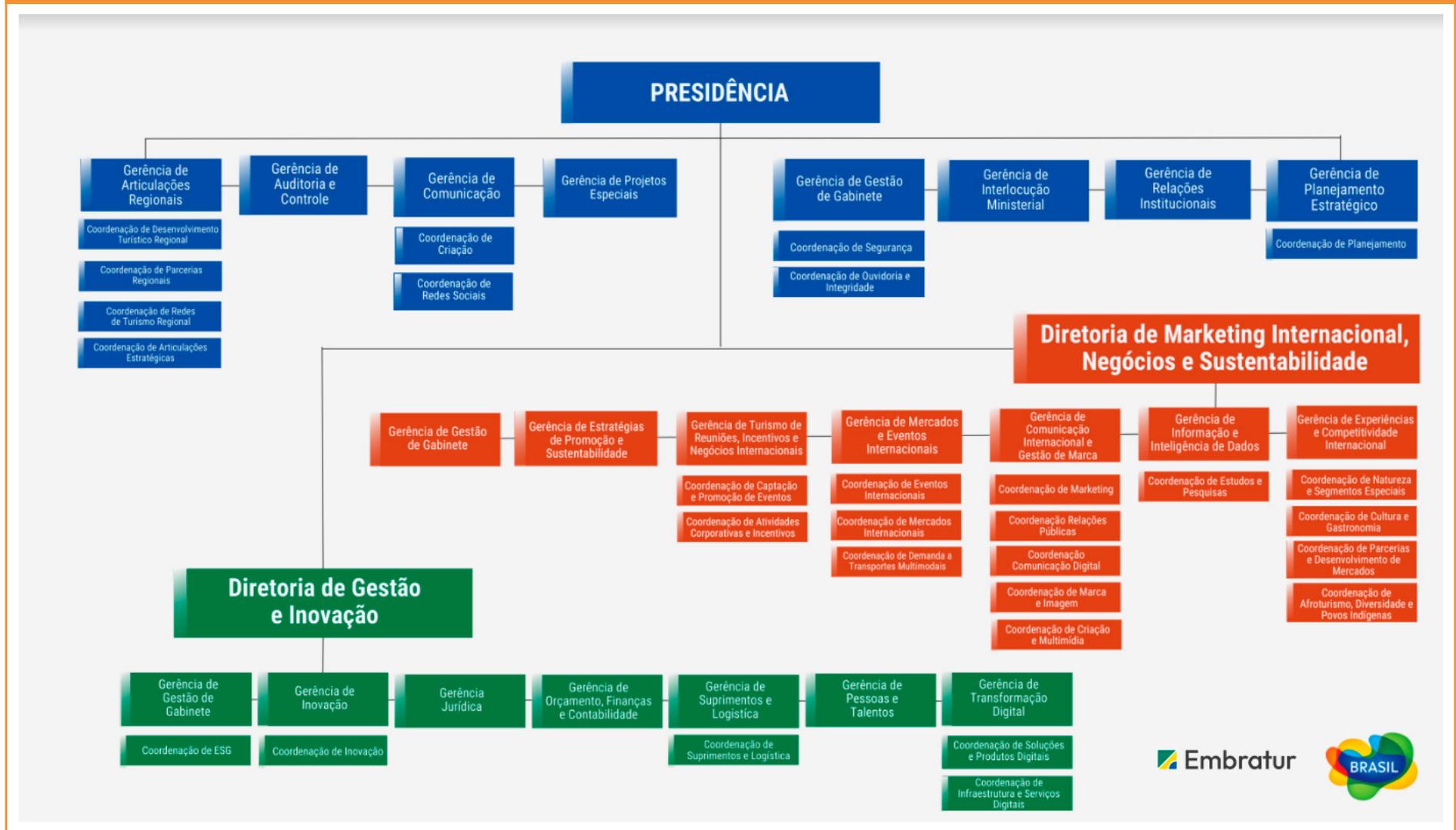
Agora, diante de um cenário do turismo mundial cada vez mais competitivo, a Embratur busca ampliar suas operações internas e externas para impulsionar o turismo internacional no Brasil.

### 3.2. Estrutura Organizacional – Organograma

Na figura 3 apresenta a atual estrutura organizacional da Embratur, que conta com três grandes departamentos de alta gestão: a Presidência (PRESI), a Diretoria de Marketing Internacional, Negócios e Sustentabilidade (DMINS), responsável pelas atividades finalísticas da agência, e a Diretoria de Gestão e Inovação (DGI), responsável pelas atividades meio, mas que também assume o papel de Transformação Digital e Inovação da Embratur. Internamente, a Presidência conta com oito gerências subordinadas a ela, enquanto DMINS e DGI possuem sete gerências de apoio cada.



**Figura 3: Organograma Embratur<sup>2</sup>**



Fonte: Embratur, 2024.

<sup>2</sup> Embratur. Diretoria Executiva. Resolução Direx N° 40/2024.



## • Propósito da instituição e posicionamento atual

A Embratur é um serviço social autônomo que tem como objetivo o planejamento, a formulação e a implementação das ações de promoção comercial de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior, em cooperação com a administração pública federal.

O artigo 4º da Lei nº 14.002/2020 destaca, dentre as principais competências da Embratur, a formulação, implementação e execução das ações de promoção, marketing e apoio à comercialização dos produtos turísticos do Brasil no exterior, a realização e participação em eventos promocionais no país e no exterior, a proposição de normas e medidas relacionados à Política Nacional de Turismo, em especial relacionadas à promoção internacional, e a articulação com iniciativa privada e pública com foco na promoção internacional dos produtos turísticos brasileiros no exterior<sup>3</sup>.

### 3.3. Diagnóstico Estratégico

A elaboração do Plano de Estratégico 2024-2027 foi baseada na realização de um Diagnóstico Estratégico baseado em quatro cenários:



O levantamento de subsídios foi feito por meio de entrevistas e oficinas, refletindo a visão dos gestores e técnicos da organização.

Como resultado, destacou-se a necessidade de maior direcionamento estratégico, desafio este trabalhado ao longo do processo de construção do planejamento estratégico. O engajamento dos atores envolvidos nesse processo foi de fundamental importância para definir o caminho a ser trilhado pela Embratur para alcançar resultados positivos, alinhados aos atuais valores e posicionamento da alta gestão.

<sup>3</sup>BRASIL. Lei nº 14.002 de 22 de maio de 2020. Acesso em 29 de nov. de 2023.



# 4. Referências Estratégicas





## 4.1. Resolução Direx n.º 29/2023

A Diretoria-Executiva da Embratur estabeleceu, por meio da resolução da Direx n.º 29/2023, os principais norteadores estratégicos. Ela também estabeleceu como principal objetivo da Embratur a “implementação de ações de promoção comercial de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior e promoção da Marca Brasil”.

Como objetivos estratégicos, aparecem a contribuição para o aumento do fluxo turístico internacional para o Brasil e a geração de receita, emprego e renda no Brasil como impactos do turismo internacional receptivo. Além disso, o documento apresenta como valores que norteiam as ações da Embratur, a Diversidade, Autenticidade e Sustentabilidade, destacando seu papel na valorização da identidade, população e natureza do país e na melhoria da qualidade de vida dos brasileiros por meio de sua atuação.

Complementarmente, define como eixos argumentativos o “Impacto econômico, social, ambiental e fortalecimento da qualidade, da competitividade e da regionalização do turismo internacional no Brasil (eixo PRAGMÁTICO) e a “Promoção da diversidade, equidade, inclusão, tolerância e cidadania (eixo HUMANISTA). Tais destaques mostram claramente uma nova vertente de direcionamento da alta gestão que embasam o planejamento estratégico e a definição das estratégias para os próximos anos.

A referida Resolução também apresenta o direcionamento metodológico a ser seguido na tomada de decisão de planejamento estratégico da Agência, incluindo o mapeamento da oferta e da demanda.



**Figura 4: Diretrizes para elaboração e monitoramento do Planejamento Estratégico 2024-27**



Fonte: Resolução DIREX n° 29/2023, de 01/09/2023.



# 5. Mercados Estratégicos



A definição dos Mercados Estratégicos para as ações da Embratur no período de 2024 a 2027 foi estruturada a partir do estabelecimento de critérios específicos, descritos a seguir:

	<b>Emissão Internacional Geral – previsão para o ano seguinte</b> Dados coletados da plataforma GlobalData, com a perspectiva para o ano de 2024.
	<b>Emissão para o Brasil – realizado no ano corrente</b> Dados da Polícia Federal/Ministério do Turismo.
	<b>Gasto total do país avaliado, no mundo – previsão para o ano seguinte</b> Dados coletados da plataforma GlobalData, com a perspectiva para o ano de 2024.
	<b>Gasto total do país avaliado (no Brasil) – realizado em 2019</b> Dados da última pesquisa FIPE/MTur. Pesquisa sem previsão de atualização.
	<b>Gasto médio diário no mundo – previsão para o ano seguinte</b> Dados coletados da plataforma GlobalData, com a perspectiva para o ano de 2024.
	<b>Gasto médio diário no Brasil – realizado em 2019</b> Dados da última pesquisa FIPE/MTur. Pesquisa sem previsão de atualização.
	<b>Número de voos diretos para o Brasil – contratados para os próximos 12 meses</b> Dados disponíveis na plataforma <i>ForwardKeys</i> .



	<p><b>Número de assentos nos voos para o Brasil – contratados para os próximos 12 meses</b> Dados disponíveis na plataforma <i>ForwardKeys</i>.</p>
	<p><b>Idioma</b> Ponderação (pontuação) objetiva do idioma selecionado pelo turista do país avaliado.</p>
	<p><b>Exigência de visto para turistas</b> Ponderação (pontuação) objetiva sobre a exigência de visto (dificultador) para a entrada no Brasil.</p>





**25**  
PAÍSES

## Mercados Estratégicos

- |   |  |
|---|--|
|  EUA           |  Suíça         |
|  Argentina     |  Peru          |
|  Chile         |  México        |
|  França        |  Canadá        |
|  Alemanha      |  Bélgica       |
|  Reino Unido   |  Colômbia      |
|  China         |  Venezuela     |
|  Portugal      |  Bolívia       |
|  Uruguai       |  Japão         |
|  Paraguai      |  Austrália     |
|  Países Baixos |  Panamá        |
|  Itália        |  Coreia do Sul |
|  Espanha       |  |

Fonte: Gerência de Informação e Inteligência de Dados, Embratur



# 6. Missão, Visão e Valores



Os direcionadores estratégicos são elementos fundamentais que orientam a Embratur em direção aos seus objetivos de longo prazo. Compostos por visão, missão e valores, esses pilares estabelecem a base para o desenvolvimento de estratégias, tomada de decisões e definição da identidade organizacional, garantindo o alinhamento com objetivos e valores essenciais.



# MISSÃO

Propósito que justifica sua existência

A missão refere-se à natureza da Embratur, sua essência, o propósito que justifica a existência da agência a maneira como se estabelece perante aos seus atores de interesse.

**Promover a imagem do Brasil no mercado internacional, fomentar negócios e posicionar o destino turístico de maneira competitiva, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do país.**



# VISÃO 2027

Futuro desejado

A visão define onde a Embratur pretende estar ou pelo que deseja ser reconhecida no futuro. Corresponde à idealização, ao estabelecimento do futuro desejado, dentre os futuros possíveis para a agência. A declaração da visão deve canalizar positivamente os anseios coletivos da Embratur em direção àquele objetivo que é desafiador, mas que é possível de alcançar: a realização de um sonho.

**Tornar o Brasil reconhecido por sua diversidade e experiências turísticas autênticas e sustentáveis, contribuindo para o aumento da entrada de turistas internacionais e de divisas.**





# VALORES

Princípios essenciais que orientam o comportamento da organização

Os valores são um conjunto de crenças essenciais ou de princípios morais que devem reger todos os comportamentos administrativos e que a Embratur pretende incorporar em sua cultura. Informam às pessoas como devem se comportar em seu trabalho e inspiram a maneira pela qual a organização deve agir para atingir seus objetivos.

	<p><b>Sustentabilidade</b> Priorizamos a sustentabilidade em nossas atividades, agindo com responsabilidade para preservar o meio ambiente e promover impacto socioeconômico positivo.</p>
	<p><b>Autenticidade</b> Agimos com transparência e integridade em todas as nossas interações e iniciativas.</p>
	<p><b>Diversidade</b> Valorizamos a diversidade no ambiente de trabalho e acreditamos no poder da variedade de ideias, experiências e culturas que nos unem.</p>
	<p><b>Colaboração</b> Estimulamos a troca de ideias e esforços conjuntos para alcançar objetivos comuns.</p>
	<p><b>Inovação</b> Buscamos constantemente novas ideias e abordagens e tecnologias para melhorar e crescer.</p>



# 7. Cadeia de Valor



A Cadeia de Valor corresponde ao mapeamento e agrupamento dos processos essenciais da Embratur. Ela registra como a agência entrega valor para os atores de interesse, permitindo uma visão integrada e o alinhamento da estratégia, pessoas, processos, estrutura e sistemas de informação. Adicionalmente, fornece subsídios para a tomada de decisão relativamente à terceirização, automação, prioridades de melhorias e redesenho e renovação da estrutura.

Comunicação	Gestão de Pessoas e Talentos						 <b>Resultados</b>
	Gestão de Transformação Digital						
Auditoria e Controle	Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil						
	Gestão de Inovação						
Relações Institucionais	Gestão de Suprimentos e Logística						
	Gestão Jurídica						
Planejamento Estratégico	Turismo de Reuniões, Incentivos e Negócios Internacionais	Mercado e Eventos Internacionais	Comunicação Institucional e Gestão de Marca	Informação e Inteligência de Dados	Experiência e Competitividade Internacional	Estratégia de Promoção e Sustentabilidade	

#### Legenda

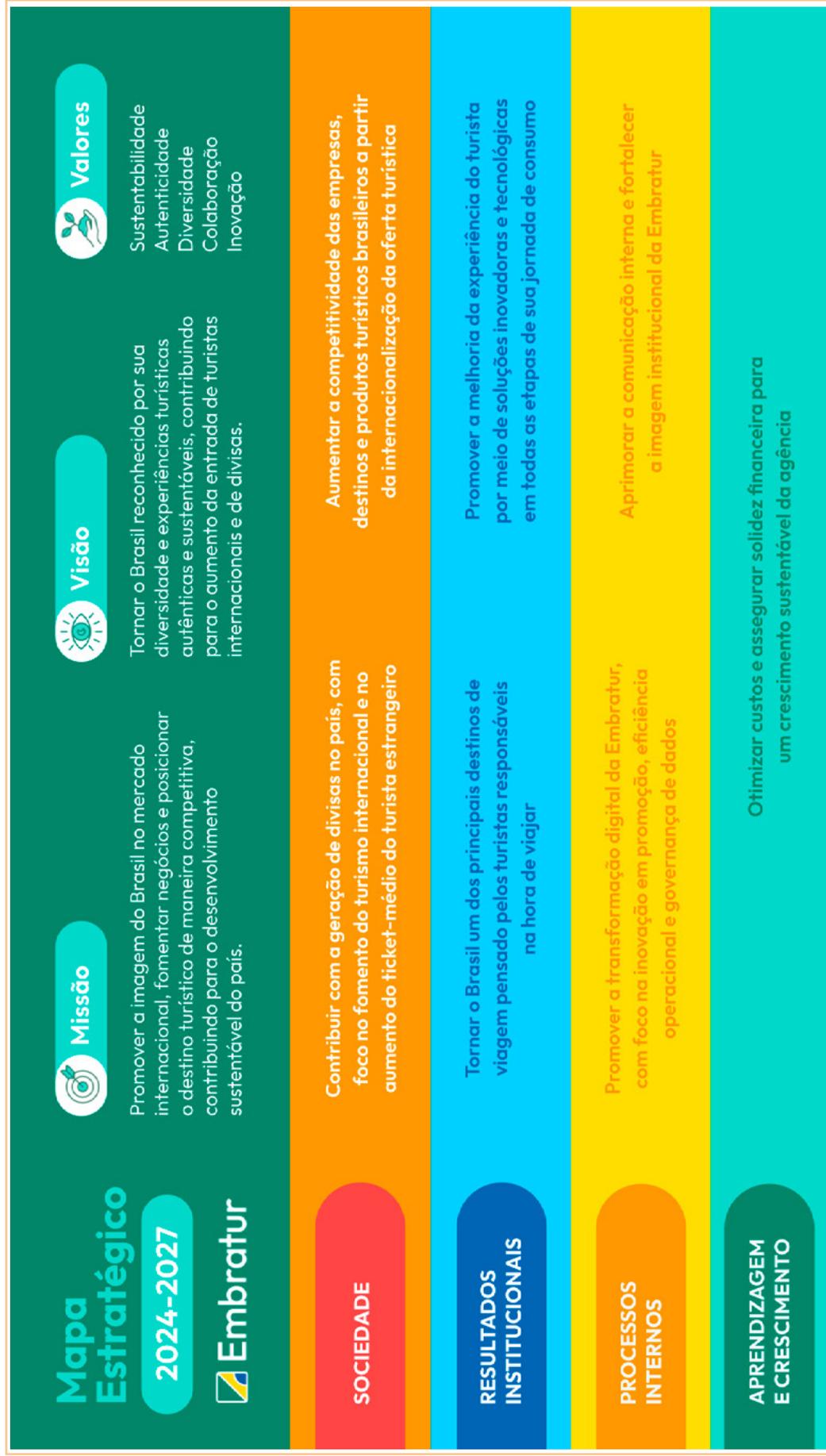
<b>Macroprocessos de Governança</b>	<b>Macroprocessos de Suporte</b>	<b>Macroprocessos Finalísticos</b>
-------------------------------------	----------------------------------	------------------------------------



# 8. Mapa Estratégico



O Mapa Estratégico é uma representação gráfica da estratégia, que evidencia os desafios que a Embratur terá que superar para concretizar sua visão de futuro.





# 9. Objetivos Estratégicos



Os objetivos estratégicos são os alvos norteadores que delineiam as prioridades e direcionam as ações da Embratur para o período de 2024-2027, desempenhando um papel fundamental na consecução de sua visão e missão durante esse quadriênio. Eles focalizam a atenção em desafios pontuais, dirigindo os esforços de toda a agência para os resultados efetivamente de interesse da Embratur.

## 9.1 Perspectiva Sociedade

### Objetivo Estratégico 1:

Contribuir com a geração de divisas no país, com foco no fomento do turismo internacional e no aumento do ticket-médio do turista estrangeiro

O Brasil, embora detentor de um patrimônio natural rico e diversificado, cujo potencial turístico supera outros destinos concorrentes, ainda fica aquém do esperado em entradas de turistas estrangeiros e geração de divisas. A atuação da Embratur para alcançar um novo recorde de geração de receitas compreende a continuidade das ações de promoção e fomento ao turismo internacional, atrelada a um enfoque específico no aumento do ticket-médio do turista estrangeiro e na ampliação de seu tempo de permanência em território nacional, potencializando os benefícios econômicos para o país.



Indicador 1	Entrada anual de Turistas Estrangeiros no Brasil <sup>4</sup>			
<b>Tipo de Indicador</b>	Eficácia			
<b>Descrição</b>	Refere-se ao registro de entrada de turistas internacionais no Brasil			
<b>Área responsável</b>	Gerência de Informação e Inteligência de Dados (GIID)			
<b>Aferidor responsável</b>	Fabio Montanheiro Alves do Nascimento			
<b>Aferidor substituto</b>	Paula Schulz dos Santos			
<b>Unidade de medida</b>	Número de entradas			
<b>Regra de cálculo</b>	<p>Monitoramento mensal das chegadas de turistas internacionais no Brasil, considerando o seguinte critério:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emissor País de origem do turista. Em caso de estrangeiros, é a sua <b>nacionalidade</b>, em caso de brasileiros, o seu <b>país de residência</b>.</li> <li>2. Portão de entrada É o local pelo qual o turista acessou o país.</li> <li>3. Turista Um visitante (doméstico, nacional ou internacional) é classificado como turista se a sua viagem incluir uma pernoite.</li> <li>4. Turista internacional O conceito de turista internacional parte da junção do número de turistas estrangeiros com os turistas brasileiros que moram no exterior e visitam o Brasil.</li> <li>5. Via de acesso São as formas de chegada do viajante ao país, elas se dividem em: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Aérea</li> <li>b. Fluvial</li> <li>c. Marítima</li> <li>d. Terrestre</li> </ol> </li> </ol>			
<b>Fontes</b>	Polícia Federal, Ministério do Turismo e Embratur			
<b>Periodicidade</b>	Anual			
<b>Último dado disponível</b>	Ano: 2023	Meta: 31,41%	Realizado: 63,89%	
<b>Meta</b>	2024: 7 milhões	2025: 7,3 milhões	2026: 7,8 milhões	2027: 8,1 milhões

<sup>4</sup> Estabelecido no Plano Plurianual 2024-2027



Indicador 2		Entrada de Divisas de turistas estrangeiros no Brasil		
<b>Tipo de Indicador</b>	Efetividade			
<b>Descrição</b>	Refere-se a despesa em moeda estrangeira para a aquisição de bens e serviços relacionados ao turismo no território brasileiro			
<b>Área responsável</b>	Gerência de Informação e Inteligência de Dados (GIID)			
<b>Aferidor responsável</b>	Fabio Montanheiro Alves do Nascimento			
<b>Aferidor substituto</b>	Paula Schulz dos Santos			
<b>Unidade de medida</b>	US\$ (Dólar)			
<b>Regra de cálculo</b>	Dados mensais disponibilizados em dólares americanos (USD) do total de receitas geradas pelo Brasil com serviços prestados a estrangeiros relacionados ao item “viagens” das estatísticas do mercado externo			
<b>Fontes</b>	Banco Central do Brasil e Embratur			
<b>Periodicidade</b>	Anual			
<b>Último dado disponível</b>	Ano: 2023	Meta: 8,58%	Realizado: 28,05% (novembro 2023)	
<b>Meta</b>	2024: 6,8 bilhões	2025: 7,4 bilhões	2026: 8,2 bilhões	2027: 9 bilhões



<b>Indicador 3</b>	<b>Número de ações implementadas em parceria com companhias aéreas que realizam rotas internacionais em mercados prioritários</b>			
<b>Tipo de Indicador</b>	Execução			
<b>Descrição</b>	Refere-se ao total de ações executadas com companhias aéreas que realizam rotas internacionais em mercados prioritários			
<b>Área responsável</b>	Gerência de Mercados e Eventos Internacionais (GMEI)			
<b>Aferidor responsável</b>	Philippe Ricciopo Karat			
<b>Aferidor substituto</b>	Maurício Gusmão Amorim Mascarenhas			
<b>Unidade de medida</b>	Unidade			
<b>Regra de cálculo</b>	Ações realizadas			
<b>Fontes</b>	Embratur			
<b>Periodicidade</b>	Anual			
<b>Último dado disponível</b>	Não se aplica			
<b>Meta</b>	2024: 10	2025: 15	2026: 20	2027: 25



<b>Indicador 4</b>		<b>Número de feiras internacionais de turismo com participação do Brasil<sup>5</sup></b>			
<b>Tipo de Indicador</b>	Execução				
<b>Descrição</b>	O indicador é referente à quantidade de feiras internacionais de turismo que contam com a participação do Brasil, por meio da Embratur				
<b>Área responsável</b>	Gerência de Mercados e Eventos Internacionais (GMEI)				
<b>Aferidor responsável</b>	Marjorie Mynssen				
<b>Aferidor substituto</b>	Veruska França Xavier				
<b>Unidade de medida</b>	Unidade				
<b>Regra de cálculo</b>	Número de participações				
<b>Fontes</b>	Embratur				
<b>Periodicidade</b>	Anual				
<b>Último dado disponível</b>	Não se aplica				
<b>Meta</b>	2024: 10	2025: 12	2026: 14	2027: 16	

<sup>5</sup> Estabelecido no Plano Plurianual 2024-2027



Indicador 5		Número de <i>famtours</i> realizados <sup>6</sup>		
<b>Tipo de Indicador</b>	Execução			
<b>Descrição</b>	O indicador é referente à quantidade de <i>famtours</i> (viagens de familiarização) realizadas pela Embratur para profissionais de turismo estrangeiros (operadores, agentes de viagens, entre outros)			
<b>Área responsável</b>	Gerência de Experiências e Competitividade Internacional (GECI)			
<b>Aferidor responsável</b>	Carina Thomaz Camara			
<b>Aferidor substituto</b>	Monica Eliza Samia			
<b>Unidade de medida</b>	Unidade			
<b>Regra de cálculo</b>	Somatório do número de <i>famtours</i> realizados com profissionais de turismo estrangeiros			
<b>Fontes</b>	Embratur			
<b>Periodicidade</b>	Anual			
<b>Último dado disponível</b>	Ano: 2023		Meta: não se aplica	Realizado: 7
<b>Meta</b>	2024: 10	2025: 10	2026: 12	2027: 12
<b>Regionalização</b>	Centro-Oeste: 2 Nordeste: 2 Norte: 2 Sudeste: 2 Sul: 2	Centro-Oeste: 2 Nordeste: 2 Norte: 2 Sudeste: 2 Sul: 2	Centro-Oeste: 2 Nordeste: 3 Norte: 3 Sudeste: 3 Sul: 2	Centro-Oeste: 2 Nordeste: 3 Norte: 3 Sudeste: 3 Sul: 2

<sup>6</sup> Estabelecido no Plano Plurianual 2024-2027



Indicador 6		Número de <i>presstrips</i> realizadas <sup>7</sup>			
<b>Tipo de Indicador</b>	Execução				
<b>Descrição</b>	O indicador se refere à quantidade de <i>presstrips</i> que a Embratur realiza com jornalistas, influenciadores e/ou formadores de opinião de mercados (países) estratégicos para o turismo do Brasil				
<b>Área responsável</b>	Gerência de Comunicação Internacional e Gestão de Marca (GCIGM)				
<b>Aferidor responsável</b>	Dyelle de Souza Menezes				
<b>Aferidor substituto</b>	Daniele Rocha Santos				
<b>Unidade de medida</b>	Unidade				
<b>Regra de cálculo</b>	Número total de <i>presstrips</i> realizadas				
<b>Fontes</b>	Embratur				
<b>Periodicidade</b>	Anual				
<b>Último dado disponível</b>	2023				
<b>Meta</b>	2024: 10	2025: 10	2026: 12	2027: 12	
<b>Regionalização</b>	Centro-Oeste: 2 Nordeste: 2 Norte: 2 Sudeste: 2 Sul: 2	Centro-Oeste: 2 Nordeste: 2 Norte: 2 Sudeste: 2 Sul: 2	Centro-Oeste: 2 Nordeste: 3 Norte: 2 Sudeste: 3 Sul: 2	Centro-Oeste: 2 Nordeste: 3 Norte: 2 Sudeste: 3 Sul: 2	

<sup>7</sup> Estabelecido no Plano Plurianual 2024-2027



<b>Indicador 7</b>		<b>Número de campanhas de publicitárias realizadas<sup>8</sup></b>			
<b>Tipo de Indicador</b>	Execução				
<b>Descrição</b>	O indicador se refere à quantidade de campanhas publicitárias realizadas pela Embratur				
<b>Área responsável</b>	Gerência de Comunicação Internacional e Gestão de Marca (GCIGM)				
<b>Aferidor responsável</b>	Patrick Leal Costa				
<b>Aferidor substituto</b>	Veridiana Freitas Pinto				
<b>Unidade de medida</b>	Unidade				
<b>Regra de cálculo</b>	Número absoluto de campanhas realizadas				
<b>Fontes</b>	Embratur				
<b>Periodicidade</b>	Anual				
<b>Último dado disponível</b>	2023				
<b>Meta</b>	2024: 3	2025: 4	2026: 6	2027: 6	

<sup>8</sup> Estabelecido no Plano Plurianual 2024-2027



<b>Indicador 8</b>		<b>Número de matérias sobre o turismo brasileiro publicadas em veículos internacionais</b>			
<b>Tipo de Indicador</b>	Execução				
<b>Descrição</b>	O indicador se refere ao número de matérias sobre o turismo brasileiro publicadas em veículos de imprensa nos mercados prioritários				
<b>Área responsável</b>	Gerência de Comunicação Internacional e Gestão de Marca (GCIGM)				
<b>Aferidor responsável</b>	Dyelle de Souza Menezes				
<b>Aferidor substituto</b>	Daniele Rocha Santos				
<b>Unidade de medida</b>	Unidade				
<b>Regra de cálculo</b>	Número total de matérias publicadas em veículos internacionais				
<b>Fontes</b>	Embratur				
<b>Periodicidade</b>	Anual				
<b>Último dado disponível</b>	Não se aplica				
<b>Meta</b>	2024: 800	2025: 850	2026: 900	2027: 900	



## Objetivo Estratégico 2:

Aumentar a competitividade das empresas, destinos e produtos turísticos brasileiros a partir da internacionalização da oferta turística

A busca pela competitividade da oferta turística brasileira se refere à atuação da Embratur em apoiar a estruturação e adequação das empresas, destinos e produtos turísticos brasileiros ao mercado internacional, por meio da produção de informações qualificadas sobre mercados prioritários, oferecendo subsídios direcionados que subsidiem a internacionalização das empresas, com melhoria da qualidade da oferta turística brasileira, fomento aos negócios e melhoria da experiência do turista internacional no Brasil.

Indicador 1		Número de profissionais brasileiros e estrangeiros capacitados em ações que a Embratur promove ou participa		
<b>Tipo de Indicador</b>	Execução			
<b>Descrição</b>	Número de profissionais e atores da cadeia produtiva do turismo internacional capacitados em ações da Embratur			
<b>Área responsável</b>	Gerência de Gestão de Gabinete da Diretoria de Marketing Internacional, Negócios e Sustentabilidade (GGAB-DMINS)			
<b>Aferidor responsável</b>	Kátia Bitencourt			
<b>Aferidor substituto</b>	Fernanda Monteiro			
<b>Unidade de medida</b>	Unidade			
<b>Regra de cálculo</b>	Quantidade absoluta de profissionais e atores da cadeia produtiva do turismo internacional capacitados			
<b>Fontes</b>	Embratur			
<b>Periodicidade</b>	Anual			
<b>Último dado disponível</b>	Ano: 2023	Meta: 2.000	Realizado: 2.807	
<b>Meta<sup>9</sup></b>	2024: 2.200	2025: 2.400	2026: 2.800	2027: 3.200

<sup>9</sup> As metas para 2024-2027 foram estimadas, considerando o volume de ações previstas no planejamento de ações promocionais no período.



Indicador 2		Número de Produtos de Inteligência produzidos		
<b>Tipo de Indicador</b>	Execução			
<b>Descrição</b>	Mensuração da quantidade de relatórios de inteligência mercadológica elaborados pela Embratur			
<b>Área responsável</b>	Gerência de Informação e Inteligência de Dados (GIID)			
<b>Aferidor responsável</b>	Fabio Montanheiro Alves do Nascimento			
<b>Aferidor substituto</b>	Paula Schulz dos Santos			
<b>Unidade de medida</b>	Número de relatórios, estudos e demais produtos de inteligência mercadológica (boletins, briefings de mercado, etc) produzidos pela Embratur			
<b>Regra de cálculo</b>	Mensuração anual de produtos únicos elaborados pela Gerência de Informação e Inteligência de Dados da Embratur			
<b>Fontes</b>	Embratur			
<b>Periodicidade</b>	Anual			
<b>Último dado disponível</b>	Ano: 2023	Meta: 34	Realizado: 85	
<b>Meta</b>	2024: 90	2025: 95	2026: 105	2027: 110



Indicador 3		Número de <i>Roadshows</i> <sup>10</sup> realizados			
<b>Tipo de Indicador</b>	Execução				
<b>Descrição</b>	Refere-se à soma absoluta da quantidade de roadshows que a Embratur realiza no mercado internacional				
<b>Área responsável</b>	Gerência de Mercados Internacionais (GMEI) / Gerência de Experiências e Competitividade Internacional (GECI)				
<b>Aferidor responsável</b>	Bruno Reis / Monica Eliza Samia				
<b>Aferidor substituto</b>	Sáskia Freire Lima de Castro / Mateus José Alves Pinto				
<b>Unidade de medida</b>	Unidade				
<b>Regra de cálculo</b>	Somatório do número de <i>roadshows</i> realizados no mercado internacional				
<b>Fontes</b>	Embratur				
<b>Periodicidade</b>	Anual				
<b>Último dado disponível</b>	Não se aplica				
<b>Meta</b>	2024: 6	2025: 8	2026: 10	2027: 12	

<sup>10</sup> Estabelecido no Plano Plurianual 2024-2027



## 9.3 Perspectiva Resultados Institucionais

### Objetivo Estratégico 3:

Tornar o Brasil um dos principais destinos de viagem pensado pelos turistas responsáveis na hora de viajar

As tendências de consumo apontam a evolução das preferências do mercado turístico global, onde a conscientização ambiental e social se tornou um fator determinante nas escolhas dos viajantes. A Embratur tem como foco posicionar o Brasil como um dos destinos prioritários para turistas conscientes e responsáveis durante o processo de decisão de suas viagens. Isso envolve a promoção ativa de destinos e produtos turísticos sustentáveis, desenvolvimento de campanhas para sensibilizar os turistas sobre comportamentos responsáveis; uso de tecnologias inovadoras para facilitar a adesão a práticas sustentáveis; e a colaboração com organizações governamentais, terceiro setor e empresas privadas para fortalecer iniciativas sociais e ambientais. Busca-se, dessa maneira, não apenas atrair turistas internacionais, mas estabelecer o Brasil como referência para aqueles que valorizam práticas responsáveis, desde a preservação ambiental até o engajamento social nas comunidades locais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do país.



Indicador 1		Número de parcerias em Iniciativas Sustentáveis			
<b>Tipo de Indicador</b>	Execução				
<b>Descrição</b>	Refere-se ao envolvimento da Embratur em parcerias, projetos e ações que promovem a sustentabilidade da oferta turística				
<b>Área responsável</b>	Gerência de Estratégias de Promoção e Sustentabilidade (GEPS)				
<b>Aferidor responsável</b>	Gabrielle Nunes de Andrade				
<b>Aferidor substituto</b>	Cristiano Araújo Borges				
<b>Unidade de medida</b>	Número de parcerias firmadas				
<b>Regra de cálculo</b>	Soma do número de parcerias firmadas durante o ano-base				
<b>Fontes</b>	Embratur				
<b>Periodicidade</b>	Anual				
<b>Último dado disponível</b>	Não se aplica				
<b>Meta</b>	2024: 2	2025: 4	2026: 4	2027: 6	



## Objetivo Estratégico 4:

Promover a melhoria da experiência do turista por meio de soluções inovadoras e tecnológicas em todas as etapas de sua jornada de consumo

A Embratur tem pautado sua atuação na promoção de experiências turísticas, adaptadas às preferências de cada mercado prioritário. Um dos caminhos para adequar a oferta à demanda, garantindo experiências cada vez mais únicas e individualizadas, passa pelo uso de inovação e tecnologia. A utilização de dados tem o potencial de melhorar os serviços turísticos por meio da identificação de tendências e comportamentos dos consumidores. O intuito é apoiar o desenvolvimento de inovação aplicada ao turismo, para promover a competitividade dos serviços turísticos, por meio da utilização de inteligência de dados, garantindo também a troca de informações em tempo real entre oferta e demanda, com foco na melhoria da experiência do turista, cada vez mais personalizada, em toda a sua jornada de consumo. Essa abordagem visa posicionar o destino como pioneiro na oferta de experiências turísticas inovadoras, criando um impacto positivo na satisfação do turista e na reputação internacional do destino.

Indicador 1	Investimento em Inovação em Tecnologia Turística			
<b>Tipo de Indicador</b>	Insumos			
<b>Descrição</b>	Valor total investido em inovações tecnológicas para a melhoria da experiência do turista estrangeiro			
<b>Área responsável</b>	Gerência de Inovação (GI)			
<b>Aferidor responsável</b>	Edivaldo Barreto			
<b>Aferidor substituto</b>	Conrado Cavalcanti			
<b>Unidade de medida</b>	R\$ (real)			
<b>Regra de cálculo</b>	Valor absoluto			
<b>Fontes</b>	Embratur (dados financeiros internos)			
<b>Periodicidade</b>	Anual			
<b>Último dado disponível</b>	Não se aplica			
<b>Meta</b>	2024: 3.470.000,00	2025: 4.164.000,00	2026: 4.996.800,00	2027: 4.996.800,00



## 9.3 Perspectiva Processos Internos

### Objetivo Estratégico 5:

Promover a transformação digital da Embratur, com foco na inovação em promoção, eficiência operacional e governança de dados

A Embratur está empenhada em dar continuidade à transformação digital da Agência, direcionada para aprimorar a inovação em promoção turística, eficiência operacional e governança de dados. Na vertente da inovação em promoção, o intuito é adotar, de forma crescente, tecnologias avançadas para criar experiências mais personalizadas, promovendo destinos turísticos de maneira eficaz e atraente. Paralelamente, a busca por eficiência operacional está centrada na implementação de soluções tecnológicas que otimizem processos internos, proporcionando uma melhor alocação de recursos e aumentando a agilidade nas operações. Além disso, o comprometimento em estabelecer uma sólida governança de dados garante uma base confiável para a tomada de decisões estratégicas. Ao articular esses elementos, a Embratur busca se consolidar protagonista na era digital, aprimorando sua eficiência, governança e capacidade decisória no contexto do turismo internacional.



<b>Indicador 1</b>	<b>Acelerar a execução de procedimentos administrativos com redução de erros operacionais</b>			
<b>Tipo de Indicador</b>	Eficiência			
<b>Descrição</b>	Investimento em inovações tecnológicas para a melhoria da gestão da Embratur			
<b>Área responsável</b>	Gerência de Transformação Digital (GTD)			
<b>Aferidor responsável</b>	Bruno Henrique dos Santos Rebello			
<b>Aferidor substituto</b>	Michel Vieira Santos			
<b>Unidade de medida</b>	Percentual de soluções de transformação digital implementadas em relação ao conjunto de tarefas e processos relevantes ao alcance da missão da Embratur devidamente mapeados			
<b>Regra de cálculo</b>	Não se aplica			
<b>Fontes</b>	Embratur			
<b>Periodicidade</b>	Anual			
<b>Último dado disponível</b>	Ano: 2023		Meta: Automatizar 50% tarefas e processos relevantes ao alcance da missão da Embratur devidamente mapeados	Realizado: 52% de tarefas e processos relevantes ao alcance da missão da Embratur devidamente mapeados
<b>Meta<sup>11</sup></b>	2024: Implementar um sistema de gestão centralizado em pelo menos 2 das áreas mais críticas de gestão até 2024, visando melhor controle e segurança dos dados.	2025: Implementar e aprimorar o sistema de gestão centralizado em 5 das áreas críticas de gestão até 2025, visando melhor controle e segurança dos dados.	2026: Implementar um sistema de RPA (Automação de Processos Robóticos) em pelo menos 80% dos processos administrativos críticos até 2026, visando acelerar a execução e reduzir a carga de trabalho manual.	2027: Desenvolver e integrar soluções de Inteligência Artificial (IA) em 50% dos processos do sistema de gestão para aprimorar a detecção e correção automática de erros operacionais.

<sup>11</sup> 2024 - Áreas mais críticas: Gestão de pessoas e talentos, Gestão de orçamento, finanças e contabilidade  
2025 - Gestão de Suprimentos e Logística, Gestão de Planejamento, Gestão de Ouvidoria, Gestão de Auditoria e Gestão Jurídica  
2026 - Os processos administrativos críticos serão definidos até 2025  
2027 - 50% dos processos realizados no sistema de gestão centralizado até 2026



## Objetivo Estratégico 6:

Aprimorar a comunicação interna e fortalecer a imagem institucional da Embratur

O aprimoramento contínuo da comunicação interna na Embratur é essencial para fortalecer a coesão organizacional, definir prioridades estratégicas e torná-la cada vez mais efetiva. Esse processo visa tornar a comunicação mais eficaz, fornecendo aos funcionários informações relevantes, segurança e senso de pertencimento à organização. Para fortalecer a imagem da Embratur junto a seus atores de interesse e promover sua consolidação institucional, é fundamental adotar estratégias de comunicação externa alinhadas, de modo a posicionar a Embratur como uma organização relevante para o turismo nacional e comprometida com o desenvolvimento socioeconômico do país.

Indicador 1	Número de ações de comunicação corporativa e relações públicas ( nacional)			
<b>Tipo de Indicador</b>	Execução			
<b>Descrição</b>	Mensurar a quantidade de ações realizadas			
<b>Área responsável</b>	Gerência de Comunicação (GCOM)			
<b>Aferidor responsável</b>	Bruno Villa			
<b>Aferidor substituto</b>	Rafael Rodrigues			
<b>Unidade de medida</b>	Número menções			
<b>Regra de cálculo</b>	Contabilização de menções em veículos de relevância nacional e especializado em turismo			
<b>Fontes</b>	Embratur			
<b>Periodicidade</b>	Anual			
<b>Último dado disponível</b>	2023			
<b>Meta</b>	2024: 200	2025: 220	2026: 245	2027: 270



Indicador 2		Número de acordos ou instrumentos formalizados com órgãos públicos e entidades do setor		
<b>Tipo de Indicador</b>	Execução			
<b>Descrição</b>	Mensurar a capacidade de integração e cooperação da Embratur com outros atores do setor do turismo e/ou correlatos			
<b>Área responsável</b>	Gerência de Gestão de Gabinete da Diretoria de Marketing Internacional, Negócios e Sustentabilidade (GGAB-DMINS)			
<b>Aferidor responsável</b>	Kátia Cristina Alves Bitencourt			
<b>Aferidor substituto</b>	Otavio Reisen Casotti			
<b>Unidade de medida</b>	Número absoluto			
<b>Regra de cálculo</b>	Número total de e acordos ou instrumentos formalizados			
<b>Fontes</b>	Embratur			
<b>Periodicidade</b>	Anual			
<b>Último dado disponível</b>	Ano: 2023	Ano: 2023	Realizado: 15	
<b>Meta<sup>12</sup></b>	2024: 7	2025: 8	2026: 10	2027: 11

<sup>12</sup> As metas para 2024-2027 foram estimadas, considerando a expectativa de novas parcerias a serem firmadas no período e o volume de acordos realizados em 2023, entre a Embratur, órgãos oficiais e as principais entidades do setor de turismo para realização de ações conjuntas de promoção de destinos e experiências turísticas, como também para apoio a exportação de serviços turísticos.



Indicador 3		Elaboração do Plano de Comunicação Interna			
<b>Tipo de Indicador</b>	Execução				
<b>Descrição</b>	Refere-se à elaboração do Plano de Comunicação Interna da Embratur				
<b>Área responsável</b>	Gerência de Comunicação (GCOM)				
<b>Aferidor responsável</b>	Bruno Villa				
<b>Aferidor substituto</b>	Rafael Rodrigues				
<b>Unidade de medida</b>	Unidade				
<b>Regra de cálculo</b>	Quantidade de planos e/ou atualizações produzidos anualmente				
<b>Fontes</b>	Embratur				
<b>Periodicidade</b>	Anual				
<b>Último dado disponível</b>	Anual				
<b>Meta</b>	2024: 1	2025: 1	2026: 1	2027: 1	



Indicador 4		Índice de Engajamento Interno		
<b>Tipo de Indicador</b>	Efetividade			
<b>Descrição</b>	Média do nível de interação dos colaboradores com o meio oficial de comunicação de gestão de pessoas			
<b>Área responsável</b>	Gerência de Pessoas e Talentos (GPT)			
<b>Aferidor responsável</b>	Alana Regina Biagi Silva Lisboa			
<b>Aferidor substituto</b>	Janaína de Oliveira Marana			
<b>Unidade de medida</b>	Porcentagem			
<b>Regra de cálculo</b>	Média de visualizações por usuário das duas fontes principais			
<b>Fontes</b>	Guia de serviços e GPT Informa - Google Analytics			
<b>Periodicidade</b>	Anual			
<b>Último dado disponível</b>	Ano: Out/2023 a Jan/2024		Meta: Não se aplica	Realizado: 3,88% <sup>13</sup>
<b>Meta</b>	2024: aumentar em 20% com relação à última medição	2025: aumentar em 20% em relação à última medição	2026: manter a média em relação à última medição	2027: manter a média em relação à última medição

<sup>13</sup> Porcentagem do número de visualizações por usuário.



## 9.4 Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

### Objetivo Estratégico 7:

Otimizar custos e assegurar solidez financeira para um crescimento sustentável da agência

A definição de uma fonte permanente de receita tem se apresentado como questão fundamental para a sobrevivência da Embratur e da possibilidade do cumprimento de sua missão. Garantir uma fonte de recursos financeiros própria e contínua, preferencialmente diversificada, compatível com os custos de operação da agência, atrelada à implementação de práticas eficientes de gestão de despesas e receitas e eficiência operacional, visa criar uma base financeira sólida, capaz de sustentar o desenvolvimento contínuo da agência e garantir sua estabilidade a longo prazo.



Indicador 1	Porcentual de gasto com o custeio administrativo			
<b>Tipo de Indicador</b>	Execução			
<b>Descrição</b>	Razão do total de despesa com o custeio administrativo em relação ao orçamento do ano			
<b>Área responsável</b>	Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade (GOFC)			
<b>Aferidor responsável</b>	Caroline Teixeira Jorge			
<b>Aferidor substituto</b>	Gabriel Rodrigues de Jesus			
<b>Unidade de medida</b>	Porcentagem			
<b>Regra de cálculo</b>	$(\text{Exec\_adm}/\text{Orç\_ano}) \times 100$ – onde “Exec_adm” é o valor executado em despesas de gestão e manutenção e “Orç_ano” é o valor total do orçamento do ano aprovado			
<b>Fontes</b>	Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade (GOFC)/ DGI - Embratur			
<b>Periodicidade</b>	Anual			
<b>Último dado disponível</b>	Ano: 2023		Meta: 10% do total do Orçamento aprovado	Realizado: 3,03%
<b>Meta</b>	2024: 10% do total do Orçamento aprovado	2025: 10% do total do Orçamento aprovado	2026: 10% do total do Orçamento aprovado	2027: 10% do total do Orçamento aprovado



Indicador 2		Percentual de despesa com pessoal		
<b>Tipo de Indicador</b>	Execução			
<b>Descrição</b>	Razão entre o total de gasto com pessoal em relação ao orçamento do ano			
<b>Área responsável</b>	Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade (GOFC)			
<b>Aferidor responsável</b>	Caroline Teixeira Jorge			
<b>Aferidor substituto</b>	Gabriel Rodrigues de Jesus			
<b>Unidade de medida</b>	Porcentagem			
<b>Regra de cálculo</b>	$(\text{Exec\_pessoal}/\text{Orç\_ano}) \times 100$ – onde “Exec_pessoal” é o valor executado com pessoal e “Orç_ano” é o valor total do orçamento aprovado no ano			
<b>Fontes</b>	Embratur			
<b>Periodicidade</b>	Anual			
<b>Último dado disponível</b>	Ano: 2023		Meta: 25%	Realizado: 24,73%
<b>Meta</b>	2024: $\leq 25\%$ do total do Orçamento aprovado	2025: $\leq 25\%$ do total do Orçamento aprovado	2026: $\leq 25\%$ do total do Orçamento aprovado	2027: $\leq 25\%$ do total do Orçamento aprovado



# 10. Conclusão



O Plano Estratégico 2024-2027 é fruto de um trabalho participativo, que contou com a colaboração de diretores, gerentes e técnicos da Embratur durante todo o processo de construção. Inúmeras entrevistas, oficinas e debates que permearam sua elaboração nos dão a certeza de que o resultado final aqui apresentado é o consenso e traduz a opinião do corpo técnico e gerencial da agência.

Este documento reafirma a vocação principal da Embratur na promoção dos produtos turísticos e no fortalecimento da imagem do Brasil no exterior, mas incorpora em seus objetivos estratégicos o compromisso com a sustentabilidade, com o turismo responsável e com a inovação.

O resultado obtido reafirma também o compromisso da agência com o desenvolvimento do país e de suas regiões, e incorpora no seu cotidiano as tendências de consumo dos turistas no pós-pandemia, qualificando nossa oferta para o futuro do turismo.

Por fim, esse trabalho traduz o comprometimento da equipe com uma gestão moderna e inovadora, adequada ao cenário atual e aos compromissos de uma Agência de Promoção Internacional, que tem o desafio de liderar o país na competição do mercado global de turismo.



# 11. Referências



PADINHA, Thais; PEREIRA, Airton; VENTURIM, Thays. Produto 1.1 - Diagnóstico Estratégico – 3ª Versão, FGV.

EMBRATUR. Diretoria Executiva. Resolução Direx N° 29/2023. Diretrizes para elaboração e monitoramento do Planejamento Estratégico 2024 - 2027 (Caderno de Indicadores e Metas e os Planos de Ação Anuais) da Embratur - Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo, assim como suas atualizações.

EMBRATUR. Diretoria Executiva. Resolução Direx N° 31/2023. Organograma da Embratur-Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo.

EMBRATUR. Embratur c 2021. Desde a década de 1960, a Embratur e o turismo brasileiro tiveram as suas histórias entrelaçadas. Disponível em: < <https://embratur.com.br/> > Acesso em: 29 de nov de 2023.



# Plano Estratégico

2024 - 2027