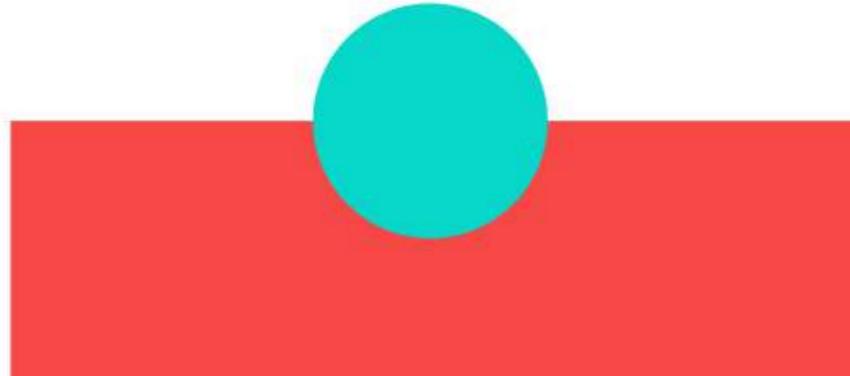




RELATÓRIO DE GESTÃO

2023

 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

SEDE
Endereço
Setor Comercial Norte, Quadra 2
Bloco G, Brasília – DF
CEP: 70.712-907
Telefone: +55 61 2023-8500
E-mail: presidencia@embratur.com.br

Todos os direitos quanto ao conteúdo e design
deste material são de titularidade exclusiva da
Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo.



Autorizada sua divulgação desde que citada a fonte.



Composição da Embratur

PRESI

Presidência

- Gerência de Articulações Regionais
- Gerência de Auditoria e Controle
- Gerência de Comunicação
- Gerência de Sustentabilidade e Ações Climáticas
- Gerência de Gestão de Gabinete
- Gerência de Interlocução Ministerial
- Gerência de Relações Institucionais
- Gerência de Planejamento Estratégico

DGI

Diretoria de Gestão e Inovação

- 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

DMINS

Diretoria de Marketing Internacional, Negócios e Sustentabilidade

- 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



Mensagem do Presidente

É com grande satisfação que apresentamos o Relatório de Gestão da Embratur referente ao ano de 2023, baseado no Relato Integrado. Durante este período, enfrentamos desafios significativos, tais como a recusa da gestão anterior em colaborar com o processo de transição, bem como a ausência de fonte própria de recursos. Mas com dedicação e comprometimento, conseguimos alcançar resultados notáveis e implementar inovações que fortaleceram a presença e impacto do turismo brasileiro.

Consciente de seu papel na promoção comercial de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior, a Embratur, em conjunto com a alta gestão e integrada com o Governo Federal, assume essa importância para contribuir de maneira competitiva no mercado internacional, impulsionando o desenvolvimento econômico e sustentável do país.

Foi nesse ano que a Embratur registrou o recorde histórico de receitas oriundas do turismo internacional, chegando a injetar US\$6,9 bilhões (R\$34,5 bilhões) na economia brasileira em 2023, maior resultado da série histórica iniciada em 1995. Registramos um notável crescimento na quantidade de visitantes internacionais ao Brasil, passando de 3,6 milhões para 5,9 milhões, um aumento de 63%, contribuindo para o crescimento sustentável do setor. Este feito reflete o esforço da Agência e a eficácia das estratégias implementadas.

Além disso, alcançamos um aumento significativo de 40,2% no número de voos internacionais, passando de 46 mil em 2022 para 64 mil em 2023. Recuperamos a malha, com o aumento de 7,8% em relação a 2019, ultrapassando a quantidade de voos para o Brasil da pré-pandemia. A adição de 152 novos voos, incluindo a retomada daqueles interrompidos, contribuiu para esse crescimento. Esses turistas chegaram por via aérea, provenientes de seis regiões do mundo¹, refletindo o resultado do trabalho conjunto da Embratur em parceria com as companhias aéreas. Durante esse período, foram formalizados 4 acordos, além da realização de mais 7 ações em colaboração com as companhias aéreas.

Em 2023, Marca Brasil foi retomada. A medida é um marco para o início de uma nova estratégia de reposicionamento da imagem do país, focada na diversidade e na sustentabilidade.

Nesse período, a Embratur superou a maior parte de seus indicadores de desempenho, participando de 41 ações de promoção e apoio à comercialização, com destaque para 21 feiras internacionais e 16 Roadshows. É importante salientar que, a Agência desenvolveu um novo modelo de Roadshow, chamado Galeria Visit Brasil, cujo objetivo é promover experiências multissensoriais que mostram um país sustentável e diverso para o turista estrangeiro. Também, foram realizadas 7 famtours, em mais de 10 estados brasileiros e 13 presstrips. Com isso, mais de 50 jornalistas e influenciadores digitais vieram conhecer o Brasil.

A grande mídia reconheceu a relevância da Embratur para a promoção internacional do turismo com a publicação de 1.251 reportagens positivas sobre o destino Brasil, em veículos de 13 países.

Além disso, foram introduzidas inovações significativas na agência, destacando temas cruciais para o Brasil como um destino turístico de destaque. Especificamente, foram implementadas ações focadas em cultura, diversidade, sustentabilidade e ações climáticas. Essas temáticas são estratégicas para posicionar o país em debates internacionais. Fizemos a compensação das emissões oriundas da maior parcela da pegada de carbono da Embratur, que são as viagens do escopo 3. Também realizamos a compensação de parte das nossas ferramentas promocionais, como as feiras, *famtours* e *presstrips*. No total, foram compensadas 700 toneladas de carbono. Com dedicação intensa para impulsionar a visibilidade internacional do destino turístico brasileiro, o Brasil alcançou a posição de destaque como o melhor destino mundial para ecoturismo².

Priorizamos ferramentas voltadas à inovação no turismo, com a criação do EmbraturLAB que atua principalmente, em parcerias com *startups*, com consultoria para aceleração de projetos que, com o uso de inovações tecnológicas, melhoram a experiência do turista que visita o Brasil, mas também entregam maior eficiência e sustentabilidade aos serviços de turismo em nosso país. Além disso, foram firmadas parcerias com mais de 40 entidades públicas e privadas, como Turismo de Portugal, Google, Decolar.com, Coletivo Muda!, entre outras extremamente relevantes, com vistas à execução de ações conjuntas voltadas à promoção e apoio à comercialização dos destinos.

Internamente, a Embratur dedicou esforços à sua transformação digital. Foi inaugurado o Portal de Dados e Briefings de Mercado da Embratur³ e o Painel Financeiro⁴, buscando automatizar atividades e ampliar o acesso e a gestão das informações. Igualmente, tem promovido iniciativas visando aprimorar a cultura de Planejamento na Agência, com um olhar direcionado para tomada de decisões mais estratégicas.

Esses são alguns exemplos das ações executadas pela Agência, entre outras que serão detalhadas neste relatório, todas visando posicionar o Brasil como um destino turístico ainda mais competitivo globalmente.

A alta gestão reconhece que há desafios constantes no cenário global, mas estamos confiantes de que a Embratur continuará sendo um agente importante no desenvolvimento sustentável do turismo brasileiro, por meio de seus mecanismos de liderança, estratégia e controle, para o alcance dos objetivos estratégicos da Agência.

Agradecemos a todos que contribuíram para o sucesso alcançado em 2023 e para que este Relatório de Gestão fosse elaborado dentro dos parâmetros da estrutura adotada pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

Marcelo Freixo

² [Forbes Advisor, 2023. The Best Holiday Destinations For Nature Lovers](#)

³ [Portal de dados da Embratur](#)

⁴ [Painel Financeiro](#)

¹ América do Sul (72), Europa (35), América do Norte (21), América Central, África, Oceania (8 cada)



SOBRE ESTE RELATÓRIO

O Plano Estratégico 2021-2023 da Embratur sintetiza a visão de futuro da Agência até 2023, incorporando a sua missão e objetivos estratégicos. O Mapa Estratégico representa as relações causais entre diferentes conjuntos de ações, grupos e seus impactos, todos alinhados com metas que buscam concretizar a visão e missão institucionais.

Este Relatório de Gestão foi estruturado para destacar como a Embratur contribui para a promoção internacional do turismo, concentrando-se na consecução dos 15 Objetivos Estratégicos.

É relevante observar que este relatório adere aos princípios, conteúdo e estrutura básica delineados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) para a prestação de contas. O documento é abordado de maneira abrangente, considerando a contribuição de diversas áreas na atuação da Agência, conforme o Regimento Interno da Embratur e com a participação dos colaboradores, gerentes e Diretoria Executiva da Agência.

Sumário

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência

Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico

Direcionadores Estratégicos

Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos

Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, FINANCEIRA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

2023 Principais Resultados

Entrada de turistas cresceu 63%

2022

2023



3,6
milhões

5,9
milhões

Recorde histórico: turismo internacional injeta

US\$ **6,9 bilhões**

R\$ 34,5 bilhões

na economia brasileira em 2023

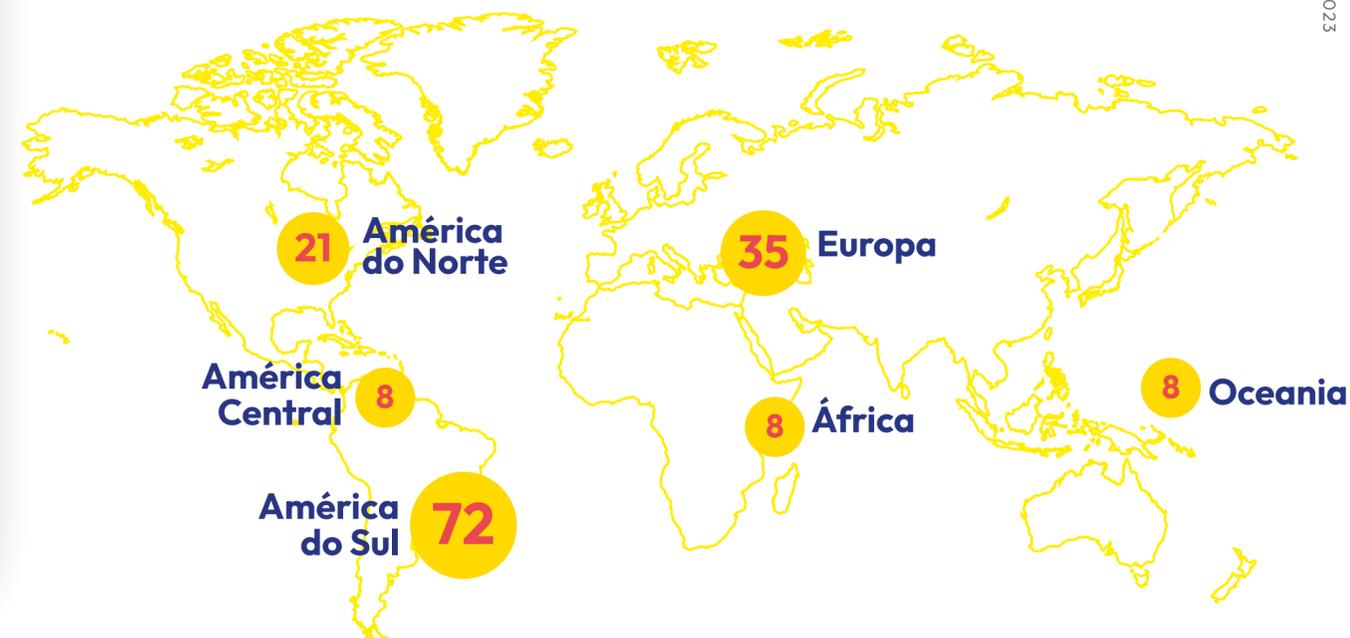
10 países que mais enviaram turistas



63% dos visitantes chegaram ao país por via aérea

152 novos voos

incluindo a retomada dos que foram descontinuados na pandemia



Voltamos e decolamos!

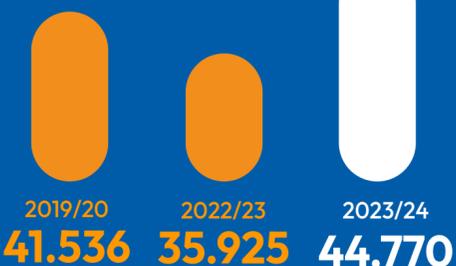
2023
64.803
Voos

Aumento de
40.2%
em voos internacionais

2022
46.223
Voos

Malha aérea recuperada!

Voos internacionais entre dezembro a março



7,8% mais voos que na pré-pandemia



Impactos em campanhas publicitárias:

159 milhões



Ampliação do número de seguidores nas redes sociais (internacional):

32%



41 Ações

de promoção e apoio à comercialização



4 Instrumentos de parcerias com Cias Aéreas



1251 Matérias sobre o Brasil publicadas no exterior



13 Presstrips



7 Fantours



16 Apoios à captação e promoção de eventos internacionais



6 Ações com a neutralização das emissões de carbono

Em 2023, a Embratur realizou **198 ações** pelo mundo

Mercados estratégicos atingidos

1. Alemanha
2. Argentina
3. Chile
4. Colômbia
5. Espanha
6. Estados Unidos
7. França
8. Itália
9. México
10. Paraguai
11. Peru
12. Portugal
13. Reino Unido
14. Uruguai
15. Japão



Além das ações por mercado, a Embratur empreendeu várias iniciativas com alcance global e continental. Um exemplo são as campanhas publicitárias realizadas na Europa (Alemanha, França, Reino Unido, Portugal e Espanha) e na América Latina (Argentina, Chile, Peru, México e Colômbia). Abaixo estão as expectativas de impacto:

Europa

Mídia Exterior: **2.920.000** impactos previstos
 Internet: **18.372.877** impactos previstos

América Latina

Mídia Exterior: **155.133** impactos previstos
 Internet: **24.420.444** impactos previstos

Europa



ALEMANHA

VBRATA Brazil Roadshow
 ITB Berlin
 IMEX Frankfurt
 Famtour Rota das Emoções (CE, PI e MA)

ESPAÑA

Famtour Jalapão (TO) e Chapada das Mesas (MA)
 VBRATA Brazil Roadshow
 ITBM World
 FITUR - Feria Internacional de Turismo
 MADRID FUSION
 Presstrip Rally dos Sertões

FRANÇA

Presstrip França/Rio de Janeiro
 Presstrip França/RN-PI
 IFTM Top Resa
 Feira International Luxury Travel Market - ILTM 2023
 Galeria Visit Brasil - Paris

ITÁLIA

Presstrip Itália/Santa Catarina
 TTG Travel Experience
 VBRATA Brazil Roadshow
 Galeria Visit Brasil - Roma

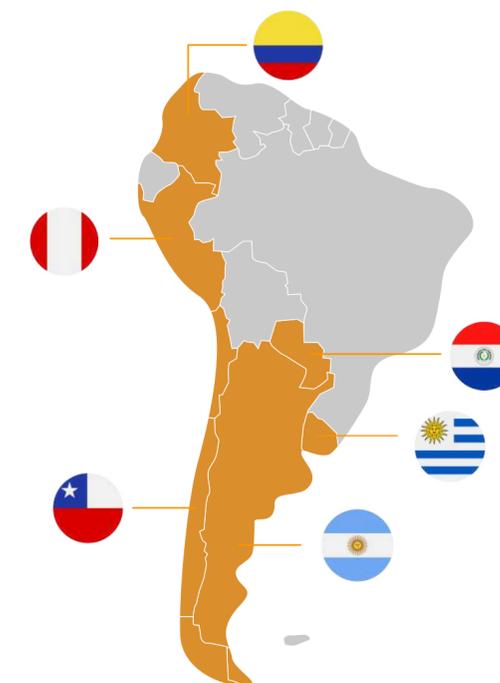
PORTUGAL

Famtour Jalapão (TO) e Chapada das Mesas (MA)
 Presstrip Portugal/Alagoas
 VBRATA Brazil Roadshow
 9ª edição Expo Abreu
 Bolsa Turismo Lisboa - BTL

REINO UNIDO

WTM World Travel Market London
 VBRATA Brazil Roadshow
 Galeria Visit Brasil - Londres
 Presstrip Sertões Kitesurf

América do Sul



ARGENTINA

Presstrip LatAm/GO-DF
 Presstrip LatAm/Pará
 Presstrip LatAm/BA
 Presstrip Flip+50best
 FIT América Latina
 Roadshow Meeting Brasil Latin America
 Famtour Campina Grande (PB) e Caruaru (PE)
 Famtour Manaus (AM) e Parintins (AM)
 Famtour Foz do Iguaçu (PR) e Rio de Janeiro (RJ)
 Famtour Comitê Visit Brasil no Salão Nacional do Turismo 2023

CHILE

Presstrip LatAm/Pará
 Presstrip Flip+50best
 Presstrip LatAm/GO-DF
 Famtour Campina Grande (PB) e Caruaru (PE)
 Famtour Manaus (AM) e Parintins (AM)
 Presstrip LatAm/MT
 Famtour Foz do Iguaçu (PR) e Rio de Janeiro (RJ)
 Presstrip LatAm/BA

COLÔMBIA

Famtour Manaus (AM) e Parintins (AM)
 Roadshow Meeting Brasil Latin America
 DiversiCAF
 Vitrine Turística ANATO

PARAGUAI

FITPAR Feria Internacional de Turismo del Paraguay
 Roadshow Meeting Brasil Latin America
 Famtour Foz do Iguaçu (PR) e Rio de Janeiro (RJ)
 Presstrip LatAm/BA
 Famtour Comitê Visit Brasil no Salão Nacional do Turismo 2023

PERU

Presstrip LatAm/GO-DF
 Famtour Campina Grande (PB) e Caruaru (PE)
 Roadshow Meeting Brasil Latin America
 Famtour Comitê Visit Brasil no Salão Nacional do Turismo 2023

URUGUAI

Campanha Litoral SP

América do Norte e Central

Ásia

A Embratur também realizou campanhas nos EUA, cujos resultados são:

EUA

Mídia Exterior:

3.238.333 impactos

Internet:

106.642.942 impressões
355.479 cliques



ESTADOS UNIDOS

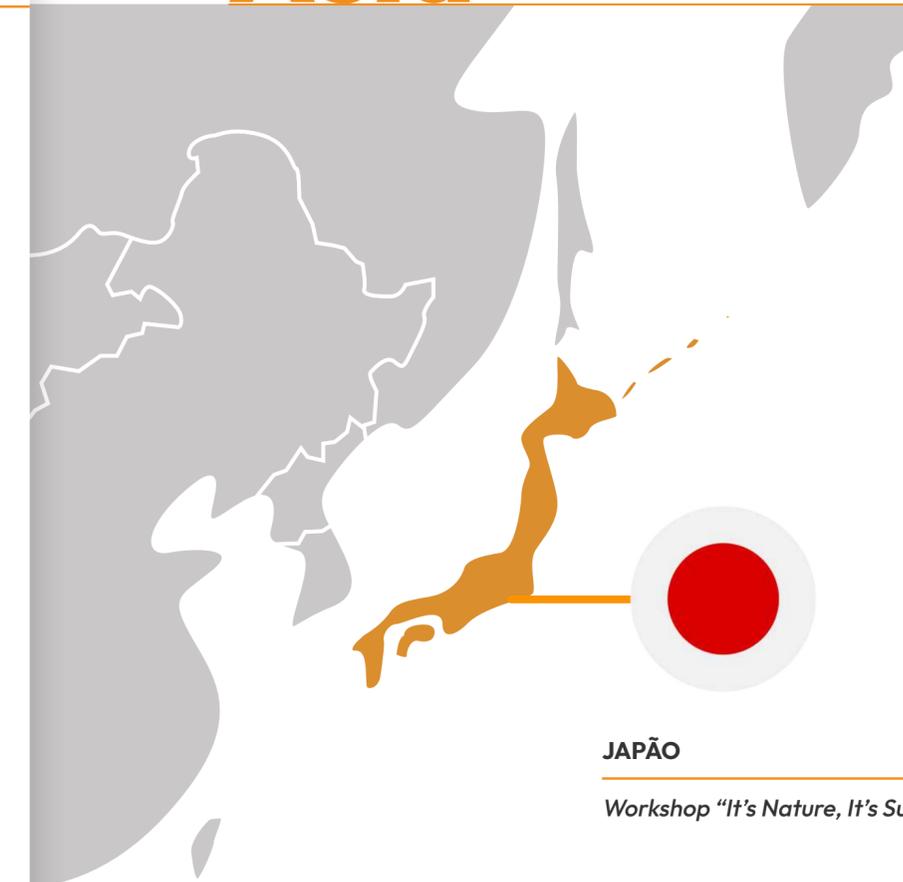
- Presstrip EUA/MG
- 40° Convenção Global IGLTA
- Conferência Anual da Associação de Operadores de Turismo dos Estados Unidos (USTOA).
- IMEX America
- NYITS New York International Travel Show
- Routes Americas
- Galeria Visit Brasil - Nova York
- Galeria Visit Brasil - Los Angeles
- Galeria Visit Brasil - Miami
- Famtour Recife (PE) e Fernando de Noronha (PE)
- Travel & Adventure Show Los Angeles
- Seatrade Cruise Global

MÉXICO

- Famtour Foz do Iguaçu (PR) e Rio de Janeiro (RJ)

PANAMÁ

- FIEXPO Latin America



JAPÃO

- Workshop "It's Nature, It's Sustainable, It's Brasil"



1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna



1

VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

A Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo - Embratur

A Embratur - Empresa Brasileira do Turismo foi criada em 1966 e, em seus 50 anos de 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 do país e no mundo ampliaram as atividades turísticas no país, incluindo os movimentos de chegadas internacionais.

No ano de 1991 a Embratur passa de empresa pública para autarquia, adquirindo a condição de instituto - com a denominação de Instituto Brasileiro de Turismo, vinculado à Secretaria de Desenvolvimento Regional da Presidência da República, tendo como missão formular, coordenar e executar a Política Nacional do Turismo. No ano seguinte, com a criação do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, a Embratur é vinculada a este novo ministério com a missão de executar as ações da Política Nacional do Turismo.

Em 2003, com a criação do Ministério do Turismo - MTur, a autarquia assumiu a responsabilidade de realizar a promoção e o apoio à comercialização dos produtos turísticos do Brasil no exterior, papel que desempenha até os dias de hoje.

Inicialmente, foi publicada uma Medida Provisória nº 907/2019 (extinta) que modificou a natureza jurídica da Embratur, alterando-a de autarquia para serviço social autônomo. No ano de 2020, a Lei nº 14.002/20⁵ foi sancionada e transformou o Instituto Brasileiro do Turismo em Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo. A Embratur passou a ser um serviço social autônomo, de direito privado, ganhando mais agilidade na promoção internacional do Brasil nos mercados estratégicos internacionalmente.

A Agência tem como objetivo o planejamento, a formulação e a implementação das ações de promoção de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior, incluindo a divulgação da “Marca Brasil” em cooperação com a administração pública federal, com a finalidade de atrair mais turistas e divisas para o Brasil, conforme regulamentado em seu Estatuto⁶ e Regimento Interno⁷.

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Modelo de Negócios

Produtos e Serviços

O portfólio de produtos e serviços da Embratur está distribuído em ações finalísticas, sendo a promoção dos produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior, a Marca Brasil e apoio a comercialização da oferta turística nos mercados internacionais, as principais ações e serviço são:



Promoção internacional do turismo brasileiro de maneira a apresentar ao mundo um **Brasil de destinos incríveis e sustentáveis**, fomentando o desenvolvimento econômico e social do país



Publicidade e propaganda com a finalidade de trabalhar as campanhas e materiais promocionais da Embratur, com ações envolvendo criação, produção e mídia destinadas à promoção do turismo internacional



Marketing digital a fim de divulgar produtos e destinos brasileiros no exterior e acompanhar serviços de comunicação e relacionamento em ambientes digitais



Criar materiais publicitários, peças para campanhas, comunicação, desenvolvimento de sites e identidade visual da Embratur



Retomar a **Marca Brasil** (marca-país)



Atender às necessidades quanto à realização de **serviços de assessoria** de imprensa, produção e edição de textos relacionados à mídia



Viabilizar projetos, programas e ações da Agência, sob a ótica do financiamento, **através de patrocínios de empresas públicas e privadas**



Workshop de capacitação para que possibilite a instituição planejar, coletar, analisar e divulgar dados estratégicos, bem como **manter relacionamento com o trade da indústria turística internacional**, nos mercados em que a parceiro Embratur atua



Aproximar e aprimorar as relações da Embratur com parceiros estratégicos, imprensa internacional, em apoio a **promoção de produtos, serviços e destinos brasileiros no exterior**



Viabilizar a participação do Brasil em eventos e feiras de turismo internacionais, colocando o país em posição de destaque frente aos mercados concorrentes; Fomentar visitas técnicas a destinos com potencial turístico para divulgação e promoção no exterior, para operadores e agentes de viagem



Eventos Segmentados viabilização do contato com o trade e a mídia internacional especializada para o fomento dos segmentos priorizados de forma a gerar oportunidades para a **promoção internacional e a compreensão do mercado**



Promover e apoiar a comercialização do turismo cultural brasileiro, no exterior

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA,
PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Além das ações finalísticas listadas, há aquelas que correspondem à área meio e a governança gerando valor indiretamente, são elas:



Incentivar a participação em atividades ou **ações de voluntariado**, desenvolvendo o espírito de solidariedade e atitudes de cidadania



Verificar a regularidade dos controles internos, da gestão de riscos, bem como da execução financeira, de contratos, de acordos e de ajustes firmados e atividades desempenhadas pelas áreas finalísticas



Realizar eventos, palestras, protocolo de boas-vindas aos novos colaboradores. Realizar eventuais mediações de conflitos



Emitir opinião jurídica, célere e adequada, auxiliando a tomada de decisões da Diretoria Executiva, com segurança jurídica, de forma a prevenir litígios e evitar riscos à Administração



Conscientizar os setores acerca da importância em responder as manifestações do **Sistema Fala.BR e E-mail de forma célere**



Defender os interesses da Embratur, no âmbito judicial e extrajudicial, de forma a permitir ampla defesa da Agência e buscar direitos na esfera judicial e extrajudicial



Conscientizar os gestores e colaboradores sobre a necessidade e a importância do envio à **Coordenação de Ouvidoria e Integridade**, dos documentos de transparência a serem inseridos no site oficial da Embratur



Aperfeiçoar procedimentos que envolvem a gestão documental, visando **preservar, racionalizar** o uso e assegurar a destinação adequada



Desenvolver ações voltadas para a **prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos de conduta**, em cumprimento a dispositivos legais



Gerir o patrimônio histórico, observando as melhores práticas



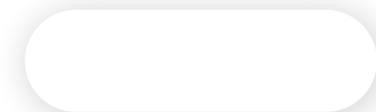
Construir plano estratégico para novo ciclo, acompanhando sua implantação e atualização, conforme evolução de cenários



Ampliar a atuação da Agência por meio de acordos e instrumentos com outras entidades ligadas ao setor do turismo



Coletar e compilar dados estatísticos de desempenho dos setores da Agência e gerenciar atualização de documentos estratégicos



1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna



Prospectar, identificar ou conceber novos serviços, produtos ou parcerias geradoras de fontes de receitas e investimentos para a promoção de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros



Proposição de normas e medidas à execução da Política Nacional de Turismo: Verificar o grau de atualização e adequação normativa da área de turismo de interesse da Embratur, principalmente aquelas que envolvem atividades internacionais



Manter os serviços de agenciamento de viagens (aquisição de passagens aéreas nacionais, internacionais e seguro viagem) de forma ininterrupta



Otimizar a condução dos certames e dispensa de licitação, com maior eficiência na pesquisa de preços, dando mais segurança jurídica para a Agência



Implementação das rotinas e parametrizações necessárias ao cumprimento das Normas Brasileiras de Contabilidade e fornecimento de subsídios ao processo de alocação de recursos financeiros da Embratur



Coordenar e avaliar os processos relacionados às **aquisições, contratações, convênios e prestação de contas** da Agência



Assessorar a DIREX nas reuniões, solenidades e eventos, internos e externos, no qual participe algum de seus membros



Fazer a gestão dos contratos, primando pela eficiência na execução dos serviços, agregando ações sustentáveis e econômicas para a Agência



Monitorar, mapear, analisar e gerenciar informações estratégicas dos mercados internacionais, para dar suporte às ações de promoção nos mercados prioritários



Tornar a gestão de pessoas mais estratégica e com **ações mais inteligentes** atuando nas principais atividades da área de recursos humanos (subsistemas) como pilares complementares



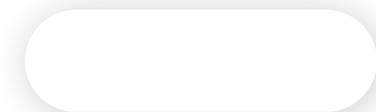
Gerenciar os processos relativos à gestão de recursos de tecnologia da informação, visando desenvolver soluções, otimizar estruturas de tecnologia, bem como coordenar, desenvolver e implantar software e hardware



Aprimorar, continuamente, mecanismos de **segurança** das instalações, de pessoas e do patrimônio



Apoiar a **implementação do Programa Turismo Seguro,** em parceria com o Ministério do Turismo



1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE
5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência

Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO
7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico

Direcionadores Estratégicos

Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos

Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO
9. GESTÃO DE PESSOAS
10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL
12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR
14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna



Clientes

Compõem o portfólio de clientes da Embratur o turista estrangeiro, agentes econômicos, União, Estados, Municípios e o trade turístico, todos potencialmente interessados nos destinos, produtos e serviços turísticos brasileiros a serem promovidos no exterior.



Parcerias

A Embratur tem direcionado seus esforços a fim de promover a retomada do turismo no Brasil. Dessa forma, em 2023 foram firmadas diversas parcerias com entidades com vistas à execução de ações conjuntas voltadas à promoção e apoio à comercialização dos destinos. Veja na tabela abaixo os instrumentos assinados ao longo de 2023 e os principais benefícios:

Tabela 01

INSTRUMENTO DE PARCERIA	DESCRIÇÃO	BENEFÍCIOS
Acordo de Confidencialidade	3 acordos assinados para promoção e apoio à comercialização dos destinos, mantendo o sigilo das informações e dados pessoais das partes	Possibilidade de disseminação de informações com alcance global, por meio da parceria com instituições, como por exemplo, Decolar.com, Latam e Destinos Inteligentes
Acordos de Cooperação Técnica (ACTs)	14 acordos com parceiros estratégicos a fim de obter boas práticas para análise e coleta de dados para experiências turísticas, promoções e estratégia de posicionamento do destino, parceria para realização de eventos (<i>roadshows</i> , feiras, <i>workshops</i> , etc.)	Ampliação da rede de atuação e diversificação de soluções da Embratur, por meio da execução conjunta de ações com instituições, como BLTA - Brazilian Luxury Travel Association, Câmara de Comércio e Turismo LGBT do Brasil, possibilitando à Agência maior alcance global
Filiação	Formalizadas 14 filiações com o objetivo de contribuir para o aumento do número de visitantes estrangeiros promover e apoiar comercialização da oferta turística para o mercado externo	Ampliação da rede para promoção do Brasil como destino turístico, acesso aos calendários de eventos, à base de dados e relatórios anuais, participação em eventos, congressos, bem como em pesquisas
Memorando de Entendimento (MoU)	As cooperações foram firmadas com a finalidade de promover a capacitação e <i>workshops</i> para participação dos destinos em feiras internacionais de negócios e eventos. Ademais, boas práticas em inovação, produtos como enoturismo, gastronomia, cultura e sustentabilidade, entre outros	Parceria com secretarias do estado de São Paulo e congêneres da Embratur em Portugal (Turismo de Portugal) para fortalecer as ações da Agência perante o mercado e das relações com atores importantes para promoção do Brasil como destino turístico
Protocolos de Intenção	Assinados 4 protocolos, majoritariamente, com fito de aumentar a oferta de serviços aéreos internacionais e tráfego de turistas estrangeiros nos aeroportos brasileiros, com o propósito de promover o turismo internacional para o Brasil	Ampliação da rede de contatos da Embratur, facilitando interações futuras para o desenvolvimento de ações
Termo de Parceria	Foram assinados 6 termos de parceria com empresas privadas com o objetivo de promover espaços de experiência sensorial, envolvendo moda, gastronomia e cultura para mostrar o estilo de vida do Brasil, conectado com produtos e destinos turísticos	Como uma grande inovação da Embratur nesse modelo de parceria que visa, com empresas como Osklen, Dengo Chocolates, Granado, fomentar a oferta turística do Brasil no exterior, por meio de ações estratégicas, nos mercados internacionais prioritários



1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

- Transparência
- Ouidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

- Planejamento Estratégico
- Direcionadores Estratégicos
- Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
- Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

- anexo I - Rol de Responsáveis
- anexo II - Balancete, Demonstração Contábil
- anexo III - Prestação de Contas Contábeis
- anexo IV - Parecer Auditoria Interna

2023

Parcerias em 2023



1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da Embratur, adotada a partir de 2023, quando assume a nova gestão da agência com a mudança de governo no país, 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, uma das principais bandeiras defendidas pela atual gestão. Internamente, a Presidência conta com oito gerências subordinadas a ela, enquanto DMINS e DGI possuem sete gerências de apoio cada.

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

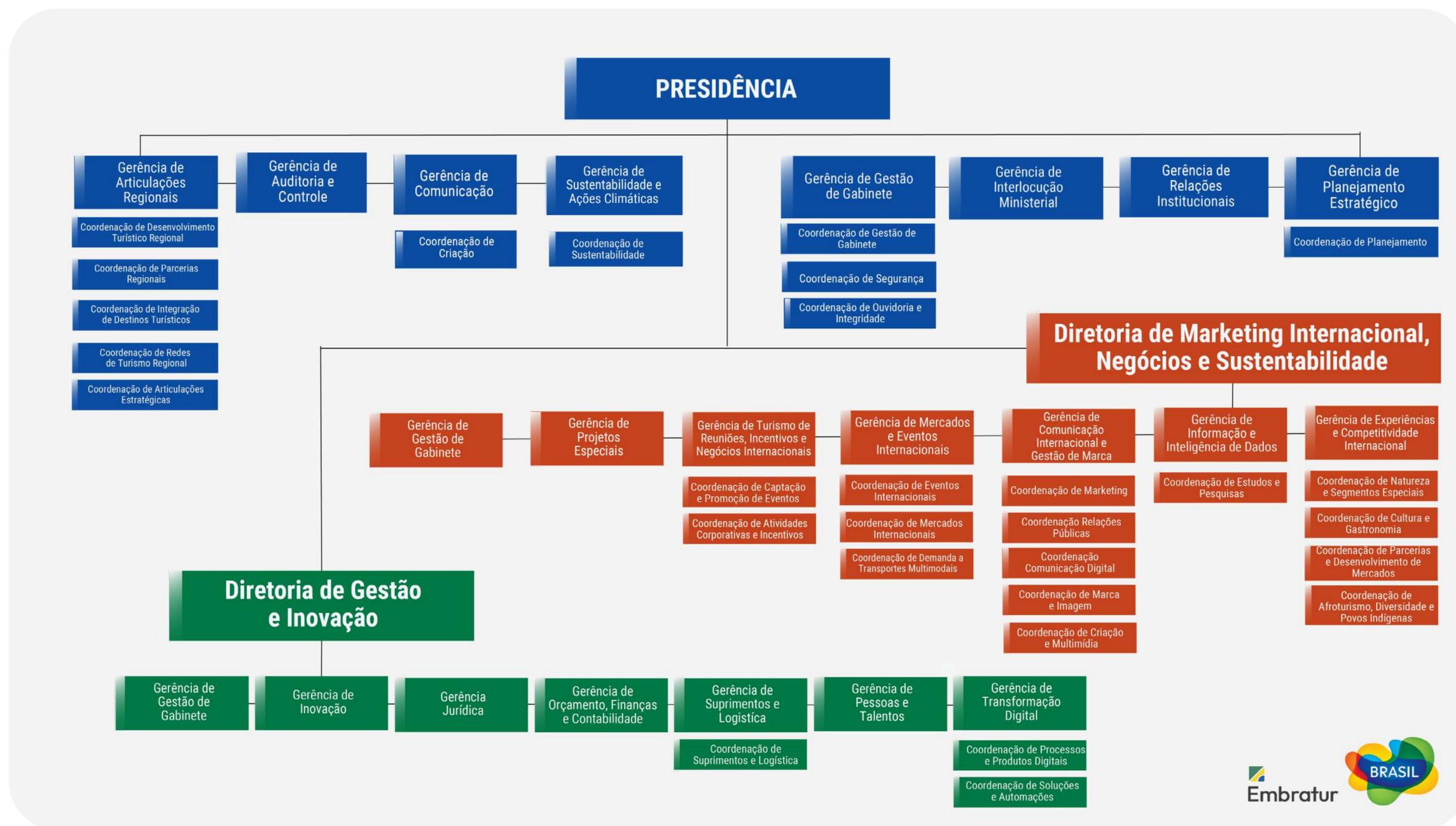
anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Figura 1: Organograma



Fonte: Resolução DIREX nº 31/2023, datado de 01/11/2023

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA**2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL****3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA****4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE****5. ACESSO À INFORMAÇÃO**

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO**7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO**

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

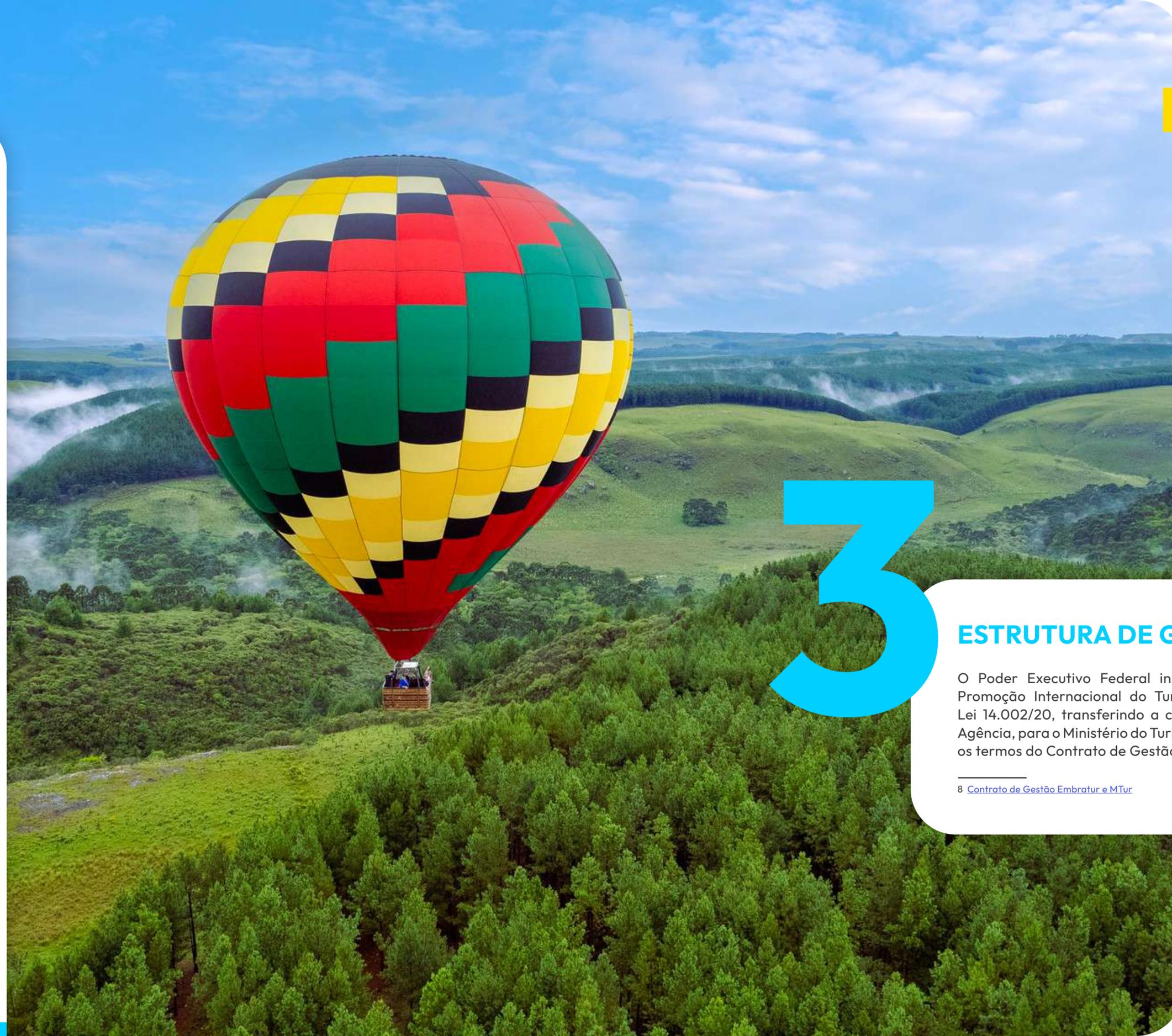
8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO**9. GESTÃO DE PESSOAS****10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS****11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA,
PATRIMONIAL E AMBIENTAL****12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL****13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR****14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO****15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL**

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna



ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

O Poder Executivo Federal instituiu a Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur), por meio da Lei 14.002/20, transferindo a competência de supervisionar a Agência, para o Ministério do Turismo, que por sua vez estabeleceu os termos do Contrato de Gestão⁸.

⁸ [Contrato de Gestão Embratur e MTur](#)

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

O Contrato de Gestão é um dos referenciais para a governança e gestão da Embratur, por meio dele, o órgão supervisor, acompanha os objetivos, metas e responsabilidades para a atuação da Agência na execução da Política Nacional do Turismo.

Figura 02: Contrato de gestão

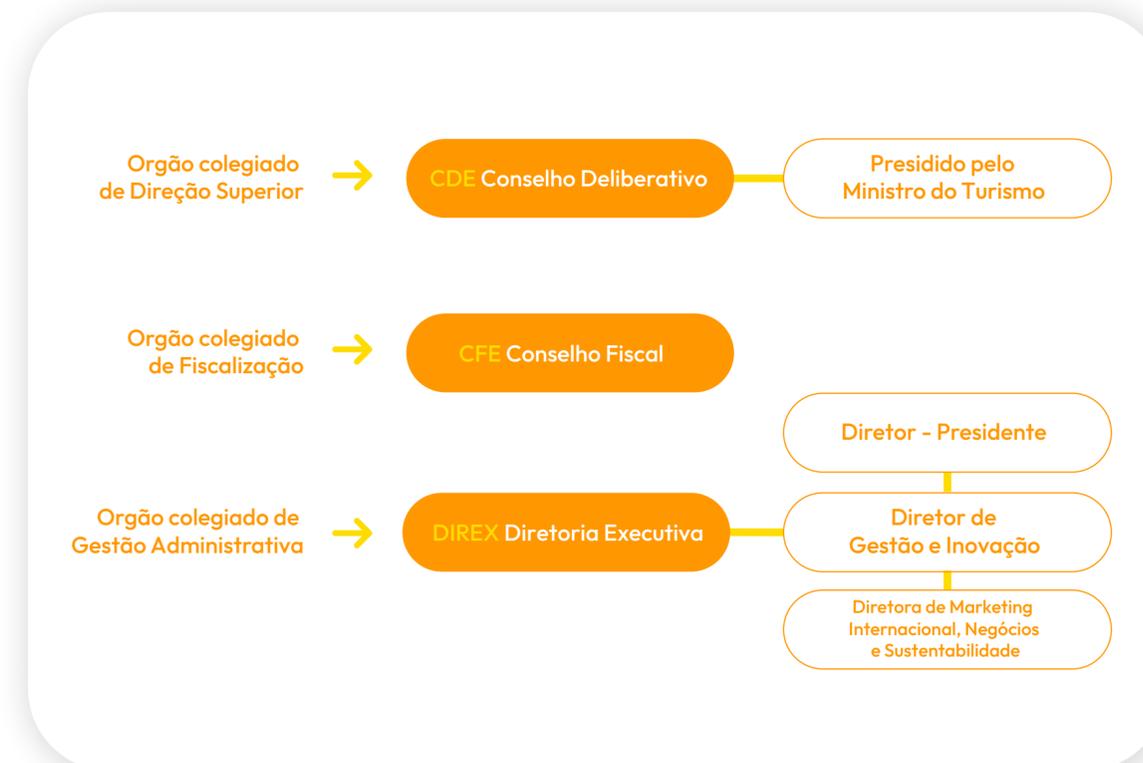


Fonte: Embratur, 2023

A Lei 14.002/2020, prevê ainda que a Estrutura de Governança da Embratur está distribuída em três órgãos de Direção, são eles:

- I. Conselho Deliberativo
- II. Conselho Fiscal
- III. Diretoria-Executiva

Figura 03: Órgão de Direção



Fonte: Lei no 14.002/2020, datado de 22 de maio de 2020.



1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA,
PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

O Conselho Deliberativo da Embratur (CDE)⁹ é o órgão colegiado de direção superior, presidido pelo Ministro de Estado do Turismo, cuja composição, atribuições e funcionamento estão estabelecidos nos Art. 5º e 6º do Decreto nº 10.172, de 11 de dezembro de 2019 e nos Art. 8º, 9º e 10º do Estatuto da Agência e no seu Regimento Interno. Composto por 1 presidente, 1 secretário-executivo e 9 conselheiros, todos com seus respectivos suplentes, entre representantes do Poder Executivo Federal e Entidades do Setor Privado do Turismo.

Figura 04: Composição do Conselho Deliberativo



Fonte: Embratur, 2023

⁹ [Relação de Conselheiros CDE](#)

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

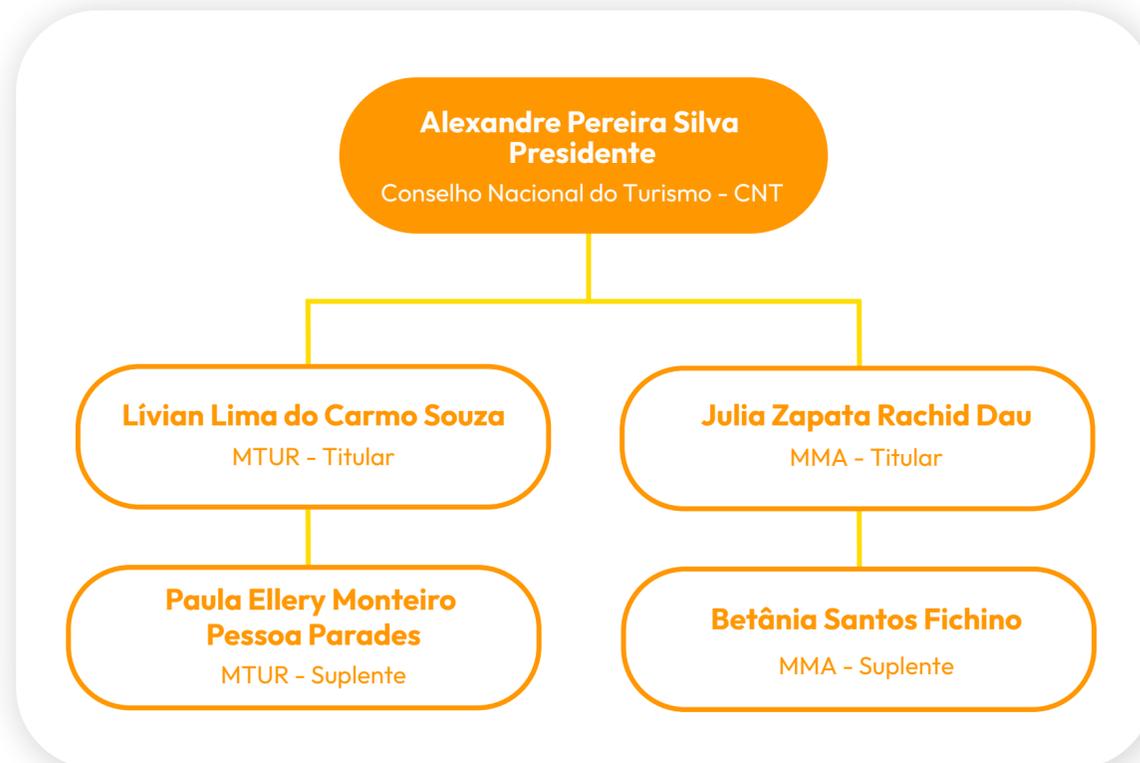
anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Já o Conselho Fiscal da Embratur (CFE)¹⁰ é o órgão colegiado de fiscalização, cuja composição e competências estão estabelecidas nos Art. 7º e 8º do Decreto nº 10.172, de 11 de dezembro de 2019 e nos Art. 12 e 13 do Estatuto da Agência. Este é presidido por um membro do Conselho Nacional do Turismo (CNT) e composto por mais dois membros, sendo um do Ministério do Turismo (MTur) e um do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima - MMA, ambos com suplentes designados.

Figura 05: Composição do Conselho Fiscal

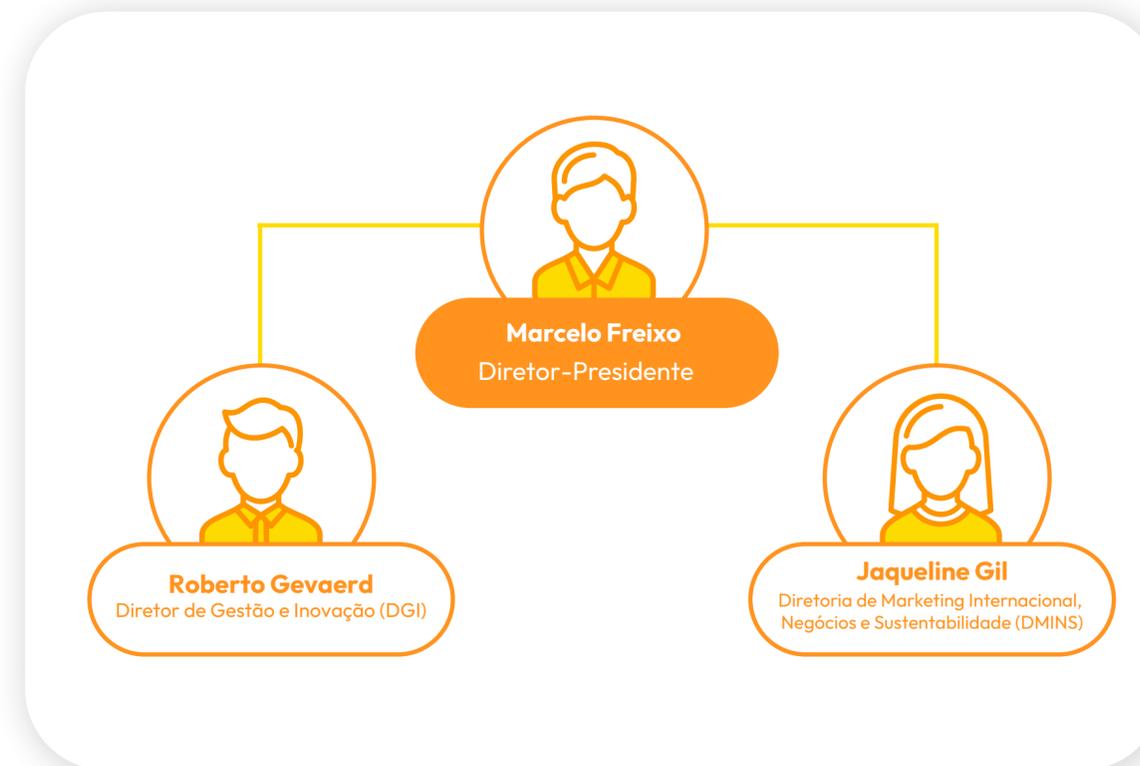


Fonte: Decreto 10.172/2019, datado de 11/02/2019.

¹⁰ [Relação de Conselheiros CFE](#)

A Diretoria Executiva (DIREX) da Embratur é o órgão colegiado de gestão administrativa, cuja composição e competências estão estabelecidas nos Art. 9º e 10º do Decreto nº 10.172, de 11 de dezembro de 2019 e nos Art. 14, 15, 16 e 17 do Estatuto da Agência. A atual diretoria foi empossada em janeiro de 2023, o Diretor-Presidente, Marcelo Ribeiro Freixo, foi nomeado em 12/01/2023 (Decreto da Presidência da República de 12 de janeiro de 2023), e os Diretores, Roberto Pedro Krukoski de Azevedo Gevaerd e Jaqueline Gil, nomeados no dia 19/01/2023 (Decreto da Presidência da República de 19 de janeiro de 2023).

Figura 06: Composição da Diretoria Executiva



Fonte: Lei no 14.002/2020, datado de 22 de maio de 2020.



1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

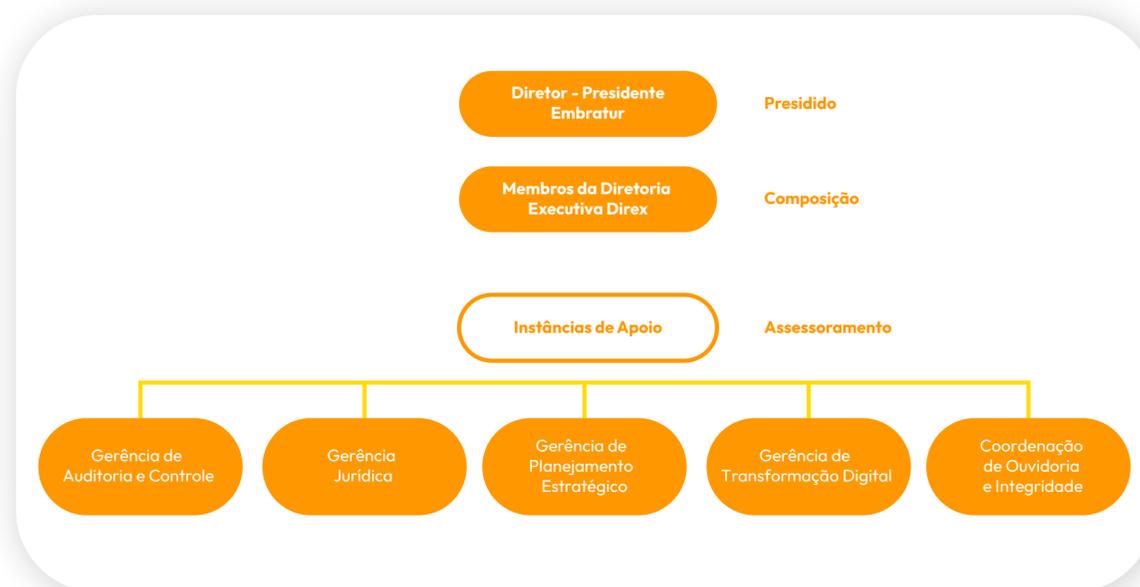
anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Ainda na sua estrutura de governança a Embratur instituiu o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles, aprovado pela Resolução da Diretoria-Executiva nº 28/2021¹¹, tem por objetivo o estabelecimento integrado de um ambiente de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos. O Comitê será composto pelos integrantes da Diretoria-Executiva e será assessorado pelas Instâncias de Apoio.

Figura 07: Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles



Fonte: Resolução DIREX nº 28/2021, datado de 17/12/2021

Medidas Adotadas com Relação a Governança em 2023

Com foco na transparência, o modelo de governança da Agência é estabelecido pelo Estatuto Social e pelo Regimento Interno. Esses documentos formalizam as competências, funções e responsabilidades dos colegiados, Diretoria Executiva, gerências e coordenações da Agência.

O Plano Estratégico 2021-2023, por sua vez, evidencia que o aumento dessa temática é uma das prioridades da Embratur, conforme pode ser visualizado no Objetivo Estratégico 6 (Aperfeiçoar a Governança, Integridade, Gestão de Riscos, Controles Internos e a Gestão Corporativa).

A seguir, foram elencadas outras ações realizadas para o aprimoramento da governança em 2023:

- Atualização do Plano Estratégico 2021-2023, que consistiu em um ajuste para adequar a execução da Agência às novas diretrizes da gestão;
- Atualização do Regimento Interno, formalizando as competências e responsabilidades;
- Definição de diretrizes estratégicas para elaboração e monitoramento do Planejamento Estratégico 2024 - 2027 (Caderno de Indicadores e Metas e os Planos de Ação Anuais) da Embratur;
- Instrução Normativa nº 14/2023, que regulamenta a celebração de convênios, termos de parceria, ajustes, acordos e contratos com órgãos e entidades da administração pública, organizações da sociedade civil, empresas e instituições ou entidades privadas nacionais, internacionais ou estrangeiras, com ou sem fins lucrativos, para a realização de seus objetivos, inclusive para distribuir ou divulgar a “Marca Brasil” por meio de licenças, cessão de direitos de uso, *joint-venture* ou outros instrumentos legais;
- Aprovou a Política de Auditoria Interna¹², que visa estabelecer as diretrizes gerais da função da Gerência de Auditoria e Controle (GAC) no âmbito da Embratur, sendo a GAC a unidade seccional da Embratur com atividade independente e imparcial de realização de ações de controle (auditoria e fiscalização) e consultoria, destinada a acrescentar valor e a aprimorar as operações e as atividades desenvolvidas pela organização;
- Regulamentou a celebração de convênios, termos de parceria, ajustes, acordos e contratos com órgãos e entidades da administração pública, organizações da sociedade civil, empresas e instituições ou entidades privadas nacionais, internacionais ou estrangeiras, com ou sem fins lucrativos, para a realização de seus objetivos, inclusive para distribuir ou divulgar a “Marca Brasil” por meio de licenças, cessão de direitos de uso, *joint-venture* ou outros instrumentos legais;
- Regulamentou as normas de funcionamento e rito processual da Comissão de Ética e Conduta da Embratur¹³ e nomeou os membros, sendo três titulares e dois suplentes.

¹² Política de Auditoria Interna

¹³ Instrução Normativa Comissão de Ética e Conduta da Embratur

¹¹ Política de Governança Integridade Gestão de Riscos e Controles Internos da Embratur

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA**2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL****3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA****4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE****5. ACESSO À INFORMAÇÃO**

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO**7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO**

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO**9. GESTÃO DE PESSOAS****10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS****11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA,
PATRIMONIAL E AMBIENTAL****12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL****13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR****14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO****15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL**

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

4

RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

Canais de Relacionamento

Para a facilitação de acesso aos serviços, a Agência atua com diversos canais de atendimento, *on-line* e *off-line*.

Canais *on-line*

- Portal Web da Embratur¹⁴
- Ouvidoria: Atendimento direto com o público interno e externo, totalmente sigiloso para o tratamento das manifestações, disponível no portal e vinculada diretamente ao sistema de Ouvidorias do Governo Federal (e-OUV) e Fala BR¹⁵.

- E-mail: ouvidoria@embratur.com.br

Canais *off-line*

- Telefone Institucional da Embratur: +55 61 2023-8829

¹⁴ [Portal Embratur](#) | ¹⁵ [Fala BR](#)

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência

Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico

Direcionadores Estratégicos

Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos

Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência

Com base no Decreto nº 7.724 de 16/05/2022 e no Guia de Transparência Ativa da CGU, em 2023, a Embratur remodelou o Portal da Transparência da Agência¹⁶ a fim de atender aos requisitos previstos na Lei de Acesso à Informação, ainda sim atribuiu uma autoridade competente para fazer o monitoramento periódico.

Após detectadas as pendências, o site foi atualizado com as seguintes informações:

- Recursos Humanos: Estrutura Remuneratória de Cargos e Funções, Relação de Empregados Terceirizados, Corpo Técnico e Acordo Coletivo
- Estrutura Organizacional: Organograma, quem é quem
- Planejamento Estratégico: Plano Estratégico, Plano de Ação, Indicadores, Relatórios
- Editais
- Atas do Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Reuniões DIREX
- Instruções Normativas
- Portarias DIREX, PRESI, DMINS e DGI
- Contratos
- Agenda da Diretoria Executiva
- Resolução DIREX e CDE
- Prestação de Contas: Rol de responsáveis, Relação de membros do Conselho Deliberativo, Parecer de Auditoria, Plano anual de atividades de todos os anos
- Relatório anual de atividades de todos os anos, Repasses, transferências de recursos financeiros
- Patrocínio

¹⁶ Portal de Transparência Embratur

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência

Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico

Direcionadores Estratégicos

Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos

Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Ouvidoria da Embratur

A Ouvidoria atua como um canal de comunicação interno e externo, sendo responsável por receber, registrar, conduzir internamente, responder e/ou solucionar as manifestações (reclamações, sugestões, elogios, denúncias e solicitações de informação) de maneira impessoal e imparcial. Acolhe manifestações garantindo o sigilo e o direito de resposta ao cidadão. Pode ser acessada diretamente no site da Embratur¹⁷.

Em 2023, a Ouvidoria recebeu e analisou 972 (novecentas e setenta e duas) manifestações, conforme gráfico a seguir:



Fonte: Coordenação de Ouvidoria e Integridade, Embratur

Legenda:

Demanda pertencente: É a demanda de competência da Embratur.

Demanda não pertencente¹⁸: É a demanda de competência de outro órgão.

Canal de atendimento: E-mail, telefone, carta, escuta ativa e portal Fala.BR.

Fala.BR: Plataforma integrada de ouvidoria e acesso à informação.

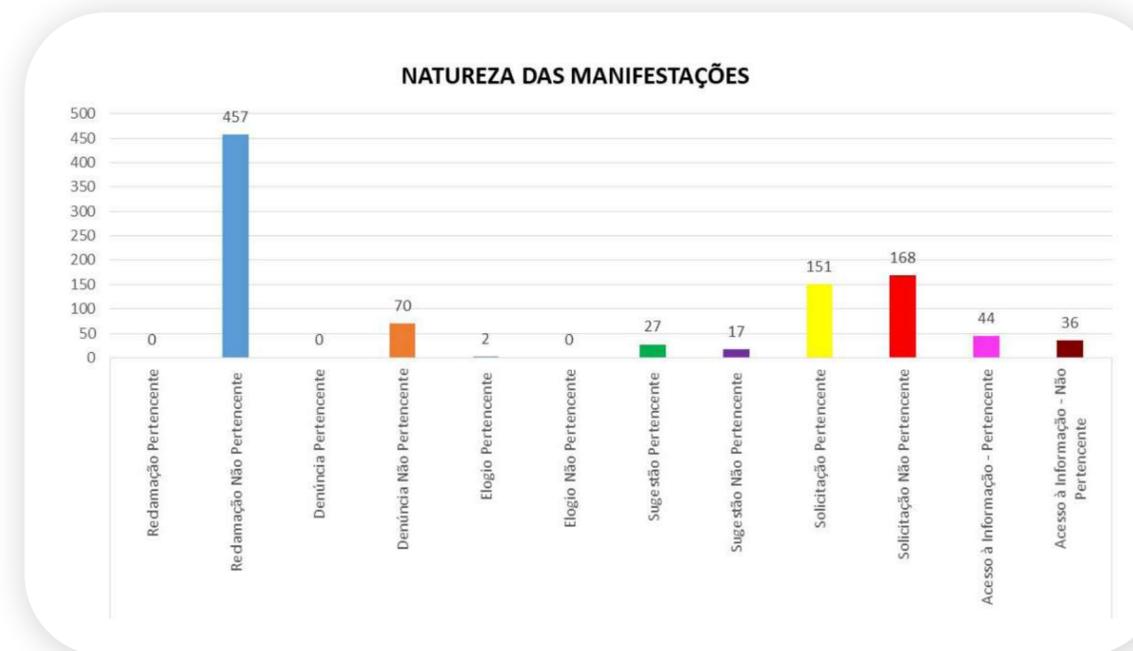
E-OUV: Sistema nacional informatizado de ouvidoria integrado à plataforma Fala.br.

E-SIC: Sistema eletrônico de informação ao cidadão integrado à plataforma Fala.br.

Tipos de manifestação: Reclamação, denúncia, elogio, sugestão, solicitação e acesso à informação.

Natureza das manifestações:

- Reclamação pertencente: 0 (zero) manifestação;
- Reclamação não pertencente: 457 (quatrocentas e cinquenta e sete) manifestações;
- Denúncia pertencente: 0 (zero) manifestação;
- Denúncia não pertencente: 70 (setenta) manifestações;
- Elogio pertencente: 2 (duas) manifestações;
- Elogio não pertencente: 0 (zero) manifestação;
- Sugestão pertencente: 27 (vinte e sete) manifestações;
- Sugestão não pertencente: 17 (dezessete) manifestações;
- Solicitação pertencente: 151 (cento e cinquenta e uma) manifestações;
- Solicitação não pertencente: 168 (cento e sessenta e oito) manifestações;
- Acesso à Informação pertencente: 44 (quarenta e quatro) manifestações;
- Acesso à Informação não pertencente: 36 (trinta e seis) manifestações.



Fonte: Coordenação de Ouvidoria e Integridade, Embratur

¹⁷ [Ouvidoria da Embratur](#) | ¹⁸ As demandas pertencentes a outro órgão também são tratadas, analisadas e respondidas.

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE
5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência

Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO
7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico

Direcionadores Estratégicos

Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos

Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO
9. GESTÃO DE PESSOAS
10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
**11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA,
PATRIMONIAL E AMBIENTAL**
12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR
14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Canais de entrada das manifestações:

- Portal Fala.BR (e-Sic e e-Ouv): 555 (quinhentas e cinquenta e cinco) manifestações;
- E-mail Ouvidoria: 417 (quatrocentas e dezessete) manifestações;
- Protocolo Interno: 0 (zero) manifestação;
- Escuta Ativa: 0 (zero) manifestação.



Fonte: Coordenação de Ouvidoria e Integridade, Embratur

Nota-se que, no ano de 2023, houve significativo aumento de registros de manifestações recebidas pela ouvidoria em comparação ao mesmo período do ano de 2022. Todas as manifestações realizadas pela Embratur, nos meses de janeiro a dezembro de 2023, originaram-se do público externo.

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

 11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA,
PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

6

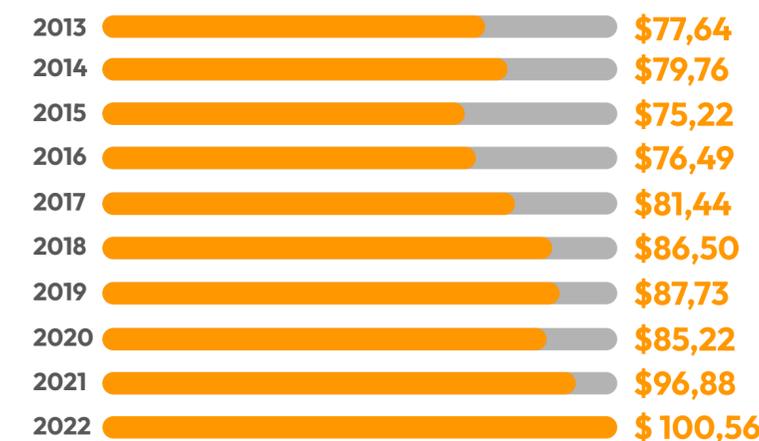
AMBIENTE EXTERNO

Fatores externos que Influenciaram o Desempenho

Panorama Global

O cenário econômico global permanece permeado por incertezas, apesar do evidente ressurgimento da atividade econômica após o período de restrições decorrentes da pandemia de Covid-19. Isso é notável no aumento do Produto Interno Bruto (PIB) mundial nos anos de 2021 e 2022.

Gráfico 01 - PIB Mundial (US\$ Trilhões)



Fonte: World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

- Transparência
- Ouidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

- Planejamento Estratégico
- Direcionadores Estratégicos
- Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
- Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna



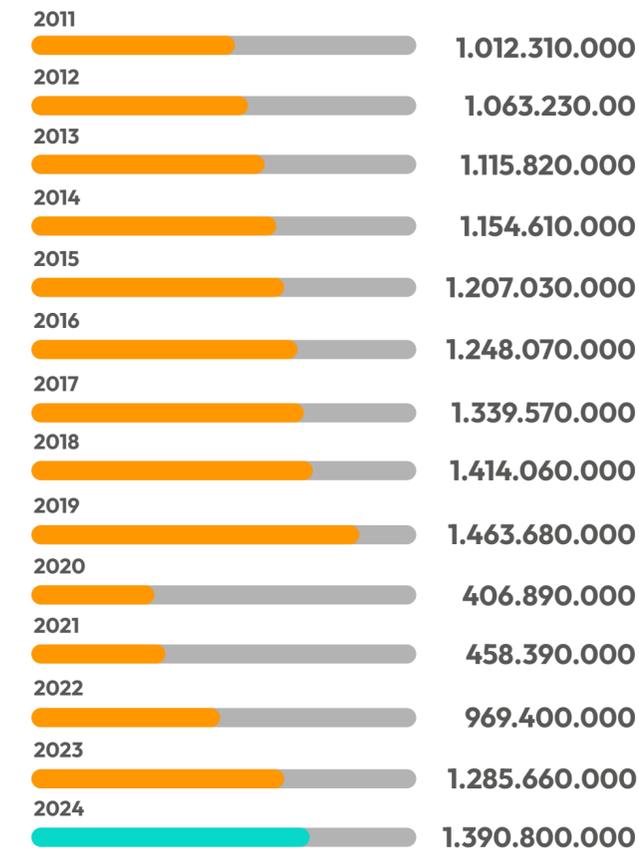
Segundo o relatório mais atual do World Economic Outlook do FMI (2024), estimou-se uma desaceleração no crescimento global, passando de 3,5% em 2022 para 3,1% em 2023 e 3,1% em 2024, abaixo da média histórica (3,8%). As economias desenvolvidas reduziram o crescimento de 2,6% em 2022 para 1,6% em 2023 e 1,5% em 2024, enquanto as economias emergentes mantiveram-se estáveis em 4,1% em 2022 e 2023, com previsão de aumento para 4,2% em 2024. A inflação, embora ainda alta, está em queda na Europa e nos EUA. Globalmente, a estimativa para 2023 é de 6,8% e 5,8% em 2024, devido à política monetária mais apertada e controle de preços, bem como depreciação de moedas em diversos países importantes, como Argentina.

Em relação ao turismo, conforme dados da OMT, após a redução devido à pandemia, a demanda turística internacional atingiu 88% do nível de 2019 em 2023, com cerca de 1,2 bilhão de viagens internacionais. A projeção total de viagens internacionais para 2023 foi 33,9% superior a 2022, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT). O gráfico a seguir ilustra a evolução do fluxo de chegadas do turismo internacional ao nível global.

Gráfico 02 - Chegadas Internacionais de Turistas



Chegadas Internacionais de Turistas - Mundo - 2011 a 2023 previsão para 2024



Fonte: OMT, 2023 e 2024 (previsão)

O gráfico 02 revela a significativa recuperação ocorrida no período pós-pandêmico de Covid-19, destacando que já em 2022 houve uma reação notável, com um crescimento de 111,5% em comparação com 2021, alcançando 66,2% do nível de 2019. Para o ano de 2024, é previsto um aumento de 18,8% em relação a 2023, projetando que o total de viagens internacionais atinja 95% do nível de 2019. Nessa perspectiva, em relação às principais regiões, de um total de 969,4 milhões de chegadas internacionais de turistas em 2022, aproximadamente 54% foram para a Europa, 15% para as Américas, 18% para a Ásia e Pacífico, 7% para o Oriente Médio e 5% para a África. A distribuição percentual das chegadas internacionais por região global pode ser observada no Gráfico 03.

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

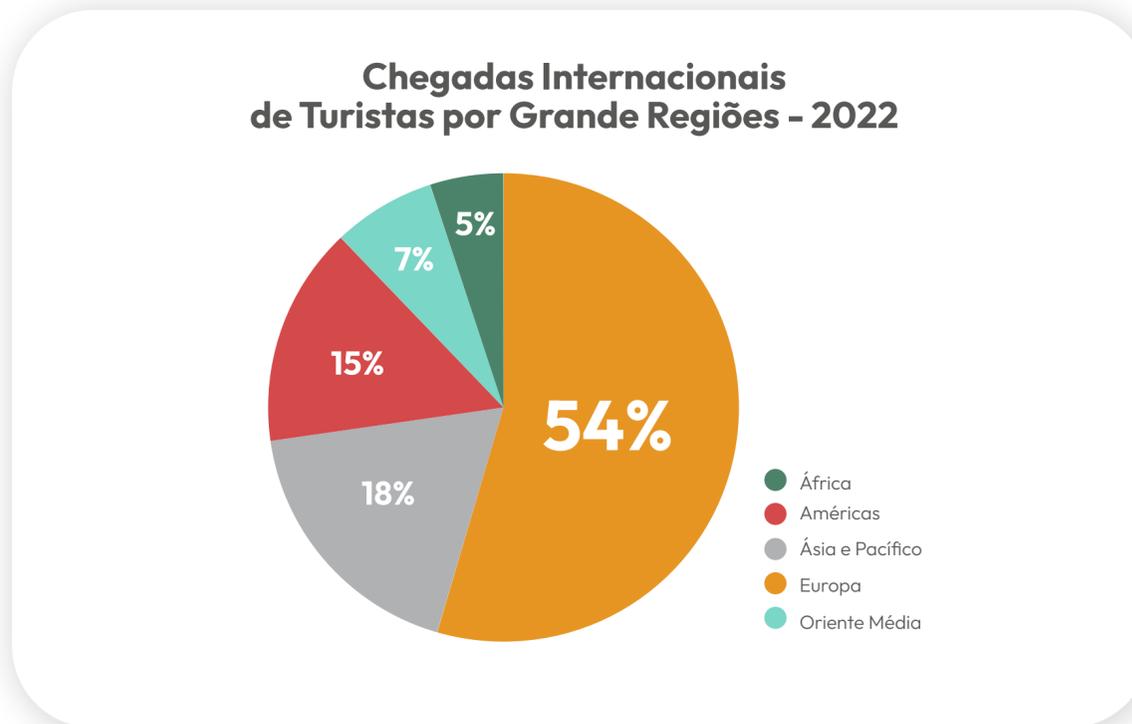
anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Gráfico 03 - Chegadas Internacionais de Turistas por Grande Regiões - 2022



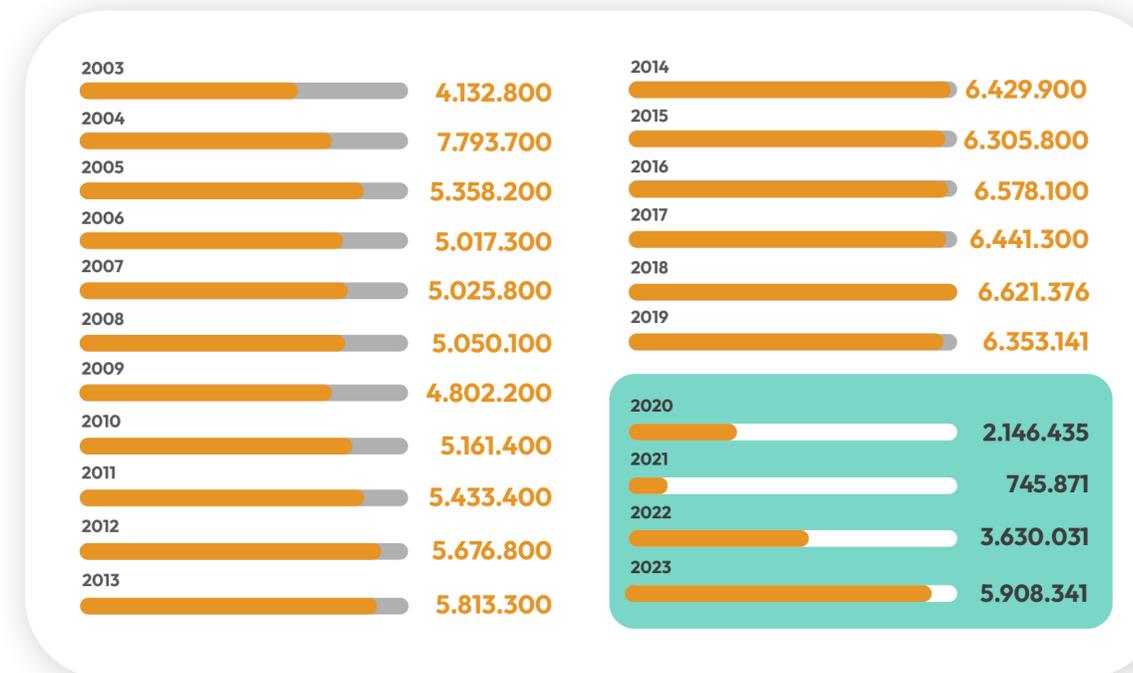
Fonte: UN Tourism, 2024

Em relação às receitas, o setor de turismo global experimentou um crescimento de 71,9% em 2022, indicando uma recuperação do turismo após o período de restrições decorrentes da pandemia de Covid-19. Após um extenso período de expansão (2011-2019 - a série histórica disponível abrange dados desde 2011), houve uma significativa queda na receita turística em 2020, atingindo 63,4%. Desde o início da pandemia, a maior elevação na parcela total das receitas turísticas internacionais ocorreu na Europa, a qual se encontra substancialmente acima de sua média histórica (43,5%), enquanto a maior diminuição foi registrada na região da Ásia e Pacífico, cuja média histórica é de 25,9%. É relevante ressaltar também o aumento na participação da região do Oriente Médio, cuja média histórica é de 6,8%. As demais regiões mantiveram-se em proximidade de suas médias históricas. Essas taxas provavelmente sofrerão ajustes com a reabertura e recuperação do turismo internacional na Ásia, tendo uma tendência de aproximação aos percentuais do período pré-pandêmico.

Panorama Brasil

O Brasil experimentou uma trajetória de crescimento do turismo consistente até 2019. O país saltou de um patamar de 4,1 milhões de chegadas internacionais de turistas em 2003 para um número histórico de 6,4 milhões em 2019, de acordo com dados do Euromonitor International e da Embratur (Ministério do Turismo/Polícia Federal). O ano de 2019, entretanto, sofreu ligeiro decréscimo nas chegadas internacionais, sendo 4,1% inferior ao ano de 2018, ano recorde de chegadas internacionais de turistas no Brasil, com 6,6 milhões. Em 2020, com as restrições impostas pela chegada da pandemia de Covid-19, o número sofreu brusca redução, sendo 66,2% inferior à 2019, com nova queda em 2022 (65,3% em relação à 2020), atingindo apenas 746 mil chegadas internacionais de turistas ao país. O gráfico a seguir ilustra a evolução da chegada de turistas internacionais ao Brasil.

Gráfico 04 - Chegada de turistas internacionais ao Brasil



Fonte: Euromonitor International e Embratur (MTur/Polícia Federal)

Após o período mais agudo de pandemia (2020 e 2021), os números já mostram recuperação, com crescimento de 387% de 2021 para 2022. Em comparação ao período anterior ao de restrições, o País fechou 2022 com 57,1% do total de 2019. Em 2023, registraram-se 5,9 milhões de chegadas. A tabela a seguir mostra os principais países emissores de turistas internacionais para o Brasil e sua evolução no período entre 2018 e 2023.



1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

 11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA,
PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Tabela 02

Evolução da Entrada de Turistas Internacionais no Brasil por país de residência - 2018-2023

País	2018	Ranking	2019	Ranking	2020	Ranking	2021	Ranking	2022	Ranking	2023	Ranking
Argentina	2.498.483	1	1.954.725	1	887.805	1	67.280	3	1.032.762	1	1.882.240	1
EUA	538.532	2	590.520	2	172.105	2	132.182	1	441.007	2	668.478	2
Chile	387.470	3	391.689	4	131.174	3	46.673	4	202.470	4	458.576	3
Paraguai	356.897	4	406.526	3	122.981	4	132.126	2	303.234	3	424.460	4
Uruguai	348.336	5	364.830	5	113.714	5	11.575	12	180.064	5	334.703	5
França	238.345	6	257.504	6	70.369	6	34.848	6	130.910	7	187.559	6
Portugal	145.816	11	176.229	9	51.028	8	38.704	5	149.747	6	182.463	7
Alemanha	209.039	7	206.882	7	61.149	7	29.514	7	120.670	8	158.582	8
Reino Unido	154.586	9	163.425	10	48.595	9	9.809	13	87.909	10	130.239	9
Itália	175.763	8	182.587	8	45.646	10	18.907	11	86.766	11	129.447	10
Bolívia	126.253	13	132.069	12	45.449	11	26.330	9	90.694	9	123.803	11
Colômbia	131.596	12	126.595	13	27.129	13	27.892	8	84.470	12	118.163	12
Espanha	147.159	10	145.325	11	32.665	12	22.828	10	83.745	13	114.096	13
Total dos principais	5.458.275		5.098.906		1.809.809		598.668		2.999.448		4.912.793	
Total BR	6.621.376		6.353.141		2.146.435		745.871		3.630.031		5.908.341	
Participação	82,4%		80,3%		84,3%		80,3%		82,6%		83,15%	

Fonte: Embratur (Ministério do Turismo/Polícia Federal).

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

- Transparência
- Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

- Planejamento Estratégico
- Direcionadores Estratégicos
- Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
- Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

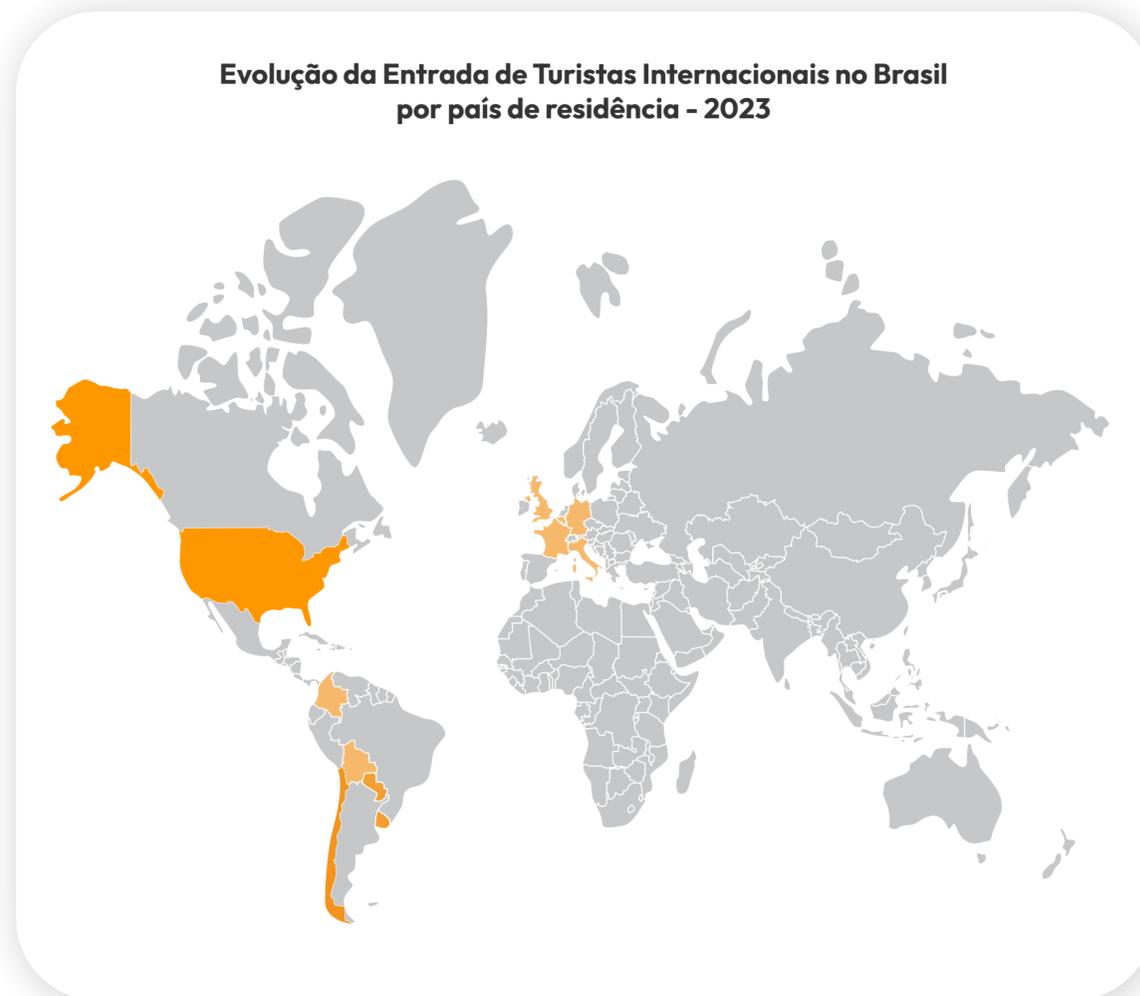
anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

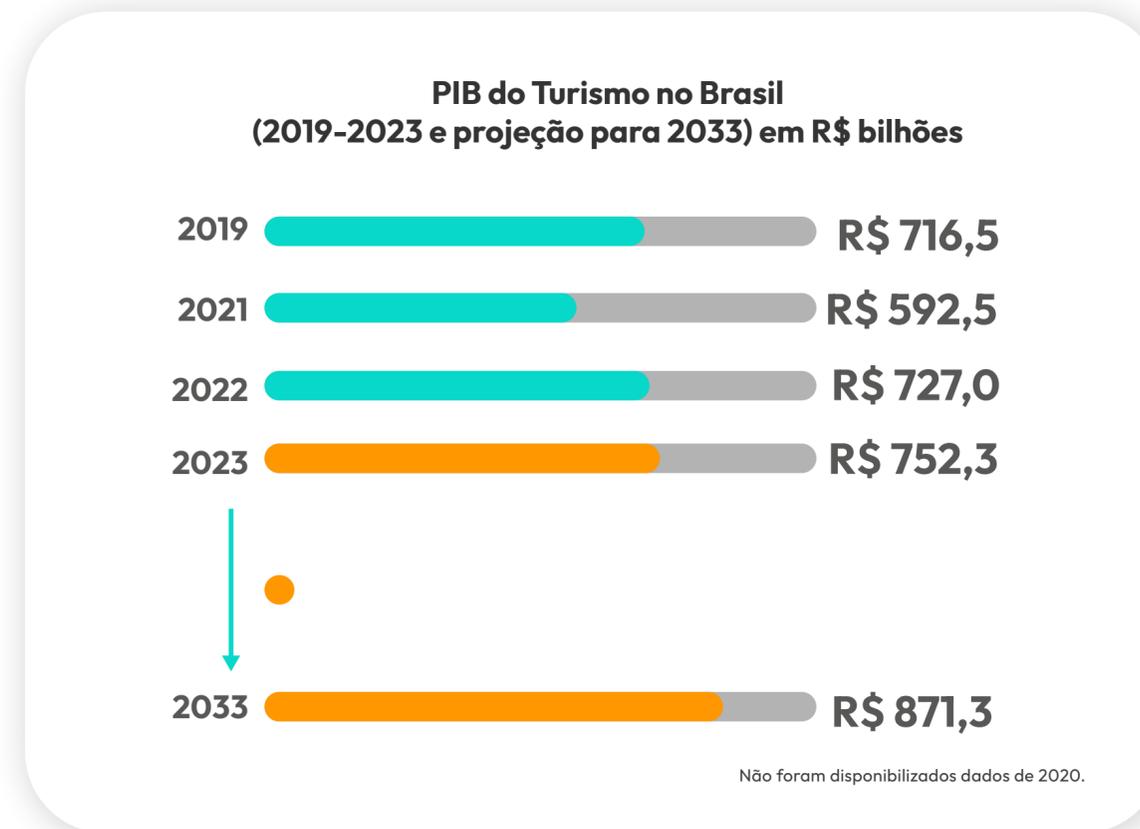
Figura 08



Fonte: Embratur (Ministério do Turismo/Polícia Federal).

O mapa da figura 08 marca com cores os 13 países da tabela 01, com destaque para os 4 primeiros países da lista (em cor mais escura), os sul-americanos Argentina (1º do ranking), Chile (3º) e Paraguai (4º), além dos EUA (2º maior emissor de turistas para o Brasil). O continente europeu é um importante mercado emissor de turistas para o Brasil, de onde constam 6 países na lista da tabela 01 (França, Portugal, Alemanha, Reino Unido, Itália e Espanha). Em termos de receitas do turismo internacional, o Brasil saltou de um patamar de US\$5 bilhões em 2003 para US\$5,9 bilhões em 2019, um crescimento de, aproximadamente, 20%. O ano de maior receita cambial turística registrada no Brasil foi 2014, quando ocorreu a Copa do Mundo de Futebol, com valor total de R\$6,8 bilhões. Utilizando dados do Relatório de Impacto Econômico do Turismo, do World Travel & Tourism Council (WTTTC), em 2023 o turismo no Brasil deverá arrecadar R\$752,3 bilhões, que correspondem a 7,8% do PIB brasileiro. Este resultado é 5% superior ao número do período pré-pandemia (2019), que registrou um total de R\$716,5 bilhões, como demonstrado no gráfico a seguir.

Figura 09



Fonte: Estudo de Impacto Econômico do Turismo (WTTTC).

Na projeção do estudo para o ano de 2033 com base na série histórica, perfazendo um horizonte de 10 anos, o PIB do turismo brasileiro deve aumentar aproximadamente 16%, atingindo um patamar superior a R\$871 bilhões. Reforçando ainda mais a importância econômica do setor, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o turismo foi o principal responsável pelo crescimento de 2,9% no PIB do Brasil em 2022, com destaque para os segmentos de bares e restaurantes, meios de hospedagens e de aluguel de carros. A projeção feita pelo WTTTC para os próximos 10 anos mostra uma evolução de mais de 15% de aumento no volume de postos de trabalho no setor de turismo brasileiro, chegando a 9,1 milhões de empregos, o que corresponderia a 8,6% de todos os empregos do país.

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE
5. ACESSO À INFORMAÇÃO
 - Transparência
 - Ouvidoria da Embratur
6. AMBIENTE EXTERNO
7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO
 - Planejamento Estratégico
 - Direcionadores Estratégicos
 - Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
 - Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico
8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO
9. GESTÃO DE PESSOAS
10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL
12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR
14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial que visa estabelecer a direção a ser seguida por uma organização, considerando seus objetivos e recursos disponíveis. Ele envolve a análise do ambiente interno e externo da empresa, a definição de metas e a formulação de estratégias para alcançar esses objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Ele é fundamental para orientar as organizações na consecução de seus objetivos de longo prazo, fornecendo uma estrutura que ajuda na tomada de decisões, na alocação eficiente de recursos e na adaptação às mudanças no ambiente de negócios.

Para a construção do Plano Estratégico vigente¹⁹, 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, as dinâmicas de modificação dos cenários tanto internos como externos.

¹⁹ [Plano Estratégico 2021-2023](#)

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

- Transparência
- Ouidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

- Planejamento Estratégico
- Direcionadores Estratégicos
- Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
- Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

- anexo I - Rol de Responsáveis
- anexo II - Balancete, Demonstração Contábil
- anexo III - Prestação de Contas Contábeis
- anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Direcionadores Estratégicos

O artigo 4º da Lei nº 14.002/2020 destaca, entre 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.

Desta forma, o Planejamento Estratégico da Embratur estabeleceu como **Missão, Visão e Valores**, o que segue abaixo:

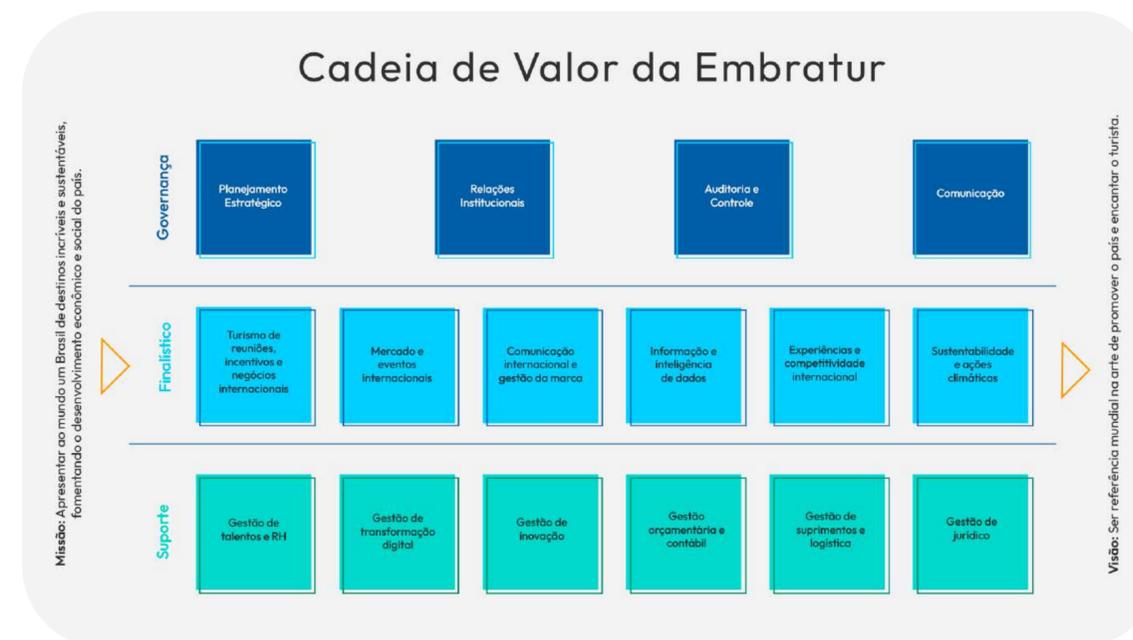
Figura 10 - Missão, Visão e Valores



Fonte: Plano Estratégico 2021-2023, Resolução DIREX no. 16/2023, 06/06/2023

Ainda no referido documento, a Embratur estabeleceu a sua **Cadeia de Valor**, que permite à Agência organizar todos os seus processos, como um conjunto de subsistemas, em que os insumos são processados por meio de ações para gerar produtos que, entregam valor ao cliente por sua vez, destinam-se à geração de impactos desejáveis no seu contexto de atuação. Os processos foram distribuídos em três pilares: Suporte, Finalístico e Governança.

Figura 11 - Cadeia de Valor 2021 - 2023



Fonte: Plano Estratégico 2021-2023, Resolução DIREX no. 16/2023, 06/06/2023

Para o alcance da Visão, a Embratur estabeleceu quinze Objetivos Estratégicos, esses por sua vez, norteiam o planejamento estratégico e as tomadas de decisões, fazendo com que a execução das ações esteja sempre alinhada aos interesses da organização. Vale salientar que a Embratur ao fazer o alinhamento estratégico dos objetivos com as métricas estabelecidas no Plano Nacional do Turismo (PNT).

A seguir, o **Mapa Estratégico** apresenta os Objetivos Estratégicos, distribuídos nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC)²⁰.

²⁰ É uma metodologia de medição e gestão de desempenho, desenvolvida em 1997 pelos professores da Harvard Business School (HBS) Robert Kaplan e David Norton, que traduz a missão empresarial e a estratégia em objetivos e iniciativas, baseado em quatro perspectivas em um Mapa Estratégico: financeiro, do cliente, dos processos internos, de aprendizagem e crescimento.

- 1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA
- 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
- 3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
- 4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE
- 5. ACESSO À INFORMAÇÃO
 - Transparência
 - Ouidoria da Embratur
- 6. AMBIENTE EXTERNO
- 7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO
 - Planejamento Estratégico
 - Direcionadores Estratégicos
 - Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
 - Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico
- 8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO
- 9. GESTÃO DE PESSOAS
- 10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
- 11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL
- 12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
- 13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR
- 14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
- 15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

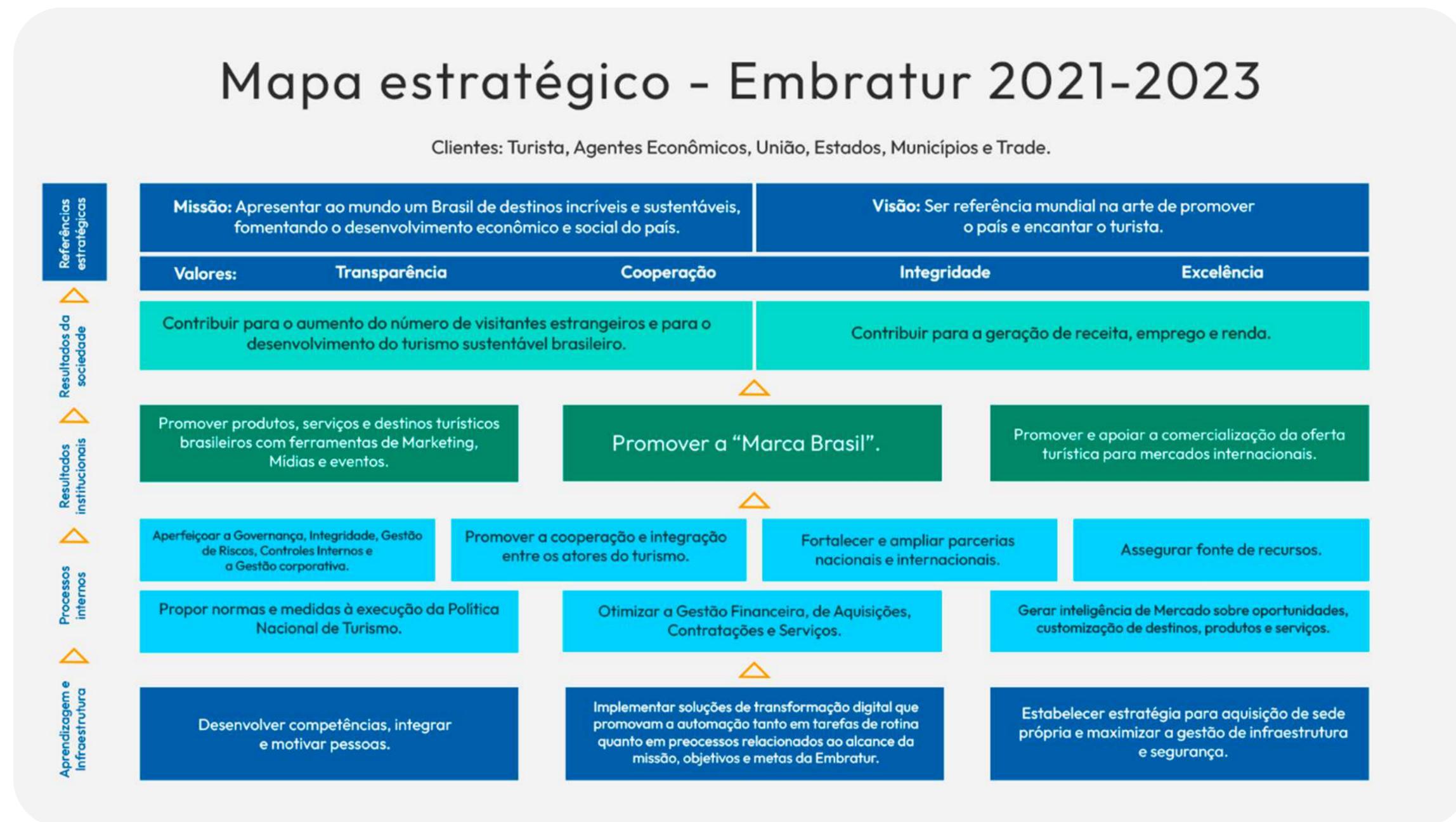
anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Figura 12 - Mapa Estratégico da Embratur



Fonte: Plano Estratégico 2021-2023, Resolução DIREX no. 16/2023, 06/06/2023

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos

A definição dos Mercados Prioritários para as ações da Embratur em 2023 foi estruturada a partir dos critérios apresentados no relatório “Estudo sobre os mercados estratégicos para a promoção internacional do Brasil”, enviado ao Sebrae em 2022. Seguem abaixo os principais aspectos considerados:

- 1 Emissão Internacional Geral** – previsão para o ano seguinte
Dados coletados da plataforma GlobalData, com a perspectiva para o ano de 2024.
- 2 Emissão para o Brasil** – realizado no ano corrente
Dados da Polícia Federal/Ministério do Turismo.
- 3 Gasto total do país avaliado (no mundo)** – previsão para o ano seguinte
Dados coletados da plataforma GlobalData, com a perspectiva para o ano de 2024.
- 4 Gasto total do país avaliado (no Brasil)** – realizado em 2019.
Dados da última pesquisa FIPE/MTur. Pesquisa sem previsão de atualização.
- 5 Gasto médio diário no mundo** – previsão para o ano seguinte.
Dados coletados da plataforma GlobalData, com a perspectiva para o ano de 2024.
- 6 Gasto médio diário no Brasil** – realizado em 2019.
Dados da última pesquisa FIPE/MTur. Pesquisa sem previsão de atualização.
- 7 Número de voos diretos para o Brasil** – contratados para os próximos 12 meses.
Dados disponíveis na plataforma *ForwardKeys*.
- 8 Número de assentos nos voos para o Brasil** – contratados para os próximos 12 meses.
Dados disponíveis na plataforma *ForwardKeys*.
- 9 Idioma**
Ponderação (pontuação) objetiva do idioma selecionado pelo turista do país avaliado.
- 10 Exigência de visto para turistas**
Ponderação (pontuação) objetiva sobre a exigência de visto (dificultador) para a entrada no Brasil.



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

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
[Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico](#)

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

Para alcançar os Objetivos Estratégicos, foram definidos Indicadores de Desempenho (com metas quantitativas) e Ações Estratégicas (com metas qualitativas). A meta quantitativa possui uma representação numérica a ser atingida nos prazos estabelecidos. Já a meta qualitativa estabelece um escopo de atividades a serem desenvolvidas.

O acompanhamento do Plano Estratégico 2021-2023 é feito pelo monitoramento da execução estratégica, semestralmente, com vistas a atingir os resultados pactuados e esperados. As revisões são realizadas juntamente com os Pilotos da Transformação²¹ sempre que houver necessidade, a fim de garantir a execução das ações para o atingimento dos objetivos estratégicos, e posteriormente submetidas à Diretoria Executiva e apresentadas ao Conselho Deliberativo da Embratur (CDE).

Para alcançar as metas estratégicas estabelecidas em 2023, a Embratur concentrou os esforços em temas cruciais para posicionar o país em debates internacionais, fomentar o afroempreendedorismo e promover um país sustentável. Durante esse período, destaca-se a promoção do afroturismo sendo um segmento prioritário, como parte da estratégia de diversificação dos produtos turísticos brasileiros no exterior. Foram desenvolvidas políticas específicas, parcerias, a exemplo com a TripAdvisor, para criar uma página que reunisse experiências de afroturismo no Brasil. A Agência levou operadores para feiras internacionais e promoveu o segmento nas Galerias Visit Brasil. Adicionalmente, foi desenvolvido um banco de fotografias e vídeos para promover o afroturismo. A Embratur também realizou uma série documental em três episódios no escopo do projeto “Turismo Transforma”, para mostrar a relevância do afroturismo para o Brasil. A série foi lançada em novembro, no âmbito das comemorações do Mês da Consciência Negra.

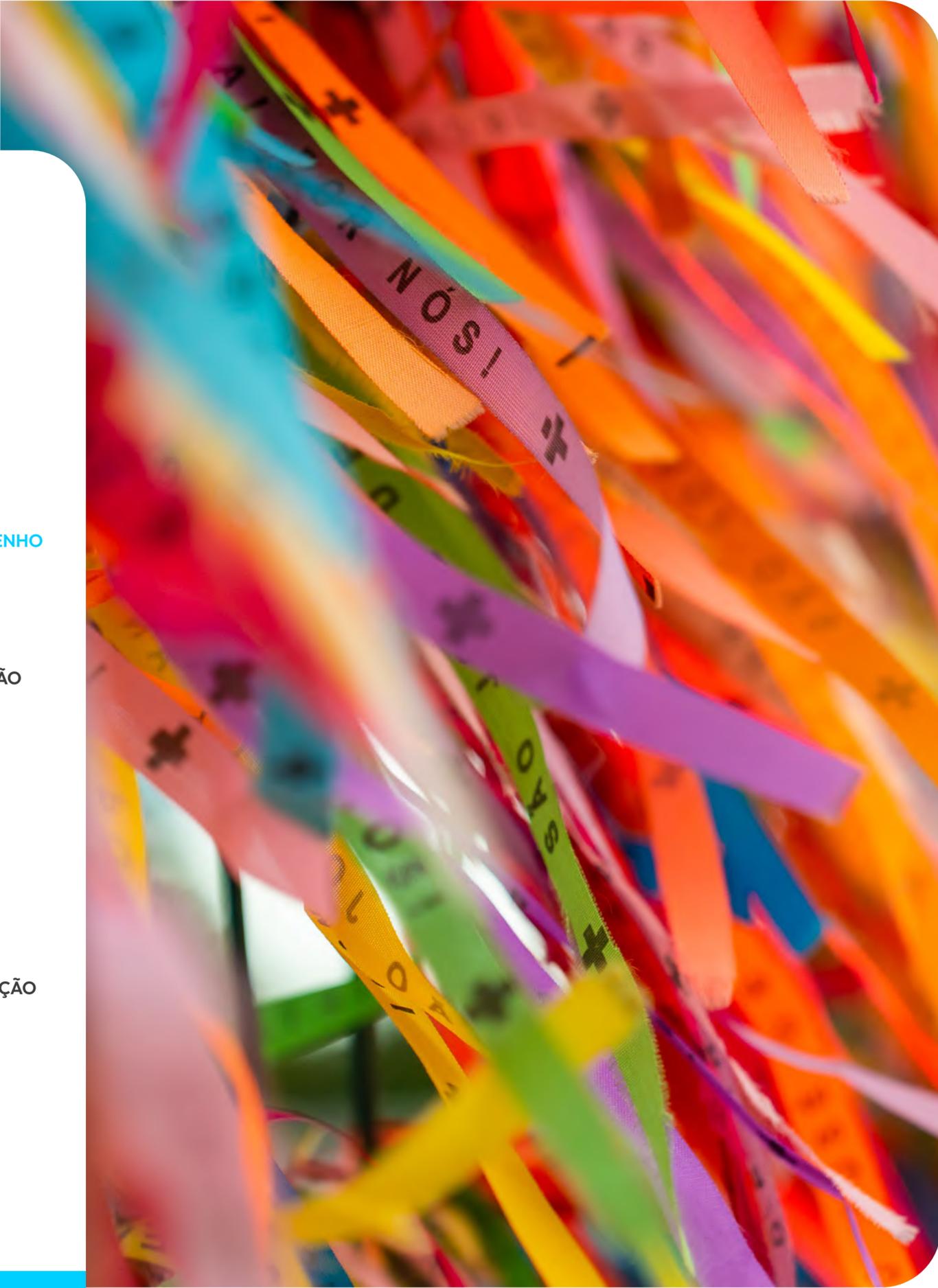
A série documental “Turismo Transforma”²², tem como propósito evidenciar que investimentos neste setor têm o potencial de gerar empregos, renda, promover a valorização da diversidade cultural e impulsionar a imagem do país. Ao longo do ano, foram produzidos oito episódios da série, focado nos profissionais do turismo e ilustrando de que forma comunidades inteiras podem ser beneficiadas de maneira positiva quando o turismo é sustentável, abrangendo aspectos não apenas ambientais, mas também sociais e econômicos. É crucial ressaltar que o turismo movimenta, aproximadamente, 8% do Produto Interno Bruto (PIB). Este setor abrange predominantemente pequenas empresas, representando 98% do total, as quais atualmente proporcionam a geração de 6,85 milhões de empregos.

Outro segmento priorizado a partir de 2023 foi o Audiovisual, com o lançamento do concurso de curtas-metragens ‘Brasil com S’ pela Embratur. Iniciou colaborações com parceiros de turismo para desenvolver roteiros ligados à produção audiovisual que colaborem com a promoção de destinos turísticos brasileiros, assim chamados “Filmes Destino”. Além de divulgar o Brasil no mundo, o fomento aos Filmes Destinos movimentam a cadeia da economia criativa, gerando emprego e renda. Adicionalmente, a Agência integrou o Conselho Superior de Cinema, dedicando esforços para atrair produções internacionais e incentivando a indústria audiovisual nacional a explorar a diversidade cultural.

²¹ [DIREX, Resolução 29/2023](#). O programa tem como objetivo discutir temas de Planejamento Estratégico de maneira participativa e engajada por meio de um ponto-focal, indicado por Gerência, que representará sua área nas iniciativas de planejamento, monitoramento e aferição dos resultados. | ²² [YouTube Embratur](#)

- 1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA
- 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
- 3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
- 4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE
- 5. ACESSO À INFORMAÇÃO
 - Transparência
 - Ouvidoria da Embratur
- 6. AMBIENTE EXTERNO
- 7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO
 - Planejamento Estratégico
 - Direcionadores Estratégicos
 - Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
 - [Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico](#)
- 8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO
- 9. GESTÃO DE PESSOAS
- 10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
- 11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL
- 12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
- 13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR
- 14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
- 15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

- anexo I - Rol de Responsáveis
- anexo II - Balancete, Demonstração Contábil
- anexo III - Prestação de Contas Contábeis
- anexo IV - Parecer Auditoria Interna



Objetivo Estratégico 1: Contribuir para o aumento do número de visitantes estrangeiros.

Indicador	Entrada anual de turistas estrangeiros
	Meta <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 31,41%; background-color: #008080; margin-right: 5px;"></div> 31,41% </div>
	Resultado <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 63,8%; background-color: #008080; margin-right: 5px;"></div> 63,8% </div>

Os resultados alcançados referentes à entrada de turistas internacionais no Brasil em comparação com o mesmo período de 2022, mostram um crescimento de 63,8%, passando de 3,6 milhões (2022) para 5,9 milhões (2023).

Até julho de 2023, o número de turistas internacionais que entraram no Brasil já ultrapassava o total dos visitantes internacionais que entraram no país durante todo o ano de 2022 (3,6 milhões de turistas). Os dados anuais são processados pela Polícia Federal e ajustados metodologicamente pelo Ministério do Turismo.





- 1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA
- 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
- 3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
- 4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE
- 5. ACESSO À INFORMAÇÃO
 - Transparência
 - Ouvidoria da Embratur
- 6. AMBIENTE EXTERNO
- 7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO
 - Planejamento Estratégico
 - Direcionadores Estratégicos
 - Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
 - Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico*
- 8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO
- 9. GESTÃO DE PESSOAS
- 10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
- 11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL
- 12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
- 13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR
- 14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
- 15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

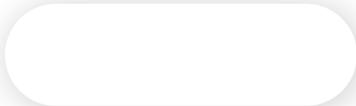
- anexo I - Rol de Responsáveis
- anexo II - Balancete, Demonstração Contábil
- anexo III - Prestação de Contas Contábeis
- anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Objetivo Estratégico 2: Contribuir para a geração de receita, emprego e renda.

Indicador	Receita gerada pelos turistas internacionais	
	Meta	8,58%
	Resultado	25,00%

Os dados desse período (janeiro a dezembro de 2023), em comparação com o mesmo período de 2022, mostram um crescimento de 40,8%, passando de US\$4,9 bilhões (2022) para US\$6,9 bilhões (2023). Apenas até outubro de 2023, as receitas com turismo internacional já haviam ultrapassado em US\$50 milhões toda a receita apurada no ano de 2022 (US\$4,9 bilhões).

O aumento das receitas com viagens internacionais ao Brasil, em 2023, está relacionado diretamente ao crescimento do volume de turistas internacionais que entraram no país, que passou de 3,6 milhões em 2022 para 5,9 milhões em 2023. Ainda, a participação do turismo nas receitas cambiais provenientes de serviços cresceu de 12,5%, em 2022, para 15,5%, em 2023, elevando a importância dos gastos dos turistas internacionais no Brasil dentro da balança comercial.



- 1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA
- 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
- 3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
- 4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE
- 5. ACESSO À INFORMAÇÃO
 - Transparência
 - Ouvidoria da Embratur
- 6. AMBIENTE EXTERNO
- 7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO
 - Planejamento Estratégico
 - Direcionadores Estratégicos
 - Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
 - Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico
- 8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO
- 9. GESTÃO DE PESSOAS
- 10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
- 11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL
- 12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
- 13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR
- 14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
- 15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

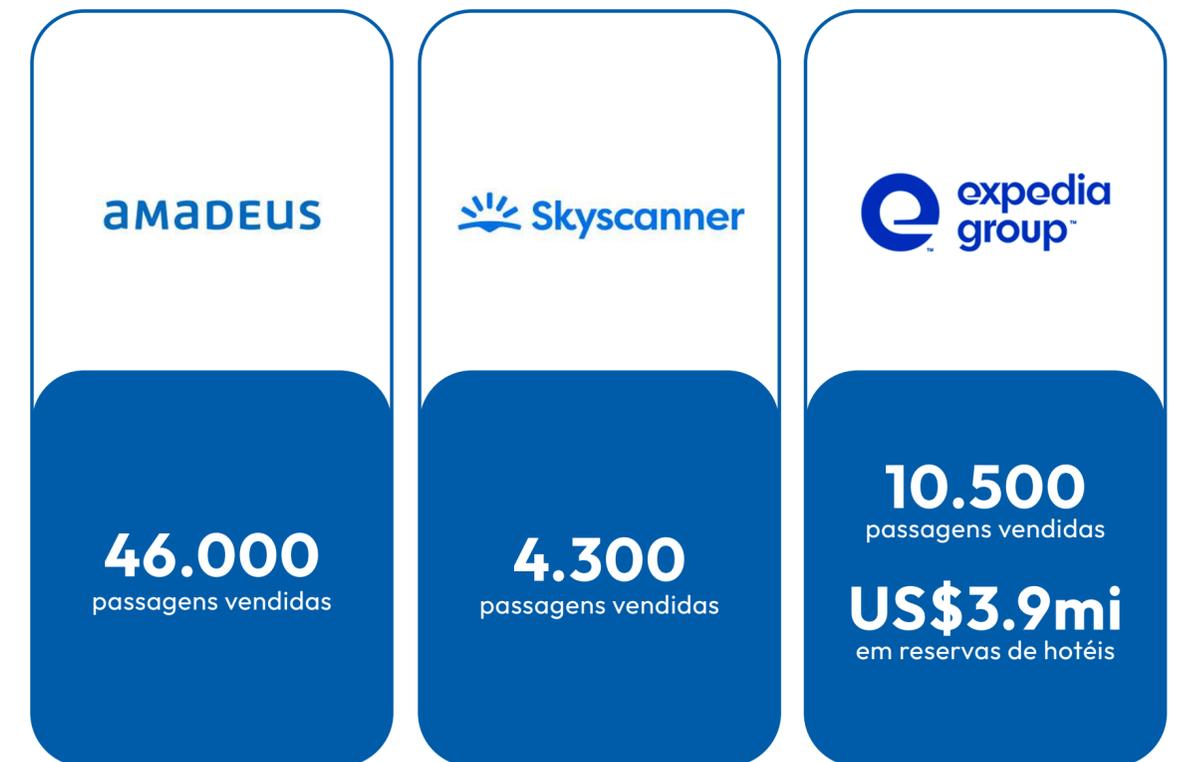
Objetivo Estratégico 3: Promover produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros com ferramentas de marketing, mídias e eventos.

Indicador	Número de impactos alcançados nas campanhas publicitárias produzidas <i>on</i> e <i>off-line</i>
	Meta  750.000.000
	Resultado  159.176.540

As campanhas implementadas apresentaram uma notável alteração na distribuição de meios em relação ao ano anterior. Notadamente, houve uma significativa ênfase nos canais digitais, representando 80% da alocação do orçamento de mídia, com foco primordial no reestabelecimento e consolidação de parcerias estratégicas no mercado internacional de turismo, visando o incremento da comercialização de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros (B2B - *business to business*), abrangendo principalmente OTAs (Agências de Turismo Online) e companhias aéreas. Esta mudança na estratégia de promoção, além de desafiadora, revelou-se como um ponto de complexidade para o alcance da meta inicialmente definida para 2023, resultando em um alcance de impacto aquém da meta estabelecida. Além disso, a ausência de veiculação em canais de mídia aberta (TV) e de mídia exterior desempenhou um papel significativo na não consecução da meta de impacto estabelecida.

- anexo I - Rol de Responsáveis
- anexo II - Balancete, Demonstração Contábil
- anexo III - Prestação de Contas Contábeis
- anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Diante desse redirecionamento, o objetivo primordial da estratégia implementada foi incrementar o volume de reservas e de compras de passagens aéreas, hospedagens e pacotes turísticos para o Brasil, direcionando-se especificamente aos potenciais turistas dos mercados-alvo definidos pela Embratur, por meio dos canais de distribuição parceiros durante o período das campanhas cooperadas²³ (B2B2C - *business to business to consumer*). A exemplo disso destaca-se os resultados obtidos com a Campanha EUA:



É importante ressaltar que somente com o Expedia Group, responsável por sites como o Hotels.com e Trivago, houve um aumento de 38% na emissão de passagens aéreas e hospedagens para o Brasil, no período vigente da campanha cooperada.

²³ Quando as empresas também executam, em suas plataformas, as campanhas de publicidade dos destinos brasileiros, com objetivo de ampliar vendas.

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

- Transparência
- Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

- Planejamento Estratégico
- Direcionadores Estratégicos
- Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
- Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

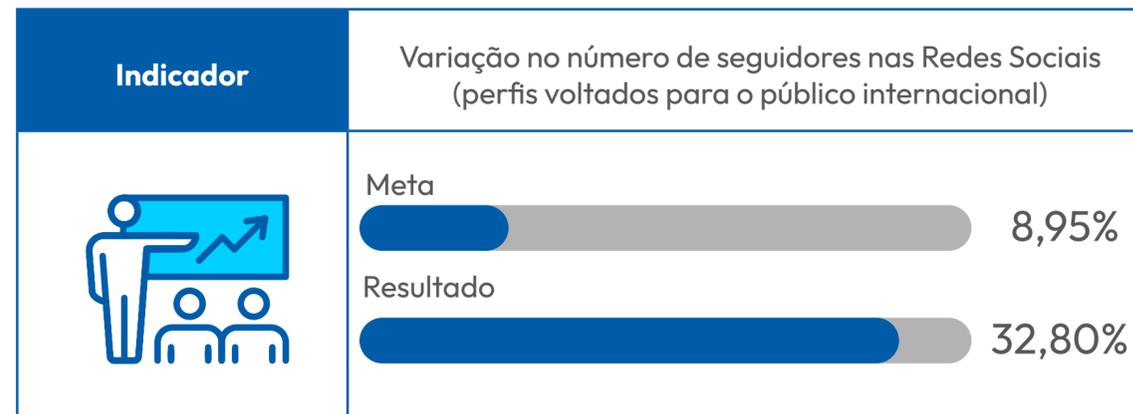
15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

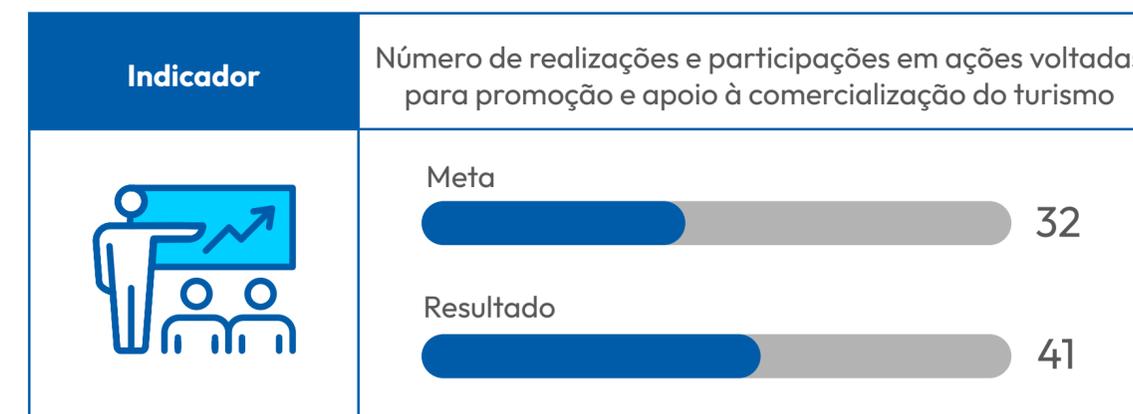
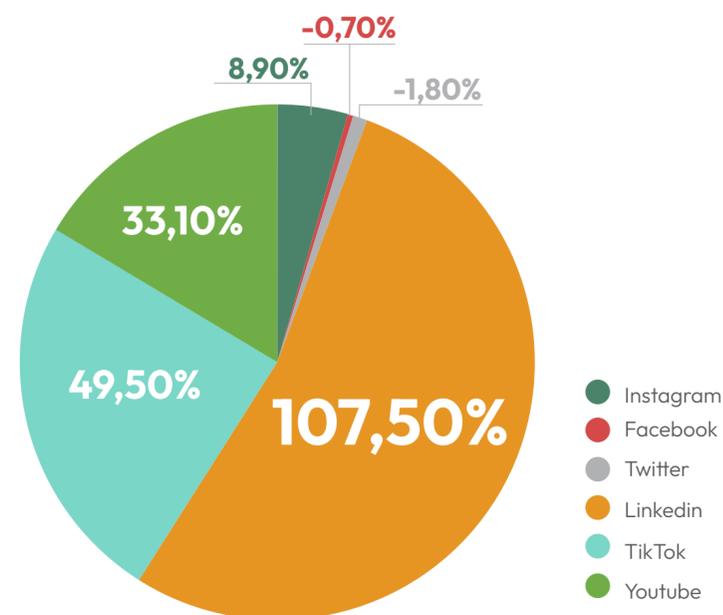
anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna



Mensuração da variação no número de seguidores nas redes sociais:



Somente em 2023, a Embratur participou e realizou 41 ações voltadas para a promoção e apoio à comercialização. Neste contexto, é importante destacar que a Agência desenvolveu um novo modelo de *Roadshow*, chamado Galeria Visit Brasil, promovendo experiências multissensoriais que mostram um país sustentável e diverso para o turista estrangeiro. Onde foram promovidas a arte, música, moda, artesanato e gastronomia brasileira, e ainda traz em parceria a marcas que possuem tradicionalmente um produto brasileiro como por exemplo, Osklen, Dengo Chocolates, Granada.

Conforme detalhamento a seguir:



1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

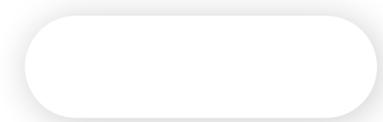
15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna





1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Indicador	Número de celebrações de instrumentos de parceria com companhias aéreas que realizam rotas internacionais em mercados prioritários
	Meta  5
	Resultado  4

O Brasil alcançou um crescimento de 40% em comparação ao ano anterior no total de número de voos, reflexo do trabalho da Embratur em parceria com as companhias aéreas, aeroportos e governos estaduais. Prova disso, foram as ações executadas, de janeiro a dezembro a Embratur celebrou em 2023 quatro instrumentos de parcerias com companhias aéreas com a COPA, TAP e dois com a LATAM.

Além disso, trouxe como inovação a realizadas ações (campanha cooperada) em parceria com companhias aéreas, sem que houvesse a necessidade de formalização de instrumentos de cooperação, com destaque para:

Fornecimento de passagens aéreas para participação de operadores estrangeiros no Programa Comprador Convidado na ABAV Expo 2023, em outubro: 12 pela GOL Linhas Aéreas; 5 pela Copa Airlines; 4 pela LATAM.

Outrossim, foram realizadas 3 campanhas cooperadas com a Delta Airlines - Vacations Division, Sky Airline e Jetsmart. Realizado um evento da Air Europa na feira Top Resa, na França, o lançamento das rotas da Jetsmart para Florianópolis, na feira FIT Argentina e está em negociação de duas matérias na revista Sawubona da South African Airways.

Objetivo Estratégico 4: Promover a “Marca Brasil”.

Em 2023, a Embratur retomou a utilização da Marca Brasil, um marco para o início de uma nova estratégia de reposicionamento da imagem do país, focada na diversidade e na sustentabilidade. Essa mudança representa o início de uma nova abordagem para melhorar a imagem do país.

Deste modo, foram realizadas campanhas publicitárias nos EUA, América Latina e Europa, com o intuito de destacar o Brasil como um país que valoriza a sustentabilidade, a democracia e a diversidade.

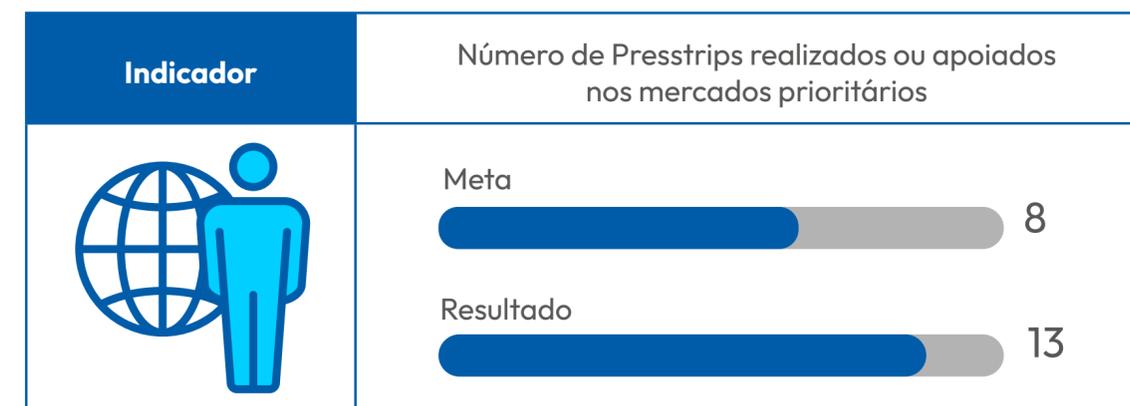
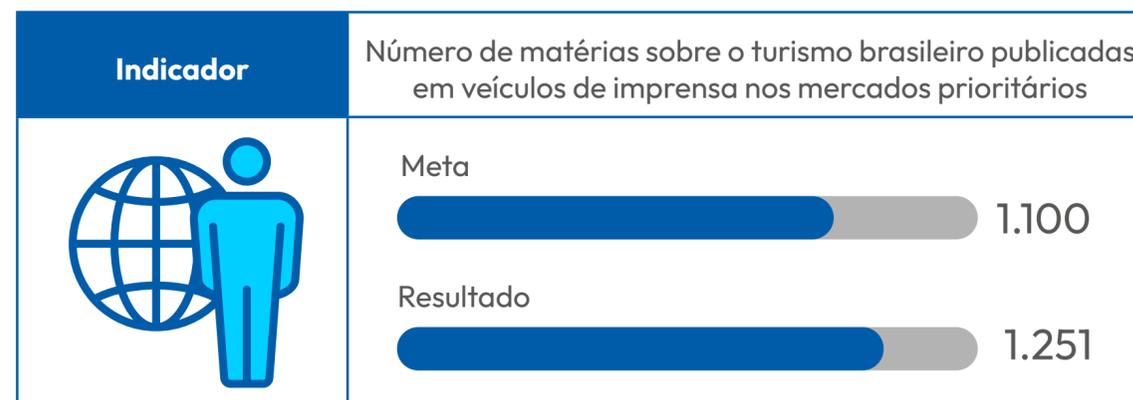
Na América Latina, foram direcionados esforços para países como Argentina, Chile, Peru, México e Colômbia, com a expectativa de atingir um total de 155.133 impactos por meio de mídia exterior e 24.420.444 impactos na internet. Na Europa, incluindo nações como Alemanha, França, Reino Unido, Portugal e Espanha, as campanhas visavam alcançar cerca de 2.920.000 impactos através de mídia exterior e 18.372.877 impactos na internet. Além disso, nos Estados Unidos, a Embratur direcionou suas iniciativas, resultando em 3.238.333 impactos por meio de mídia exterior e um alcance online de 106.642.942 impressões, com 355.479 cliques. Esses números refletem os esforços estratégicos da Embratur em aumentar a visibilidade do Brasil como destino turístico em diferentes mercados estratégicos, utilizando uma variedade de plataformas de comunicação para maximizar o impacto e a eficácia das campanhas.

Nesta perspectiva, com vista ao alcance desse objetivo a Embratur contratou uma Pesquisa de posicionamento de imagem e consultoria de gestão de marca, que ainda está em andamento.



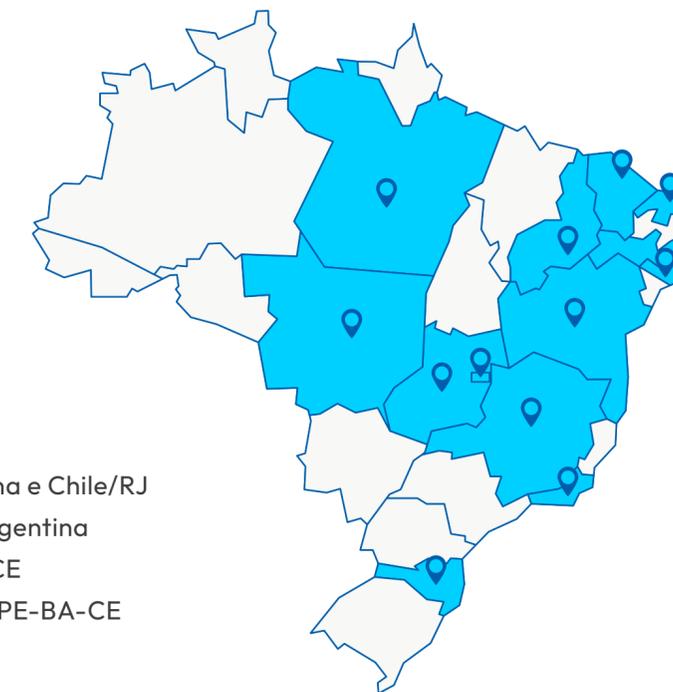
- 1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA
- 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
- 3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
- 4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE
- 5. ACESSO À INFORMAÇÃO
 - Transparência
 - Ouidoria da Embratur
- 6. AMBIENTE EXTERNO
- 7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO
 - Planejamento Estratégico
 - Direcionadores Estratégicos
 - Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
 - Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico
- 8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO
- 9. GESTÃO DE PESSOAS
- 10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
- 11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL
- 12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
- 13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR
- 14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
- 15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

Objetivo Estratégico 5: Promover e apoiar a comercialização da oferta turística para mercados internacionais.



 Argentina	463	 Emirados Árabes Unidos	13
 Chile	241	 Espanha	55
 Colômbia	08	 Itália	21
 Estados Unidos	84	 Portugal	81
 Paraguai	46	 Reino Unido	48
 Peru	22	 França	31
 Alemanha	138		

1. Presstrip Itália/Santa Catarina
2. Presstrip França/Rio de Janeiro
3. Presstrip Portugal/Alagoas
4. Presstrip LatAm/GO-DF
5. Presstrip EUA/MG
6. Presstrip LatAm/PA
7. Presstrip LatAm/MT
8. Presstrip LatAm/BA
9. Presstrip França/PI e RN
10. Presstrip Flip+50th Best Argentina e Chile/RJ
11. Presstrip Salão do Turismo DF/Argentina
12. Sertões Kite Surf 2023 Londres/CE
13. Rally dos Sertões 2023 Espanha/PE-BA-CE



anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

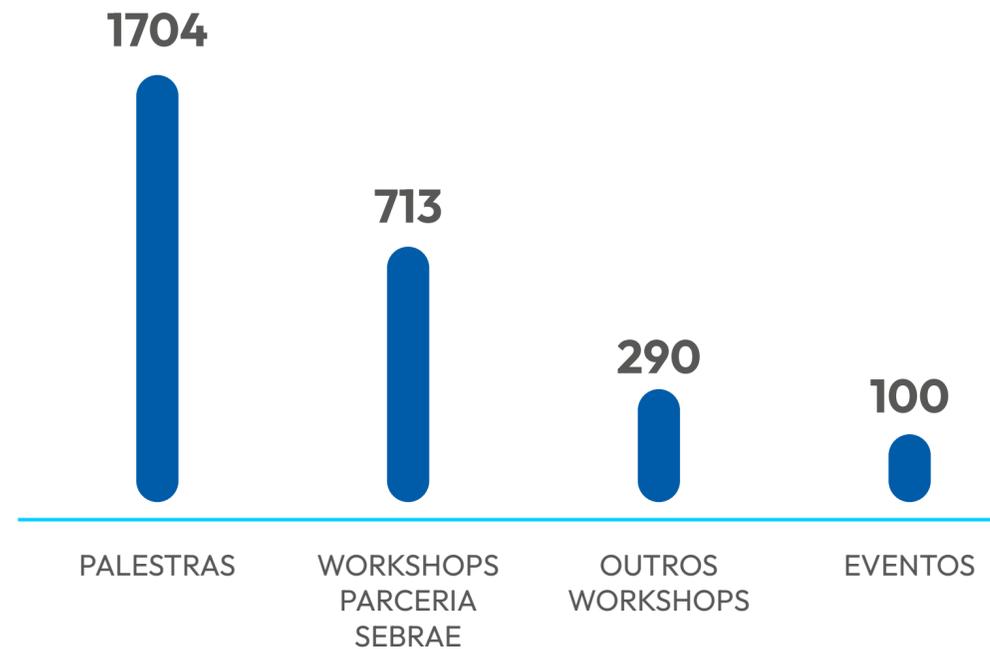
anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

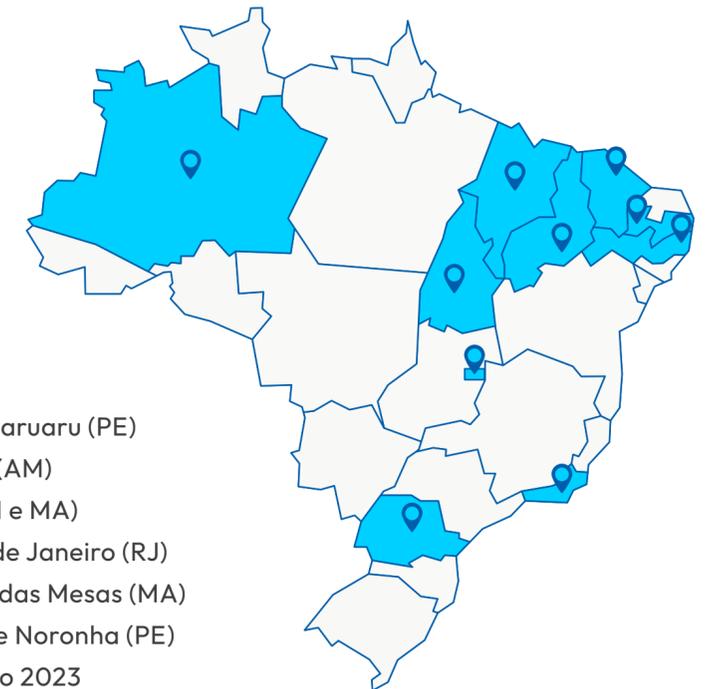
anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Indicador	Número de profissionais brasileiros e estrangeiros capacitados em ações que a Embratur participa ²⁴
	Meta 2000
	Resultado 2807

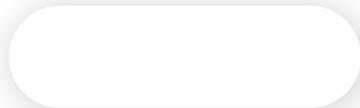
Indicador	Número de famtours realizados ou apoiados
	Meta 6
	Resultado 7



²⁴ Palestra/Treinamento UNECONGRESSO - Joinville e Balneário Camboriú/SC - Total de participantes: 80 | Workshop Turismo Internacional de Negócios e eventos-Litoral/SP - Total de participantes: 100 | Workshop Turismo Internacional e Ações Climáticas - São Sebastião/SP - Total de participantes: 140 e Santos/SP - Total de participantes: 50 | Palestra "Os passos para a promoção internacional do turismo", na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, em Natal/RN - Total de participantes: 74 | Fórum ABRATUR - Palestra "Cenários e perspectivas da promoção internacional do Brasil", em São Luís/MA - Total de participantes: 206 | Encontro Nacional das Cidades Patrimônio Mundial, em São Miguel das Missões/RS - Total de participantes: 100 | Workshops Sebrae (contrato 2022/2023) - Belém/PA - Total de participantes: 15 e Brasília/DF - Total de participantes: 16 | Workshops Sebrae (contrato 2023/2024) - Porto Seguro (BA) - 51, Belo Horizonte (MG) - 27, Vitória (ES) - 40, Macapá (AP) - 40, Pirenópolis (GO) - 35, Corumbá (MS) - 24, Itajaí (SC) - 21, Delmiro Gouveia (AL) - 62, Rio de Janeiro (RJ) - 27, Foz do Iguaçu (PR) - 21, Tibau do Sul (RN) - 26, João Pessoa (PB) - 57, Recife (PE) - 25, Palmas (TO) - 38, Jericoacoara (CE) - 85, Parnaíba (PI) - 24, Barreirinhas (MA) - 30, Aracaju (SE) - 16, Cuiabá (MT) - 33. Total de participantes: 682 | Palestra - Painel de Afrofuturismo do Liberatum - Total de participantes: 745 | Palestra - Rota Mais Segura - Total de participantes: 87 | Palestra - 8th UNWTO World Forum on Gastronomy Tourism - Total de participantes: 300 | Palestra - Aventura Natural - Total de participantes: 77 | Palestra - 8 Festival Binacional de Enogastronomia - Total de participantes: 70 | Palestra - TerroirTUR - Total de participantes: 65



1. Famtour Campina Grande (PB) e Caruaru (PE)
2. Famtour Manaus (AM) e Parintins (AM)
3. Famtour Rota das Emoções (CE, PI e MA)
4. Famtour Foz do Iguaçu (PR) e Rio de Janeiro (RJ)
5. Famtour Jalapão (TO) e Chapada das Mesas (MA)
6. Famtour Recife (PE) e Fernando de Noronha (PE)
7. Famtour Salão Nacional do Turismo 2023



1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
[Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico](#)

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA,
PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

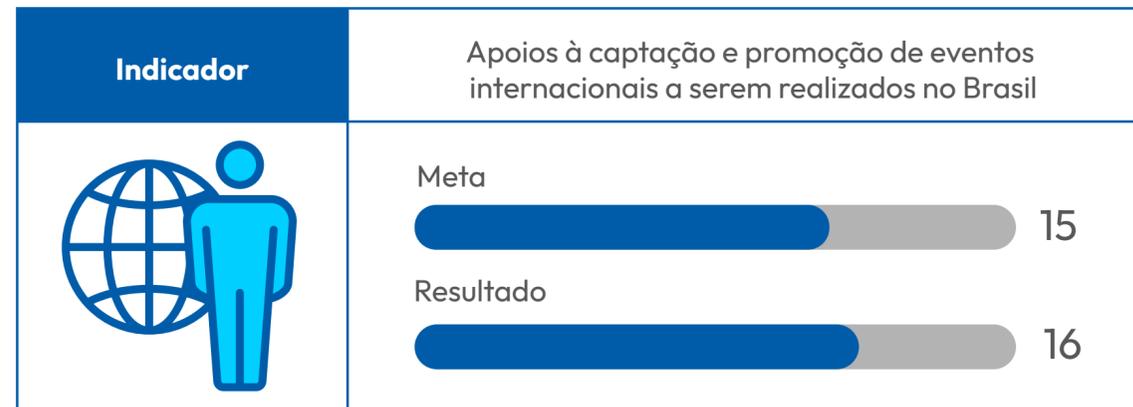
15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

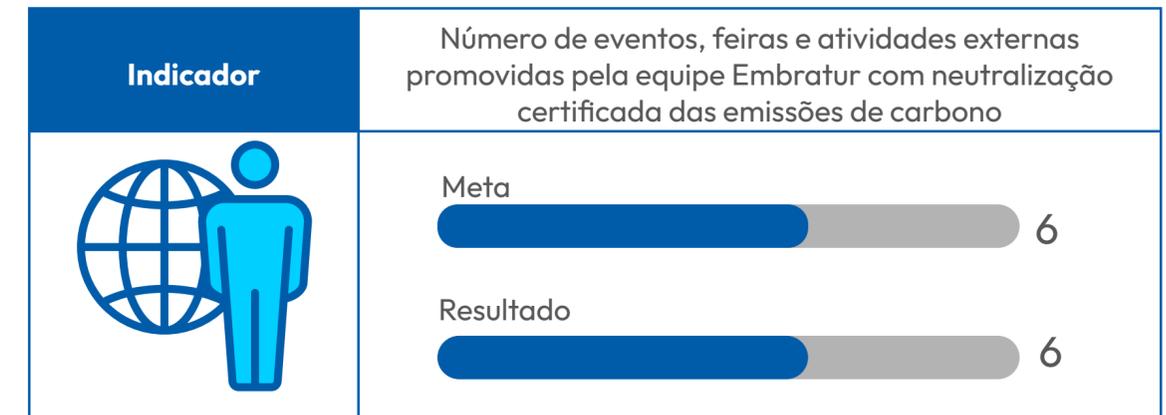
anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

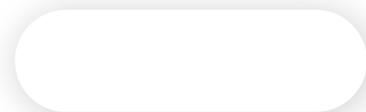


Foram realizados 16 processos de apoio a captação de eventos:

1. Routes Americas 2026
2. ICEM 2027
3. WCPCCS - World Congress of Pediatric Cardiology and Cardiac Surgery 2029
4. Elevate 2024
5. REMOTE Immersion
6. The International Society of Ultrasound in Obstetrics and Gynecology - 20th ISUOG Regional Symposium - 2024
7. Annual Computational Neuroscience Meeting
8. 13th World Congress on Alternatives and Animal Use in the Life Sciences
9. 14th International Mammalogical Congress (IMC-14)
10. ISO TC 228 - Plenary Annual Meeting (International Standardization Organization - Technical Committee - Tourism and related services)
11. 2024 IATA Slot Conference
12. Routes World 2025
13. World Football Summit
14. XVI Festival Internacional de Cinema de Turismo
15. World Congress of Science and Factual Producers
16. 42th International Symposium on Combustion 2028

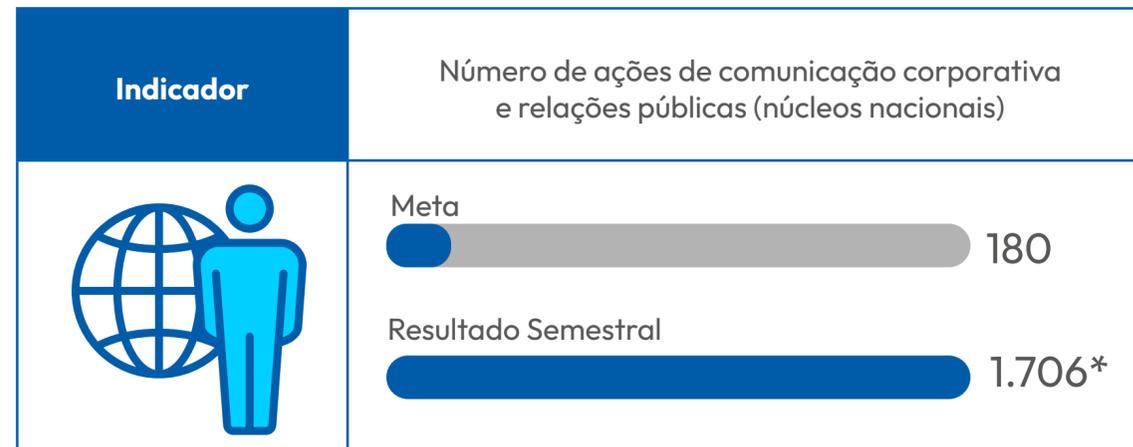


A Embratur promoveu a neutralização das emissões de carbono das viagens nacionais e internacionais da equipe, a pegada da participação da Embratur na IMEX em 2023, 6 (seis) famtours e o consumo de energia elétrica da Agência. Apoiando a promoção de ações de neutralização que pudessem ganhar visibilidade no exterior por meio de matérias veiculadas em mídia internacional.

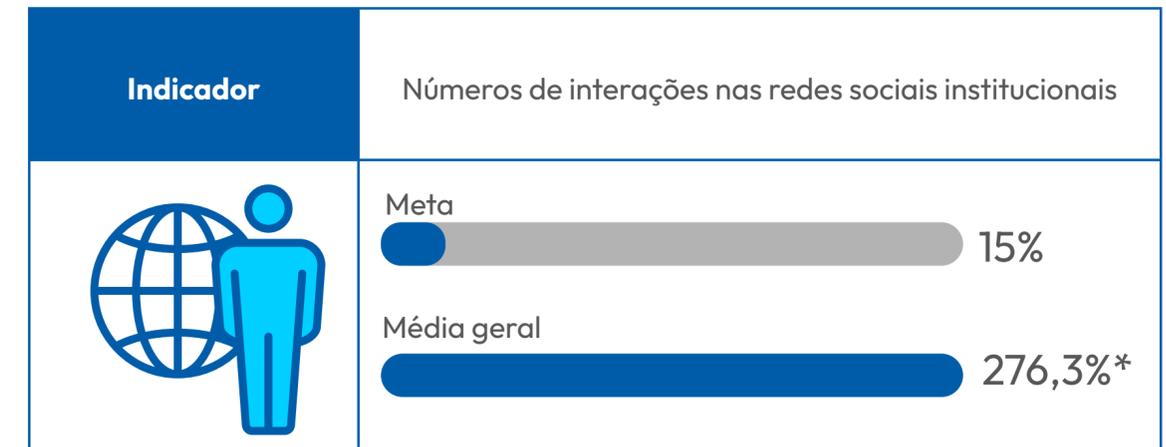


- 1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA
- 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
- 3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
- 4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE
- 5. ACESSO À INFORMAÇÃO
 - Transparência
 - Ouvidoria da Embratur
- 6. AMBIENTE EXTERNO
- 7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO
 - Planejamento Estratégico
 - Direcionadores Estratégicos
 - Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
 - Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico
- 8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO
- 9. GESTÃO DE PESSOAS
- 10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
- 11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL
- 12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
- 13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR
- 14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
- 15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

- anexo I - Rol de Responsáveis
- anexo II - Balancete, Demonstração Contábil
- anexo III - Prestação de Contas Contábeis
- anexo IV - Parecer Auditoria Interna



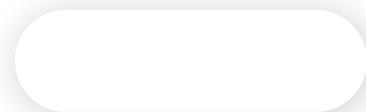
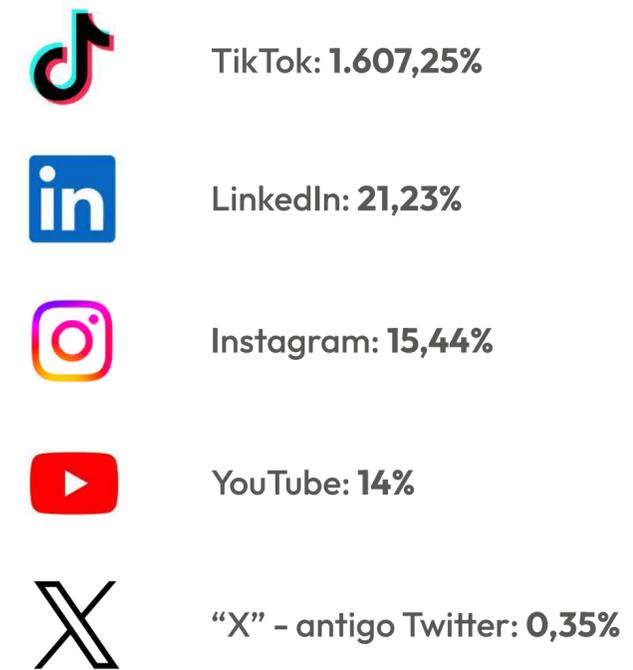
*Resultado Semestral



*Resultado Semestral



Mercado & Eventos - 279 | Panrotas - 133 | O Globo - 81 | Yahoo! - 74 | Diário do Turismo - 56 | Folha.com - 49 | Correio Braziliense - 39 | O Globo - 36 | O Estado de São Paulo - 15 | Veja - 15 | Valor Econômico - 11 | Jovem Pan News - 10 | Jovem Pan FM (SP) - 10 | CNN Brasil - 8 | GloboNews - 6 | CBN FM (SP) - 6 | BandNews FM (SP) - 6 | BandNews FM (RJ) - 4 | BandNews TV - 4 | BandNews FM (DF) - 3 | CBN FM (RJ) - 3 | TV Câmara - 3 | SBT - 2



1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
[Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico](#)

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

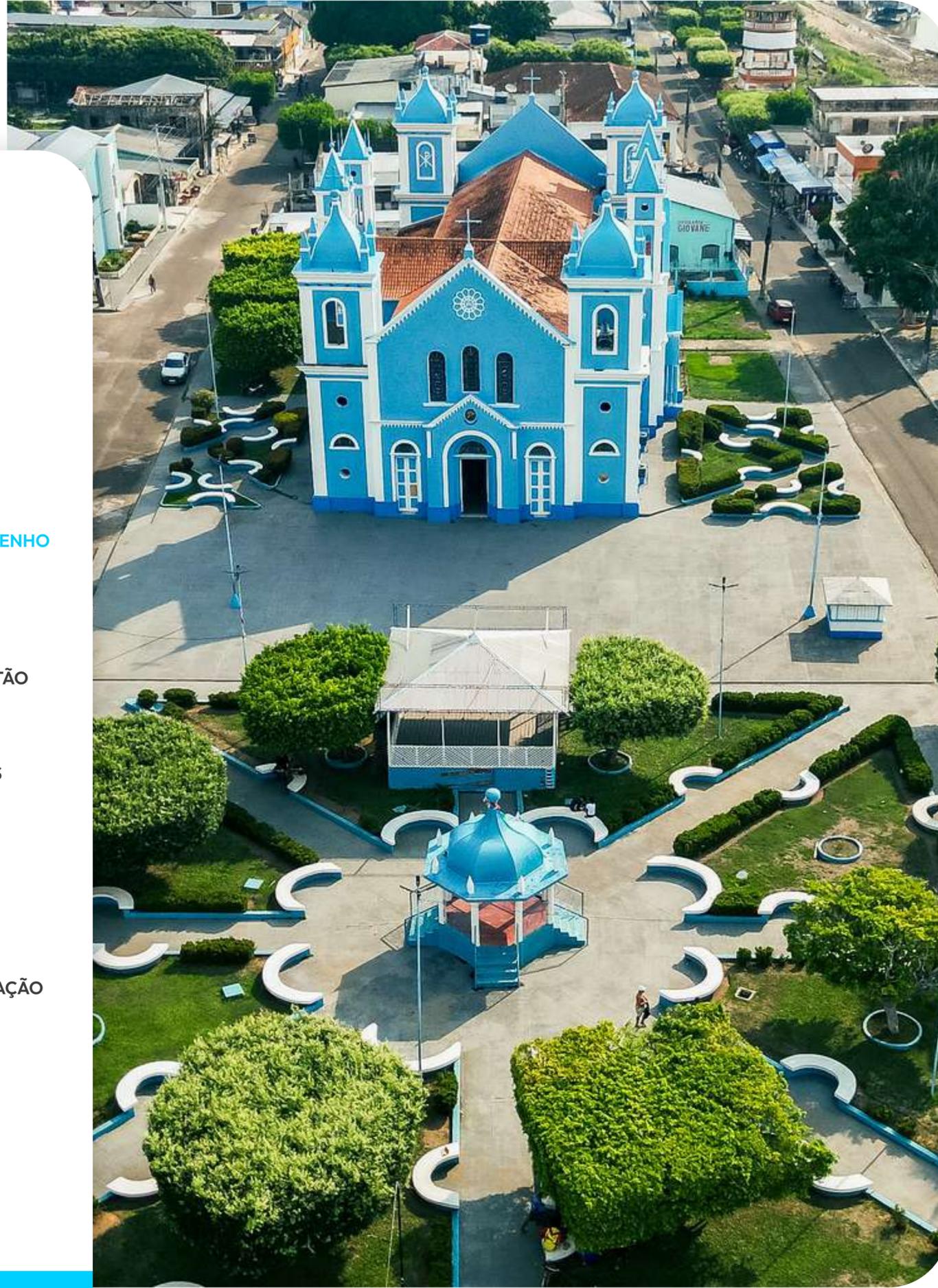
anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Objetivo Estratégico 6: Aperfeiçoar a governança, integridade, gestão de riscos, controles internos e a gestão corporativa.

É importante destacar que, para alcançar as metas estabelecidas no Plano de Ação foram realizadas 49 ações distribuídas nas atividades de Auditoria, Controle e Conformidade, Planejamento e Gestão Estratégica, Gestão Jurídica de Consultoria e Contencioso, Lei de Acesso à Informação, com destaque para:

- Contratação de consultoria especializada para apoiar a Embratur na construção do seu Planejamento Estratégico 2024-2027.
- Foi iniciado a construção de um sistema para monitoramento estratégico das ações da Embratur.
- Criação do Programa Pilotos da Transformação que tem como objetivo discutir temas de Planejamento Estratégico, monitoramento e aferição dos resultados de maneira participativa e engajada.
- *Benchmarking* com congêneres da Embratur para troca de melhores práticas acerca de Planejamento para a promoção turística no exterior, por ocasião do Fórum de DMOs, que foi organizado pela *Adventure Travel Trade Association (ATTA)*, no âmbito da ATWS 2023 Hokkaido, Japão.
- Foram realizadas duas auditorias temáticas, auditorias em quatro feiras e eventos, e por fim auditoria em processos licitatórios.



- 1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA
- 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
- 3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
- 4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE
- 5. ACESSO À INFORMAÇÃO
Transparência
Ouvidoria da Embratur
- 6. AMBIENTE EXTERNO
- 7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO
Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico
- 8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO
- 9. GESTÃO DE PESSOAS
- 10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
- 11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL
- 12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
- 13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR
- 14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
- 15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

- anexo I - Rol de Responsáveis
- anexo II - Balancete, Demonstração Contábil
- anexo III - Prestação de Contas Contábeis
- anexo IV - Parecer Auditoria Interna

**Objetivo Estratégico 7:
Promover a cooperação e integração
entre os atores do turismo.**

Indicador	Número de acordos ou instrumentos formalizados com órgãos públicos e entidades do setor
	Meta
	Resultado

Foram firmados 15 acordos²⁵ com instituições públicas e privadas com o objetivo de promover a cooperação e integração entre os atores do turismo.

É importante destacar foram firmados com entidades privadas no intuito de ampliar a promoção de experiências e produtos brasileiros, por exemplo, Gastromotiva Social, Brasil Audiovisual Independente (BRAVI), IRI - Pindorama, Grando France, OSKLEN e Dengo Chocolates S.A.

25 1. Memorando de Entendimento entre Embratur e Turismo de Portugal (MoU) | 2. Protocolo de Intenções com a Câmara de Comércio e Turismo LGBT do Brasil | 3. Memorando de Entendimento com a Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo, as Secretarias e Departamentos de Turismo dos Municípios que compõe o Litoral Norte/Circuito Turístico Litoral Norte de São Paulo (Ubatuba, Caraguatatuba, Cubatão, São Sebastião, Ilhabela e Bertioga), a Baixada Santista/Região Turística Costa da Mata Atlântica (Guarujá, Santos, São Vicente, Praia Grande, Mongaguá, Itanhaém e Peruíbe), e o Litoral Sul/Região Turística Lagamar (Iguape, Ilha Comprida e Cananéia) | 4. Termo de Intenção com a Universidade Federal Fluminense (UFF) | 5. Acordo de Cooperação com a Brazilian Luxury Travel Association - BLTA | 6. Acordo de Cooperação Técnica Resorts Brasil | 7. Acordo de Cooperação Técnica Associação Brasileira de Aeroportos (ABR) | 8. Acordo de Cooperação Técnica AMPRO - Associação de Marketing Promocional | 9. Acordo de Cooperação Técnica - Associação Brasileira de Empresas de Eventos - ABEOC | 10. Acordo de Cooperação Técnica - UNEDESTINOS - União Nacional De Convention And Visitors | 11. Acordo de Cooperação Técnica - Associação Latino Americana de Gestão De Eventos e Viagens Corporativas - ALAGEV | 12. Protocolo de Intenções - União Brasileira de Feiras e Eventos de Negócios - UBRAFE | 13. Acordo de Cooperação Técnica - Associação Brasileira de Empresas de Turismo de aventura - ABETA | 14. Acordo de Cooperação Técnica - Coletivo Muda | 15. Acordo de Cooperação técnica - Câmara de Comércio e Turismo LGBT do Brasil

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
[Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico](#)

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Objetivo Estratégico 8: Fortalecer e ampliar parcerias nacionais e internacionais.

O ano de 2023 foi marcado pela retomada das parcerias com entes estratégicos do trade turístico tanto no âmbito nacional como internacional. Foram 34 ações que se resumem em participação em congressos e eventos para fortalecer as ações de RP internacional, publicação de edital de chamamento bem como 3 provas de conceito para incentivar o acesso à inovação de empresas com soluções para o turismo e assinaturas de acordos com o Google, Grupo Iter e Destinos Inteligentes.

Houve filiações²⁶ a 12 associações de turismo pelo mundo, o que aproximou a Embratur de seus mercados estratégicos. Tais associações congregam importantes atores do trade local, incluindo operadoras, agências e companhias aéreas.

Com a filiação, a Embratur adquire diversos direitos, entre eles: acesso ao mailing, participação em eventos exclusivos, exibição da marca Brasil, entre outros. Assim, a Embratur retomou relacionamento de alto nível com essas associações, que estava suspenso há anos. Isso facilitará as ações futuras da agência para promoção do Brasil nesses mercados.

²⁶ Filiação à COTAL - L'a Association des Professionnels du Tourisme de L'amerique Latine | Filiação ARGE - LateinAmerika | Filiação à Associação de Viagens Latin American Travel Association - LATA | Filiação à Asociación Catalana de Agencias de Viajes Especializadas (ACAVe) | Filiação à AUDAVI - Asociación Uruguaya de Agencias de Viajes | Filiação à Canadian Association of Tour Operators (CATO) | Filiação à Expomayoristas - Expertos en Viajes (Associação de Viagens Mexicana) | Filiação à IGLTA | Filiação da EMBRATUR à Union of International Associations - UIA (União das Associações Internacionais) | Filiação da EMBRATUR à Adesão UFI - The Global Association of the Exhibitions Industry | Filiação USTOA - United States Tour Operators Association | Filiação LATA - Latin American Travel Association

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
[Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico](#)

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

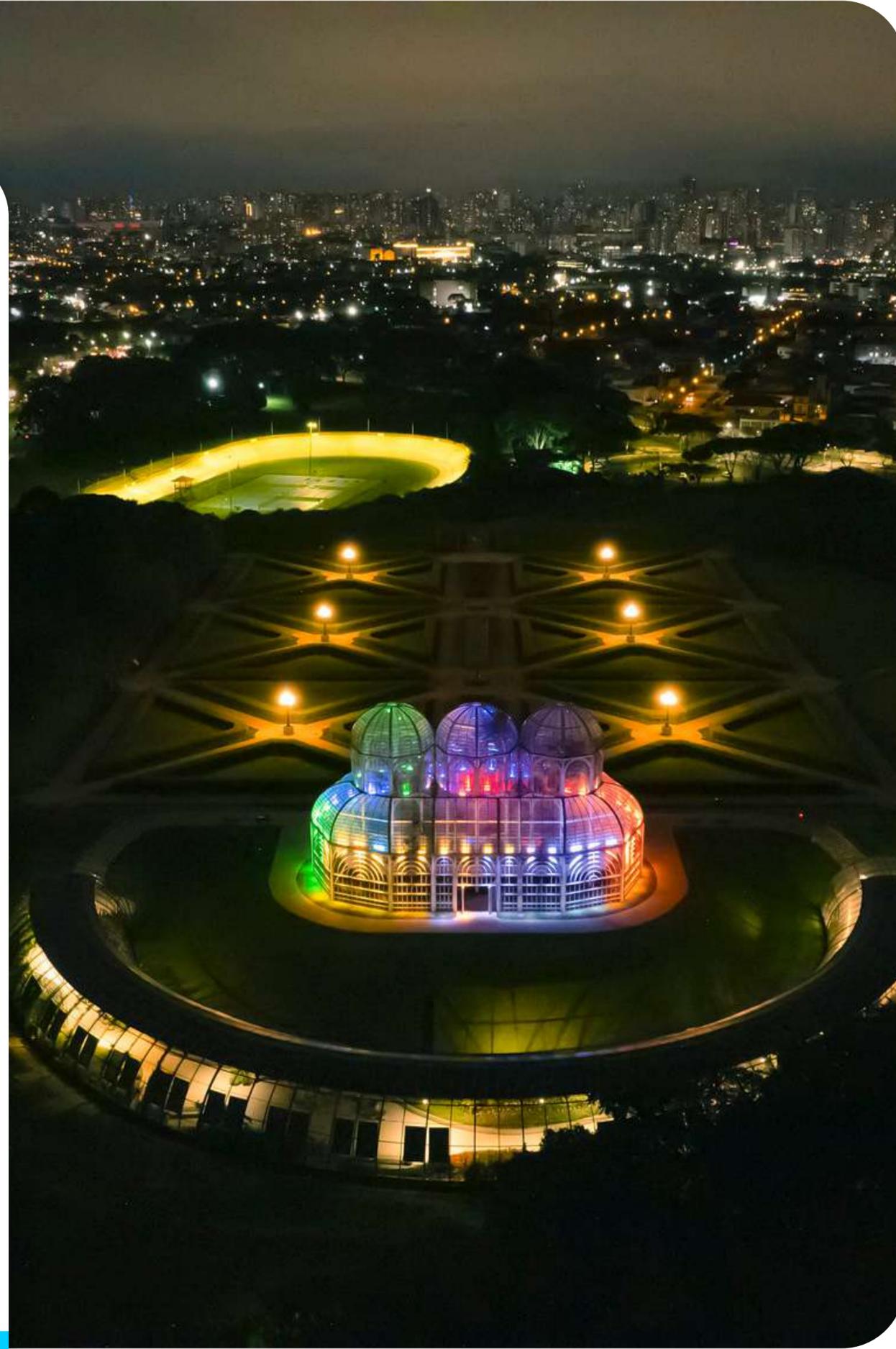
15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

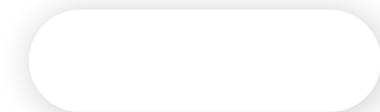


Objetivo Estratégico 9: Assegurar fonte de recursos.

Desde a transformação a Embratur atua para assegurar fontes de recurso permanente. Desta forma, em 2023, foi contratada uma consultoria especializada para apoiar a Agência no desenvolvimento de uma estratégia de monetização das gerências finalísticas, com o objetivo de levantar fundos públicos existentes, melhores práticas do mercado de fontes de financiamento de organizações congêneres de outros países e instituições brasileiras de natureza semelhante, propor fonte própria de receita para as gerências finalísticas e propor parcerias nos projetos que comporão o Portfólio de Projetos Estratégicos. Este projeto ainda está em execução com previsão de entrega em 2024.

Objetivo Estratégico 10: Propor normas e medidas à execução da política nacional de turismo.

Este Objetivo Estratégico estabelece que a Embratur seja uma instituição proponente de medidas que alavancem a execução da Política Nacional do Turismo. Nesse contexto, é importante destacar que a Agência compõem o Grupo de Trabalho, instituído pelo Ministério do Turismo, que tem como objetivo discutir e propor normas e soluções para execução do Plano Nacional do Turismo (PNT), no âmbito internacional. Durante o ano de 2023 a Embratur atuou na elaboração do PNT 2024/2027, em conjunto com o Ministério do Turismo, na elaboração de objetivos e metas para a promoção internacional do Brasil.

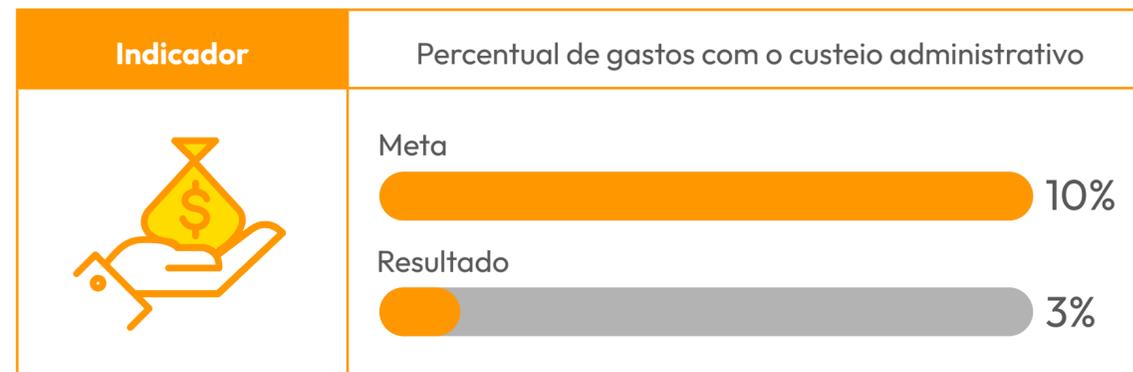


- 1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA
- 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
- 3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
- 4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE
- 5. ACESSO À INFORMAÇÃO
 - Transparência
 - Ouvidoria da Embratur
- 6. AMBIENTE EXTERNO
- 7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO
 - Planejamento Estratégico
 - Direcionadores Estratégicos
 - Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
 - Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico
- 8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO
- 9. GESTÃO DE PESSOAS
- 10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
- 11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL
- 12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
- 13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR
- 14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
- 15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

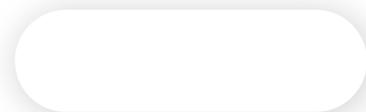
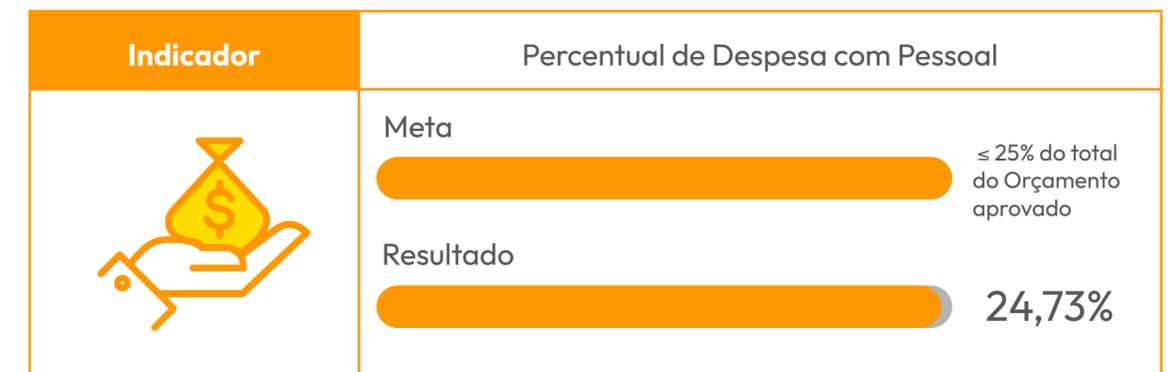
- anexo I - Rol de Responsáveis
- anexo II - Balancete, Demonstração Contábil
- anexo III - Prestação de Contas Contábeis
- anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Objetivo Estratégico 11: Otimizar a gestão financeira, de aquisições, de contratações e serviços

O total de gastos com o da Embratur, em 2023, foi de R\$8.379.706,30. A maior parte deste valor foi despendida em gastos com infraestrutura e serviços (76,97%), seguida por gastos com serviços de tecnologia (11,39%). Estes valores podem ser acessados no Painel Financeiro 2023 disponível no portal da transparência da Embratur. A razão do gasto com em relação ao orçamento total da Embratur para 2023, revisado e aprovado pela Resolução CDE nº 02/2023, no valor de R\$276.410.560,00, resulta em um índice de 3,03%. Com isso, a Embratur se configura dentro da meta estabelecida em seu OE 11.



O total de gastos com pessoal da Embratur, em 2023, foi de R\$68.343.438,52. Neste valor estão incluídos todos os encargos da folha e benefícios aos colaboradores. O número pode ser acessado no Painel Financeiro 2023 disponível no portal da transparência da Embratur. A razão deste gasto em relação ao Orçamento Total da Embratur para 2023, revisado e aprovado pela Resolução CDE nº 02/2023, no valor de R\$276.410.560,00, resulta em um índice de 24,73%. Com isso, a Embratur se configura dentro da meta estabelecida em seu OE 11.



1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

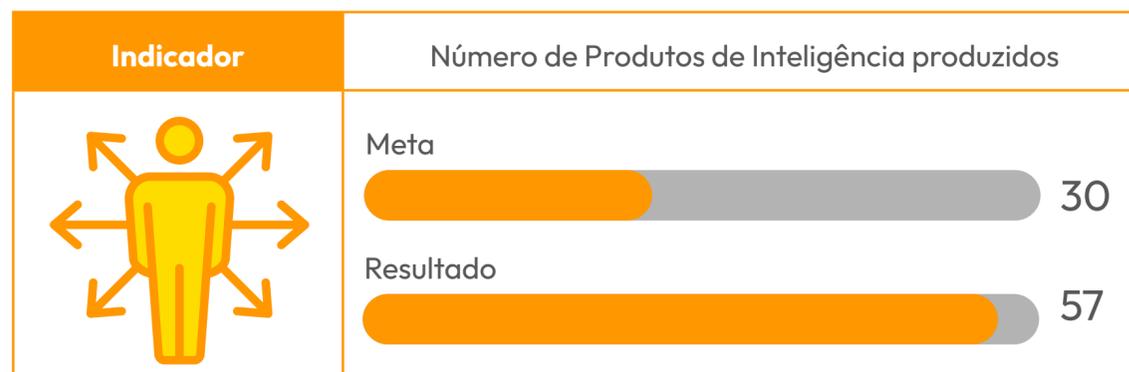
anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Objetivo Estratégico 12: Gerar inteligência de mercado sobre oportunidades, customização de destinos, produtos e serviços.

Ao longo do ano foram gerados relatórios de inteligência (*Briefings* de Mercados) para mais de vinte mercados²⁷, além disso foram elaborados onze Perfis de Mercado (*Market insights*), Perfis de turistas para Turquia e Colômbia.

E complementarmente foram entregues os relatórios e estudos para atender ao contrato da Embratur com o Sebrae, como por exemplo, estudos para os segmentos Luxo, Sol e Praia, DTI's e promoção internacional do Brasil, Impacto *Roadshow* Europa, Impacto *Famtour* (Brasília e Chapada dos Veadeiros; Minas Gerais; Rio Grande do Sul; Rio de Janeiro e Costa), Jornada do Turista Internacional no Brasil. Relatório de Imagem do Brasil nos principais mercados emissores. A Embratur disponibiliza todo esse material no portal Briefings de Mercado²⁸.

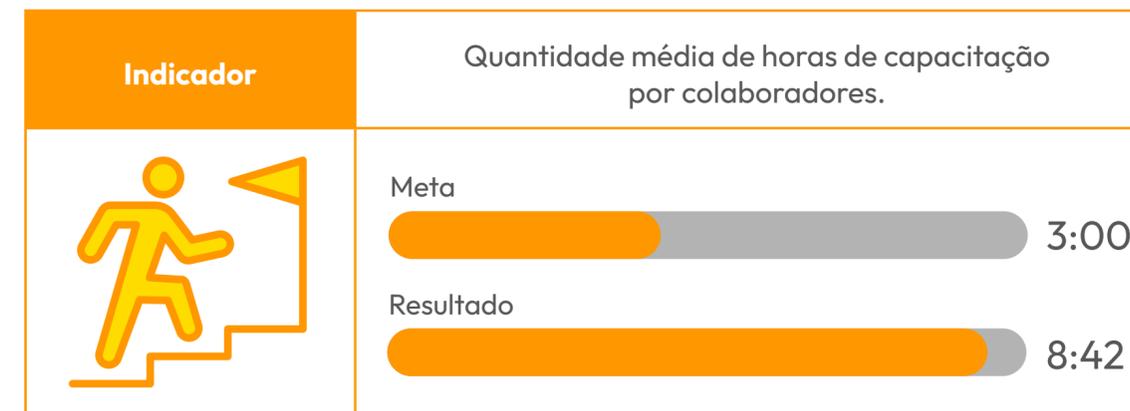
Além disso, foram desenvolvidos de Painéis de Chegadas de Turistas, receitas turísticas, jornada do turista, malha aérea internacional.



²⁷ África do Sul, Alemanha, Argentina, Canadá, Chile, China, Colômbia, Cuba, Emirados Árabes, Espanha, Estados Unidos, França, Itália, Japão, México, Noruega, Panamá, Paraguai, Peru, Portugal, Reino Unido e Vietnã | ²⁸ [Briefings de Mercado](#)

Objetivo Estratégico 13: Desenvolver competências, integrar e motivar pessoas.

Foram consideradas 192 pessoas (colaboradores, cedidos, jovens aprendizes e estagiários - trabalhando em dezembro/22) e cursos finalizados até 30/11/2023.



- Média do primeiro semestre: 6h27
- Média do segundo semestre: 9h30
- Média anual: 8h42



1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
[Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico](#)

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

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.

No ano de 2023 a Embratur conseguiu acelerar 52% dos processos administrativos.

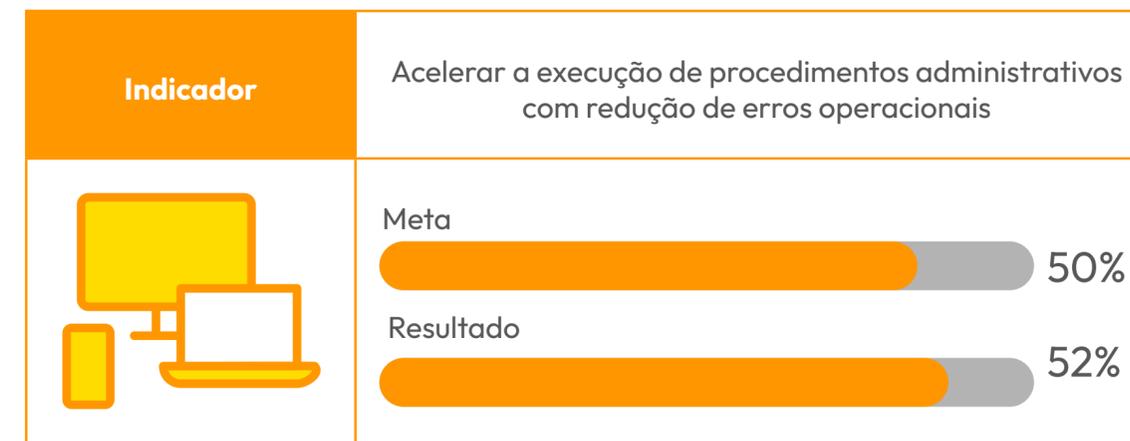
No que tange à Gestão de Pessoas, foram desenhados e mapeados os processos relativos à reembolsos de auxílios, já houve alterações de melhorias utilizando o próprio SEI e já foi desenvolvido, em Plataforma BPMS, a automação para reembolso de benefícios. Desta forma, isso representou 25% dos serviços de Gestão de Pessoas e significou 5% do total inicialmente definido.

Relativo à Gestão de Orçamento e Finanças, foram desenhados e mapeados os processos com a área de negócio, foi desenvolvido um aplicativo (“Hermes”) para *input* dos controles orçamentários, integrado com BI. Isso representou 25% dos serviços de Gestão de Orçamento e Finanças e significou 5% do total inicialmente definido.

Sobre Gestão de CRM e Marketing, foram realizadas contratações de soluções de CRM, Email marketing e Sistema de Inscrições de Feiras e Eventos. Para essas soluções já houve o treinamento e as mesmas estão em produção com a área de negócio. Isso representou 50% dos serviços inicialmente definidos da Gestão de Marketing e representou 5% do total.

Para o assunto, Gestão de viagens e diárias, tivemos avanços no mapeamento do processo, contratação de solução de *selfbooking* e mapeamento para desenvolvimento de aplicativo de solicitação de viagens que está sendo desenvolvido. Isso representa 40% dos relativos ao item, e representa 2% do total inicialmente definido.

Por fim, sobre a Gestão de Ponto online e Banco de horas, foi realizada aquisição de plataforma de ponto eletrônico, treinamento da equipe de gestão da plataforma, restando apenas a implantação prevista para 1º semestre de 2024. Assim, representa 60% do item, e 3% do total inicialmente definido.



Objetivo Estratégico 15: Estabelecer estratégia para aquisição de sede própria e maximizar a gestão de infraestrutura e segurança.

A Embratur ocupa imóvel cedido pela Secretaria de Patrimônio da União SPU, por intermédio do Contrato de Gestão com o Ministério do Turismo, cabendo a esta Empresa zelar pelo bem público, bem como benfeitorias.

Em 2023, foi realizado estudo para locação de espaço para comportar os profissionais, sendo o custo financeiro alto em relação aos benefícios de manter o contrato de cessão do atual imóvel historicamente ocupado.

Ademais, a Embratur passa por desafios orçamentários e financeiros, que neste momento exige cautela e estudos que demonstrem a vantajosidade de aquisição de sede própria.



1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA,
PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna



CONFORMIDADE
E EFICIÊNCIA
DE GESTÃO

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência

Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico

Direcionadores Estratégicos

Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos

Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Gestão de Riscos, Oportunidades e Perspectivas

A Medida Provisória nº 907/2019 modificou a natureza jurídica da Embratur, alterando-a de autarquia para serviço social autônomo e, como resultado, retirando a instituição do Orçamento da União. Inicialmente, a MP propunha que a Embratur recebesse 15% dos recursos do Sebrae como fonte financiadora, ao integrar o chamado Sistema S. Entretanto, durante a votação da MP no Congresso, o dispositivo que estabelecia esse financiamento foi removido do texto. Assim, a conversão da Embratur para agência, sancionada pela Lei 14.002/2020, não veio acompanhada da definição de uma fonte de custeio.

Desde que a Medida Provisória entrou em vigor, até a sua aprovação e transformação em Lei pelo Congresso, a Embratur recebeu recursos do Sistema S por seis meses. Além disso, em 2022, a Embratur assinou um contrato de prestação de serviços com o Sebrae. Esse contrato abrange diversas ações de promoção internacional do turismo, como *presstrips*, *famtours*, feiras, *roadshows* e campanhas publicitárias. Atualmente, essas são as únicas fontes de recursos da Embratur.

Em 2023, a Embratur direcionou esforços para garantir a sustentabilidade financeira. Desta forma, a Câmara dos Deputados aprovou o Projeto de Lei nº 3626/2023, que regulamenta a tributação das apostas esportivas de quota fixa, conhecidas como “bets”. Conforme o texto aprovado, a receita total bruta dos jogos será tributada em 18%, dos quais 1% será destinado à Embratur. O projeto foi aprovado no Senado e aguarda regulamentação pelo Ministério da Fazenda.

Além disso, tem trabalho para modificação no texto da Lei 14.002/2020, de maneira que a Agência possa receber orçamento da União como fonte de receita, se adequar a sistemática de licitações e contratos bem como ser contratada diretamente, dispensada de licitação, pelo Governos Federal, Estadual e Prefeituras.

Ademais, como o intuito de garantir o controle e a legalidade da aplicação dos recursos, ao assumir a Embratur em 2023, a nova gestão solicitou aos órgãos de controle externo a revisão dos atos de gestão que resultou na edição da Portaria MTur nº 4³⁰, de 9 de março de 2023, que analisou e revisou atos de gestão da Embratur referente ao período de 1º de janeiro de 2022 a 13 janeiro de 2023. Composta pelo Ministério do Turismo, pela Advocacia-Geral da União, pela Controladoria-Geral da União e pela Embratur, o grupo de trabalho analisou:

- A negativa da antiga gestão da Embratur de informação ao GT de transição governamental;
- A edição de regra contratual que possibilita a contratação de empregados sem qualificações necessárias para o bom exercício da função;
- O aditamento a contratos de trabalho para instituir estabilidade incompatível com a natureza de cargos de confiança;
- A concessão de remuneração compensatória em favor dos membros da Diretoria-Executiva;
- A deficiências na nomeação e recondução dos membros da Comissão de Ética da Embratur;
- A desconsideração do instituto do período de experiência; as viagens dos membros da comissão de ética; e
- O pagamento de FGTS diretamente na conta pessoal.

Ao final, concluiu pelo desvio de finalidade dos atos de gestão praticados, pela nulidade dos termos aditivos aos contratos de trabalho e às quarentenas aos Diretores, e sugeriu a revisão de normas internas. As medidas já haviam sido adotadas pela atual gestão, e foram corroboradas pelo relatório final.

É importante contextualizar que a Embratur, desde 2020, vem sistematizando práticas relacionadas à governança, integridade, gestão de riscos e aos controles internos, bem como estabelecer norma específica sobre sindicância e procedimento administrativo disciplinar. Com a publicação da Portaria Embratur nº 76/2020³¹, que regulamenta o procedimento para apuração de irregularidades cometidas no âmbito interno da Embratur, ficou definido o fluxo para apuração dos atos ilícitos.

Ainda no âmbito de ações voltadas à integridade com o objetivo de contribuir para o fomento a prevenção e o combate à corrupção, foi instituído um Grupo de Trabalho (GT), para elaboração e implementação da Política de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos no âmbito da Embratur, criada pela Portaria Embratur nº 22, de 31/05/2021.

³⁰ Portaria MTur nº 4/2023. Grupo de Trabalho de análise e revisão de atos de gestão da Embratur

³¹ Portaria nº 76/2020. Regulamento de Sindicância e Procedimento Administrativo Disciplinar

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

O Grupo realizou procedimentos administrativos de formalização e de implementação da Política de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos³². Em 2022, atendendo necessidade de implementação de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, foi aprovado o Guia de Gestão de Riscos da Embratur³³ e elaborado o Regimento Interno do Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles³⁴.

A Política de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos da Embratur, foi aprovada através da Resolução da Diretoria-Executiva nº 28/2021, datada de 17 de dezembro de 2021.

A principais atividades realizadas no âmbito desse comitê foi a reestruturação da sua composição, aprovado via Regimento Interno da Embratur, bem como a realização da primeira reunião com intuito de identificar as principais necessidades da Agência. Como resultado observou-se a necessidade de adequação da Estrutura de Governança da Embratur, de maneira que os temas estivessem distribuídos em conformidade com as devidas áreas e de qualificação da equipe técnica nos temas de Gestão de Riscos e Compliance. Tais medidas estão sendo adotadas para o próximo exercício.

Cumprir enfatizar que a DIREX aprovou, por meio da Resolução nº 7/2023, a Instrução Normativa que regulamenta a Comissão de Ética da Embratur³⁵. Da mesma forma, foi deliberado sobre o Regimento Interno da Comissão.

Quanto à definição dos membros, foram abertas inscrições e os membros foram eleitos por voto majoritário, isto é, dentre todos os inscritos, o que obtivesse maior número de votos.

Medidas Adotadas para Gestão de Riscos e Controles Internos em 2023

Além disso, a Embratur tem envidado esforços para implementação da Política de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos em 2023, com destaque para os seguintes aspectos:

- Indicação de novos membros que compõem o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles³⁶;
- Contratação de Consultoria especializada para apoiar na Elaboração do Plano Estratégico da Embratur 2024-2027;
- Inclusão dos Objetivos Estratégicos em todas as contratações/ações realizadas pela Embratur, justificando a sua execução para alavancar o alcance dos mesmos;
- Elaboração do Plano Anual de Atividades de Auditoria da Embratur (PAINT);
- Estabelecer e manter atualizado o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) e o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI);
- Implantação do Google Workspace, de forma que toda a tecnologia de processos e serviços estivesse nuvem;
- Otimizar infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação e formar equipes com competências digitais;
- Pesquisa de prestadores de serviço para implantação do Sistema de Gestão Corporativa na Embratur (sigla em inglês ERP).

³² [CDE, Resolução nº 7/2022](#). Política de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos

³³ [DIREX, Resolução nº 25/2022](#). Guia de Gestão de Riscos da Embratur

³⁴ [CDE, Resolução nº 10/2022](#). Regimento Interno do Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles

³⁵ [Comissão de Ética da Embratur](#)

³⁶ [Portaria PRESI nº 20/2023](#). Membros Comissão de Ética

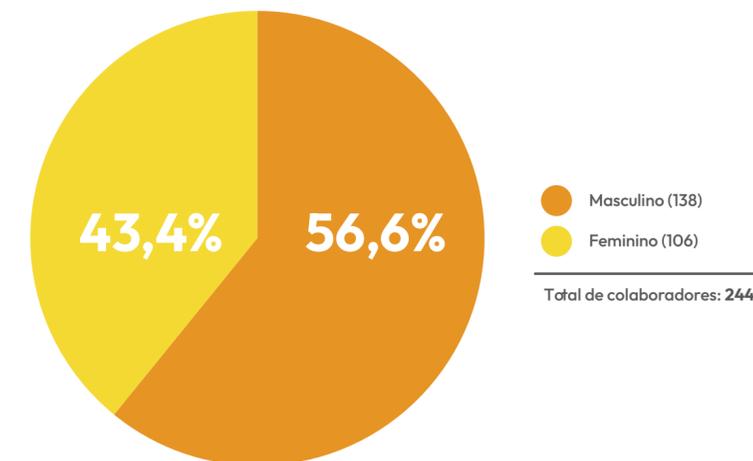
- 1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA
- 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
- 3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
- 4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE
- 5. ACESSO À INFORMAÇÃO
 - Transparência
 - Ouvidoria da Embratur
- 6. AMBIENTE EXTERNO
- 7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO
 - Planejamento Estratégico
 - Direcionadores Estratégicos
 - Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
 - Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico
- 8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO
- 9. GESTÃO DE PESSOAS
- 10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
- 11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL
- 12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
- 13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR
- 14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
- 15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

- anexo I - Rol de Responsáveis
- anexo II - Balancete, Demonstração Contábil
- anexo III - Prestação de Contas Contábeis
- anexo IV - Parecer Auditoria Interna



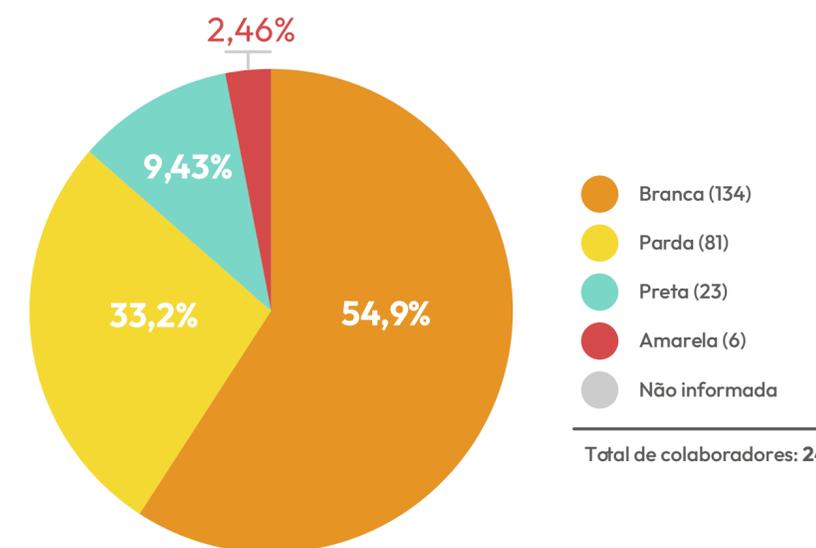
CAPITAL HUMANO

Colaboradores por gênero



Fonte: Gestão de Pessoas e Talentos

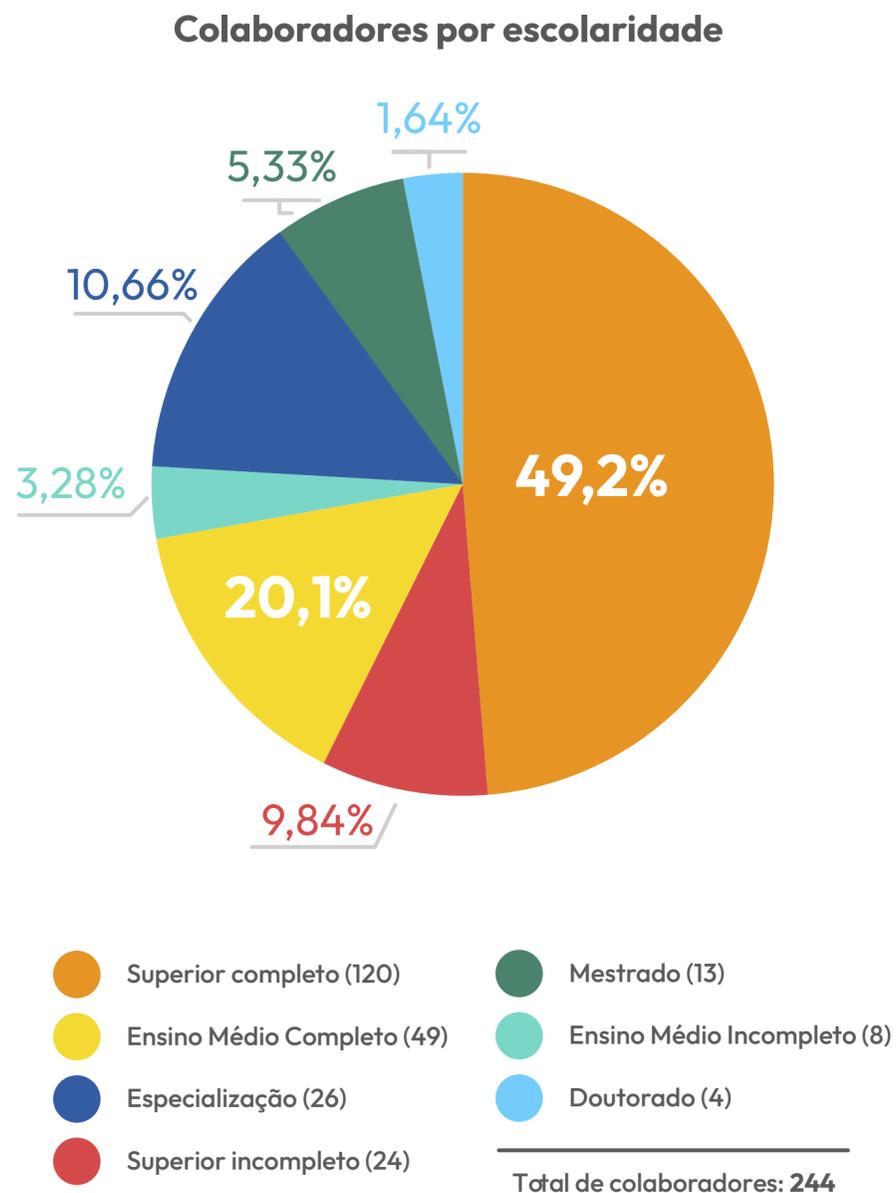
Colaboradores por cor



Fonte: Gestão de Pessoas e Talentos

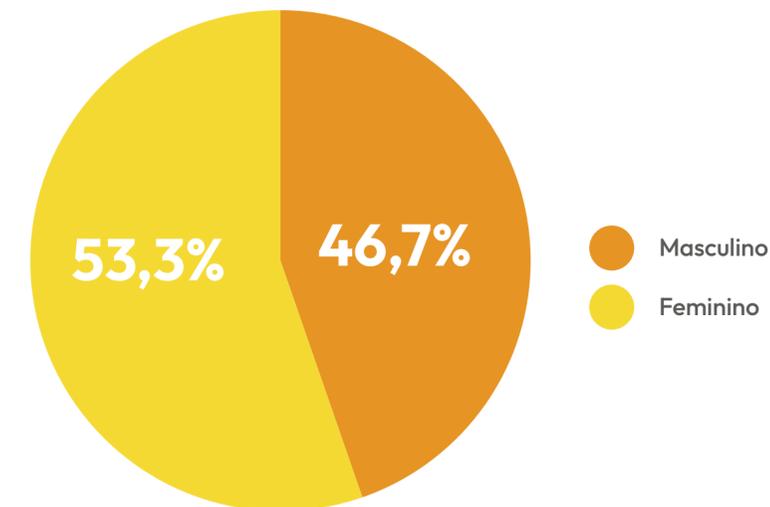
- 1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA
- 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
- 3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
- 4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE
- 5. ACESSO À INFORMAÇÃO
 - Transparência
 - Ouvidoria da Embratur
- 6. AMBIENTE EXTERNO
- 7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO
 - Planejamento Estratégico
 - Direcionadores Estratégicos
 - Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
 - Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico
- 8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO
- 9. GESTÃO DE PESSOAS
- 10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
- 11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL
- 12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
- 13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR
- 14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
- 15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

CAPITAL HUMANO



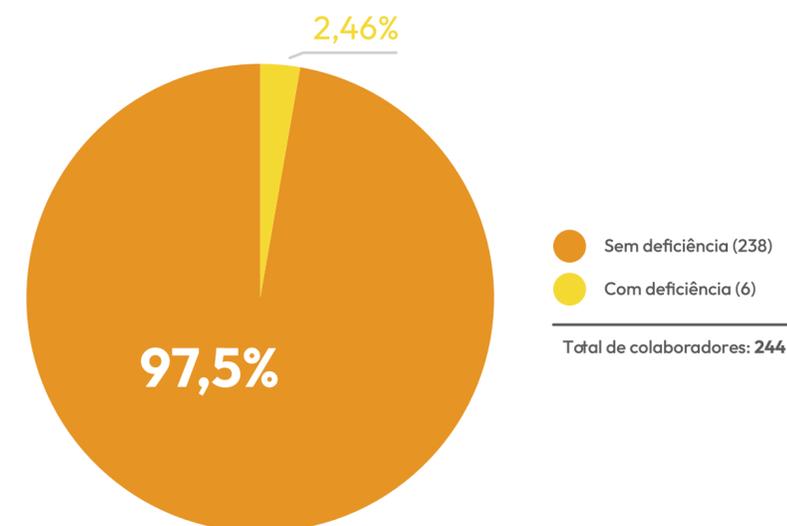
Fonte: Gestão de Pessoas e Talentos

Mulheres em cargos de liderança



Fonte: Gestão de Pessoas e Talentos

Colaboradores PcD



Fonte: Gestão de Pessoas e Talentos

anexo I - Rol de Responsáveis
 anexo II - Balancete, Demonstração Contábil
 anexo III - Prestação de Contas Contábeis
 anexo IV - Parecer Auditoria Interna

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE
5. ACESSO À INFORMAÇÃO
 - Transparência
 - Ouvidoria da Embratur
6. AMBIENTE EXTERNO
7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO
 - Planejamento Estratégico
 - Direcionadores Estratégicos
 - Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
 - Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico
8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO
9. **GESTÃO DE PESSOAS**
10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL
12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR
14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna



9

GESTÃO DE PESSOAS

O Quadro de Pessoal da Agência é composto por Diretores, Membros da Diretoria-Executiva (indicados e nomeados pelo Presidente da República), cargos de assessoramento e empregados, regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), bem como servidores cedidos pelo Ministério do Turismo.

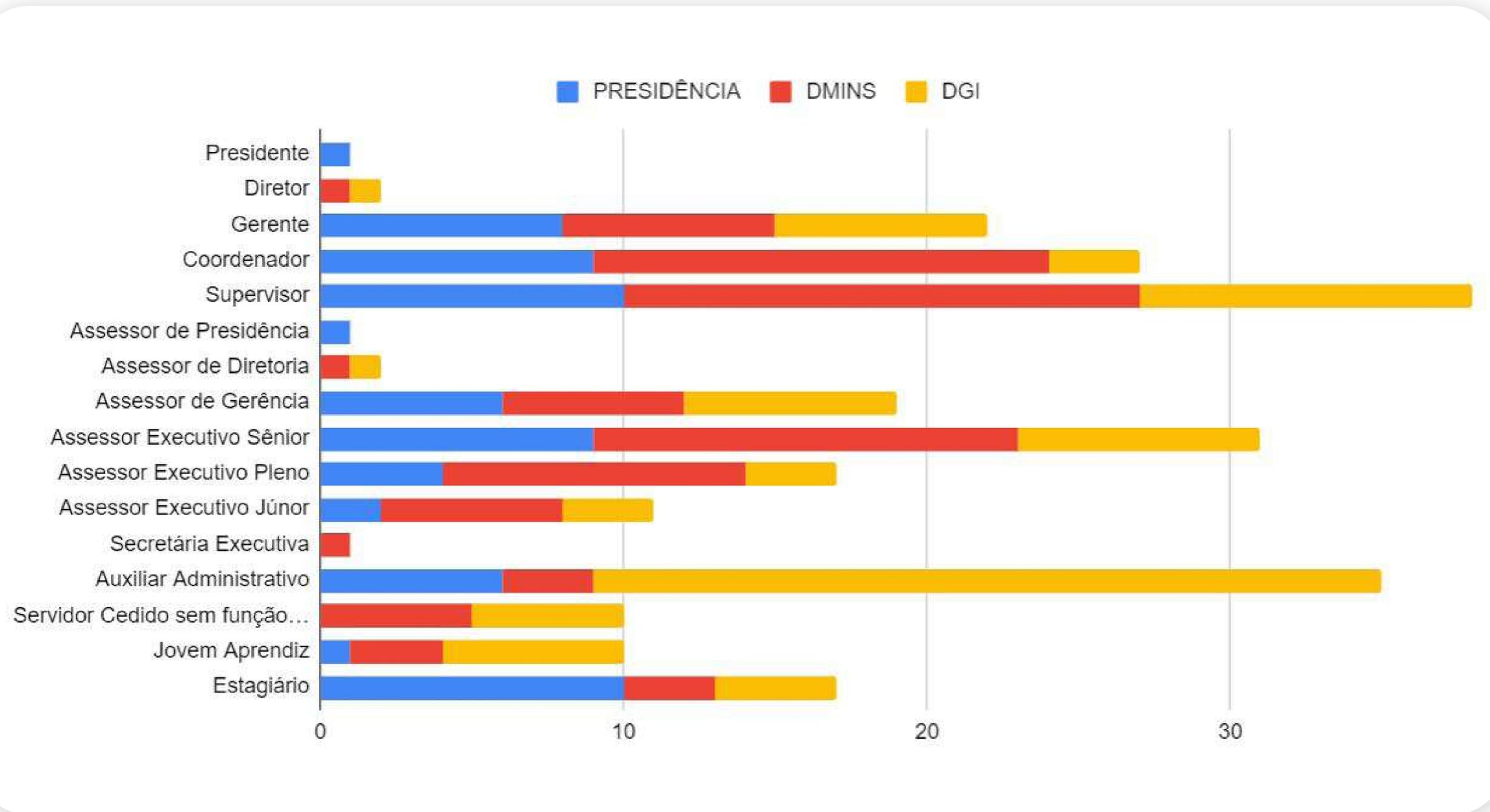
A força de trabalho atual na agência é composta apenas por cargos de confiança, servidores cedidos pelo Ministério do Turismo, estagiários e jovens aprendizes.

Para a distribuição dos cargos são observadas as necessidades operacionais de cada área e o cumprimento dos objetivos estratégicos da Agência. Em 31 de dezembro de 2023, a Embratur possuía em sua força de trabalho 244 colaboradores.

- 1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA
- 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
- 3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
- 4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE
- 5. ACESSO À INFORMAÇÃO
 - Transparência
 - Ouvidoria da Embratur
- 6. AMBIENTE EXTERNO
- 7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO
 - Planejamento Estratégico
 - Direcionadores Estratégicos
 - Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
 - Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico
- 8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO
- 9. GESTÃO DE PESSOAS
- 10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
- 11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL
- 12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
- 13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR
- 14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
- 15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

- anexo I - Rol de Responsáveis
- anexo II - Balancete, Demonstração Contábil
- anexo III - Prestação de Contas Contábeis
- anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Distribuição de colaboradores por diretoria



Fonte: Gestão de Pessoas e Talentos

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

- Transparência
- Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

- Planejamento Estratégico
- Direcionadores Estratégicos
- Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
- Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

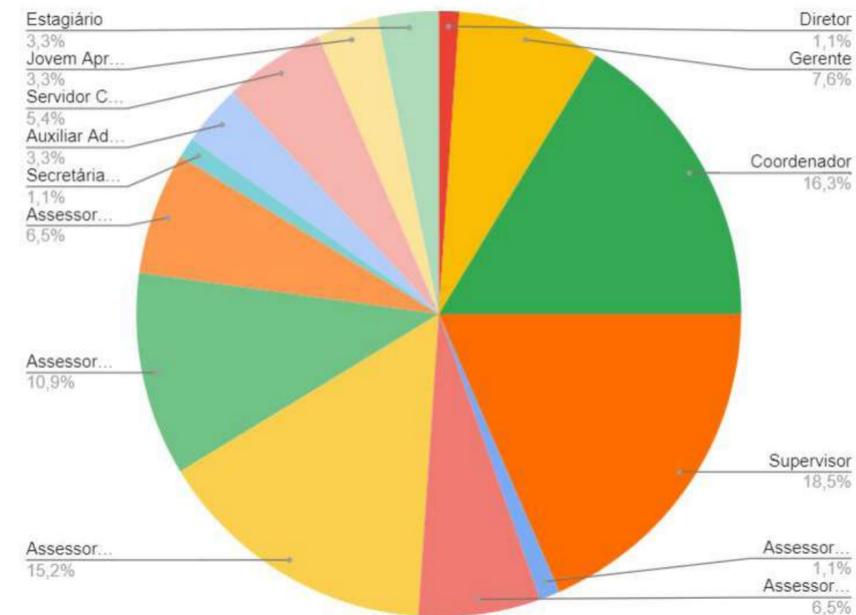
14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

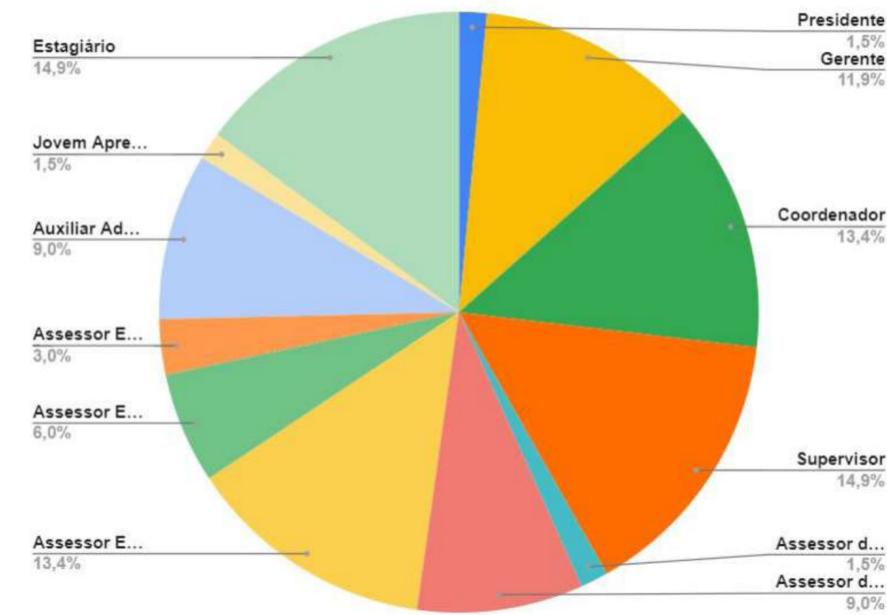
- anexo I - Rol de Responsáveis
- anexo II - Balancete, Demonstração Contábil
- anexo III - Prestação de Contas Contábeis
- anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Distribuição de colaboradores por diretoria

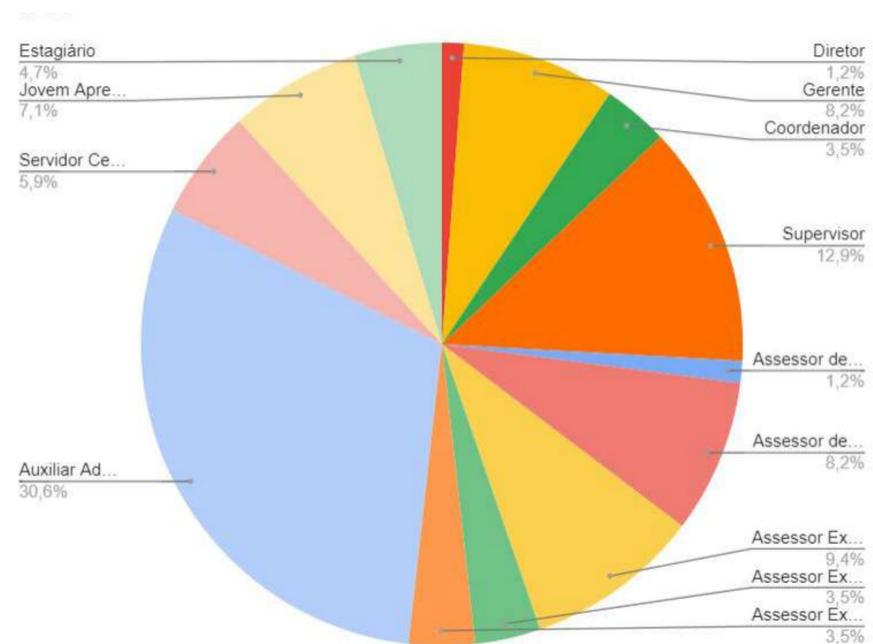
DMINS



PRESI



DGI



Ainda em 2023, a fim de adequar as normas internas e aos mecanismos de controle foram adotados as seguintes medidas de gestão:

- Plano de Cargos, Carreiras e Salários da Embratur³⁷ (Resolução CDE nº 10/2020).
- Acordo Coletivo de Trabalho firmado entre Embratur e Sindicato dos Servidores Públicos Federais no DF (SINDSEP-DF)³⁸.
- Direitos e Vantagens Trabalhistas da Embratur (Resolução CDE nº 01/2023).
- Organograma Embratur.

Além disso, foi inserido no Portal da Transparência da Embratur³⁹, uma área dedicada às informações da Agência contendo as Portarias sobre cessão de servidores, estrutura remuneratória de cargos e funções.

37 Plano de Cargos e Salários | 38 Acordo Coletivo de Trabalho | 39 Recursos Humanos

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

- Transparência
- Ouidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

- Planejamento Estratégico
- Direcionadores Estratégicos
- Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
- Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

- anexo I - Rol de Responsáveis
- anexo II - Balancete, Demonstração Contábil
- anexo III - Prestação de Contas Contábeis
- anexo IV - Parecer Auditoria Interna

A estratégia de recrutamento e alocação adotada pela Embratur está alinhada às diretrizes estabelecidas no atual Plano de Cargos, Carreiras e Salários (item 4), apresentada resumidamente a seguir:

O ingresso nos cargos efetivos da Embratur se dará mediante aprovação em processo seletivo público. Atualmente, a Agência está em processo de planejamento e contratação de uma empresa especializada na organização e execução de Concursos e Processos Seletivos. A estimativa é de que esse processo seja concluído até o segundo semestre de 2024.

Por outro lado, a contratação dos cargos de confiança, de livre nomeação e exoneração, ocorre por meio de:

- a) nomeação de empregado ocupante de cargo efetivo;*
- b) nomeação de profissional do mercado, sem processo público, contratado diretamente no cargo de confiança ou*
- c) nomeação de servidor/empregado público cedido à Embratur.*

Em 2023, a Embratur alcançou o percentual de custeio com pessoal de 24,73%, correspondente ao valor de R\$68.343.438,52, já incluídos todos os encargos da folha e benefícios aos colaboradores. Até 2023, a remuneração era corrigida anualmente com base na variação do INPC/IBGE⁴⁰, acumulado no período de abril a março.

Após a formalização de Acordo Coletivo de Trabalho, em outubro/2023, a correção será por negociação entre as partes, com vigência a partir de 01/04 e garantindo o percentual mínimo do INPC acumulado dos últimos 12 meses.

A tabela abaixo apresenta a evolução da remuneração bruta dos cargos comissionados da Embratur de 2020 a 2024.

Tabela 03: Evolução anual com despesa de pessoal

2020	2021	2022	2023
R\$ 34.519.368,57	R\$ 49.958.798,75	R\$ 57.415.877,55	R\$ 68.343.438,52

Fonte: Gerência de Pessoas e Talentos

⁴⁰ Índice aplicada (% aproximada): 2021: 6,94%, 2022: 11,7% e 2023: 4,3 %

Tabela 04: Evolução anual da remuneração mensal dos administradores – Por cargo (em mil Reais)

CARGO	2020	2021	2022	2023
DIRETOR - PRESIDENTE	45.187,32	45.187,32	45.187,32	47.157,98
DIRETORA DE MARKETING INTERNACIONAL, NEGÓCIOS E SUSTENTABILIDADE	42.887,32	42.887,32	42.887,32	44.757,68
DIRETOR DE GESTÃO E INOVAÇÃO	42.887,32	42.887,32	42.887,32	44.757,68

Fonte: Gerência de Pessoas e Talentos

No segundo semestre de 2023 foi realizado o levantamento da necessidade de desenvolvimento de toda equipe Embratur para definição das áreas prioritárias para capacitação, conforme apresentado pelos empregados e de acordo com os objetivos estratégicos da Agência.

O resultado do levantamento evidenciou as fragilidades e culminou na priorização do desenvolvimento focado nas temáticas a seguir, em ordem de relevância:

- 1) Estratégia e Planejamento
- 2) Gestão de Projetos
- 3) Transformação Digital
- 4) Gestão de Processos
- 5) Análise e Ciência de Dados
- 6) Inovação
- 7) Transparência e Controle
- 8) Logística e Compras
- 9) Gestão de Pessoas
- 10) Excelência na Entrega de Serviços
- 11) Parceria público x privada
- 12) Orçamento e Finanças
- 13) Gestão de Feiras e Eventos

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência

Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico

Direcionadores Estratégicos

Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos

Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

A partir da definição de prioridades e disponibilidade orçamentária, foi iniciado o Ciclo de Capacitações Embratur. Considerando os certificados emitidos e a força de trabalho da Agência em dezembro/22, a média de horas de capacitação interna por empregado no último exercício foi de 8h42.

Em relação a valorização do ambiente e das condições de trabalho as principais ações realizadas e que permanecem em andamento foram:

- Criação de um espaço de convivência para os colaboradores;
- Contratação de empresa especializada na intermediação de serviços de promoção de saúde física e mental;
- Implantação da comissão de qualidade de vida no trabalho;
- Publicação da normativa para concessão do teletrabalho;
- Implantação da cultura do trabalho em equipe com o integração dos espaços físicos;
- Assinatura do Acordo Coletivo de Trabalho para segurança jurídica do empregado e manutenção dos benefícios;
- Revisão de benefícios (creche escola, babá, educação e saúde);
- Implantação do Portal do Colaborador;
- Campanha de vacinação Influenza;
- Campanha do Natal Solidário.

Principais desafios, ações e perspectivas para os próximos exercícios

Os principais desafios da área de pessoas estão relacionados à integração de diversas bases de dados para consolidação em sistemas de informação únicos, visando garantir mais confiabilidade nos dados e agilidade no processo de tomada de decisão.

Uma alternativa adotada de forma emergencial foi a implementação de painéis para visualização das informações, que é um grande avanço em termos de transparência. No entanto, ainda não resolve a questão da integração dos dados. Para atender essa necessidade de integração, a Embratur iniciou os estudos preliminares para contratação de um sistema próprio.

Para o ano de 2024, estão previstas as seguintes ações prioritárias:

- Realização de processo seletivo para contratação do quadro próprio;
- Revisão do plano de cargos e carreiras;
- Implantação do controle eletrônico de ponto;
- Revisão do Levantamento de Necessidade de Capacitação;
- Revisão do processo de ambientação dos novos colaboradores;
- Estabelecimento de parcerias para promoção de qualidade de vida, saúde e lazer dos colaboradores;
- Implantação do programa de reconhecimento do colaborador.

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direccionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA,
PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

10

GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Na condução dos processos e execução dos procedimentos de contratações no âmbito da Embratur tem-se como premissa básica o cumprimento de todas as leis, regulamentos e normas pertinentes que regem a matéria, tal premissa é fundamental para garantir a transparência, a igualdade de condições entre os concorrentes e a eficiência na contratação de bens e serviços pela Agência.

Como principais normas internas e mecanismos de controle e prevenção de irregularidades ou falhas são comumente utilizados:

- O Manual de Licitações e Contratos da Embratur, aprovado pela Resolução CDE nº 17/2021⁴¹, de 09 de setembro de 2021;
- A Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016, arts. 28 a 84), Lei nº 10.520/2020, Decreto Federal nº 10.024/2019 (visto o uso da plataforma Comprasnet);
- As Instruções Normativas e Orientações dos órgãos de controle em especial as do Tribunal de Contas da União (TCU) e as Controladorias-Gerais da União (CGU), em relação às boas práticas na condução dos processos licitatórios, bem como o resultado das análises da Auditoria Interna.

A Embratur preza pela transparência e acesso à Informação, onde disponibiliza todos os dados referente aos processos licitatórios no Sistema Comprasnet, na área do [contrato](#) e no Diário Oficial, garantindo transparência e possibilitando o controle social. Além de manter canais de comunicação para, caso necessário, possam denunciar irregularidades ou suspeitas de fraudes nos processos de contratação.

É realizado treinamento e capacitação dos colaboradores responsáveis pelos processos de licitação, garantindo que estejam atualizados sobre a legislação e melhores práticas.

Esses são alguns dos principais mecanismos utilizados pela Embratur para garantir a conformidade legal na área de licitações e contratos e prevenir irregularidades ou falhas nos processos, buscando sempre a implementação eficaz desses controles essenciais para assegurar a integridade e a eficiência das contratações da Agência.

Em 2023, foram realizadas 21 licitações (pregões/concorrência), conforme elencado abaixo, tendo como valor global estimado o montante de R\$ 79.513.369,94, sendo R\$ R\$ 34.136.501,32 na modalidade pregão eletrônico e R\$ 45.376.868,62 na concorrência internacional.

Tabela 05: Detalhamento das licitações

Descrição	Processos
Dispensas de licitação	66
Contratos formalizados	40
Pregões lançados	20
Pregões homologados	11
Fracassados/Desertos/Suspensos	04
Concorrência pública	01

Fonte: Gerência e Suprimentos e Logística

Tabela 06: Detalhamento por tipo de licitação e valores homologados em 2023

Tipo de Licitações	Quantidades	Valores homologados (R\$)
Aquisições	06	R\$ 4.237.580,00
Serviços sob demanda	11	R\$18.282.085,49
Serviços com mão de obra exclusiva	03	R\$19.258.979,91

Fonte: Gerência e Suprimentos e Logística

⁴¹ Manual de Licitações e Contratos da Embratur

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Tabela 07: Detalhamento dos quantitativos de licitações por Diretoria e valores homologados em 2023

Licitações por Diretoria	Quantidades licitações lançadas	Valores homologados (R\$)
DGI	15	R\$ 35.899.633,90
DMINS	06	R\$ 5.879.011,50

Fonte: Gerência e Suprimentos e Logística

A relação detalhada das contratações realizadas em 2023 encontram-se disponíveis no site da Embratur, na área de [Editais](#), sendo estas ainda devidamente informadas ao TCU por força do Ofício de Requisição nº 09 – 199/2022, de 3 de março de 2023. Todos os pregões eletrônicos foram realizados no sistema Comprasnet.

Dos 20 pregões lançados em 2023, 11 foram homologados ainda em 2023, 02 foram fracassados e 02 foram suspensos (arquivados). No quantitativo da DMINS está contemplado 05 pregões eletrônicos e 01 concorrência internacional (em andamento).

Os quantitativos acima não contemplam os quantitativos das contratações diretas (dispensa, inexigibilidade e chamamento públicos), as quais são informadas a seguir.

Contratações mais relevantes, sua associação aos objetivos estratégicos e justificativas para essas contratações.

As contratações de maior relevância realizadas no âmbito da Gerência são relacionados ao serviço de gestão integrada dos serviços essenciais de manutenção predial (*Facilities*) bem como do serviço de agenciamento de viagens com *SelfBooking*, ambos relacionados aos objetivos estratégicos é fundamental para execução das atividades da Embratur.

Contratações diretas: participação nos processos de contratação, principais tipos e justificativas para realização.

Em 2023 foram realizadas 143 contratações diretas com valor global de R\$ 43.638.321,23, sendo: 77 por inexigibilidade, no montante de R\$ 12.077.867,34 e 66 por dispensas no montante de R\$ 31.560.453,89.

Dentre as dispensas acima está a realização de uma dispensa emergencial para contratação dos serviços de relações públicas e assessoria de imprensa internacional, no montante de R\$30.921.693,46.

A justificativa pormenorizada para as contratações diretas realizadas pela Embratur encontram-se disponíveis nos autos de cada procedimento.

É importante ressaltar que todas as contratações foram realizadas em conformidade com a legislação aplicável e os regulamentos internos da Embratur visando garantir transparência, equidade e eficiência no processo de contratação.

Principais desafios, ações e perspectivas para os próximos exercícios

As metas internas estabelecidas no plano de ação 2023 para a Gerência foram alcançadas, em sua totalidade ou de forma parcial, não havendo metas não alcançadas.

Os principais desafios constatados em 2023, no âmbito da Gerência foram:

- Ausência de sistema específico para a gestão dos processos de contratações que possibilite a padronização de documentos e procedimentos, além dos entraves relacionados ao levantamentos dos valores referenciais tanto para as licitações quanto para os processos de dispensas por valor;
- O reduzido orçamento para realização das ações propostas bem como a necessidade constante de aperfeiçoamento pessoal.
- Garantir novos índices de governança e transparência para processo de contratação e execução de contratos
- Construção de indicadores ESG da cadeia de fornecedores da Embratur;

Para o ano de 2024, estão previstas as seguintes ações prioritárias:

INFORMATIZAÇÃO – por meio da contratação e Implantação de sistema para a gestão: das compras e contratos;

APERFEIÇOAMENTO – dos procedimentos, processos e fluxos internos adequando ao novo modelo de trabalho;

CAPACITAÇÃO – “In Company” sobre o novo manual de licitações e contratos, além de capacitações “setorizadas” específicas por atividades.

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA,
PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna



11

GESTÃO DE INFRAESTRUTURA,
PATRIMONIAL E AMBIENTAL

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência

Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico

Direcionadores Estratégicos

Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos

Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Infraestrutura e Patrimônio

A despeito de possuir natureza jurídica de direito privado, no âmbito das ações relacionadas à gestão patrimonial e infraestrutura, a Embratur tem como premissa a utilização dos princípios gerais da Administração, e como medida de controle e prevenção de falhas e irregularidades orienta-se, por normativos afetos ao tema, notadamente, pela Instrução Normativa nº 205/88 (SEAP) e os manuais de obras e edificações da Secretaria de Estado da Administração e Patrimônio (SEAP).

Como medida de gestão, no âmbito desta Agência, através de Portaria, designa-se Gestores para o controle interno administrativo do patrimônio imobiliário e mobiliário, objetivando a formalização das rotinas de manutenção, controle e gestão.

Anualmente, por intermédio de comissão específica elabora o Inventário Físico-Financeiro dos bens patrimoniais, a qual se destina a comprovar a quantidade e o valor dos bens patrimoniais, a sua localização, os responsáveis, estado de conservação, a regularidade ou não de controles e de gerenciamento nas diversas Unidades da Agência.

As ações relacionadas aos investimentos de capital (infraestrutura e equipamentos) realizadas na Embratur tiveram como objetivo Estratégico – “OE.11 - Otimizar a Gestão Financeira, de Aquisições, Contratações e Serviços”, cujo indicador era percentual do teto de custeio administrativo.

Portanto, a análise de custo-benefício foi realizada durante a pesquisa de preços no mercado, selecionando a proposta mais vantajosa para a Administração, e na escolha prioritária dos serviços e aquisições executados, levando sempre em consideração intervenções que garantam a segurança dos funcionários e usuários do edifício, com finalidade de racionalizar o gasto e não ultrapassar o teto de gastos com custeio administrativo.

Ações realizadas:

- Melhorias de acessibilidade com a instalação de rampa para colaboradores de mobilidade reduzida;
- Modernização dos elevadores, que incluiu a instalação de quadro elétrico e novos operadores de porta de cabine;
- Manutenção do sistema de impermeabilização do terraço, que incluiu a modernização na drenagem das águas pluviais da ala sul e norte do edifício;
- Contratação dos serviços de manutenção para gerador estacionário e bombas de águas fluviais;
- Aquisição de novos aparelhos de micro-ondas e purificadores de água para manutenção da infraestrutura destinada ao refeitório da Embratur;
- Melhorias na iluminação predial (substituição das luzes do Hall de entrada do edifício);
- Aquisição de aparelho televisor (Smart TV) destinado a reprodução de vídeos institucionais (campanhas de marketing) tanto para os colaboradores quanto para os visitantes.

Desfazimento de ativos:

Não houve.

Locações de imóveis e equipamentos:

Não houve.

Mudanças e desmobilização relevantes:

Com objetivo de tornar as atividades mais eficientes e eficazes e racionalizar os espaços, ocorreram mudanças e desmobilização das áreas de trabalhos, com modificação de layout corporativos do 2º andar, térreo, 1º subsolo, que incluíram a execução dos serviços de desmontagem e remanejamento de divisória, fornecimento de piso, fornecimento da estrutura elétrica, remanejamento de ar condicionado e construção de novos espaços.

Principais desafios, ações e perspectivas para os próximos exercícios

Garantir novos índices de governança e transparência para processo de contratação e execução de contratos;

Construção de indicadores ESG da cadeia de fornecedores da Embratur;

Aumento do índice de capacidade em gestão de contratações aferidas pelo TCU;

Migração dos contratos para gestão integrada dos serviços essenciais de manutenção predial (*facilities*);

Implantação de Plataforma Gestão Administração, compreendendo Sistema de Compras (planejamento e execução), Sistema de Contratos, Sistema de Patrimônio e Almoxarifado.

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

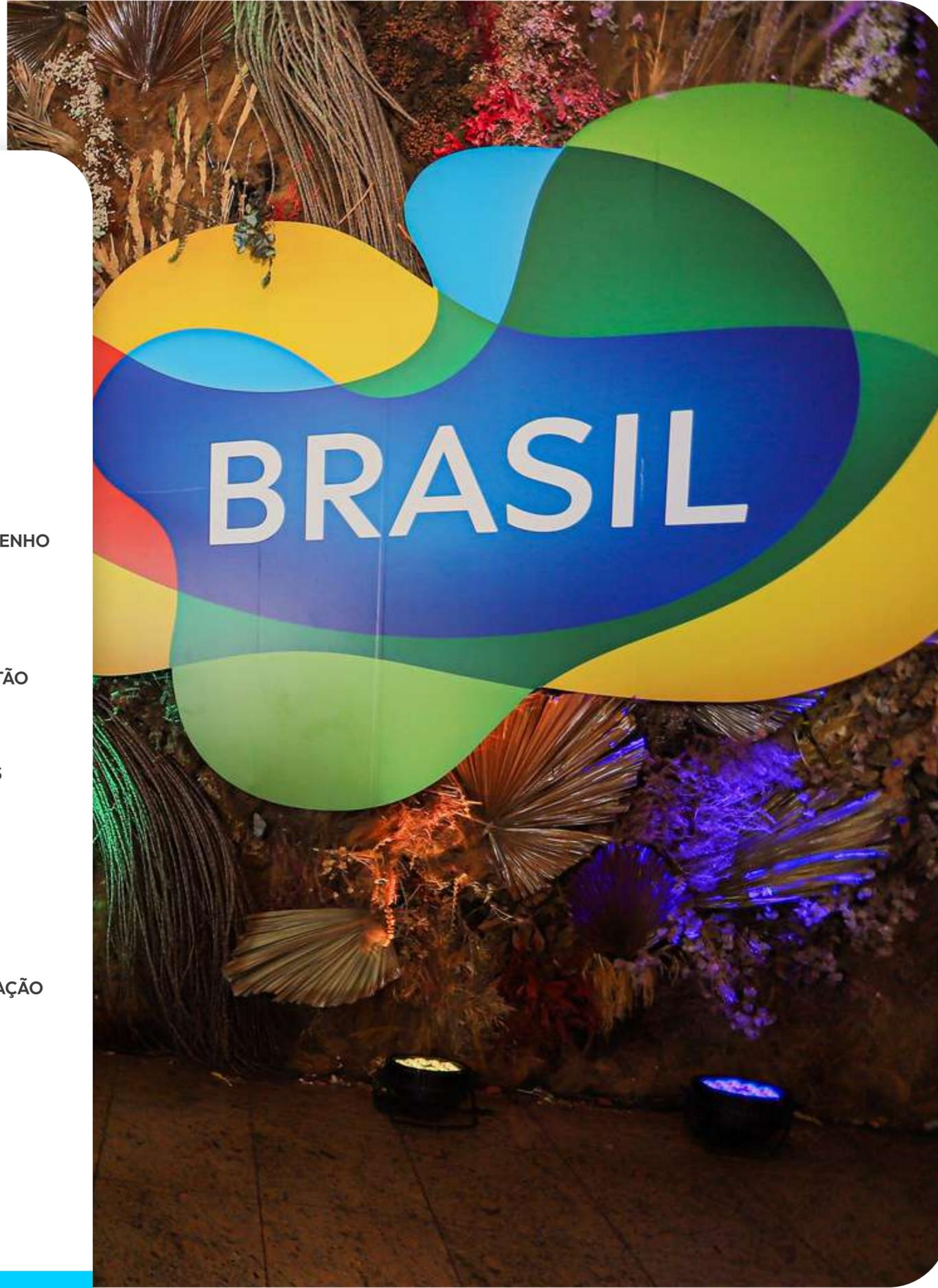
anexo IV - Parecer Auditoria Interna

12

SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

A Embratur, em concordância com os critérios de sustentabilidade nas contratações e aquisições, executou as seguintes ações:

- Elaboração do inventário das emissões de gases de efeito estufa das atividades da Embratur contendo estratégias de redução da pegada de carbono e compensação das emissões não evitadas;
- Suspensão da compra de itens de plástico de uso único por alternativas ambientalmente adequadas, como a substituição de copos de plástico por copos de papel biodegradáveis;
- Incentivo para os colaboradores adotarem transportes alternativos, como bicicletas, ao proporcionar estacionamento seguro e adequado. Essa é uma ação de redução da pegada de carbono da Embratur;
- Reestruturação do sistema de separação e coleta dos resíduos sólidos gerados pela Agência, a fim de atingir uma taxa de desvio do aterro superior a 90%.



1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

**11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA,
PATRIMONIAL E AMBIENTAL**

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Destaca-se a aquisição de 700 créditos⁴² de carbono para compensar as seguintes emissões:

Atividade	Pegada de carbono (kg CO2)
Viagens nacionais 2023	94391
Viagens internacionais 2023	267483
Imex 2023	70000
Famtour Campina Grande e Caruaru	20568
Famtour Manaus e Parintins	7954
Famtour Rota das Emoções	12341
Famtour Foz do Iguaçu e Rio de Janeiro	10518
Famtour Jalapão e Chapada das Mesas	22871
Famtour Recife e Fernando de Noronha	20641
BIF 2023 (Apex)	40293
Energia elétrica	12440

- Utilização de coletor para pilhas e baterias;
- Simplificação da separação com foco na minimização da geração de rejeito;
- Separação dos resíduos sólidos dividida em: recicláveis, orgânicos e rejeitos;
- Capacitação da equipe Embratur em parceria com o Instituto Lixo Zero.

⁴² Equivalente à 700 toneladas

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

- Transparência
- Ouidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

- Planejamento Estratégico
- Direcionadores Estratégicos
- Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
- Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

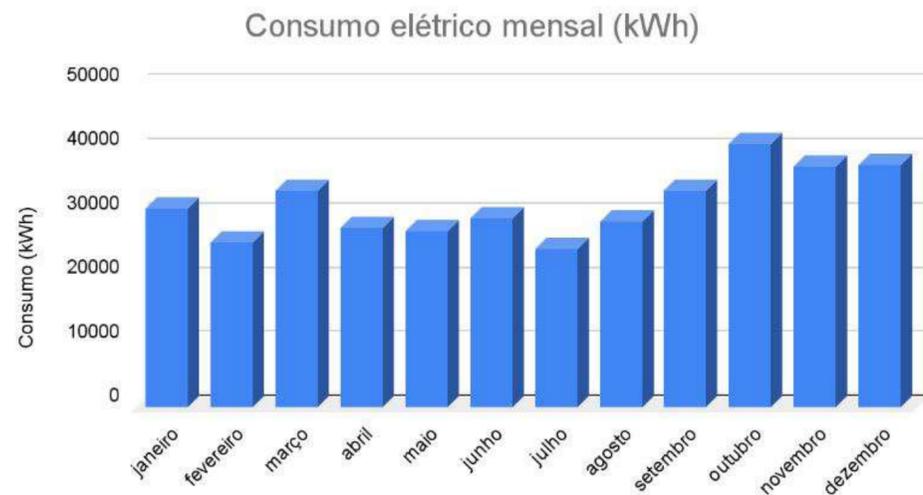
anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Ações para redução do consumo de recursos naturais

Energia elétrica (consumo em kWh)

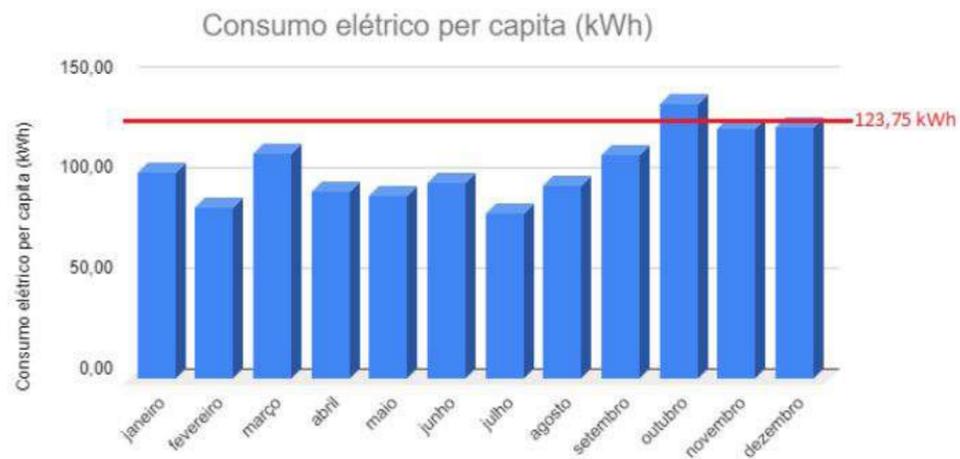
Manutenção da campanha elaborada para difundir a prática do consumo consciente de energia elétrica.



Fonte: Neoenergia.

Consumo anual previsto para 2023: 1.485 kWh por pessoa (10% a menos comparado com 2022).

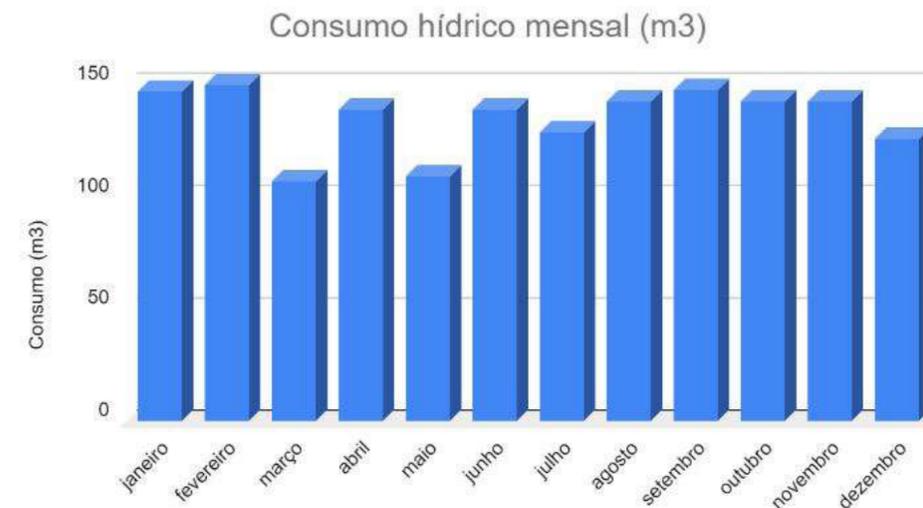
- Consumo mensal médio previsto para 2022: 123,75 kWh/pessoa (meta);
- Apuração do consumo durante o ano: 1.258,27 kWh/pessoa;
- Meta atingida, consumo 15% abaixo do projetado.



Fonte: Neoenergia.

Água e Esgoto (consumo em m³)

Aplicação das boas práticas de gestão, realizações de inspeções de tubulações hidráulicas para verificar possíveis vazamentos, identificando e gerando ações imediatas corretivas com o fiscal do prédio.



Fonte: Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB).

Levantamento do consumo mensal de água em relação à previsão para o ano de 2023:

- Consumo anual previsto para 2023: 6,4 m³/pessoa (20% de redução comparado com a meta de 2022);
- Consumo mensal médio previsto para 2023: 0,53 m³/pessoa (meta);
- Apuração do consumo hídrico per capita de 2023: 5,41 m³;
- Meta atingida, consumo 15% abaixo do projetado.



1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA**2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL****3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA****4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE****5. ACESSO À INFORMAÇÃO**

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO**7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO**

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO**9. GESTÃO DE PESSOAS****10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS****11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA,
PATRIMONIAL E AMBIENTAL****12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL****13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR****14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO****15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL**

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

**ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR**

ESG refere-se a três critérios que são usados para avaliar o desempenho de uma empresa na agenda da sustentabilidade em termos de práticas ambientais, sociais e de governança. Esses critérios são:



1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

E

Ambiental (E - Environmental)

Refere-se à ideia que uma organização pode melhorar a performance ambiental na sua operação (emissões de carbono, gestão de resíduos, eficiência energética e conservação de recursos naturais), sendo o foco reduzir o seu custo ambiental por produto/serviço.

S

Social (S - Social)

Significa que uma empresa pode expandir seus princípios éticos e sociais, alcançar os padrões legais mais atualizados e atribuir importância ao relacionamento interno com a sociedade externa, incluindo direitos humanos, interesses das partes interessadas e melhoria ecológica da indústria.

G

Governança (G - Governance)

Refere-se às estruturas e práticas de governança corporativa da organização. Esse pilar aborda as práticas de transparência, a prestação de contas, o gerenciamento de riscos e a ética nos negócios.

Uma estratégia ESG, portanto, refere-se a um conjunto de ações e políticas que uma organização implementa para abordar e melhorar esses três pilares. Para nós, enquanto Destination Marketing Organization (DMO) do Brasil, ter uma estratégia ESG é crucial por diversas razões:

1

Sustentabilidade Ambiental: Muitos destinos turísticos dependem fortemente de seus recursos naturais. Uma estratégia ESG pode ajudar a garantir a preservação desses recursos, promovendo práticas sustentáveis de turismo regenerativo e minimizando o impacto ambiental.

2

Responsabilidade Social: O turismo pode ter um impacto significativo nas comunidades locais. Uma DMO com uma estratégia ESG pode garantir que o turismo beneficie as comunidades locais, promovendo emprego e renda, preservando a cultura local e contribuindo para o desenvolvimento social.

3

Boa Governança: Uma DMO com práticas de governança sólidas é mais capaz de atrair investimentos e construir parcerias eficazes. Além disso, uma boa governança pode garantir a transparência nas operações da DMO, promovendo a confiança entre os stakeholders.

4

Atração de Investimentos Sustentáveis: Investidores e turistas estão cada vez mais interessados em destinos que adotam práticas ESG. Ter uma estratégia ESG sólida pode atrair investimentos sustentáveis e aumentar a atratividade do destino para os turistas conscientes.

Medidas Adotadas com Relação a estratégia ESG em 2023

No ano passado, a Embratur introduziu de maneira inovadora, a Estratégia ESG (Ambiental, Social e Governança). Essa medida foi tomada principalmente para alinhar a Agência às melhores práticas internacionais. Para atingir esse objetivo, a estratégia ESG da Embratur abordou de maneira abrangente os três pilares em suas responsabilidades internas e na execução de suas operações diárias.

Inicialmente, foi crucial identificar os temas materiais relacionados a cada um desses pilares e desenvolver estratégias para mitigar as consequências negativas, ao mesmo tempo em que potencializava os impactos positivos. Em seguida, todas as gerências participaram ativamente do Comitê ESG, designando um titular e um suplente, com o intuito de promover uma maior compreensão do conceito e sua aplicação nas atividades cotidianas da instituição.

Estratégia ESG Embratur 2023 - Grandes linhas

Ambiental	Social	Governança
Mitigar a pegada de carbono da Embratur	Implementar políticas internas de diversidade e inclusão	Apoiar ações do plano de transformação digital
Inserir a pauta da sustentabilidade nas ferramentas promocionais da Embratur	Promover o bem-estar dos colaboradores	Promover uma boa cultura organizacional
Aumentar a eficiência energética das instalações da Embratur	Promover campanhas de impacto comunitário	Instituir política de gerenciamento de riscos e crises
Suspender internamente o uso de plástico único	Realizar workshops internos de sensibilização	Alinhar Embratur a melhores práticas internacionais
Aprimorar a gestão de resíduos e capacitar os colaboradores	Desenvolver habilidades dos colaboradores	Promover práticas de transparência internamente

Fonte: Coordenação de ESG

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

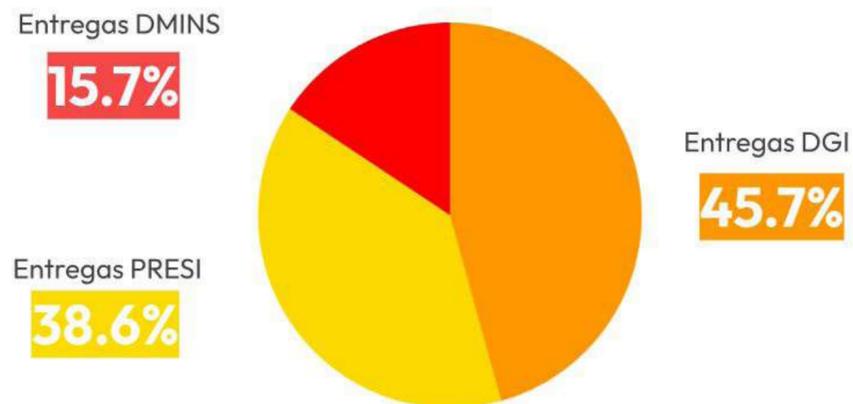
anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

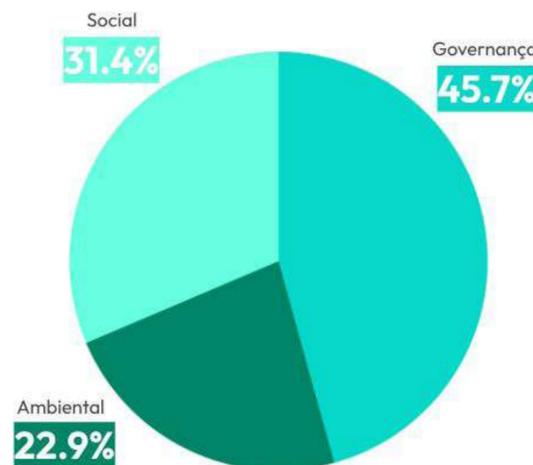
anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Durante sua implementação, foram identificadas 70 entregas com potencial para serem efetivadas até o final de 2023. Essas entregas foram mapeadas em conformidade com o Plano de Ação 2023⁴³ da Embratur e em colaboração com todas as gerências. A distribuição das entregas por diretoria e eixo temático está detalhada nas figuras a seguir.

Distribuição das 70 entregas por diretoria da Embratur



Distribuição das 70 entregas mapeadas pela estratégia ESG por eixo temático



Fonte: Coordenação de ESG

Como medida de implementação da estratégia, foi criado o Comitê ESG, com participação de todas as gerências, para discussão periódica sobre boas práticas ESG e entregas. Ao total, foram realizadas 5 reuniões ao longo do ano. Das 70 entregas, 43,4% foram concluídas, 32,1% foram iniciadas e 24,5% foram selecionadas para ingressar na estratégia ESG 2024-2027. As entregas de grande relevância foram:

- Identificar os temas materiais para Embratur com base em entrevistas com todas as gerências;
- Adesão da Embratur à Declaração de Glasgow para reduzir pela metade as emissões de gases de efeito estufa da Agência até 2030;
- Substituição de plásticos de uso único por papel biodegradável em todas as atividades internas da Embratur;
- Implementação de novo plano de gestão de resíduos sólidos em parceria com o Instituto Lixo Zero;
- Criação de mini-docs sobre ações de diversidade e inclusão no turismo internacional do Brasil;
- Adequação de contratos, editais e pareceres conforme jurisprudência do TCU;
- Mapeamento dos processos, implementação e automação de escritório colaborativo em nuvem, reembolsos de benefícios, admissão de funcionários, reserva de viagens, controle de frequência, processo de compras e automação de todo o ciclo orçamentário;
- Instalação da obrigatoriedade do uso de critérios ESG em editais da Embratur, por meio de resolução proposta pela Gerência Jurídica;
- Criação da sala de bem estar e implementação da política de *day off* de aniversário, em conjunto com a Gerência de Pessoas e Talentos;
- Divulgação de dados referente à promoção internacional do turismo por meio de 35 painéis, relatórios, estudos e pesquisas, para todos os colaboradores da Embratur, mercado turístico e sociedade civil em geral;
- Entrega de dois workshops/ capacitações em ESG e separação de resíduos (em parceria com o Instituto Lixo Zero);
- Proposta de regulamentação do *home office*, que resultou na aprovação da Resolução DIREX nº 18/2023⁴⁴, política que, indiretamente, ajudará a mitigar a pegada de carbono da Embratur;
- Início da estruturação da política de prevenção e enfrentamento ao assédio moral, sexual e discriminações, em conjunto com a Gerência Jurídica, assim como proposta de criação do Comitê de Diversidade e Inclusão;
- Adesão da Embratur ao Pacto Global da ONU, em que nos comprometemos a adotar políticas de equidade de gênero e racial na Agência.

⁴³ Plano de Ação 2023

⁴⁴ Resolução Direx nº 37/2023. [Regulamenta Teletrabalho](#)

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

14

GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Em 2023, a gestão de tecnologia da informação da Embratur assumiu o papel de Transformação Digital, tendo como finalidade gerenciar os processos relativos à gestão de recursos de tecnologia, bem como impulsionar a adoção de tecnologias digitais, visando a automação e agilidade dos processos digitais da Embratur. Assim, avalia a conformidade com os requisitos regulatórios e aplica as regras e diretrizes instituídas pelo Governo Federal, órgãos de controle, Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, padrões da Organização Internacional para Padronização (ISO), assim como os normativos internos vigentes na Agência.

É importante destacar que o plano de ação anual para 2023, esteve alinhado ao planejamento estratégico da Embratur, assegurando o desenvolvimento de ações alinhadas à estratégia da gestão.

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Os recursos financeiros investidos nos projetos e ações de transformação digital da Embratur foram de R\$964.949,41 (novecentos e sessenta e quatro mil novecentos e quarenta e nove reais e quarenta e um centavos), 32,33% a menos em relação a 2022.

2022	2023
R\$ 1.426.000,00 (um milhão quatrocentos e vinte e seis mil)	R\$ 964.949,41 (novecentos e sessenta e quatro mil novecentos e quarenta e nove reais e quarenta e um centavos)

Fonte: Sistema Eletrônico de Informações - SEI, Unidade: Gerência de Transformação Digital - GTD; RESOLUÇÃO CDE No 3/2023: Aprova Relatório de Gestão 2022 da Embratur - Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo; [Painel Financeiro](#)

Diante disso, segue abaixo as contratações mais relevantes de recursos de TI, durante o período:

- Reorganização da estrutura física e organizacional da agência, reestruturação, mudança e remanejamento de salas, divisórias e estações de trabalho.
- Implantação de solução de escritório em Nuvem com disponibilização de diversas ferramentas de trabalho colaborativo.
- Implantação de solução colaborativa de gestão de tarefas, processos e projetos.
- Implantação de solução para a área de negócios da Embratur com CRM e Sistema de inscrição de Feiras e Eventos.
- Implantação de solução de disparo de e-mails automatizados para fins de campanhas promocionais da Embratur.
- Modernização dos equipamentos e estações de trabalho para aumento de performance dos empregados.
- Início da implantação do projeto Trabalhe em qualquer lugar, com disponibilização de equipamentos que permita a flexibilização das estações de trabalho.
- Disponibilização de ferramentas de criação e edição para a produção de peças de marketing para a Embratur.

Ademais, foram implementadas outras iniciativas (sistemas e projetos) e com a finalidade de gerar resultados na área de transformação digital por parte da cadeia de valor da Embratur.

- Implantação de solução de escritório em nuvem, *Google Workspace*.
- Treinamento dos empregados com o *Workshop Google Day*.
- Desenvolvimento de Aplicativo Hermes - módulo orçamentário.
- Desenvolvimento de nova página de Transparência da Embratur.
- Desenvolvimento da nova Intranet Embratur.
- Implantação de Sistema de *Mailmarketing*.
- Implantação de solução de CRM.
- Implantação de Sistema de Inscrição em Feiras e Eventos.
- Treinamento dos empregados com o *Workshop* de Inteligência Artificial - *IA Summit Week*.
- Desenvolvimento de Aplicativo de Planejamento Estratégico.
- Desenvolvimento de 9 (nove) painéis de *Business Intelligence* (BI), permitindo melhor Gestão de Pessoas, Financeiro, Dados e Marketing:
 - a) Ebt Pessoas;
 - b) Interno GPT;
 - c) Financeiro;
 - d) *International Tourist's Revenues*;
 - e) Receitas Internacionais;
 - f) *Tourist Arrivals*;
 - g) Jornada do turista;
 - h) *Flight connections*; e
 - i) Malha aérea.

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Segurança da informação

Durante o ano de 2023 a Embratur tem envidado esforços para garantir a Segurança da Informação nos ativos que estão disponíveis na Embratur. A importância do tema pode ser observada em diversas ações realizadas no último ano. Dentre as quais podemos citar:

- Substituição do *e-mail on-premise* por um *workspace* em nuvem com funcionalidades de antispam, análise de *phishing*, prevenção de perda de dados (DLP), aumento na disponibilidade e implementação de segundo fator de autenticação (2FA/MFA);
- Implementação da ferramenta de gestão de demandas e incidentes - *Monday* - para permitir os usuários registrarem chamados, dando melhor visibilidade e gestão dos incidentes;
- Criação da Supervisão de Inteligência Artificial e Cibersegurança, criando uma estrutura voltada para cuidar da Segurança da Informação;
- Minuta da Política de Segurança da Informação e Comunicação, Norma de Controle de Acesso e Norma de *Backup* e Recuperação, que já se encontram no setor jurídico para validação e ajustes finais para publicação;
- Substituição de pastas locais na rede por pastas no *workspace* com 2FA implementado, evitando a necessidade de acesso remoto ou VPN's para usuários comuns;
- Implementação da cultura "*Work anywhere*" com previsão de entrega de notebooks com Chrome OS, que reduz o risco de malwares no endpoint e movimentação lateral no ambiente.

Além das entregas realizadas do ponto de vista de segurança, é possível observar a inclusão do tema nas ações futuras, que incluem:

- 1 *Workshop* em Segurança da Informação para os colaboradores da Embratur;
- 2 Atualização da ferramenta de *backup*;
- 3 Implementação de estratégia de segurança para proteção de informações, identidade e acessos;
- 4 Modernização da infraestrutura para garantir a disponibilidade,

Principais desafios, ações e perspectivas para os próximos exercícios

- Renovação da rede sem fio da Embratur: ao escolher a modalidade de Diálogo Competitivo diversos obstáculos foram identificados ao longo do processo inovador e com isso o processo foi muito mais demorado do que o esperado.
- Melhoria dos processos: clara designação das competências e atribuições de cada área;
- Automação de procedimentos e serviço: aprimorar a transparência de dados sobre pessoas, recursos e orçamento;
- Aperfeiçoar a comunicação: interação entre setores distintos;
- Atualização do parque tecnológico da Embratur: computadores, notebooks, acessórios, salas de reunião, rede local/wifi e automação de processos, e transformar a Cultura Organizacional com a Adoção de Ferramenta Colaborativa em Nuvem;
- Aumentar a maturidade Digital da Embratur: no uso de ferramentas de Inteligência Artificial e em Segurança Digital.

Para o ano de 2024, estão previstas as seguintes ações prioritárias:

- Contratação de Sistema de Gestão Integrada (ERP);
- Aquisição de solução de rede sem fio;
- Contratação de Ambiente Multicloud;
- Atualização da Solução de *backup*;
- Publicação de Política de Seguranças e Normas complementares;
- Modernização do Data Center e infraestrutura tecnológica;
- Promoção de educação e conscientização em Segurança da Informação;
- Implementação de estratégia de segurança para proteção de informações, identidade e acessos.

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA,
PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna



GESTÃO ORÇAMENTÁRIA,
FINANCEIRA E CONTÁBIL

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

O resultado da Embratur do exercício de 2023 em comparação a 2022 reflete as dificuldades em relação à indefinição de uma fonte orçamentária permanente para a instituição. Desde a sua transição de autarquia para agência, a Embratur vem enfrentando essa lacuna significativa, resultando em uma tendência de decréscimo nas receitas ao longo do tempo. A comparação entre 2022 e 2023 revela uma queda de 13,47%.

Em relação às receitas, destaca-se, em primeiro lugar, o aumento das receitas provenientes de contribuições sociais, que passaram de R\$1,8 milhão para R\$7,5 milhões. Esse incremento decorre do contrato de cessão de bens imobilizados com o Mtur. É importante ressaltar que esse montante não impacta a Demonstração do resultado do exercício - DRE, pois é contabilizado tanto nas receitas quanto nas despesas com depreciação.

A redução nas receitas totais, por sua vez, está relacionada principalmente à diminuição nas receitas provenientes da prestação de serviços, que passaram de R\$99,03 milhões para R\$87,4 milhões. Essas receitas estão vinculadas ao contrato de prestação de serviço com o Sebrae, um importante parceiro que tem desempenhado um papel crucial na mitigação da falta de fontes de recursos.

No que se refere às despesas, tendo em vista a necessidade de manutenção das ações para manter a promoção internacional dos destinos turísticos brasileiros em patamar minimamente aceitável, priorizando investimentos estratégicos, os custos e despesas operacionais seguiram em andamento. Como consequência, houve um aumento do déficit líquido do exercício, de R\$58 milhões, para R\$93 milhões.

A elevação de 25% das despesas com promoção comercial e investimento refletiu, em primeiro lugar, o fato de que os investimentos foram melhor distribuídos por ferramenta de promoção e comunicação internacional. Houve foco na ampliação do catálogo de vendas das operadoras de turismo estrangeiras, no aumento do fluxo turístico e no aumento do gasto médio dos turistas estrangeiros no Brasil. Houve também investimento em ações de Turismo de Reuniões, Incentivo e Negócios Internacionais (MICE), além de investimentos em estudos e inteligência de mercado - novas áreas, criadas pela atual gestão. Com isso, o investimento passou de R\$28,2 milhões em 2022 para R\$35,3 milhões em 2023.

A diminuição no montante destinado à comunicação, passando de R\$80,2 milhões em 2022 para R\$61,5 milhões em 2023, resultou da seleção de canais de comunicação utilizados nas campanhas. No ano de 2022, houve ênfase em investimentos foram priorizados investimentos em veículos de mídia - publicidade especialmente em TV abertas, cujo custo é mais elevado. Já em 2023 os investimentos foram mais focados em mídias digitais, internet e mídia exterior (painéis e fachadas em vias urbanas). Vale ressaltar que as campanhas em mídia digital, embora tenham custo menor, são mais assertivas, pois podem ser direcionadas a públicos-alvo específicos, segmentados, de acordo com a estratégia de promoção turística do Brasil.

Para se adaptar ao novo patamar orçamentário, a Embratur implementou uma política de redução de custos administrativos. As despesas gerais e administrativas reduziram-se em 51,5%, passando de R\$1,8 milhões para R\$0,84 milhões, refletindo a implementação de medidas para reduzir custos operacionais e cortar despesas logísticas, de gestão e manutenção.

Por fim, a queda com despesas tributárias reflete, sobretudo, a redução de pagamentos de Contribuições para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS sobre as aplicações financeiras, sendo reflexo tanto do menor valor em caixa - pela ausência de fontes de receitas com manutenção de despesas - quanto do ciclo de queda da Selic, que reduziu os rendimentos financeiros. O reflexo desse processo é tanto o menor patamar de receitas financeiras, de R\$20,9 milhões em 2022 para R\$11,5 milhões em 2023, quando o menor resultado financeiro, de R\$19,5 em 2022 para R\$10,4 em 2023.

Em relação ao Balanço Patrimonial, destacamos dois movimentos, como consequência da ausência de fonte de receitas. Houve diminuição de 50% no ativo circulante, tendo em vista, sobretudo, a menor disponibilidade de recursos em caixa, bem como redução da reserva de contingência, de R\$132 milhões para R\$45,9 milhões. Espera-se que esse processo seja revertido em 2023 com a aprovação, na Lei Orçamentária Anual (LOA 2024), do valor de R\$ 200 milhões de recursos para a Embratur, no âmbito do contrato de gestão junto ao Mtur, e com a aprovação, pelo Congresso Nacional, do Projeto de Lei nº 3626/2023, que destina 5,6% do total arrecadado com a taxa das apostas esportivas (BETs) para a Embratur. Assim, as perspectivas seguem otimistas para 2024.

No ativo não circulante, destacamos que houve a depreciação do total dos bens cedidos pelo Mtur, no imobilizado, e aquisição de ativos intangíveis para o desenvolvimento e melhoria dos sistemas internos da Embratur.

Demonstrativo de Resultado do Exercício

Receitas	31/12/2023	31/12/2022	ANÁLISE HORIZONTAL VALORES EM %
Receitas Operacionais			
Receitas sem contraprestação com contribuições sociais	7.483	1.823	310,4772
Outras Receitas	6	102	(94,1176)
Receitas Prestação de Serviços	79.858	99.027	(19,3573)
	87.347	100.952	(13,4767)
DESPESAS			
Custos e Despesas Operacionais			
Promoção Comercial e de Investimento	- 35.330	- 28.180	25,3726
Comunicação e Marketing	- 61.456	- 80.233	(23,4030)
Pessoal e encargos sociais	- 70.542	- 56.987	23,7861
Viagens Finalísticas	- 5.511	- 4.376	25,9369
Serviços de terceiros	- 7.679	- 4.430	73,3408
Despesas gerais e administrativas	- 843	- 1.737	(51,4680)
Despesas tributárias	- 670	- 950	(29,4739)
Depreciação e amortização	- 7.900	- 1.925	310,3896
Apropriações	- 570	- 261	118,3908
Materiais Estocados	- 345	- 283	21,9081
	- 190.846	- 179.362	6,4027
Déficit/ Superávit antes do resultado financeiro	- 103.499	- 78.410	(31,9972)
Receitas financeiras	11.463	20.996	(45,4039)
Despesas financeiras	- 1.061	- 1.461	(27,3785)
Resultado financeiro	10.402	19.535	(46,7520)
Déficit/ Superávit líquido do exercício	- 93.097	- 58.875	58,1265

*(VALORES EM PARÊNTESES REPRESENTAM VALORES NEGATIVOS)

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

No passivo circulante, destacamos a diminuição nos fornecedores de 21%, passando de R\$44,6 milhões em 2022 para R\$35,3 milhões 2023, em função do menor provisionamento em 2023. As obrigações com terceiros, no passivo não circulante, se referem à contabilização dos contratos dos ativos intangíveis conforme o item 39 da NBC TSP 08. O valor é debitado no ativo intangível e creditado no passivo não circulante e, conforme as notas fiscais do contrato são emitidas, debita-se o passivo não circulante e se credita o passivo circulante na conta de fornecedores. Entretanto, seu aumento não tem grande peso tendo em vista o baixo patamar da rubrica, no valor de R\$0,85 em 2023.

Situação financeira da Embratur:
uma análise dos resultados de 2023 e da evolução em relação ao exercício de 2022

Ativo	BALANÇO PATRIMONIAL		ANÁLISE HORIZONTAL VALORES EM %
	31/12/2023	31/12/2022	
Circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	87.125	181.390	(51,9681)
Estoques	41	45	(8,889)
Outros créditos	1.153	1.471	(21,6179)
Depósitos e Cauções de Contratos	4.193	4.072	2,9715
	<u>92.512</u>	<u>186.978</u>	<u>(50,5225)</u>
Não Circulante			
Imobilizado	947	697	35,8680
Intangível	1.258	-	100
	<u>2.205</u>	<u>697</u>	<u>216,3558</u>
TOTAL DO ATIVO	<u>94.717</u>	<u>187.675</u>	<u>(49,5313)</u>
Passivo	<u>31/12/2023</u>	<u>31/12/2022</u>	
Circulante			
Fornecedores	35.295	44.683	(21,0102)
Obrigações sociais e trabalhistas	7.190	5.153	53,5028
Obrigações tributárias	428	1.362	(68,5756)
Obrigações com terceiros	4.317	4.208	2,5903
Obrigações - Cessão de uso	-	-	-
	<u>47.950</u>	<u>55.406</u>	<u>(13,4570)</u>
Não Circulante			
Obrigações com terceiros	850	11	7627,2727
	<u>850</u>	<u>11</u>	<u>7627,2727</u>
Patrimônio Líquido			
Reserva de Contingência	45.917	132.258	(65,2822)
	<u>45.917</u>	<u>132.258</u>	<u>(65,2822)</u>
TOTAL DO PASSIVO	<u>94.717</u>	<u>187.675</u>	<u>(49,5313)</u>

*(VALORES EM PARÊNTESES REPRESENTAM VALORES NEGATIVOS)

Apesar dos desafios financeiros, concluímos que o foco permaneceu na melhoria da performance das ações, visando garantir resultados efetivos mesmo com as restrições orçamentárias. Foram revistos projetos não essenciais, priorizando aqueles que contribuem diretamente para os objetivos estratégicos da Embratur.

Em resumo, a Embratur enfrentou desafios financeiros significativos durante o período analisado, com a queda nas receitas e na reserva de contingência, visando manter o funcionamento. A busca de soluções orçamentárias pela atual gestão - recursos oriundos da LOA e dos BETs - foi fundamental para garantir a sustentabilidade financeira da entidade, enquanto se buscava manter o foco na melhoria da performance das ações e na entrega de resultados efetivos em seu papel de promoção do turismo brasileiro.

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE
5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO
7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO
9. GESTÃO DE PESSOAS
10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL
12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR
14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

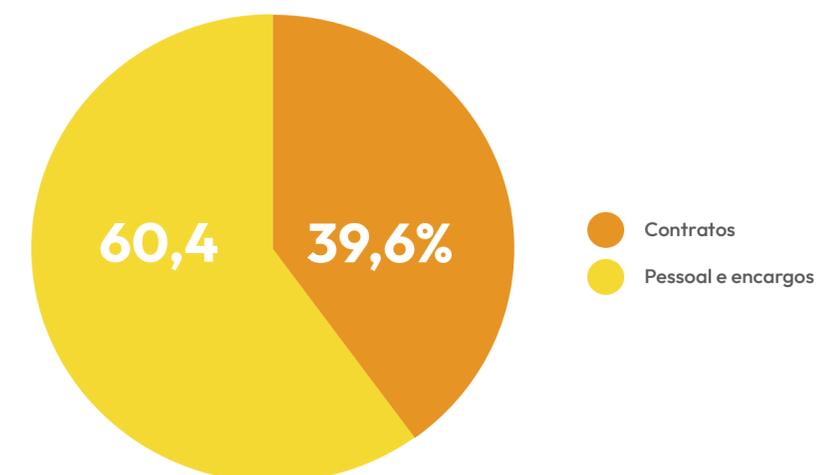
Orçamento Programa 2023

O Orçamento-Programa 2023 da Embratur está dividido em dois programas, Gestão e Manutenção da Embratur e Desenvolvimento e Promoção do Turismo. Nele havia uma previsão de R\$276.410.559,00, para as despesas com contratos, pessoal e encargos e um quantitativo destinado para reserva, conforme detalhado abaixo tabela abaixo:

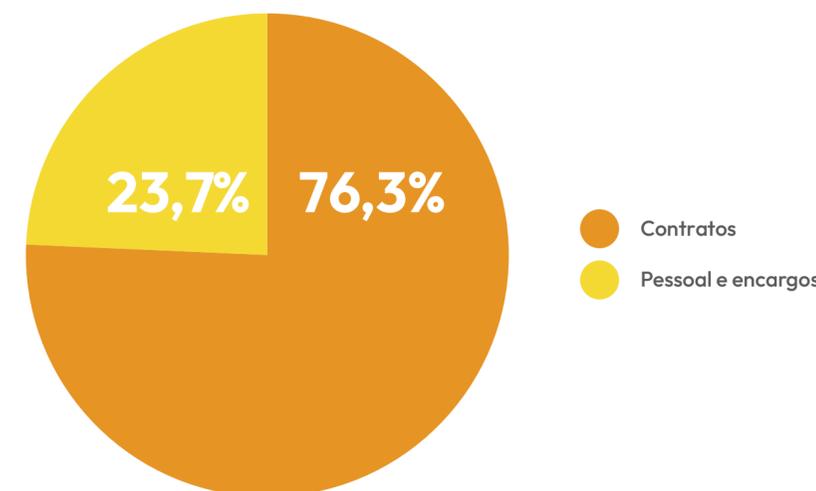
Orçamento-Programa 2023	
Programa	Valor (R\$)
1. Gestão e Manutenção	41.910.352,00
1.1 Contratos	16.617.335,00
1.2 Pessoas e encargos	25.293.017,00
2. Desenvolvimento e Promoção do turismo	199.758.329,00
2.1 Contratos	152.408.034,00
2.2 Pessoas e encargos	47.350.395,00
3. Reserva	34.741.878,00
TOTAL	276.410.559,00

Fonte: Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade

Gestão e manutenção
Distribuição percentual do programa



Desenvolvimento e Promoção do turismo
Distribuição percentual do programa



Fonte: Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade

Nos próximos itens seguem discriminadas as despesas por programa

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE
5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO
7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO
9. GESTÃO DE PESSOAS
10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
**11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA,
PATRIMONIAL E AMBIENTAL**
12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR
14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

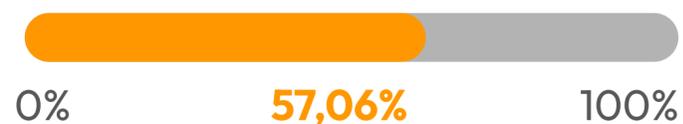
Gestão e manutenção da Embratur

Contratos

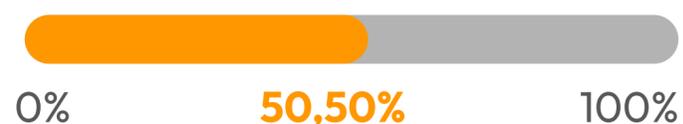
O estabelecimento de um programa de Gestão e Manutenção tem a finalidade de viabilização dos custos de infraestrutura e operacionalização da Embratur. Contabilizando o planejamento de gastos com contratações e serviços, a Embratur estabeleceu para o exercício de 2023 um montante de R\$16.617.335,00 para despesas com sua área-meio. Destes, R\$9.482.053,26 foram comprometidos com solicitações de contratação, o que representou um índice de comprometimento orçamentário de 57,06%.

Ainda sob a ótica da análise de contratações e serviços vinculados à gestão, o índice de execução orçamentária apura a razão entre o orçamento previsto para o exercício e a efetivação dos gastos, que totalizou R\$8.391.096,22, representando 50,50%.

Comprometimento orçamentário 2023



Execução orçamentária 2023

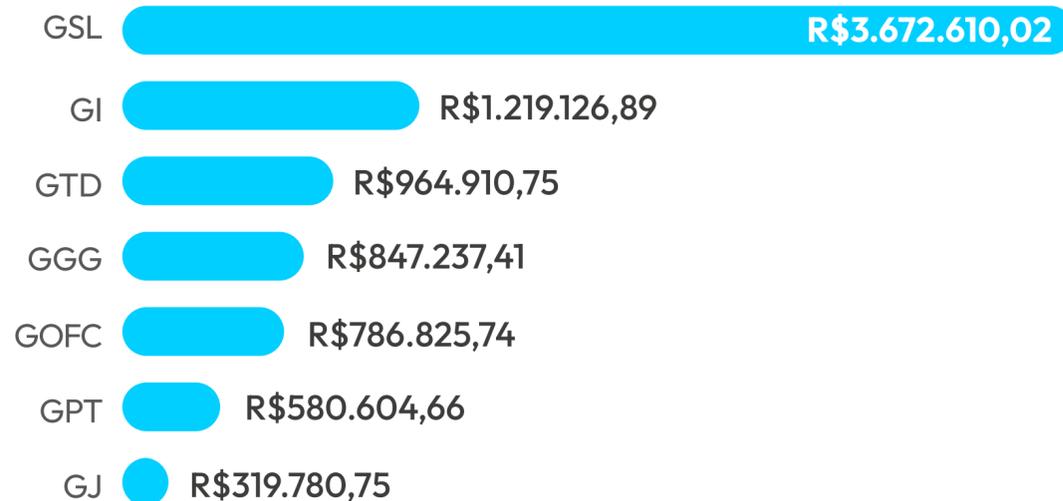


Fonte: Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade

A contenção da execução orçamentária deveu-se ao cenário de incerteza sobre a efetivação de receitas da Embratur, tendo em vista que a Agência foi criada sem a definição de uma fonte de custeio. Diante disso, optou-se pela contenção na área-meio para abrir espaço aos projetos da área-fim, qual seja, o programa de Desenvolvimento e Promoção do Turismo.

A distribuição da frequência de pagamento entre as gerências executantes do Programa de Gestão e Inovação nos dá alguns indicativos:

Relação de pagamentos por centro de custo (DGI)



Fonte: Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade

Os gastos estão concentrados na GSL - Gerência de Suprimentos e Logística - (43,76%), dado que as principais despesas incorridas na manutenção predial (segurança, luz e água, terceirização de mão de obra, copeiragem, limpeza, etc) estão sob administração deste centro de custo. A GI - Gerência de Inovação (14,53%) e a GTD - Gerência de Transformação Digital (11,50%) tiveram, juntas, 26% da participação na execução orçamentária, o que denota o protagonismo do processo de estímulo à inovação e desenvolvimento de produtos e processos digitais que incrementem a eficiência e a inteligência do negócio.

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

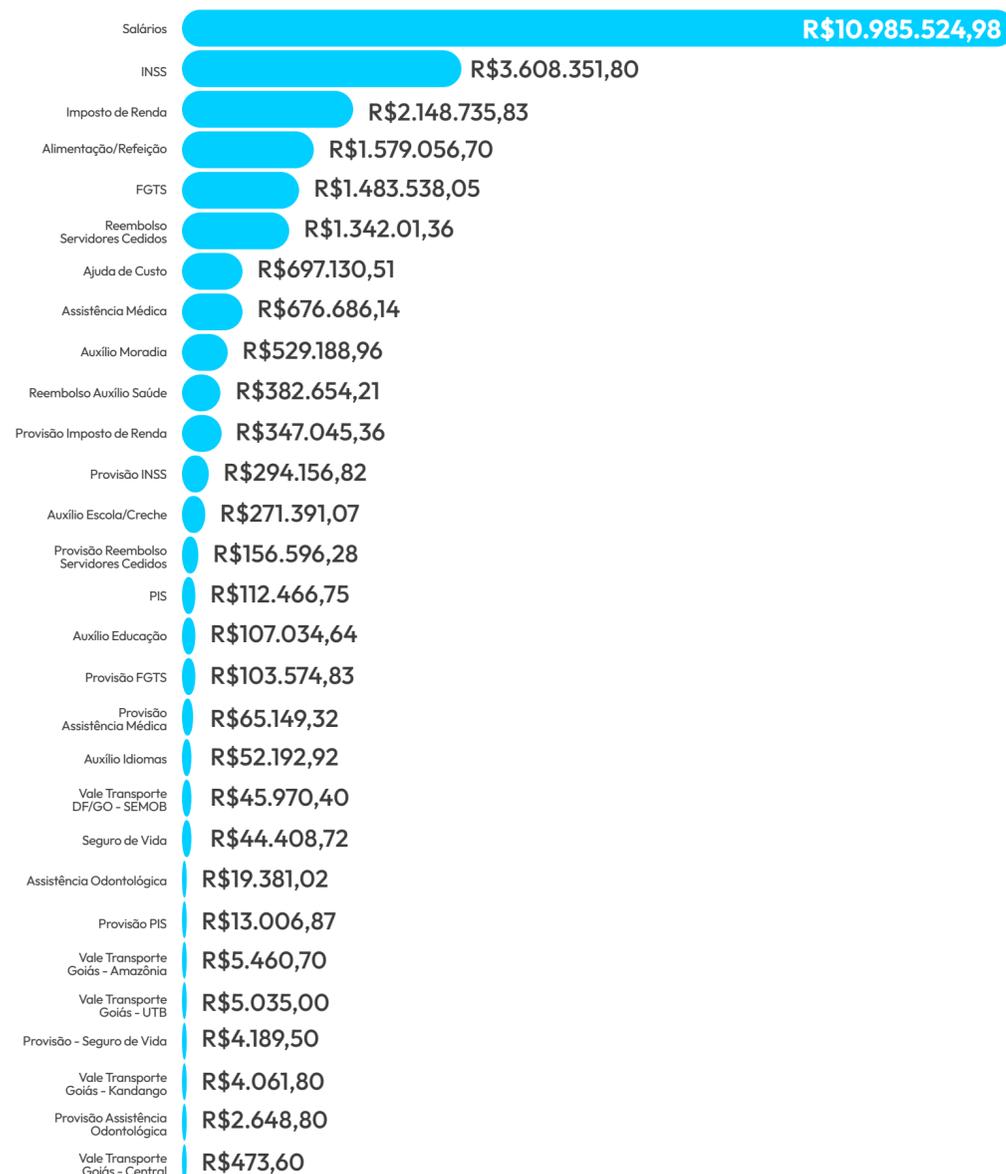
anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Pessoal e encargos sociais (área-meio)

O total executado pela folha de pagamentos no programa de Gestão e Manutenção foi de R\$ 23,5 milhões, correspondente a 34,45% do total pago de Pessoal no ano de 2023.

Relação de empenho por objeto (Pessoal Gestão)



Fonte: Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade

Desenvolvimento e Promoção do Turismo

Contratos

O programa Desenvolvimento e Promoção do Turismo, com previsão orçamentária de R\$ 152.408.034,00, visa ao cumprimento da missão precípua da Embratur, qual seja, planejar, formular e implementar ações de promoção comercial de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior, em cooperação com a administração pública federal. Deste total, para a Diretoria de Marketing, Internacional, Negócios e Sustentabilidade - DMINS, foram previstos R\$140.408.034,00, e o restante para a Presidência, como veremos adiante.

Quanto à execução orçamentária, dados os aspectos do ciclo comercial do setor turístico internacional, em que as principais ações de promoção acabam se concentrando entre o último trimestre de um exercício e o primeiro trimestre do exercício seguinte, o índice de execução orçamentária da DMINS foi de 74,72%.

Execução orçamentária 2023



Fonte: Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade

Destacamos que a execução depende de um processo de faturamento entre atores internacionais cujo processo de pagamento é mais complexo. Desse modo, foi inscrito, para o próximo exercício, cerca de R\$31 milhões de despesas de provisão, ou seja, fatos acontecidos em 2023 que terão impacto financeiro em 2024.

Da análise dos pagamentos podemos observar que 70% está concentrado em 3 contratos, são eles:

1. Calia | Y2 Propaganda e Marketing Ltda: R\$42.457.812,61 pagos, referente à marketing, publicidade e propaganda;

2. Multilem - Design e construção de espaços S.A: R\$18.055.616,52 pagos, referente à marketing, publicidade e propaganda; e

3. Propeg Comunicação Ltda: R\$12.631.433,23 pagos, referente à montagem de feiras e eventos nos mercados norte americano e europeu.

Os outros 30% de execução estão distribuídos entre bancos de dados, ferramentas de inteligência, filiações, serviços de relações públicas, realização de *presstrips* e *famtours*, dentre outras oportunidades negociais. Ainda sob o enfoque de uma análise do programa Desenvolvimento e Promoção do Turismo, a Presidência da Embratur, de seus R\$12.000.000,00 previstos, executou:

1. VISÃO GERAL DA AGÊNCIA

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5. ACESSO À INFORMAÇÃO

Transparência
Ouvidoria da Embratur

6. AMBIENTE EXTERNO

7. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Planejamento Estratégico
Direcionadores Estratégicos
Ativação e Gestão de Mercados Estratégicos
Desempenho da Embratur por Objetivo Estratégico

8. CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DE GESTÃO

9. GESTÃO DE PESSOAS

10. GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

11. GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, PATRIMONIAL E AMBIENTAL

12. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

13. ESTRATÉGIA ESG NA EMBRATUR

14. GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

15. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTÁBIL

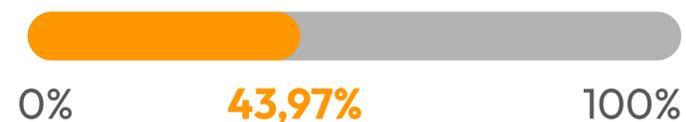
anexo I - Rol de Responsáveis

anexo II - Balancete, Demonstração Contábil

anexo III - Prestação de Contas Contábeis

anexo IV - Parecer Auditoria Interna

Execução orçamentária 2023



Fonte: Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade

É essencial destacar que o estabelecimento do saldo orçamentário para execução da Presidência como centro de custo individual foi adotado durante o presente exercício. Tal medida teve por finalidade a implementação da especialização na gestão dos contratos vinculados à comunicação institucional da Embratur, bem como tornar dimensionável os custos relacionados a patrocínios e viagens da Presidência. O baixo índice de execução se deveu a uma postura de contingenciamento, para abertura de espaço financeiro à área-fim, tendo em vista a incerteza de fonte de receitas para a Embratur futuramente.

Dos R\$ 5.275.894,41 pagos no ano, 68,54% são referentes ao contrato com a FSB Comunicação e Planejamento Estratégico Ltda, responsável pelo serviço de relações públicas e assessoramento em comunicação no território nacional, 8,59% relacionados ao contrato com a Ecos Turismo Ltda, referente ao serviço de agenciamento de viagens, 6,44% referentes a patrocínios e 5,6% referentes à contratação da Fundação Getúlio Vargas, a fim de assessorar o processo de elaboração do planejamento estratégico da Embratur.

Pessoal e encargos sociais (área-fim)

A previsão de despesas com pessoal relacionado à execução do programa Desenvolvimento e Promoção do Turismo (DMINS + PRESI) em 2023 foi de R\$47.350.295,00. Desse total, 94,62% foram executados. Com isso, o total gasto com Folha de Pagamentos - somando-se os dois programas, Gestão & Manutenção e Promoção do Turismo - foi de R\$68.343.438,52. Isso resulta em um índice de Gastos Totais com Pessoal em relação às receitas totais de 24,73%, dentro do limite estabelecido no Contrato de Gestão celebrado com o Ministério do Turismo.

Execução 2023

A execução orçamentária do Orçamento-Programa de 2023, no valor de R\$ 241.668.682 (descontada a reserva de R\$ 34.741.878), foi de 90,11%, incluindo neste cômputo todas as demandas referentes ao exercício de 2023, denotando uma boa gestão orçamentária ao longo do ano, bem como agência vem fortalecendo seu papel como indutora do turismo nacional por meio da atração de turistas estrangeiros. O crescimento em relação à execução de 2022 foi de 26,23%. A efetivação de receitas futuras, como será tratado na próxima seção, podem fortalecer ainda mais as atividades da Agência, com consequências positivas para a economia do país.

As informações sobre a execução orçamentária da Embratur podem ser obtidas no [Painel Financeiro da Embratur](#), disponível no Portal da Transparência e as do período analisado podem ser acessadas no ícone [Exercício 2023](#)⁴⁵.

Principais desafios, ações e perspectivas para os próximos exercícios

Tendo em vista o disposto na seção anterior, o Orçamento-Programa para 2024⁴⁶ aprovado pelo Conselho Deliberativo da Embratur considerou como fontes de receitas o valor de R\$ 200 milhões de Receitas de Contribuições, R\$ 50,2 milhões de Receitas de Serviços (referentes ao contrato junto ao Sebrae), além de R\$ 86 milhões de saldo do exercício de 2023, resultando num total de receita prevista de R\$ 344,5 milhões.

No que se refere às despesas para 2024, a estimativa da folha de pagamentos corresponde a R\$84 milhões anuais, enquanto a de manutenção predial e administrativa é de aproximadamente R\$24,4 milhões, resultando em um custo fixo de R\$108,4 milhões para o ano. Já os gastos e investimentos em promoção internacional do turismo, para minimamente colocarem o Brasil em posição competitiva, ainda que longe do patamar ideal, devem corresponder a, pelo menos, cerca de R\$200 milhões. Esses gastos englobam, dentre outros, a realização de *presstrips*, famtours, feiras e campanhas publicitárias. Somando todos esses fatores - Gastos de Pessoal, Gestão & Manutenção e Promoção - temos um total de aproximadamente R\$308,4 milhões de gastos para 2024. A diferença para o total de receitas corresponde ao fundo de reserva de contingência, no valor de R\$36 milhões.

Do ponto de vista de gestão, a criação de um painel financeiro com informações diárias de comprometimento orçamentário com contratos, pagamento e disponibilidades financeiras foi um salto em termos de controle interno e transparência na execução orçamentária. Paralelamente, foi criado um sistema, denominado “Hermes”, que permite a atualização da base de dados que alimenta o painel em tempo real, o que sistematiza o trabalho e mitiga erros. O painel permite que todas as áreas tenham acesso às informações financeiras e orçamentárias da Agência, inclusive as diretorias, o que enseja a tomada de decisões de forma mais assertiva.

⁴⁵ Informações sobre despesas por elemento de despesas podem ser obtidas no Portal da Transparência da Embratur

⁴⁶ Orçamento-Programa 2024



        @embraturbrasil

