



Plano Estratégico

2024 - 2027

 Embratur

Diretoria Executiva

Marcelo Ribeiro Freixo
Diretor-Presidente

Jaqueline Gil
Diretora de Marketing Internacional, Negócios e Sustentabilidade

Roberto Pedro Krukoski de Azevedo Gevaerd
Diretor de Gestão e Inovação

Elaboração

Gerência de Planejamento Estratégico

Gilson Andrade Lira
Gerente

Alisson Braga de Andrade
Coordenador

Bruna da Silva Moreira Viana
Assessora de Gerência

Clarice de Moraes Cardoso Feitosa
Assessora Executiva Sênior

Matheus Côrte Guimarães
Auxiliar Administrativo

Larissa Mariani Rocha Serejo Mansur
Estagiária

Mirella Oliveira Camargo
Estagiária

Colaboração

Airton Pereira
Thais Padinha
Thays Venturim
Fundação Getúlio Vargas

Identidade Visual

Natália Bomfim de Pinho
Coordenação de Criação

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



Composição da Embratur

Presidência

Gerência de Articulações Regionais
Gerência de Controle e Integridade
Gerência de Comunicação
Gerência de Projetos Especiais
Gerência de Gestão de Gabinete
Gerência de Interlocução Ministerial
Gerência de Relações Institucionais
Gerência de Planejamento Estratégico
Gerência de Relações Internacionais e Cooperação
Gerência de Estratégia Global e Promoção

Diretoria de Marketing Internacional, Negócios e Sustentabilidade (DMINS)

Gerência de Gestão de Gabinete
Gerência de Integração de Projetos
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

Diretoria de Gestão e Inovação (DGI)

Gerência de Gestão de Gabinete
Gerência de Inovação
Gerência Jurídica
Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade
Gerência de Suprimentos e Logística
Gerência de Pessoas e Talentos
Gerência de Transformação Digital
Gerência de Organização e Logística de Grandes Eventos
Gerência de Captação de Novos Negócios



Mensagem do Presidente





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

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

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

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

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

MARCELO FREIXO

Presidente da Embratur





SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	07
1.1 Premissas Estratégicas	10
1.2 Diagnóstico Estratégico	11
2 - AMBIENTE EXTERNO	12
2.1 Tendências do Setor	13
3 - AMBIENTE INTERNO	16
3.1 Sobre a Embratur	17
3.2 Principais desafios da Embratur	17
3.3 Estrutura Organizacional - Organograma	18
4 - MERCADOS ESTRATÉGICOS	21
5 - MISSÃO, VISÃO E VALORES	24
6 - CADEIA DE VALOR	28
7 - MAPA ESTRATÉGICO	30
8 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	33
8.1 Perspectiva da Sociedade	34
8.2 Perspectiva dos Resultados Institucionais	34
8.3 Perspectiva dos Processos Internos	35
8.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	36
9 - MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	37
10 - CONCLUSÃO	39
11- REFERÊNCIAS	41
Caderno de Indicadores - Anexo	43

1. Introdução





Com um longo histórico de atuação para o desenvolvimento do turismo no Brasil, nos últimos vinte anos, a Embratur se concentra especificamente na promoção e no apoio à comercialização dos produtos turísticos brasileiros no exterior. A agência desempenha um papel essencial na atração de turistas estrangeiros e na geração de divisas, fortalecendo a economia nacional por meio da geração de empregos e renda.

Somente em 2023, o Brasil recebeu 5,9 milhões de turistas internacionais, que injetaram 6,9 bilhões de dólares na economia brasileira. Por meio de campanhas publicitárias, ações de imprensa, participação em eventos internacionais e parcerias estratégicas, a Embratur promove a diversidade do Brasil, contribuindo para a construção de uma imagem positiva do país no cenário internacional.

Atualmente, a Embratur enfrenta uma nova realidade de atuação rumo a um estágio de crescimento e posicionamento estratégico do produto turístico brasileiro no exterior. Nosso negócio também acompanha as transformações nos campos econômico, ambiental e social, com destaque para mudanças climáticas e seus impactos para o turismo e para o processo acelerado de transformação digital.

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

O método de trabalho participativo foi uma premissa para a construção deste plano, e contou com o envolvimento permanente da alta gestão e dos técnicos da Embratur ao longo do processo, promovendo a sensibilização e o comprometimento dos envolvidos, assim como a disseminação dos conhecimentos oriundos da realização do projeto e seus resultados. Dentre as atividades desenvolvidas, destacam-se a realização de vinte e duas entrevistas internas, cinco oficinas de trabalho com gestores da Embratur (diretores, gerentes, e técnicos), realização de sete entrevistas com representantes do conselho deliberativo e aplicação de pesquisa a todos os colaboradores da agência.



Figura 1: Processo de Planejamento



Fonte: FGV, 2024.

Figura 2: Construção Participativa



Fonte: FGV, 2024.



1.1. Premissas estratégicas

Diretrizes Planejamento Estratégico 2024-2027

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

Como objetivos estratégicos, aparecem a contribuição para o aumento do fluxo turístico internacional para o Brasil e a geração de receita, emprego e renda no Brasil como impactos do turismo receptivo.

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

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

Políticas Públicas

No horizonte temporal deste Planejamento Estratégico, alinhou-se ao Governo Federal, por meio do Plano Plurianual (PPA)¹. Com a mesma metodologia, totalmente participativa, o PPA é o principal instrumento de planejamento orçamentário de médio prazo do Governo Federal. O Plano define as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública federal.

A Embratur está inserida no programa “Turismo, esse é o destino”, cujo objetivo é “posicionar o turismo como vetor de desenvolvimento sustentável e aumentar a competitividade dos destinos e produtos turísticos brasileiros, democratizando o acesso à atividade turística aos cidadãos brasileiros”.

É tarefa da Embratur contribuir com o objetivo específico de aumentar a chegada de turistas estrangeiros, juntamente com o atingimento de algumas metas, determinadas pelo seguintes indicadores:

- Entrada anual de turistas estrangeiros no Brasil;
- Número de feiras internacionais de turismo com participação do Brasil;
- Número de *famtour* realizados;
- Número de *roadshows* realizados;
- Número de *presstrips* realizadas;
- Número de campanhas publicitárias realizadas.

¹ Plano Plurianual 2024-2027



O Plano busca qualificar e ampliar a regionalização das metas do PPA e estreitar a relação federativa, em especial a partir da coordenação dos Planos Regionais de Desenvolvimento. Neste contexto, a Embratur, por meio deste Plano Estratégico, contribuirá para a execução, em particular do Plano Regional de Desenvolvimento da Amazônia – PRDA e do Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste – PRDNE, com a regionalização de metas estabelecidas no âmbito das entregas de *famtours* e *presstrips*.

Participação e Engajamento

A construção do planejamento foi altamente participativa de forma a garantir o engajamento da alta gestão, gerentes, Diretoria Executiva da Embratur, membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal e representantes do Órgão Supervisor, por meio da realização de entrevistas, oficinas e pesquisas. Além disso, o corpo técnico da Embratur esteve envolvido em oficinas de forma a contribuir na formulação da formulação da estratégica da Agência para os próximos anos.

1.2. Diagnóstico Estratégico

A elaboração do Plano Estratégico 2024-2027 foi baseada na realização de um diagnóstico estratégico que considerou duas perspectivas: ambiente interno e ambiente externo. O levantamento de subsídios foi feito por meio de análise documental, *benchmarking* com organizações congêneres e realização de entrevistas com gestores da Embratur. Os resultados preliminares foram aprofundados e priorizados em duas oficinas, com a participação do corpo técnico e gerencial da agência.

De forma complementar, procedeu-se à realização de entrevistas com representantes do trade turístico, com o objetivo de levantar os desafios e oportunidades para posicionar o Brasil como destino turístico internacional competitivo. Além disso, com o intuito de mobilizar e ampliar a participação para todos os colaboradores da agência no processo de planejamento, foi disponibilizado um questionário para identificar ações em andamento e previstas em cada área.

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



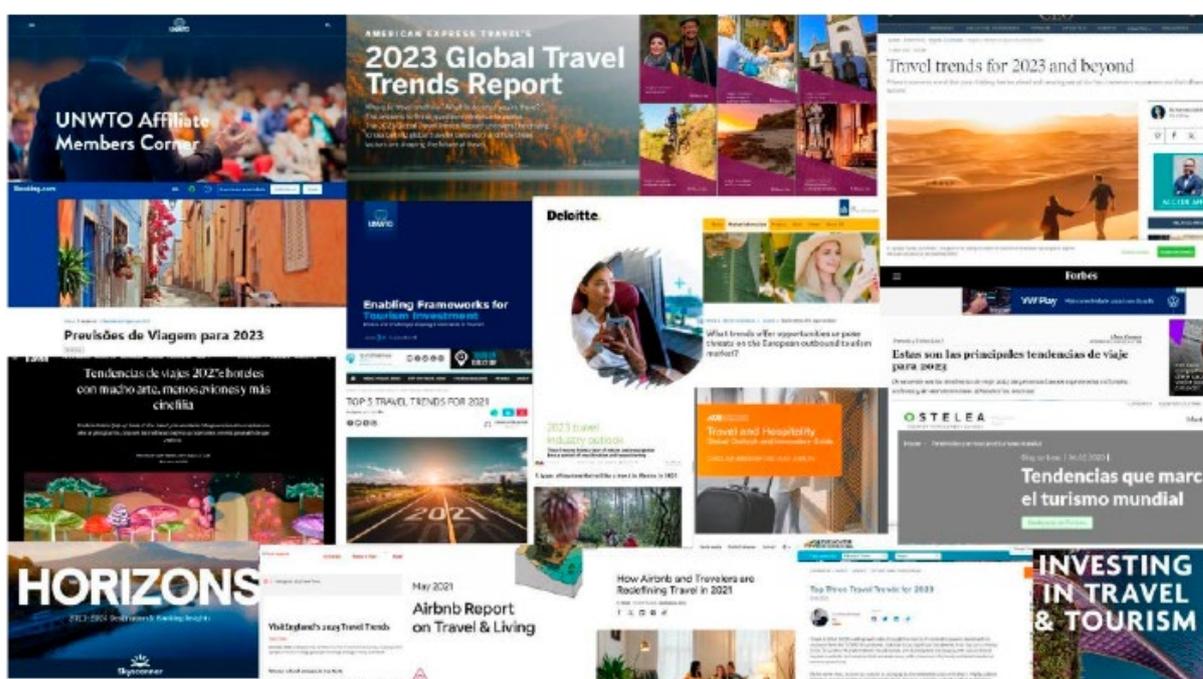
2. Ambiente Externo



2.1. Tendências do setor

A identificação e análise das atuais tendências que afetam, em maior ou menor grau, o setor de turismo e as escolhas dos consumidores envolveu quatro fases: Levantamento e análise de relatórios internacionais sobre tendências; identificação das principais tendências de consumo, comportamento e marketing apontadas em cada relatório; categorização e agrupamento das tendências por palavra-chave (ou termo chave); e identificação das principais tendências ou direcionadores para o turismo no mundo².

Figura 3: Relatório de tendências analisadas



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

² Os 20 relatórios analisados e que foram base para a identificação das principais tendências direcionadoras na atualidade constam na seção Referências.



As principais tendências identificadas na análise realizada podem ser observadas na nuvem de palavras apresentada na figura a seguir:

Figura 4: Nuvem de palavras das principais categorias indetificadas, classificadas por tamanho de acordo com a recorrência



Fonte: FGV

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

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



Quadro 1: Detalhamento das três principais categorias de tendências

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

Fonte: FGV, 2023.



3. Ambiente Interno





3.1. Sobre a Embratur

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

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

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

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

3.2. Principais desafios da Embratur

Durante o exercício do diagnóstico estratégico, realizado por meio da Matriz SWOT (ferramenta que congrega as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), pôde-se captar as percepções dos gestores e técnicos da Agência sobre esses quatro fatores.

Destaca-se a necessidade de maior alinhamento organizacional e direcionamento estratégico, desafio esse trabalhado ao longo do processo de construção do planejamento. Ainda durante a análise, identificou-se a oportunidade de dar destaque para inovação, novas tecnologias e transformação



digital, temas esses que contribuem para seguirmos tendências globais, identificadas no diagnóstico.

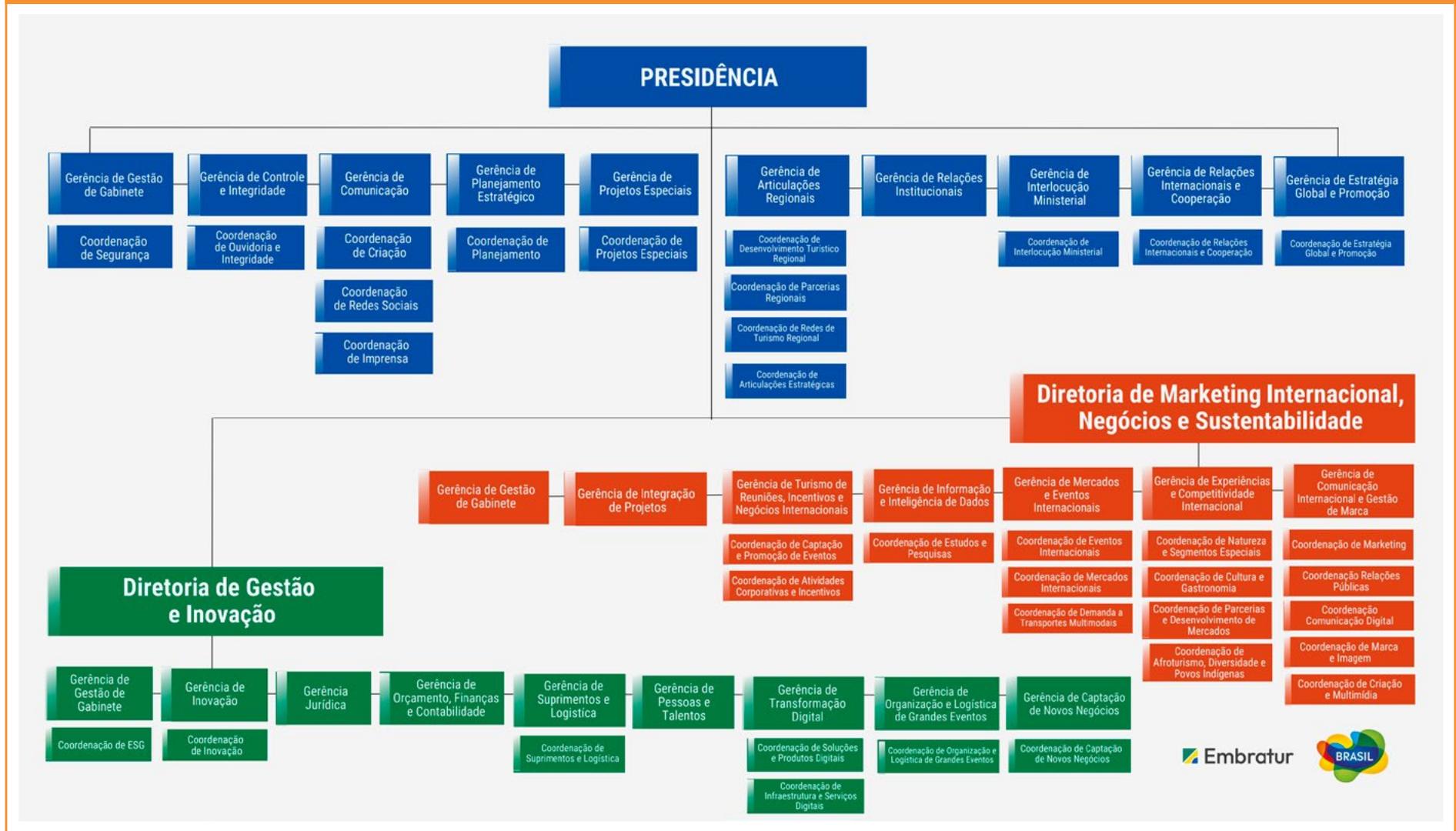
Este trabalho foi de fundamental importância para definir o caminho a ser trilhado pela Embratur para alcançar resultados positivos, alinhados aos atuais valores e posicionamento da alta gestão.

3.3. Estrutura Organizacional - Organograma

A figura 5 apresenta a atual estrutura organizacional da Embratur, que conta com três grandes departamentos de alta gestão: a Presidência (PRESI), a Diretoria de Marketing Internacional, Negócios e Sustentabilidade (DMINS), responsável pelas atividades finalísticas da agência, e a Diretoria de Gestão e Inovação (DGI), responsável pelas atividades meio, mas que também assume o papel de Transformação Digital e Inovação da Embratur.



Figura 5: Organograma Embratur³



Fonte: Embratur, 2024.

³ Embratur. Diretoria Executiva. Resolução Direx N° 52/2024.



• Propósito da instituição e posicionamento atual

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

O artigo 4º da Lei nº 14.002/2020 destaca, dentre as principais competências da Embratur, a formulação, implementação e execução das ações de promoção, marketing e apoio à comercialização dos produtos turísticos do Brasil no exterior, a realização e participação em eventos promocionais no país e no exterior, a proposição de normas e medidas relacionados à Política Nacional de Turismo, em especial relacionadas à promoção internacional, e a articulação com iniciativa privada e pública com foco na promoção internacional dos produtos turísticos brasileiros no exterior⁴.

⁴BRASIL. Lei nº 14.002 de 22 de maio de 2020. Acesso em 29 de nov. de 2023.



4. Mercados Estratégicos





A definição dos Mercados Estratégicos para as ações da Embratur no período de 2024 a 2027 foram definidos a partir de três blocos temáticos:



1 - Emissão e chegadas

São avaliadas variáveis de emissões mundo e chegadas no Brasil com proporção de *market share*, bem como previsões de emissão/chegadas até 2027.



2 - Gasto dos turistas internacionais

Também considerando no mundo e no Brasil, tanto o realizado, quanto a previsão até 2027.



3 - Variáveis decisórias

São processos que influenciam a decisão de viagem, tais como oferta de assentos, voos e exigência de visto.





25
PAÍSES

Mercados Estratégicos

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

Fonte: Gerência de Informação e Inteligência de Dados, Embratur



5. Missão, Visão e Valores



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



MISSÃO

Propósito que justifica sua existência

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

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

A missão da Embratur apresenta uma abordagem focada na promoção da imagem do Brasil no mercado internacional, a partir do fortalecimento e divulgação das experiências e produtos turísticos diferenciados/únicos. O posicionamento da organização busca também apoiar negócios turísticos, por meio da articulação e produção de informações que apoiem a internacionalização dos empreendimentos, alinhada à demanda e tendências do mercado. A agência trabalha para posicionar o Brasil de maneira competitiva frente a destinos concorrentes, utilizando as melhores práticas de instituições congêneres com destaque no cenário internacional. Com enfoque no desenvolvimento sustentável, a agência busca apoiar o equilíbrio entre o fomento do turismo no país com a preservação ambiental e social. Em alinhamento com as políticas públicas do setor, a Embratur contribui para o desenvolvimento do país, criando oportunidades econômicas e promovendo uma imagem positiva e responsável do Brasil no exterior.





VISÃO 2027

Futuro desejado

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

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

A visão da Embratur ressalta os termos “diversidade” e “experiências autênticas e sustentáveis”. A ênfase na diversidade destaca a ambição da agência de apresentar ao mundo a riqueza cultural e natural do Brasil, celebrando suas múltiplas facetas e a singularidade de cada região. Já a busca por experiências turísticas autênticas e sustentáveis reflete o compromisso em promover práticas responsáveis que beneficiem não apenas os visitantes, mas também as comunidades locais e o meio ambiente.

A Embratur está empenhada em garantir que o turismo no Brasil seja uma fonte de orgulho nacional, contribuindo para o crescimento econômico do país de forma ética e equilibrada. Os esforços serão direcionados para que o Brasil seja reconhecido não apenas como um destino turístico de destaque, mas também como um exemplo de como o turismo pode ser uma força positiva para a preservação cultural e ambiental, o desenvolvimento social e econômico, e a promoção da sustentabilidade.





VALORES

Princípios essenciais que orientam o comportamento da organização

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



Sustentabilidade

Priorizamos a sustentabilidade em nossas atividades, agindo com responsabilidade para preservar o meio ambiente e promover impacto socioeconômico positivo.



Autenticidade

Agimos com transparência e integridade em todas as nossas interações e iniciativas.



Diversidade

Valorizamos a diversidade no ambiente de trabalho e acreditamos no poder da variedade de ideias, experiências e culturas que nos unem.



Colaboração

Estimulamos a troca de ideias e esforços conjuntos para alcançar objetivos comuns.



Inovação

Buscamos constantemente novas ideias e abordagens e tecnologias para melhorar e crescer.



6. Cadeia de Valor



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

Figura 6: Cadeia de Valor Embratur



Legenda



Fonte: Embratur, 2024



7. Mapa Estratégico



O Mapa Estratégico é uma representação gráfica da estratégia, que evidencia os desafios que a Embratur terá que superar para concretizar sua visão de futuro. Baseado na metodologia Balanced Scorecard (BSC)⁵, o mapa da Embratur foi adaptado para refletir a realidade e natureza jurídica da agência. Dessa forma, foram utilizadas as seguintes perspectivas:

Aprendizado e crescimento:

focado no desenvolvimento das capacidades organizacionais da Embratur para sustentar e melhorar seu desempenho a longo prazo. A ênfase na sustentabilidade financeira garante que os investimentos sejam viáveis a longo prazo, promovendo assim a estabilidade e o crescimento da organização.

Processos internos:

busca a eficiência e a eficácia dos processos internos para viabilizar a entrega de serviços de alta qualidade da agência. O objetivo é otimizar processos críticos para reduzir custos e melhorar a qualidade, tendo como base a utilização de novas tecnologias e a inovação.

Resultados Institucionais:

visa fortalecer a posição competitiva do Brasil no mercado turístico internacional, assegurando que a promoção do país atenda aos padrões internacionais de qualidade e inovação.

Sociedade:

está centrada no impacto positivo da Embratur para a sociedade brasileira. Isso engloba a responsabilidade social, a sustentabilidade ambiental e a contribuição para o crescimento econômico.

⁵Ferramenta de gestão estratégica que auxilia as organizações na tradução de sua visão e estratégia em um conjunto coeso de indicadores de desempenho. Originalmente concebido por Kaplan e Norton (1997), o BSC amplia a visão tradicional focada exclusivamente em indicadores financeiros, integrando também aspectos não financeiros fundamentais para o sucesso organizacional a longo prazo.



Mapa Estratégico

2024-2027



Missão

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



Visão

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



Valores

Sustentabilidade
Autenticidade
Diversidade
Colaboração
Inovação

SOCIEDADE

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

RESULTADOS INSTITUCIONAIS

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

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

PROCESSOS INTERNOS

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

Fortalecer a imagem institucional da Embratur

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Melhorar a comunicação interna da Embratur

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



8. Objetivos Estratégicos



Os objetivos estratégicos definem o que a Embratur deseja atingir, a partir dos insumos analisados no diagnóstico estratégico. Tais objetivos expressam o que deve ser feito para mudar situações identificadas como prioritárias, por meio da implementação de um conjunto de iniciativas que se desdobram nas várias unidades da organização. Eles têm como intuito direcionar os esforços de toda a organização para os resultados desejados, alinhando suas ações com a estratégia estabelecida pela agência.

Para o quadriênio 2024-2027, a Embratur definiu sete objetivos a serem alcançados no período.

8.1. Perspectiva Sociedade

Objetivo Estratégico 1:

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

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

8.2 Perspectiva dos resultados institucionais

Objetivo Estratégico 2:

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

A busca pela competitividade da oferta turística brasileira se refere à atuação da Embratur em apoiar a estruturação e adequação das empresas, destinos e produtos turísticos brasileiros ao mercado internacional, por meio da produção de informações qualificadas sobre mercados prioritários e fornecimento de subsídios direcionados para a internacionalização das empresas, com a incorporação de princípios de sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e boas práticas de governança.

O objetivo é promover a melhoria da qualidade da oferta turística brasileira, o fomento aos negócios sustentáveis e a melhoria da experiência do turista internacional no Brasil.



Objetivo Estratégico 3:

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

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

8.3 Perspectiva dos processos internos

Objetivo Estratégico 4:

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

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

Objetivo Estratégico 5:

Fortalecer a imagem institucional da Embratur.

Para fortalecer a imagem da Embratur junto a seus atores de interesse e promover sua consolidação institucional, é fundamental adotar estratégias de comunicação externa alinhadas, de modo a posicionar a Embratur como uma organização relevante para o turismo nacional e comprometida com o desenvolvimento socioeconômico do país. O objetivo consiste na realização de conjunto de ações de Relações Públicas e marketing digital com o objetivo de conectar a Embratur com públicos estratégicos e ampliar a presença da Agência no debate público para posicionar a empresa e o turismo internacional como atores relevantes para o desenvolvimento sustentável do Brasil.



8.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Objetivo Estratégico 6:

Melhorar a comunicação interna da Embratur.

O aprimoramento contínuo da comunicação interna na Embratur é essencial para fortalecer a coesão organizacional, definir prioridades estratégicas e torná-la cada vez mais efetiva. Esse processo visa tornar a comunicação mais eficaz, fornecendo aos funcionários informações relevantes, segurança e senso de pertencimento à organização.

Objetivo Estratégico 7:

Otimizar custos e assegurar solidez financeira para um crescimento sustentável da Agência.

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



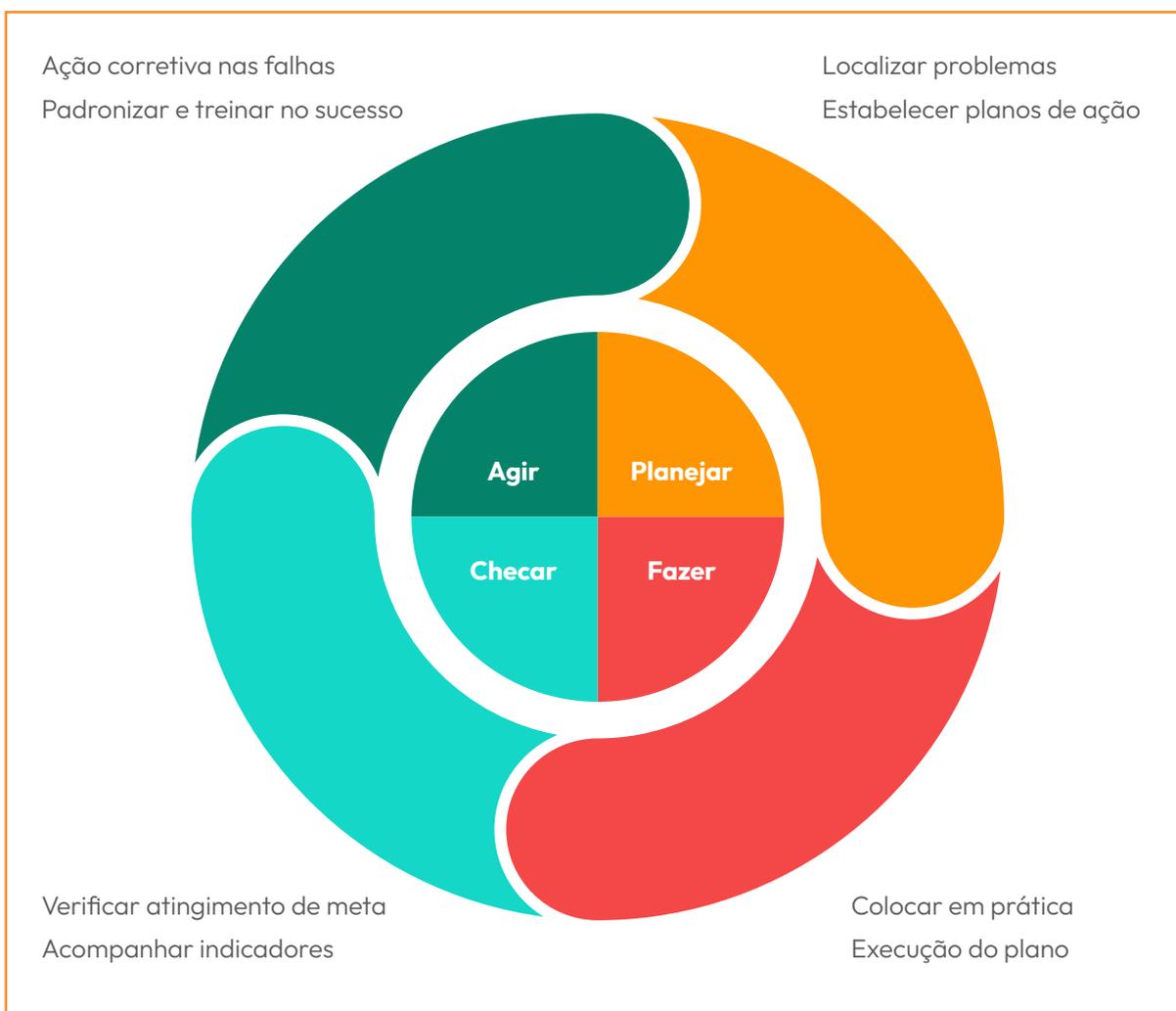
9. Monitoramento e avaliação estratégica



O monitoramento da estratégia é tão importante quanto sua formulação. É nesse momento que a Embratur verifica se aquilo que tem sido executado está alinhado à visão de futuro da Agência, assim como identifica os principais desafios enfrentados e adota medidas corretivas.

O modelo metodológico de monitoramento e avaliação segue referências do Ciclo PDCA⁶, e será aplicado semestralmente com a elaboração do Relatório de Desempenho, a ser apresentado ao MTur, ao Conselho Deliberativo (CDE), aos gestores, aos colaboradores e ao público externo. De forma complementar, o Relatório de Gestão será direcionado a toda sociedade brasileira, conforme determinação do Tribunal de Contas da União (TCU), com periodicidade anual.

Figura 7: Ciclo PDCA



Fonte: Embratur, 2024

⁶ Segundo Deming, é uma metodologia de gerenciamento que tem como objetivo a melhoria de processos de forma constante. Esse ciclo se baseia em quatro etapas: planejar (plan), fazer (do), checar (check) e agir (act).



10. Conclusão



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

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

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

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



11. Referências



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

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

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

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



Caderno de indicadores Anexo



Objetivo Estratégico	Contribuir com a geração de divisas no país, com foco no fomento do turismo internacional e no aumento do ticket-médio do turista estrangeiro			
Indicador 1	Entrada anual de Turistas Estrangeiros no Brasil⁷			
Tipo de Indicador	Eficácia			
Descrição	Refere-se ao registro de entrada de turistas internacionais no Brasil			
Área responsável	Gerência de Informação e Inteligência de Dados (GIID)			
Aferidor responsável	Fabio Montanheiro Alves do Nascimento			
Aferidor substituto	Paula Schulz dos Santos			
Unidade de medida	Número de entradas			
Regra de cálculo	<p>Monitoramento mensal das chegadas de turistas internacionais no Brasil, considerando o seguinte critério:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Emissor País de origem do turista. Em caso de estrangeiros, é a sua nacionalidade, em caso de brasileiros, o seu país de residência. 2. Portão de entrada É o local pelo qual o turista acessou o país. 3. Turista Um visitante (doméstico, nacional ou internacional) é classificado como turista se a sua viagem incluir uma pernoite. 4. Turista internacional O conceito de turista internacional parte da junção do número de turistas estrangeiros com os turistas brasileiros que moram no exterior e visitam o Brasil. 5. Via de acesso São as formas de chegada do viajante ao país, elas se dividem em: <ol style="list-style-type: none"> a. Aérea b. Fluvial c. Marítima d. Terrestre 			
Fontes	Polícia Federal, Ministério do Turismo e Embratur			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 7 milhões	2025: 7,3 milhões	2026: 7,8 milhões	2027: 8,1 milhões

⁷ Estabelecido no Plano Plurianual 2024-2027



Objetivo Estratégico	Contribuir com a geração de divisas no país, com foco no fomento do turismo internacional e no aumento do ticket-médio do turista estrangeiro			
Indicador 2	Entrada de Divisas de turistas estrangeiros no Brasil			
Tipo de Indicador	Efetividade			
Descrição	Refere-se a despesa em moeda estrangeira para a aquisição de bens e serviços relacionados ao turismo no território brasileiro			
Área responsável	Gerência de Informação e Inteligência de Dados (GIID)			
Aferidor responsável	Fabio Montanheiro Alves do Nascimento			
Aferidor substituto	Paula Schulz dos Santos			
Unidade de medida	US\$ (Dólar)			
Regra de cálculo	Dados mensais disponibilizados em dólares americanos (USD) do total de receitas geradas pelo Brasil com serviços prestados a estrangeiros relacionados ao item “viagens” das estatísticas do mercado externo			
Fontes	Banco Central do Brasil e Embratur			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 7,1 bilhões	2025: 7,5 bilhões	2026: 8,3 bilhões	2027: 9 bilhões



Objetivo Estratégico	Contribuir com a geração de divisas no país, com foco no fomento do turismo internacional e no aumento do ticket-médio do turista estrangeiro			
Indicador 3	Número de ações implementadas em parceria com companhias aéreas que realizam rotas internacionais em mercados prioritários			
Tipo de Indicador	Execução			
Descrição	Refere-se ao total de ações executadas com companhias aéreas que realizam rotas internacionais em mercados prioritários			
Área responsável	Gerência de Mercados e Eventos Internacionais (GMEI)			
Aferidor responsável	Philippe Ricciopo Karat			
Aferidor substituto	Maurício Gusmão Amorim Mascarenhas			
Unidade de medida	Unidade			
Regra de cálculo	Número total de ações implementadas em parceria com companhias aéreas			
Fontes	Embratur			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 10	2025: 15	2026: 20	2027: 25



Objetivo Estratégico	Contribuir com a geração de divisas no país, com foco no fomento do turismo internacional e no aumento do ticket-médio do turista estrangeiro			
Indicador 4	Número de matérias sobre o turismo brasileiro publicadas em veículos internacionais			
Tipo de Indicador	Execução			
Descrição	O indicador se refere ao número de matérias sobre o turismo brasileiro publicadas em veículos de imprensa nos mercados prioritários			
Área responsável	Gerência de Comunicação Internacional e Gestão de Marca (GCIGM)			
Aferidor responsável	Dyelle de Souza Menezes			
Aferidor substituto	Daniele Rocha Santos			
Unidade de medida	Unidade			
Regra de cálculo	Número total de matérias publicadas em veículos internacionais			
Fontes	Embratur			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 800	2025: 850	2026: 900	2027: 900



Objetivo Estratégico	Contribuir com a geração de divisas no país, com foco no fomento do turismo internacional e no aumento do ticket-médio do turista estrangeiro			
Indicador 5	Número de feiras internacionais de turismo com participação do Brasil⁸			
Tipo de Indicador	Execução			
Descrição	O indicador é referente à quantidade de feiras internacionais de turismo que contam com a participação do Brasil, por meio da Embratur			
Área responsável	Gerência de Mercados e Eventos Internacionais (GMEI)			
Aferidor responsável	Marjorie Mynssen			
Aferidor substituto	Veruska França Xavier			
Unidade de medida	Unidade			
Regra de cálculo	Número total de participações em feiras internacionais			
Fontes	Embratur			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 10	2025: 12	2026: 14	2027: 16

⁸ Estabelecido no Plano Plurianual 2024-2027



Objetivo Estratégico	Contribuir com a geração de divisas no país, com foco no fomento do turismo internacional e no aumento do ticket-médio do turista estrangeiro			
Indicador 6	Número de <i>famtours</i> realizados⁹			
Tipo de Indicador	Execução			
Descrição	O indicador é referente à quantidade de <i>famtours</i> (viagens de familiarização) realizadas pela Embratur para profissionais de turismo estrangeiros (operadores, agentes de viagens, entre outros)			
Área responsável	Gerência de Experiências e Competitividade Internacional (GECI)			
Aferidor responsável	Carina Thomaz Camara			
Aferidor substituto	Monica Eliza Samia			
Unidade de medida	Unidade			
Regra de cálculo	Somatório do número de <i>famtours</i> realizados com profissionais de turismo estrangeiros			
Fontes	Embratur			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 10	2025: 10	2026: 12	2027: 12
Regionalização	Centro-Oeste: 2 Nordeste: 2 Norte: 2 Sudeste: 2 Sul: 2	Centro-Oeste: 2 Nordeste: 2 Norte: 2 Sudeste: 2 Sul: 2	Centro-Oeste: 2 Nordeste: 3 Norte: 3 Sudeste: 3 Sul: 2	Centro-Oeste: 2 Nordeste: 3 Norte: 3 Sudeste: 3 Sul: 2

⁹ Estabelecido no Plano Plurianual 2024-2027



Objetivo Estratégico	Contribuir com a geração de divisas no país, com foco no fomento do turismo internacional e no aumento do ticket-médio do turista estrangeiro			
Indicador 7	Número de <i>presstrips</i> realizadas¹⁰			
Tipo de Indicador	Execução			
Descrição	O indicador se refere à quantidade de <i>presstrips</i> que a Embratur realiza com jornalistas, influenciadores e/ou formadores de opinião de mercados (países) estratégicos para o turismo do Brasil			
Área responsável	Gerência de Comunicação Internacional e Gestão de Marca (GCIGM)			
Aferidor responsável	Dyelle de Souza Menezes			
Aferidor substituto	Daniele Rocha Santos			
Unidade de medida	Unidade			
Regra de cálculo	Número total de <i>presstrips</i> realizadas			
Fontes	Embratur			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 10	2025: 10	2026: 12	2027: 12
Regionalização	Centro-Oeste: 2 Nordeste: 2 Norte: 2 Sudeste: 2 Sul: 2	Centro-Oeste: 2 Nordeste: 2 Norte: 2 Sudeste: 2 Sul: 2	Centro-Oeste: 2 Nordeste: 3 Norte: 2 Sudeste: 3 Sul: 2	Centro-Oeste: 2 Nordeste: 3 Norte: 2 Sudeste: 3 Sul: 2

¹⁰ Estabelecido no Plano Plurianual 2024-2027



Objetivo Estratégico	Contribuir com a geração de divisas no país, com foco no fomento do turismo internacional e no aumento do ticket-médio do turista estrangeiro			
Indicador 8	Número de campanhas de publicitárias realizadas¹¹			
Tipo de Indicador	Execução			
Descrição	O indicador se refere à quantidade de campanhas publicitárias realizadas pela Embratur			
Área responsável	Gerência de Comunicação Internacional e Gestão de Marca (GCIGM)			
Aferidor responsável	Patrick Leal Costa			
Aferidor substituto	Veridiana Freitas Pinto			
Unidade de medida	Unidade			
Regra de cálculo	Número absoluto de campanhas realizadas			
Fontes	Embratur			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 3	2025: 4	2026: 6	2027: 6

¹¹ Estabelecido no Plano Plurianual 2024-2027



Objetivo Estratégico	Contribuir com a geração de divisas no país, com foco no fomento do turismo internacional e no aumento do ticket-médio do turista estrangeiro			
Indicador 9	Número de <i>Roadshows</i>¹² realizados			
Tipo de Indicador	Execução			
Descrição	Refere-se à soma absoluta da quantidade de roadshows que a Embratur realiza no mercado internacional			
Área responsável	Gerência de Mercados Internacionais (GMEI) / Gerência de Experiências e Competitividade Internacional (GECI)			
Aferidor responsável	Bruno Reis / Monica Eliza Samia			
Aferidor substituto	Ângela Rodrigues Braga da Silva / Mateus José Alves Pinto			
Unidade de medida	Unidade			
Regra de cálculo	Somatório do número de <i>roadshows</i> realizados no mercado internacional			
Fontes	Embratur			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 6	2025: 8	2026: 10	2027: 12



Objetivo Estratégico	Aumentar a competitividade das empresas, destinos e produtos turísticos brasileiros a partir da internacionalização da oferta turística			
Indicador 10	Número de profissionais brasileiros e estrangeiros capacitados em ações que a Embratur promove ou participa			
Tipo de Indicador	Execução			
Descrição	Número de profissionais e atores da cadeia produtiva do turismo internacional capacitados em ações da Embratur			
Área responsável	Gerência de Gestão de Gabinete da Diretoria de Marketing Internacional, Negócios e Sustentabilidade (GGAB-DMINS)			
Aferidor responsável	Kátia Bitencourt			
Aferidor substituto	Fernanda Monteiro			
Unidade de medida	Unidade			
Regra de cálculo	Quantidade absoluta de profissionais e atores da cadeia produtiva do turismo internacional capacitados em ações organizadas pela Embratur			
Fontes	Embratur			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 2.200	2025: 2.400	2026: 2.800	2027: 3.200



Objetivo Estratégico	Aumentar a competitividade das empresas, destinos e produtos turísticos brasileiros a partir da internacionalização da oferta turística			
Indicador TI	Número de Produtos de Inteligência produzidos			
Tipo de Indicador	Execução			
Descrição	Mensuração da quantidade de relatórios de inteligência mercadológica elaborados pela Embratur			
Área responsável	Gerência de Informação e Inteligência de Dados (GIID)			
Aferidor responsável	Fabio Montanheiro Alves do Nascimento			
Aferidor substituto	Paula Schulz dos Santos			
Unidade de medida	Unidade			
Regra de cálculo	Número total de Produtos de Inteligência (relatórios de inteligência em PDF produzidos e disponíveis para consulta) no Portal de Dados da Embratur			
Fontes	Embratur			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 30	2025: 35	2026: 40	2027: 45

¹² Estabelecido no Plano Plurianual 2024-2027



Objetivo Estratégico	Aumentar a competitividade das empresas, destinos e produtos turísticos brasileiros a partir da internacionalização da oferta turística			
Indicador 12	Número de eventos no portal de dados			
Tipo de Indicador	Execução			
Descrição	Mensuração da quantidade de eventos portal de dados			
Área responsável	Gerência de Informação e Inteligência de Dados (GIID)			
Aferidor responsável	Fabio Montanheiro Alves do Nascimento			
Aferidor substituto	Paula Schulz dos Santos			
Unidade de medida	Unidade			
Regra de cálculo	Número de eventos (visualizações, cliques e interações no Portal de Dados)			
Fontes	Embratur			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 170.000	2025: 200.000	2026: 250.000	2027: 280.000



Objetivo Estratégico	Promover a melhoria da experiência do turista por meio de soluções inovadoras e tecnológicas em todas as etapas de sua jornada de consumo			
Indicador 13	Investimento em inovação em tecnologia turística			
Tipo de Indicador	Insumos			
Descrição	Valor total investido em inovações tecnológicas para a melhoria da experiência do turista estrangeiro			
Área responsável	Gerência de Inovação (GI)			
Aferidor responsável	Edivaldo Barreto			
Aferidor substituto	Conrado Cavalcanti			
Unidade de medida	R\$ (real)			
Regra de cálculo	Valor total investido em inovação			
Fontes	Embratur (dados financeiros internos)			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 3.470.000,00	2025: 4.164.000,00	2026: 4.996.800,00	2027: 4.996.800,00



Objetivo Estratégico	Promover a transformação digital da Embratur, com foco na inovação em promoção, eficiência operacional e governança de dados			
Indicador 14	Número de projetos de automação de serviços entregues			
Tipo de Indicador	Esforço			
Descrição	Refere-se a quantidade de projetos de automação de serviço entregues para e a eficiência operacional da Embratur			
Área responsável	Gerência de Transformação Digital (GTD)			
Aferidor responsável	Nathan Siqueira de Sousa			
Aferidor substituto	Michel Vieira Santos			
Unidade de medida	Número absoluto			
Regra de cálculo	Número total de projetos de automatização de serviços aprovados pela Diretoria			
Fontes	Software de Gestão de Projetos			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 2	2025: 2	2026: 3	2027: 3



Objetivo Estratégico	Promover a transformação digital da Embratur, com foco na inovação em promoção, eficiência operacional e governança de dados			
Indicador 15	Taxa de utilização de dados (percentual de dados utilizados efetivamente em processos de negócios)			
Tipo de Indicador	Execução			
Descrição	Refere-se ao número de usuários (ou áreas) da Embratur que utilizam ativamente os dados gerados pela GIID (uniformidade de dados, fonte única) em suas atividades			
Área responsável	Gerência de Informação e Inteligência de Dados (GIID)			
Aferidor responsável	Fabio Montanheiro			
Aferidor substituto	Paula Schulz			
Unidade de medida	Percentual			
Regra de cálculo	Percentual de colaboradores das áreas finalísticas ou equipes responsáveis por projetos externos que utilizam regularmente as plataformas de dados e estatísticas em turismo da Embratur			
Fontes	Pesquisa de opinião semestral aplicada com funcionários da Embratur			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 40%	2025: 45%	2026: 65%	2027: 80%



Objetivo Estratégico	Promover a transformação digital da Embratur, com foco na inovação em promoção, eficiência operacional e governança de dados			
Indicador 16	Realização da medição do nível de maturidade de dados			
Tipo de Indicador	Efetividade			
Descrição	Refere-se ao grau de maturidade da Embratur com base no desempenho e avaliação de componentes de gerenciamento de dados (dados, análises, tecnologia, pessoas e cultura). <u>Modelo de referência - Modelo de Maturidade em Dados (MMD) da Administração Pública Federal</u>			
Área responsável	Gerência de Informação e Inteligência de Dados (GIID)			
Aferidor responsável	Daniele Montenegro			
Aferidor substituto	Fabio Montanheiro			
Unidade de medida	Número absoluto			
Regra de cálculo	Implementar e documentar as políticas de governança de dados planejadas por ano			
Fontes	Aplicação anual da avaliação do modelo de maturidade com as áreas da Embratur			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 5% dos itens analisados com o status Iniciado	2025: 10% dos itens analisados com o status Iniciado	2026: 20% dos itens analisadas com o status Iniciado	2027: 10% dos itens analisados com o status Emergente



Objetivo Estratégico	Promover a transformação digital da Embratur, com foco na inovação em promoção, eficiência operacional e governança de dados			
Indicador 17	Número de ações de promoção que utilizam novas ferramentas e tecnologias			
Tipo de Indicador	Execução			
Descrição	Refere-se à utilização de novas ferramentas e tecnologias nas ações para divulgação do Brasil			
Área responsável	Gerência de Inovação (GI)			
Aferidor responsável	Edivaldo Reis			
Aferidor substituto	Renata Gobert			
Unidade de medida	Número absoluto			
Regra de cálculo	Número de ações implementadas			
Fontes	Mídia Externas			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 2	2025: 4	2026: 8	2027: 16



Objetivo Estratégico	Fortalecer a imagem institucional da Embratur			
Indicador 18	Número de menções positivas à Embratur			
Tipo de Indicador	Execução			
Descrição	Mensurar a quantidade de menções realizadas com a imprensa não especializada e do trade			
Área responsável	Gerência de Comunicação (GCOM)			
Aferidor responsável	Rafael Mello			
Aferidor substituto	Bruno Villa			
Unidade de medida	Número absoluto			
Regra de cálculo	Número total de menções positivas em veículos de relevância			
Fontes	Clipping de matérias			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 200	2025: 220	2026: 245	2027: 245



Objetivo Estratégico	Fortalecer a imagem institucional da Embratur			
Indicador 19	Número de acordos ou instrumentos formalizados com órgãos públicos e entidades do setor			
Tipo de Indicador	Execução			
Descrição	Mensurar a capacidade de integração e cooperação da Embratur com outros atores do setor do turismo e/ou correlatos			
Área responsável	Gerência de Gestão de Gabinete da Diretoria de Marketing Internacional, Negócios e Sustentabilidade (GGAB-DMINS)			
Aferidor responsável	Kátia Cristina Alves Bitencourt			
Aferidor substituto	Otavio Reisen Casotti			
Unidade de medida	Número absoluto			
Regra de cálculo	Número total de e acordos ou instrumentos formalizados			
Fontes	Embratur			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 7	2025: 8	2026: 10	2027: 11



Objetivo Estratégico	Melhorar a comunicação interna da Embratur			
Indicador 20	Índice de satisfação com a comunicação interna e endomarketing			
Tipo de Indicador	Resultado			
Descrição	Realização anual de pesquisa com colaboradores sobre a satisfação com a comunicação interna e endomarketing			
Área responsável	Gerência de Comunicação (GCOM)			
Aferidor responsável	Bruno Villa			
Aferidor substituto	João Gabriel Lima			
Unidade de medida	Porcentagem			
Regra de cálculo	Percentual de colaboradores que responderam que estão satisfeitos com a comunicação interna e endomarketing			
Fontes	Pesquisa interna			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 50%	2025: 60%	2026: 70%	2027: 80%



Objetivo Estratégico	Otimizar custos e assegurar solidez financeira para um crescimento sustentável da Agência			
Indicador 21	Crescimento de receitas			
Tipo de Indicador	Resultado			
Descrição	Crescimento de receitas em relação ao orçamento do ano anterior			
Área responsável	Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade (GOFC)			
Aferidor responsável	Caroline Teixeira Jorge			
Aferidor substituto	Gabriel Rodrigues de Jesus			
Unidade de medida	Porcentagem			
Regra de cálculo	Percentual de crescimento de receitas em relação ao orçamento do ano anterior			
Fontes	Valor das receitas efetivadas no ano, extraído dos controles financeiros internos			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: 5% de crescimento de receitas em relação ao orçamento do ano anterior	2025: 5% de crescimento de receitas em relação ao orçamento do ano anterior	2026: 5% de crescimento de receitas em relação ao orçamento do ano anterior	2027: 5% de crescimento de receitas em relação ao orçamento do ano anterior



Objetivo Estratégico	Otimizar custos e assegurar solidez financeira para um crescimento sustentável da Agência			
Indicador 22	Geração de receitas próprias			
Tipo de Indicador	Resultado			
Descrição	Gerar receitas própria sem a dependência de recursos da União			
Área responsável	Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade (GOFC)			
Aferidor responsável	Caroline Teixeira Jorge			
Aferidor substituto	Gabriel Rodrigues de Jesus			
Unidade de medida	Porcentagem			
Regra de cálculo	Percentual de participação das receitas da União no total de receitas da Embratur			
Fontes	Valor das receitas efetivadas no ano, extraído dos controles financeiros internos			
Periodicidade	Anual			
Meta	2024: Orçamento Anual da União representar até 80% das receitas da Embratur	2025: Orçamento Anual da União representar até 70% das receitas da Embratur	2026: Orçamento Anual da União representar até 60% das receitas da Embratur	2027: Orçamento Anual da União representar até 50% das receitas da Embratur

¹³ Porcentagem do número de visualizações por usuário.



Plano Estratégico

2024 - 2027