

# RELATÓRIO DE DESEMPENHO 2025



**Marcelo Ribeiro Freixo**  
Diretor-Presidente

**Bruno Giovanni dos Reis**  
Diretor 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](mailto: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**

### **Presidência**

Gerência de Gestão de Gabinete  
Gerência de Controle e Integridade  
Gerência de Comunicação  
Gerência de Planejamento Estratégico  
Gerência de Projetos Especiais  
Gerência de Articulações Regionais  
Gerência Especial COP 30  
Gerência de Interlocução Ministerial  
Gerência de Relações Internacionais e Cooperação

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

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

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

Gerência de Gestão de Gabinete  
Gerência de Projetos Estruturantes  
Gerência de Integração de Projetos  
Gerência de Estratégia Global e Promoção  
Gerência de Promoção nos Estados Amazônicos  
Gerência de Eventos Internacionais  
Gerência de Inteligência de Dados e Competitividade  
Gerência de Comunicação Internacional e Gestão de Marca  
Gerência de Negócios e Estratégias para o Mercado Internacional

# 1. SOBRE O RELATÓRIO

O Relatório de Desempenho — Exercício 2025 constitui peça-chave para avaliar o progresso da Embratur, ao reafirmar o papel de planejar, formular e implementar ações de promoção de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior, em cooperação com a administração pública federal (art. 3º, Lei nº 14.002/2020).

O Contrato de Gestão firmado com o Ministério do Turismo (MTur) é o principal instrumento de monitoramento das ações e metas, bem como garante a transparência e a prestação de contas. Além disso, o documento afere o avanço das metas e indicadores à luz das versões vigentes do Plano de Ação 2025 ([2ª revisão](#)) e do Plano Estratégico 2024-2027 ([3ª revisão](#)).

Em síntese, o Relatório foi desenvolvido de modo colaborativo: todas as áreas da Agência contribuíram para a elaboração. O documento é essencial para avaliar o progresso da Embratur e evidencia os avanços na consolidação da imagem do Brasil como destino turístico competitivo, diverso e sustentável, bem como no fortalecimento da presença internacional do país.

# SUMÁRIO

<b>1. SOBRE O RELATÓRIO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO INTERNACIONAL DO TURISMO (EMBRATUR).....</b>	<b>7</b>
2.1 Abrangência de Atuação.....	9
2.2 Estrutura de Governança.....	14
2.3. Planejamento Estratégico.....	24
2.4. Plano Brasis 2025-2027.....	24
<b>3. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE.....</b>	<b>32</b>
3.1. Ouvidoria e Transparência.....	32
<b>4. PANORAMAS DO SETOR.....</b>	<b>38</b>
4.1. Panorama global.....	38
4.2 Panorama Brasil.....	43
<b>5. DESEMPENHO DA EMBRATUR.....</b>	<b>48</b>
5.1. Atuação nos Mercados Estratégicos.....	48
5.2. Atuação por Segmento.....	55
5.3. Temas e Projetos Estratégicos.....	57
5.4. Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas.....	59
<b>6. GESTÃO DE PESSOAL.....</b>	<b>85</b>
<b>7. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA.....</b>	<b>96</b>
<b>8. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>101</b>

# 2025

## Destaques

06 Campanhas Cooperadas



02 Campanhas de Marketing MICE



04 Campanhas Digitais



09 Campanhas Publicitárias



### LANÇAMENTO DO PRIMEIRO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE



### GALERIA VISIT BRASIL

Em **Paris** e **Nova Iorque**, as galerias atraíram **mais de 1.400** visitantes e geraram **470 leads** de negócios, com satisfação acima de **94%**.

RECORDE ATRÁS DE RECORDE

**9,3 milhões**

de turistas estrangeiros

US\$ **7,8 bilhões**

de dólares

COM **37%** DE ALTA, **BRASIL É O SEGUNDO PAÍS QUE MAIS CRESCEU EM 2025**

### Europa

6,6 milhões 54,2 milhões

203 mil

### Estados Unidos

525,5 mil 39,7 milhões

96,5 mil

### América Latina

7,7 milhões 332,9 milhões

1,7 milhões

### VISIT BRASIL OFFICE

Reabertura do **escritório internacional** da Embratur em **Lisboa, Portugal**.



2023

**12,8 milhões**

2024

**15,2 milhões**

2025

**17,6 milhões**



### Conectividade

crescimento de **37,5%** no número de assentos 2023-2025

**20** Feiras Internacionais

**13** Roadshows

**12** Famtours

**17** Press Trips



Fonte e elaboração: Embratur, 2025.

## **2.AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO INTERNACIONAL DO TURISMO (EMBRATUR)**

A Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur) consiste em um serviço social autônomo, na forma de pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse coletivo e utilidade pública.

O objetivo principal da Embratur consiste em planejar, elaborar e implementar as ações de promoção comercial de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior, em cooperação com a administração pública federal (art. 3º, Lei nº 14.002/2020).

A Embratur foi criada em 1966, por meio do Decreto-Lei nº 55, de 18 de novembro de 1966, elaborado pelo presidente Humberto Castelo Branco. De início, recebeu a denominação de Instituto Brasileiro de Turismo.

À época, o ente focava no fomento e controle de atividades. Por esta razão, foram realizados importantes programas de concessão de incentivos fiscais e financiamentos, que permitiram construir equipamentos turísticos brasileiros fundamentais, a exemplo dos centros de convenções.

Em 1972, o intuito da Embratur era atrair turistas estrangeiros, incentivar o turismo interno, garantir a participação da Agência em eventos internacionais, reorganizar o setor hoteleiro e ampliar o turismo cultural e de negócios.

A Embratur desempenhou papel fundamental para o turismo brasileiro, de modo que a relevância da promoção do Brasil nos mercados internacionais obteve visibilidade e foi incorporada às mudanças do país e do mundo.

Atividades turísticas foram ampliadas e o Brasil destacou-se por pautar discussões estratégicas, como o fim da pobreza e da fome, bem como a valorização da diversidade cultural, do desenvolvimento sustentável e da paz.

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 exerce até hoje.

Em 2020, a transformação da Embratur em Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo ampliou a autonomia e a agilidade para cumprir suas atividades finalísticas, inclusive a divulgação da “Marca Brasil” em todo o mundo.

Assim, diante de um cenário turístico mundial cada vez mais competitivo, a Embratur visa ampliar suas operações internas e externas a fim de impulsionar o turismo internacional no Brasil.

### Figura 1: Histórico Embratur

[Veja aqui a história completa](#)





## 2.1 Abrangência de Atuação

### EMBRATURLAB

O EmbraturLAB<sup>1</sup>, laboratório de inovação da Embratur, atua como espaço de experimentação, cocriação e desenvolvimento de soluções inovadoras voltadas ao fortalecimento do setor turístico nacional. Criado para elevar a competitividade e a sustentabilidade do setor, o programa promove ações em 3 eixos estratégicos:

#### **Inovação Aberta**

Atua como um ambiente de conexão entre o setor público, o setor privado, startups e universidades. Por meio de editais, desafios e programas de aceleração, fomenta o desenvolvimento de soluções tecnológicas e inovadoras que impactem positivamente o turismo no Brasil.

As ações de inovação aberta testam novas ideias e ferramentas que melhorem a experiência do turista, a gestão de destinos e a eficiência dos serviços turísticos.

#### **Economia Criativa**

O EmbraturLAB busca aproximar o turismo da economia criativa, estimulando a promoção do Brasil por meio de ativos culturais e criativos.

Essa integração envolve setores como cinema, televisão, música, literatura, games e novas mídias, ampliando o alcance da imagem do país no exterior e gerando novas formas de experiência turística baseadas na identidade cultural brasileira.

#### **Digitalização do Trade Turístico**

Uma meta central do laboratório é promover a transformação digital das empresas e destinos turísticos.

O EmbraturLAB apoia o uso de ferramentas digitais e práticas inovadoras de

---

<sup>1</sup> [EmbraturLab](#)

gestão, marketing e atendimento, com o objetivo de aumentar a competitividade, o alcance e a qualidade dos serviços oferecidos aos turistas.

## **VISIT BRASIL OFFICE**

Inaugurado em 12 de março de 2025, após 7 anos de descontinuidade, o Visit Brasil Office marcou a reativação estratégica de um novo modelo de representação internacional da Embratur na Europa. Localizado na região central de Lisboa e resultado de uma parceria sólida com o PNUD e a Apex Brasil, o escritório conta também com o apoio do Ministério das Relações Exteriores, que viabiliza uma atuação integrada e mais assertiva na captação de turistas e investimentos.

O escritório fortalecerá a presença do Brasil na Europa, atraindo mais turistas e investimentos, ao mesmo tempo em que promove práticas de turismo responsáveis.

Entre as principais funções do Visit Brasil Office, destacam-se estabelecer e fornecer relações com operadoras, agências de viagens, companhias aéreas e demais parceiros estratégicos; criar novas oportunidades de negócios e captar mais visitantes para o Brasil; desenvolver ações de promoção e cooperação voltadas à inovação e sustentabilidade; representar a Embratur em eventos e reuniões internacionais; e conduzir estudos de mercado para alinhar o turismo brasileiro às preferências do público europeu.

## **CLIENTES**

Compõem o portfólio de clientes da Embratur: turistas estrangeiros, associações ou entidades representativas, companhias aéreas, convention bureaux, imprensa e influenciadores, meios de hospedagem e redes hoteleiras, operadores, órgãos de controle, entidades de turismo, secretarias estaduais e municipais, empresas privadas e ministérios. Todos potencialmente interessados nos destinos, produtos e serviços turísticos brasileiros a serem promovidos no exterior.

## PARCERIAS

A construção de parcerias estratégicas desempenha um papel fundamental no fortalecimento e na expansão da missão institucional da Embratur. Desta forma, a Agência tem buscado ativamente estabelecer relações com diversos parceiros, tanto no Brasil quanto no exterior, com o objetivo de promover a imagem do País e posicionar o destino turístico de maneira competitiva.

Abaixo listamos os instrumentos firmados em 2025 e os principais benefícios:

**Quadro 1 - Resumo dos Instrumentos de Parceria Firmados em 2025**

INSTRUMENTO DE PARCERIA	DESCRIÇÃO	BENEFÍCIOS
<b>Acordos de Confidencialidade</b>	Assinado 1 acordo a fim de promover a troca de informação entre as partes garantindo o sigilo	Fortalecimento das relações comerciais, preservando a segurança na troca de informações
<b>Acordos de Cooperação Técnica (ACTs)</b>	14 acordos com parceiros estratégicos com vistas à ampliação do fluxo de turistas, por meio de ações conjuntas com aeroportos, aumento da oferta de serviços aéreos, parcerias para divulgação de experiências turísticas e promoção da imagem do país a partir da indústria audiovisual.	Ampliação da rede de atuação, por meio de parceiros estratégicos, compartilhamento de boas práticas de promoção internacional.
<b>Memorando de Entendimento (MoU)</b>	As 9 cooperações foram firmadas com a finalidade de promover em conjunto ações de comunicação, promoção e de apoio à comercialização internacional em mercados estratégicos e segmentos prioritários.	Fortalecimento da atuação em mercados prioritários e segmentos estratégicos
<b>Protocolos de Intenção</b>	Foram firmados 13 Protocolos de Intenções para a execução de ações conjuntas voltadas à promoção do turismo internacional, fortalecimento da conectividade aérea, sustentabilidade, meios de hospedagens tipo “hostels” e a inclusão de iniciativas para nômades	Ampliação da rede de contatos da Embratur, facilitando interações futuras para o desenvolvimento de ações, além do aumento da visibilidade dos destinos

**Quadro 1 - Resumo dos Instrumentos de Parceria Firmados em 2025**

	digitais.	brasileiros.
<b>Termo de Parceria e Colaboração</b>	Foram assinados 7 Termos de Colaboração com objetivo de ampliar a oferta de voos internacionais, atuação de guias de turismo, práticas inovadoras e sustentáveis, fomento à pesquisa acadêmica no setor, desenvolvimento de soluções tecnológicas, promoção da economia circular e 3 Termos de Parceria para a execução de ações de promoção internacional do Brasil em feiras e evento, dentro do escopo do Projeto Internacional Galeria Visit Brasil.	Os instrumentos foram firmados com instituições como: TAM, Tap Air Portugal, ANPTUR, Dengo Europe e O Boticário a fim de fomentar ações estratégicas nos mercados prioritários e estimular a inovação e pesquisa no setor.

Fonte: [Embratur](#), 2026.

Figura 2 - Lista de acordos assinados em 2025



## 2.2 Estrutura de Governança

A competência para supervisionar a Embratur foi transferida ao Ministério do Turismo por meio da Lei nº 14.002/2020. Por esta razão, a Embratur celebrou junto ao MTur o [Contrato de Gestão](#). Este tornou-se um referencial para a governança e gestão da Embratur.

Por meio deste instrumento contratual, o órgão supervisor acompanha os objetivos, metas e responsabilidades para a atuação da Agência na execução das ações de promoção, marketing e apoio à comercialização de destinos, produtos e serviços turísticos do País no exterior, conforme estabelecido na Lei nº 14.002/2020, e na Política Nacional do Turismo, estabelecida pela Lei nº 11.771/2008, atualizada pela Lei nº 14.978/2024.

**Figura 3: Contrato de Gestão**



Fonte: Embratur, 2025

A lei prevê ainda que a Estrutura de Governança da Embratur compõe-se de três órgãos de Direção. São eles:

1. Conselho Deliberativo;
2. Conselho Fiscal;
3. Diretoria-Executiva

Figura 4 - Estrutura de Governança da Embratur

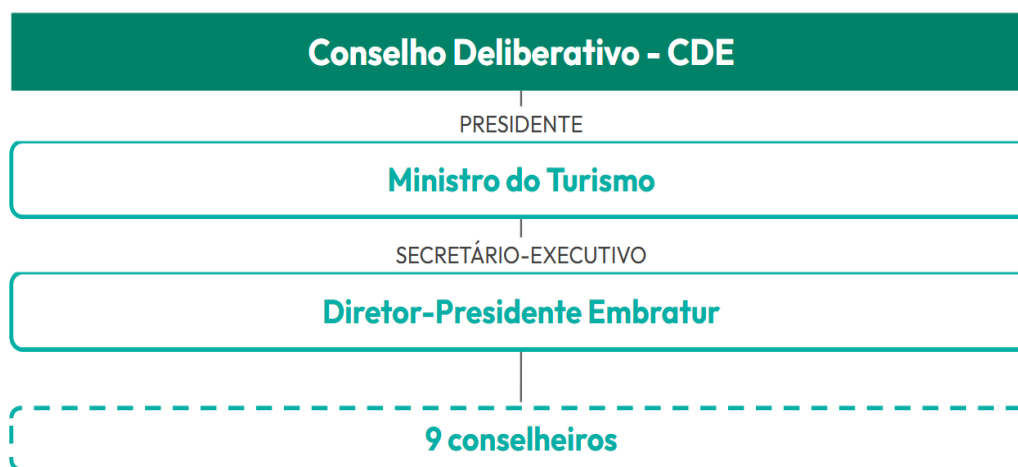


O [Conselho Deliberativo da Embratur](#) (CDE) consiste no órgão colegiado de direção superior, presidido pelo Ministro de Estado do Turismo, cuja composição, atribuições e funcionamento estão estabelecidos nos Arts. 5º e 6º, [Decreto nº 10.172/2019](#), e nos Arts. 8º, 9º e 10º, [Estatuto da Agência](#) e no [Regimento Interno](#).

Compõem o CDE:

1. Ministro do Turismo, que presidirá
2. Diretor-Presidente da Diretoria Executiva da Embratur
3. Representantes, com suplentes designados, dos seguintes órgãos:
  - I. Ministério da Cultura - MINC
  - II. Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome - MDS
  - III. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços - MDIC
  - IV. Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima - MMA
  - V. Ministério das Relações Exteriores - MRE
  - VI. Confederação Nacional de Municípios - CNM
  - VII. Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH
  - VIII. Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação - FBHA
  - IX. Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo - FORNATUR

**Figura 5: Composição do CDE**



Fonte: Embratur, 2025.



Ademais, o [Conselho Fiscal da Embratur \(CFE\)](#) é o órgão colegiado de fiscalização, cuja composição e competências estão estabelecidas nos Arts. 7º e 8º, [Decreto nº 10.172/2019](#) e Arts. 12 e 13, [Estatuto da Agência](#).

O conselho é composto por: 1 membro do Conselho Nacional de Turismo (CNT), 1 membro do Ministério do Turismo (MTur) e 1 membro do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (MMA), todos com suplentes designados pelos respectivos órgãos.

**Figura 6: Composição do CFE**



Fonte: Embratur, 2025.

Por fim, a Diretoria Executiva (DIREX) da Embratur consiste no órgão colegiado de gestão administrativa, cuja composição e competências estão estabelecidas nos Arts. 9º e 10º, Decreto nº 10.172/2019, e nos Arts. 14, 15, 16 e 17, Estatuto da Agência.

A atual Diretoria Executiva da Embratur é composta pelo Diretor-Presidente, Marcelo Ribeiro Freixo, nomeado em 12 de janeiro de 2023 ([Decreto da Presidência da República de 12 de janeiro de 2023](#)), e pelos Diretores Roberto Pedro Krukoski de Azevedo Gevaerd, nomeado no dia 19 de janeiro de 2023 ([Decreto da Presidência da República de 19 de janeiro de 2023](#)) e Bruno Giovanni dos Reis, nomeado no dia 30 de julho de 2024 ([Decreto da Presidência da República de 30 de julho de 2024](#)).

**Figura 7: Composição da DIREX**



Fonte: Embratur, 2025.

Ainda no tocante à estrutura de governança da Embratur, foi instituído o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles, por meio da aprovação da Resolução da Diretoria-Executiva nº 28/2021<sup>2</sup>. O comitê é composto pelos integrantes da Diretoria-Executiva e assessorado por 7 Instâncias de apoio, que são:

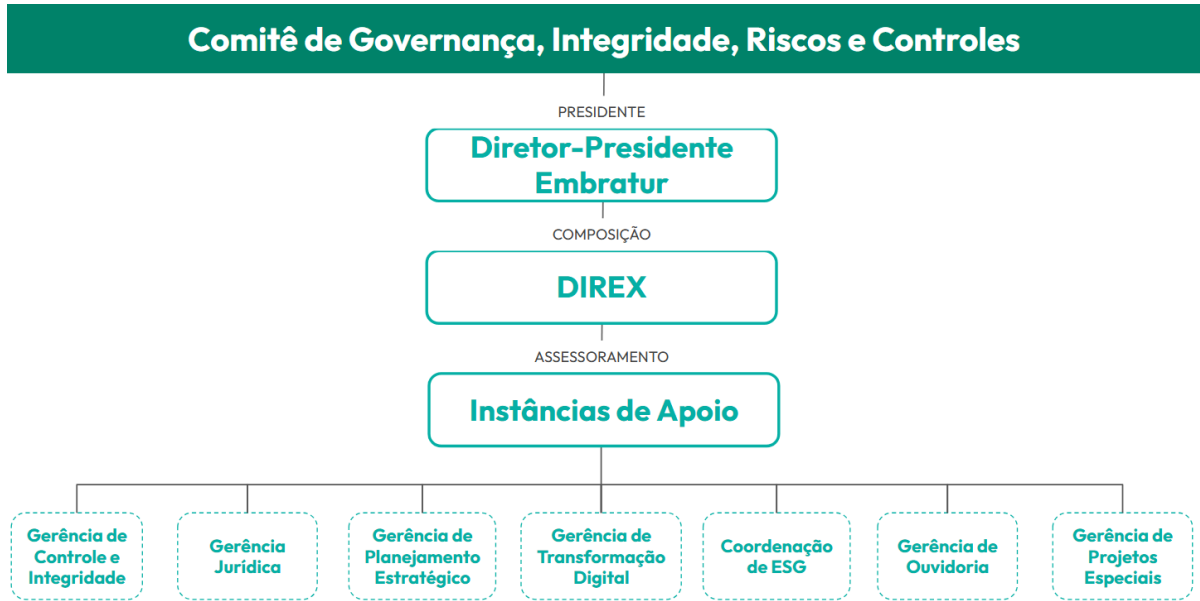
1. Gerência de Planejamento Estratégico (GPE);
2. Gerência de Controle e Integridade (GCI);
3. Gerência de Ouvidoria (GO);
4. Gerência de Projetos Especiais (GPESP);
5. Gerência Jurídica (GJ);
6. Gerência de Transformação Digital (GTD).
7. Coordenação de ESG (CESG)

O Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles consiste no órgão de deliberação colegiada encarregado dos assuntos relativos à governança, integridade, gestão de riscos e controles internos da Embratur.

---

<sup>2</sup> [Política de Governança Integridade Gestão de Riscos e Controles Internos da Embratur.](#)

**Figura 8: Composição do Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos**



Fonte: Embratur, 2025.

**2.2.1 Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional da Embratur é composta pela Diretoria Executiva (DIREX), órgão de gestão administrativa, técnica e financeira que tem a responsabilidade de executar as ações de promoção comercial de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior, em cooperação com a administração pública federal, conforme previsto no Art. 9º do Regimento Interno da Embratur.

A DIREX constitui-se de 3 grandes departamentos de alta gestão: Presidência (PRESI); Diretoria de Marketing Internacional, Negócios e Sustentabilidade (DMINS); e Diretoria de Gestão e Inovação (DGI).

Deste modo, a Presidência e as Diretorias (DMINS e DGI) administram, respectivamente, 10, 8 e 9 gerências subordinadas, conforme a figura abaixo.

**Figura 9: Organograma**



Fonte: Resolução DIREX nº 85/2025, datado de 29 de abril de 2025.

### 2.2.2 Modelo de Negócio

A Embratur estabeleceu a sua Cadeia de Valor no Plano Estratégico 2024-2027, o 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. Dessa forma, esses produtos são destinados à geração de impactos desejáveis no seu contexto de atuação.

Esclarecido tal ponto, a cadeia de valor distribui-se em 3 macroprocessos: Governança, Suporte e Finalístico.

**Figura 10: Cadeia de Valor da Embratur**



**Legenda**



Fonte: Embratur, 2024.

### 2.2.3 Políticas e Programas de Governo

O ano de 2024 representou um marco para a Embratur, sendo o primeiro em que a Agência teve suas metas e objetivos adereçados no [Plano Plurianual \(PPA\)](#), documento que norteia anualmente o planejamento de médio prazo, de programas das áreas de atuação do Governo Federal.

Além disso, o Ministério do Turismo (MTur) concluiu o [Plano Nacional de Turismo \(PNT\)](#), que institui e orienta as ações governamentais e o aproveitamento dos recursos públicos destinados ao desenvolvimento do setor.

No quadro 2, constam as metas e objetivos firmados pela Agência no âmbito do PPA e do PNT 2024-2027. Vale ressaltar a relação dos objetivos específicos citados a seguir com os objetivos estratégicos fixados no Plano Estratégico 2024-2027 da Embratur, sobretudo o Objetivo Estratégico 1.

## Quadro 2: Metas e Objetivos Estabelecidos nos Planos de Governo

PPA 2024-2027 Programa 2323 - Turismo, esse é o destino			
Objetivo Específico 0536 - Aumentar a chegada de turistas estrangeiros e a receita gerada por esses turistas no Brasil.			
INDICADOR	META DO OBJETIVO	META	RESULTADOS
11484 - Entrada anual de turistas estrangeiros no Brasil	06IF - Aumentar a chegada anual de turistas estrangeiros no Brasil para 8,1 milhões, até 2027	7.300.000	9.287.196 (127,22%)
11485 - Número de feiras internacionais de turismo com participação do Brasil	06IG - Realização de feiras internacionais de turismo com participação do Brasil em países estratégicos definidos pela Embratur.	12 feiras internacionais	20 feiras internacionais (166,67%)
11486 - Número de Famtours realizados	06II - Famtours realizados no Brasil, com operadores de/ou agentes de viagem estrangeiros de mercados estratégicos definidos pela Embratur.	Nacional: 10	Nacional: 12 (120%)
		Centro-Oeste: 2	Centro-Oeste: 1 (50%)
		Nordeste: 2	Nordeste: 5 (250%)
		Norte: 2	Norte: 2 (100%)
		Sudeste: 2	Sudeste: 2 (100%)
		Sul: 2	Sul: 2 (100%)
11487 - Número de Roadshows realizados	06IJ - Roadshows realizados para promover oportunidade de negócios entre empresas e profissionais do setor de turismo brasileiros e estrangeiros, em países estratégicos definidos pela Embratur.	8 roadshows no exterior	12 roadshows no exterior (150%)

<b>11488</b> - Número de <i>press trips</i> realizadas	<b>06IK</b> - <i>Press Press Trips</i> realizados no Brasil com jornalistas, influenciadores, e/ou formadores de opinião internacionais de mercados estratégicos para o Brasil.	Nacional: 10	Nacional: 17 <b>(170%)</b>
		Centro-Oeste: 2	Centro-Oeste: 2 <b>(100%)</b>
		Nordeste: 2	Nordeste: 5 <b>(250%)</b>
		Norte: 2	Norte: 2 <b>(100%)</b>
		Sudeste: 2	Sudeste: 6 <b>(300%)</b>
		Sul: 2	Sul: 3 <b>(150%)</b>
<b>11490</b> - Número de campanhas publicitárias realizadas	<b>06IL</b> - Campanhas de promoção do turismo do Brasil realizadas nos mercados estratégicos definidos pela Embratur.	4 campanhas	6 campanhas <b>(150%)</b>

PNT 2024-2027			
Objetivo Geral - Possibilitar que o Brasil seja o País que mais recebe turistas na América do Sul até 2027, de modo que o turismo seja vetor de desenvolvimento sustentável e gerador de trabalho e de renda para os cidadãos.			
Eixo de Atuação - Promoção e apoio à comercialização			
Objetivo Específico - Aumentar a chegada de turistas estrangeiros			
FORMAS DE OPERAÇÃO	ANO	METAS	RESULTADOS
I - Plano Nacional de Marketing Turístico.	<b>2023</b>	5,9 milhões	5,9 milhões
	<b>2024</b>	6,4 milhões	6,7 milhões
	<b>2025</b>	6,9 milhões	9,3 milhões

## 2.3. Planejamento Estratégico

O Plano Estratégico da Embratur reflete, sobretudo, o compromisso de promover experiências turísticas, gerar negócios para o setor e posicionar os destinos brasileiros de maneira competitiva no mercado internacional, com o objetivo de impulsionar o desenvolvimento econômico e sustentável do Brasil, o crescimento da entrada de turistas e divisas estrangeiras, bem como posicionar o país como um destino turístico de excelência no mundo, por meio da integração, inovação, sustentabilidade e autenticidade em todas as iniciativas da Embratur.

O Plano Estratégico pode ser ajustado, à luz do Contrato de Gestão nº 01/2025, firmado entre o MTur e a Embratur. Diante disso, a fim de garantir o alcance dos objetivos estratégicos e da visão de futuro, o Plano Estratégico passou pela 3ª revisão no primeiro semestre, quando os indicadores foram revisitados e as metas repactuadas. Além disso, o Plano de Ação 2025 passou por duas revisões ao longo do ano. Tudo isso motivado pelas revisões do Orçamento-Programa, assinatura do novo Contrato de Gestão e publicação do Plano de Marketing Turístico Internacional (Plano Brasis 2025-2027).

As revisões permitem incrementar os objetivos estratégicos e assegurar a coerência e integridade na execução dos planos, ao mantê-los alinhados aos direcionadores institucionais.

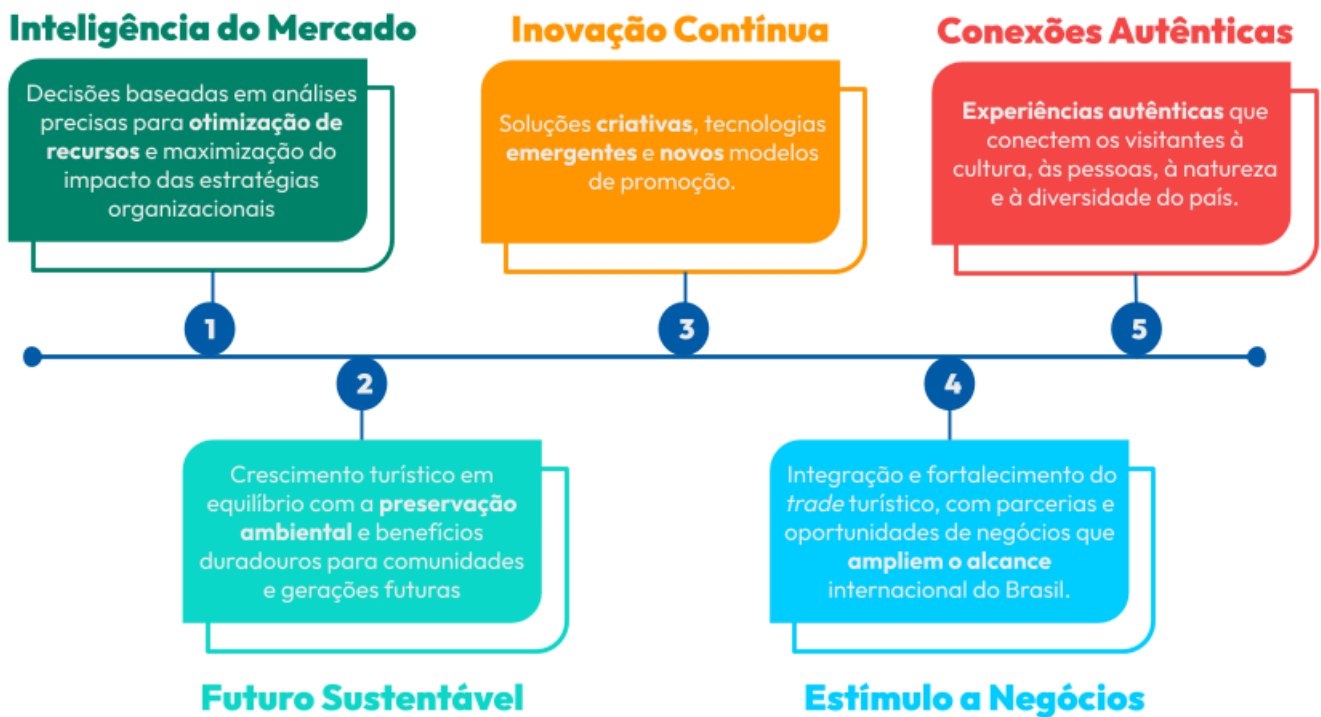
## 2.4. Plano Brasis 2025-2027

O Plano de Marketing Turístico Internacional 2025-2027, intitulado [Plano Brasis](#), foi lançado em maio de 2025 e define que a estratégia está alinhada aos objetivos de longo prazo do turismo brasileiro, desenvolvido com base nas diretrizes dos Planos Plurianual, Nacional de Turismo e Estratégico da Embratur, todos de 2024-2027.

A promoção do país fundamenta-se em 5 princípios estratégicos.



Figura 11 - Princípios Estratégicos



Fonte: Embratur, 2025. Adaptado do Plano Brasis 2025-2027.

O Plano (2025, p. 27) define também o posicionamento estratégico:

*“...O posicionamento de destinos turísticos exige a criação de uma mensagem inspiradora, consistente e coesa, que realce os atributos culturais e naturais do local, destacando elementos capazes de gerar conexão emocional com o público-alvo. Aspectos como autenticidade, experiências memoráveis e a capacidade de criar associações positivas e diferenciadas na mente do viajante são fundamentais para comunicar com precisão a proposta de valor do destino.”*

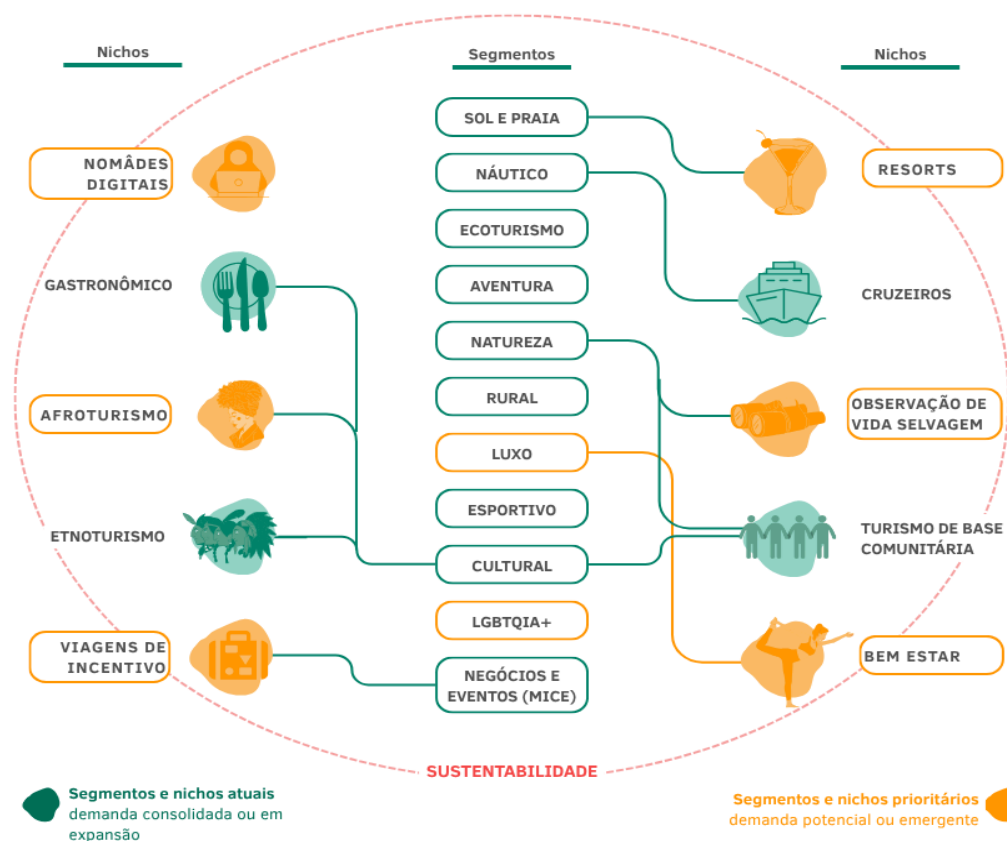
A atuação da Embratur volta-se à aplicação dos recursos e ferramentas de promoção turística a um conjunto de mercados emissores estratégicos. A metodologia de definição deles se apoia numa análise abrangente de oportunidades. Consideram-se tamanho e valor dos mercados, volume global de emissões de turistas, fluxo de visitantes para o Brasil e perfil atual e potencial de gastos, tanto no país quanto no exterior.

Avaliam-se ainda fatores que influenciam diretamente a decisão de viagem, como oferta de voos diretos, disponibilidade de assentos para o Brasil e exigência de visto para turistas. Com isso, o Plano de Marketing classifica os mercados em quatro grupos:

- **Consolidados** – foco em conversão e diversificação.
- **Essenciais** – ampliar fluxo e visibilidade.
- **Crescimento** – reforçar notoriedade.
- **Oportunidade** – inspirar e educar o mercado.

Para consolidar a estratégia de posicionamento, a atuação por segmentos e nichos turísticos busca diversificar o perfil dos visitantes. Isso ocorre ao atrair públicos alinhados aos diferenciais do Brasil, o que, por sua vez, reduz a sazonalidade e reforça a promoção.

**Figura 12 - Estratégia de Atuação por Segmentos e Nichos Turísticos**



A estratégia coloca o turista no centro da experiência, superando uma abordagem de mera contemplação de paisagens e lugares para valorizar o envolvimento direto com o destino e com as comunidades locais (Plano Brasis, 2025, p. 43).

O novo Plano de Marketing Turístico Internacional do Brasil é um instrumento fundamental para manter o país como um destino global de destaque. Visa consolidar o país entre os principais destinos turísticos internacionais, aproveitando as oportunidades e superando os desafios atuais.

Em 2025, além da definição da estratégia de marketing turístico internacional em nível global foram definidos [Planos de Ação para os estados](#). O plano é um norteador com a estratégia de mercados emissores estratégicos, nichos e segmentos prioritários aplicados ao Pará a partir das oportunidades identificadas em conjunto com os Pontos Focais e a inteligência mercadológica da Embratur.

### Encontros do Plano Brasis nas Unidades da Federação

#### Período: maio a dezembro de 2025

No período entre maio e dezembro de 2025, a Embratur realizou encontros presenciais de apresentação e sensibilização do Plano Brasis nas Unidades da Federação, com foco no engajamento de gestores públicos, representantes do trade turístico e demais atores estratégicos da promoção turística internacional.

**Tabela 1 - Encontros do Plano Brasis nas Unidades da Federação**

UF	Data do encontro	Nº de participantes
Rio de Janeiro	21 de maio de 2025	89
Paraíba	28 de maio de 2025	249
Rio Grande do Norte	16 de junho de 2025	275
Rio Grande do Sul	8 de julho de 2025	254
Amapá	17 de julho de 2025	281

<b>São Paulo</b>	21 de julho de 2025	281
<b>Amazonas</b>	4 de agosto de 2025	161
<b>Santa Catarina</b>	11 de agosto de 2025	164
<b>Roraima</b>	5 de setembro de 2025	44
<b>Pará</b>	22 de setembro de 2025	39
<b>Rondônia</b>	22 de outubro de 2025	99
<b>Minas Gerais</b>	23 de outubro de 2025	117
<b>Ceará</b>	24 de outubro de 2025	85
<b>Mato Grosso do Sul</b>	11 de novembro de 2025	90
<b>Mato Grosso</b>	26 de novembro de 2025	127
<b>Bahia</b>	26 de novembro de 2025	186
<b>Pernambuco</b>	1º de dezembro de 2025	106
<b>Distrito Federal</b>	8 de dezembro de 2025	73

Fonte: Embratur, 2025.

**Total de participantes impactados: 2.720 pessoas.**

As demais 9 Unidades da Federação que ainda não receberam os encontros de apresentação do Plano Brasis — Acre, Alagoas, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Piauí, Paraná, Sergipe e Tocantins — serão contempladas antes do encerramento do primeiro ano de vigência do Plano, com previsão de realização entre janeiro e abril de 2026, assegurando a cobertura integral do território nacional e o fortalecimento da governança federativa da promoção turística internacional.

### **Rede Nacional de Pontos Focais do Plano Brasis**

Foi instituída a Rede Nacional de Pontos Focais do Plano Brasis, instância colaborativa coordenada pela Embratur, com representantes indicados pelas 27 Unidades da Federação.

A Rede tem como objetivos:

- assegurar comunicação contínua entre Embratur e territórios;
- apoiar a execução da promoção internacional;
- compartilhar dados e inteligência de mercado;
- monitorar indicadores de desempenho e oportunidades.

O primeiro Encontro Nacional da Rede está agendado para 30 de março de 2026, consolidando a Rede como base territorial de apoio à implementação do Plano Brasis.

### **Monitoramento, Avaliação e Indicadores**

A execução e o acompanhamento do Plano Brasis observam o disposto na Portaria nº 11/2025, especialmente no que se refere aos indicadores e fontes de aferição definidos em seu Anexo I. O modelo adotado permite a mensuração objetiva dos resultados e assegura a aderência entre planejamento estratégico, execução orçamentária e avaliação de desempenho.

São metas do Plano Internacional de Marketing Turístico 2025-2027 (Plano Brasis):

1. aumentar de 70% (setenta por cento) para 90% (noventa por cento) a média de avaliação da percepção positiva do Brasil como destino turístico por entrevistados no exterior;
2. manter acima de 90% (noventa por cento) a média de recomendação do Brasil por turistas Internacionais que o visitaram;
3. aumentar de 6,7 para 8,1 milhões, por ano, o número de turistas internacionais que visitam o Brasil;
4. aumentar de US\$ 6,6 para US\$ 8,1 bilhões, por ano, a receita gerada pelos turistas internacionais no Brasil;
5. aumentar de 9 para 11 o número de portões de entrada inseridos na categoria maior relevância, considerando portos, aeroportos, postos de fronteira terrestre e fluvial; e
6. assegurar a utilização dos insumos previstos no Plano em 100% (cem por cento) das Unidades da Federação, contemplando ao menos uma ação programática em cada uma.

A seguir, apresenta-se a consolidação dos indicadores por Objetivo Estratégico:

**Tabela 2 - Indicadores do Plano Brasis**

Nº da Meta	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta (Plano Brasis)	Resultado 2025	Status
<b>Meta 1.1</b>	Alavancar a imagem turística	Percepção positiva do Brasil no exterior	Aumentar de 70% para 90%	<b>94,4%</b>	Superada
<b>Meta 1.2</b>	Alavancar a imagem turística	Recomendação do Brasil por turistas	Manter acima de 90%	<b>90%</b> (9 em cada 10)	Atingida
<b>Meta 2.1</b>	Aumentar o nº de turistas	Entrada anual de turistas internacionais	Aumentar para 8,1 milhões	<b>9.287.196</b>	Atingida
<b>Meta 3.1</b>	Aumentar a receita turística	Entrada de divisas (receita cambial)	Aumentar para US\$ 8,1 bilhões	<b>US\$ 7,86 bilhões</b>	Em curso
<b>Meta 4.1</b>	Promover distribuição do fluxo	Portões de entrada de "maior relevância"	Aumentar de 9 para 11 portões	<b>9 portões</b>	Em curso
<b>Meta 5.1</b>	Fortalecer gestão de atores	Utilização de insumos do Plano pelas UFs	100% das UFs (27 estados)	<b>18 UFs</b> contempla das	Em curso

Fonte: Embratur, 2025.

### Metas em curso

**Meta 3.1 (Receita):** O resultado de US\$7,86 bilhões é o maior valor já registrado na história do turismo nacional. A meta de US\$ 8,1 bilhões é anual e o Plano Brasis prevê sua consolidação ao longo do triênio.

**Meta 4.1 (Portões de Entrada):** Até o final de 2025, o volume principal de chegadas permaneceu concentrado em 9 portões (como os aeroportos de Guarulhos e Galeão). O aumento para 11 deve ser atingido até 2027.

**Meta 5.1 (UFs):** Em 2025, a Embratur realizou encontros presenciais em 18 UFs, impactando 2.720 pessoas. As 9 UFs restantes (como Acre, Alagoas e Paraná) têm previsão de atendimento entre janeiro e abril de 2026, garantindo a cobertura integral prevista.

Os primeiros sete meses de implementação do Plano Brasis, compreendidos entre 19 de maio de 2025 — data de publicação da Portaria MTUR nº 11/2025 — e 31 de dezembro de 2025, evidenciam que a combinação entre planejamento estratégico, articulação territorial e uso de inteligência de mercado constitui elemento central para o posicionamento do Brasil como protagonista no cenário do turismo global.

A execução orçamentária observada no período reflete, de forma consistente, essa abordagem sistêmica e integrada, reafirmando o Plano Brasis como instrumento estruturante e norteador da promoção turística internacional do Brasil, bem como como referência para a coordenação das ações da Embratur em consonância com as diretrizes da política pública nacional de turismo.

## 3.RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

### 3.1. Ouvidoria e Transparência

A Ouvidoria é o canal de acolhimento de manifestações de qualquer pessoa, interna ou externa, física ou jurídica, que se relaciona com a Embratur. Tem o propósito de promover a melhoria da gestão, incentivar a cultura de transparência e preservar a segurança do ambiente de trabalho.

Em 2025, a Ouvidoria da Embratur transitou de Coordenação para Gerência de Ouvidoria, o que reflete o comprometimento da gestão na promoção da transparência e integridade.

#### Programa de Transparência e Integridade

Entre as iniciativas implementadas em 2025 está o Programa de Transparência e Integridade, projeto que reúne ações voltadas a aprimorar normativos e procedimentos internos relacionados à promoção da integridade, ao acesso à informação, à capacitação de empregados, ao fortalecimento da transparência ativa e à atuação da Ouvidoria.

As medidas visam promover um ambiente de trabalho seguro e confiável, garantir a prestação de serviços de qualidade e estruturar uma cultura de transparência e responsabilidade. Foram executadas as ações a seguir:

- [Cartilha da Ouvidoria](#): o material traz as políticas de integridade e governança da Agência. Trata do enfrentamento ao assédio moral, sexual e discriminações, políticas de segurança cibernética e respeito à Lei Geral de Proteção de Dados, bem como de políticas de combate à corrupção e ao conflito de interesses. A publicação foi divulgada nos canais internos, site institucional e no *onboarding* de empregados.
- Digitalização dos registros: inclusão de processos sigilosos de protocolos de atendimento, termos de lavratura dos denunciante no SEI. Fornecendo histórico e



controle dos atendimentos e acessos, a fim de manter a governança de dados e informações ao obedecer a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.

- Execução de, em média, 227 horas de capacitações voltadas para: *compliance* e governança, políticas de integridade, inclusão de ferramentas de tecnologia da informação e inteligência artificial na otimização de processos da Ouvidoria e prevenção e enfrentamento de violências no trabalho.

### Canal de Comunicação

A Ouvidoria atua no recebimento, análise e resposta a pessoas internas e externas, físicas ou jurídicas, através do acolhimento das manifestações. Em 2025, a Ouvidoria recebeu 537 manifestações, das quais 196 foram recebidas por e-mail, 340 por meio do Portal Fala.BR e 1 escuta ativa. Dentre estas, o setor respondeu 529<sup>3</sup> dos contatos recebidos.

**Tabela 3 - Detalhamento de Manifestações da Ouvidoria**

TOTAL DE MANIFESTAÇÕES	
Manifestações recebidas	537
Manifestações respondidas	529
CANAL DE ENTRADA	
Escuta ativa	1
E-mail da Ouvidoria	196
Protocolo interno	0
Portal Fala.BR	340
NATUREZA DAS MANIFESTAÇÕES	
Reclamação pertinente	8
Reclamação não pertinente	105

<sup>3</sup> O total de respostas é inferior ao de manifestações recebidas, pois havia manifestações dentro do prazo regulamentar para resposta até o fechamento da coleta de informações, em 31/12/2025.

<b>Denúncia pertinente</b>	<b>59</b>
<b>Denúncia não pertinente</b>	<b>95</b>
<b>Elogio pertinente</b>	<b>0</b>
<b>Elogio não pertinente</b>	<b>1</b>
<b>Sugestão pertinente</b>	<b>11</b>
<b>Sugestão não pertinente</b>	<b>3</b>
<b>Solicitação pertinente</b>	<b>70</b>
<b>Solicitação não pertinente</b>	<b>67</b>
<b>Acesso à informação pertinente</b>	<b>97</b>
<b>Acesso à informação não pertinente</b>	<b>20</b>

Fonte: Embratur, 2025.

*Legenda:*

*Demanda pertinente: É a demanda de competência da Embratur.*

*Demanda não pertinente: É a demanda de competência de outro órgão.*

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

*Escuta ativa: atendimento presencial.*

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

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

A partir da análise das manifestações, a gerência identificou dificuldades referentes ao acesso dos turistas estrangeiros nos canais tradicionais de defesa do consumidor, em razão da exigência de CPF. Diante disso, além da inclusão da seção de “Perguntas Frequentes” no SIC, que orienta sobre demandas alheias às competências da Agência, a Ouvidoria da Embratur também sugeriu uma proposição à Secretaria Nacional do Consumidor referente a criação de canal específico para o público estrangeiro.

### **Medidas tomadas para promover a governança da Embratur**

- Com o objetivo de fortalecer os controles internos e prevenir irregularidades, a Embratur instituiu, por meio da [Portaria PRESI nº 22/2021](#), um Grupo de Trabalho responsável pela elaboração e implementação da Política de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos. Seguido da criação do

Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles da Embratur e elaboração do seu [Regimento Interno](#).

- O Grupo de Trabalho responsável pela elaboração e implementação da Política de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos, e com base no Guia de Gestão de Riscos da Embratur, executou ações voltadas para o mapeamento, análise, tratamento e monitoramento dos riscos atinentes às atividades desempenhadas pela Agência. Foram identificados os riscos, além das respectivas probabilidades e impactos, para o devido monitoramento e identificar possibilidades de tratamento.
- No âmbito da governança e *compliance*, por meio do referido Grupo de Trabalho com apoio das áreas da Embratur, foram estabelecidos diversos normativos e procedimentos com apoio da alta administração, visando alinhar e formalizar as condutas da Agência às legislações vigentes e às diretrizes estratégicas. Dentre as principais políticas e procedimentos, destacam-se:
  - a) [Estatuto Social](#);
  - b) [Regimento Interno](#);
  - c) [Manual de Licitações e Contratos](#);
  - d) [Programa de Apoio à Captação e Promoção de Eventos Internacionais](#);
  - e) [Orientações e Procedimentos Internos relacionados à Jornada de Trabalho dos Empregados da Embratur](#);
  - f) [Regulamentação da Equipe de Tratamento e Respostas a Incidentes Cibernéticos \(ETIR\)](#);
  - g) [Política de Segurança da Informação e Comunicação \(POSIC\)](#);
  - h) [Política Anticorrupção e de Combate ao Conflito de Interesses](#);
  - i) [Política Antirracista](#);
  - j) [Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Sexual e à Discriminação](#); e

l) [Regimento Interno da Comissão de Ética](#).

- O Código de Ética e Conduta da Embratur, no qual é estabelecido o rol dos comportamentos esperados dos colaboradores da Agência, sendo disponibilizado, pela Ouvidoria da Embratur, diversos canais de atendimento para o público interno e externo, bem como a elaboração de normativos que estabelecem as diretrizes para a instauração de Procedimentos Internos Disciplinares, com base na implementação das medidas internas necessárias à apuração de irregularidades cometidas por qualquer investigado, por ação ou omissão de suas atividades, bem como a aplicação de penalidades, quando for o caso, seguindo os conceitos de Processo da Comissão de Ética e Conduta (PCE), Procedimento de Sindicância (PS) e Procedimento Interno Disciplinar (PID), no âmbito da atuação da Embratur.
- Instituição de mecanismos de avaliação prévia (*due diligence*) nas contratações e parcerias realizadas no âmbito interno da Agência, a fim de verificar a integridade e riscos reputacionais e legais em desfavor da Embratur.
- [Resolução DIREX nº 72/2025](#) que alçou a Ouvidoria ao status de gerência.
- Digitalização dos protocolos de atendimento por e-mail; protocolos de atendimento [Fala.BR](#); protocolos dos termos de lavratura; protocolos de atendimento presencial.
- Adesão da Embratur à Rede Nacional de Ouvidorias (Renouv-CGU) para contínua capacitação dos membros do setor.
- Autoridade de monitoramento: nomeou-se a gerente do setor como autoridade de monitoramento da Agência. Cabe ao indicado assegurar o cumprimento das normas relativas ao acesso à informação, conforme a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011).
- [Pesquisa de Percepção de Transparência e Integridade](#), a fim de avaliar o grau de conhecimento e letramento dos(as) funcionários(as) sobre os normativos

divulgados por e-mails e no site da Agência, para balizar e preparar a capacitação em políticas de integridade e transparência da Embratur.

- Capacitação em políticas de integridade na Embratur que visam instruir diretores e funcionários com objetivo de aprimorar competências em integridade, governança, transparência e ética, além de promover uma cultura de prevenção e combate a ilícitos, conforme o Código de Ética e Conduta.
- Implementação do [Serviço de Informação ao Cidadão\(ã\)](#), setor da Ouvidoria responsável por atender e orientar o público acerca do acesso à informação, protocolos de requerimento e detalhamento da tramitação de documentos. O serviço atende, em especial, ao art. 20 da Lei nº 14.002/2020 e o inciso XV da Cláusula Quarta do Contrato de Gestão nº 01/2025.
- Certificação em Ouvidoria, por meio de parceria com a ENAP e Renovv, que busca incentivar a formação técnica e qualificação dos funcionários da ouvidoria da Embratur, além de estimular o compartilhamento de boas práticas e incorporar procedimentos inovadores.
- Contratação de consultoria especializada para realização do diagnóstico de maturidade baseado no Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública, da Controladoria-Geral da União (CGU) e estabelecimento do Plano de Trabalho 2026 focado em segurança jurídica, padronização, melhoria da resolutividade, proteção ao manifestante, inteligência institucional, articulação com a governança, e na evolução gradual da maturidade da Ouvidoria. Tem como principal objetivo orientar avanços concretos em governança, normatização, eficiência operacional, produção de inteligência e alinhamento com as especificidades do setor de turismo.

As informações detalhadas podem ser acessadas no [Relatório da Ouvidoria](#) referente ao ano de 2025.

## 4. PANORAMAS DO SETOR

Os panoramas do setor contextualizam os fatores que afetaram a atuação da Embratur no período em razão dos efeitos relevantes em nível global e nacional.

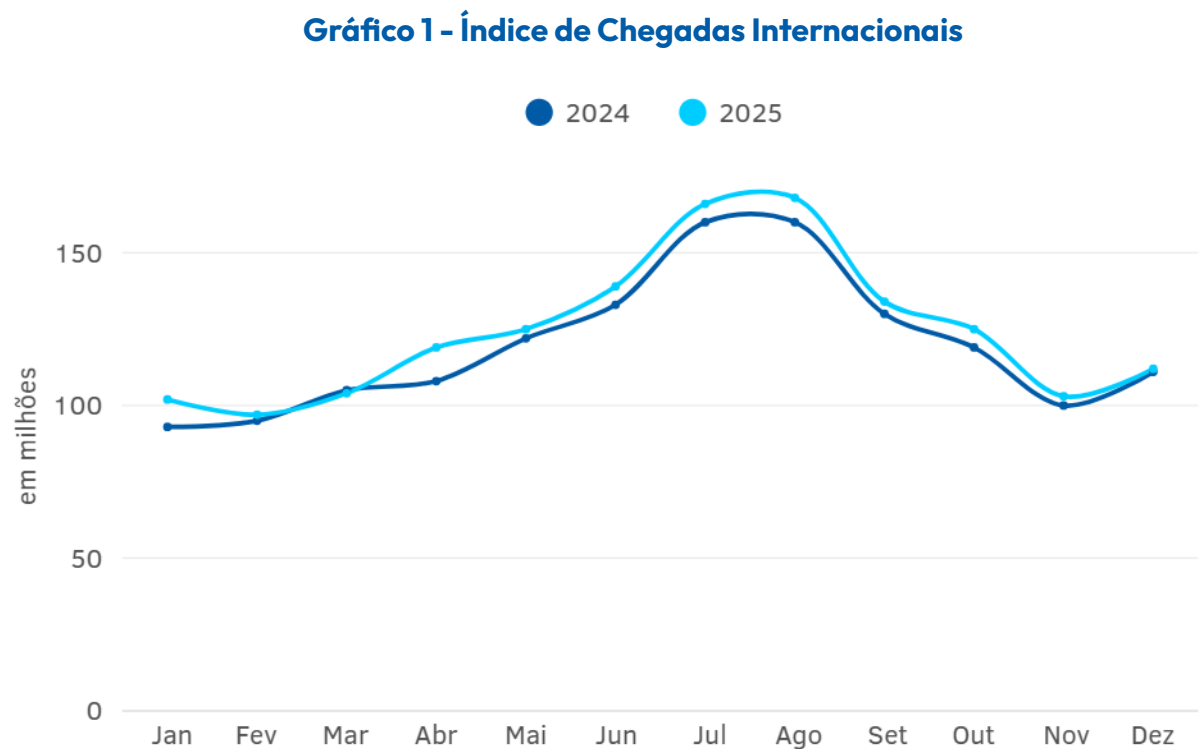
Até a data do fechamento deste relatório, parte das informações referentes ao primeiro semestre não haviam sido disponibilizadas pelas fontes.

### 4.1. Panorama global

#### Chegadas de Turistas Internacionais

O ano de 2025 marca recordes históricos de crescimento dos índices do turismo. O setor registrou 1,52 bilhão de chegadas internacionais, segundo dados da ONU Turismo. O desempenho supera em cerca de 60 milhões o volume do ano anterior.

O gráfico abaixo acompanha o fluxo mensal do índice em comparação ao ano anterior:



Fonte: ONU Turismo, 2025.

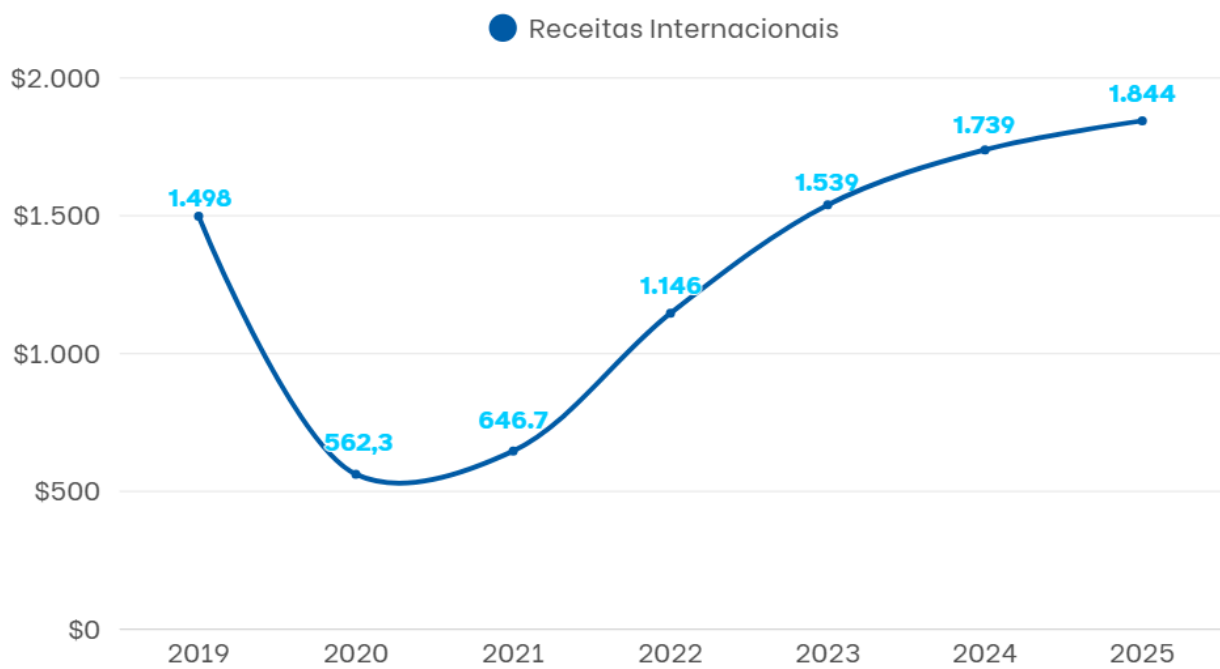
O setor turístico internacional demonstra seu desenvolvimento constante através do estabelecimento de recordes ano após ano.

**Receitas Internacionais de Turismo**

Segundo dados da ONU Turismo, o índice de consumo em turismo e viagens internacionais somou 1,9 trilhão de dólares em 2025. O número marca um crescimento de 5% em relação ao ano anterior e 23,10% quando comparado a 2019.

O gráfico abaixo apresenta a evolução do índice através dos anos, a partir do ano pré pandêmico.

**Gráfico 2 - Evolução Temporal do Índice de Receitas Internacionais**



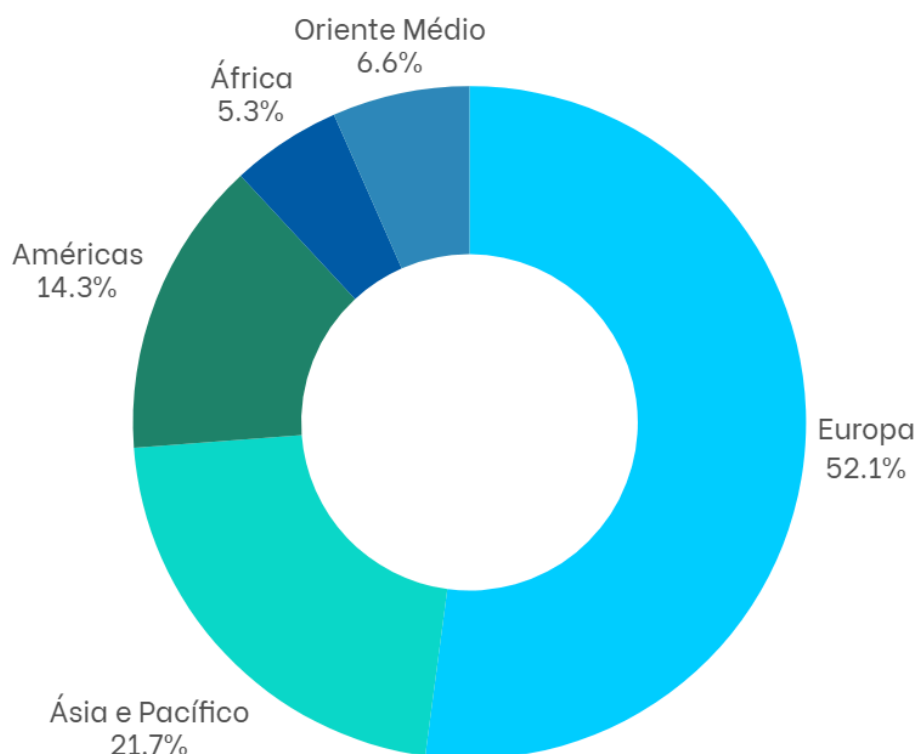
Fonte: ONU Turismo, 2025.

Além de estabelecer mais um recorde do setor, foi contabilizado um ticket médio de 1.250 dólares (valor adaptado à inflação e flutuações de câmbio) em 2025.

**Crescimento Regional Das Chegadas De Turistas**

Com a performance impressionante do turismo internacional, 2025 registrou aumento de 4% em relação ao ano anterior e 3,7% em relação a 2019 no índice de chegadas ao redor do globo. O gráfico a seguir revela a distribuição por continentes:

**Gráfico 3 - Distribuição de Chegadas Internacionais, por continente**



Fonte: ONU Turismo, 2025.

A região europeia lidera o ranking com 793.5 milhões de chegadas internacionais e soma o gasto com viagens em cerca de 771.6 bilhões<sup>4</sup> de dólares. Em seguida, a Ásia e o Pacífico com 330.7 de chegadas e 469.5 bilhões de dólares em consumo.

Por fim, as regiões americanas somaram 218.1 milhões de chegadas e 403,8 bilhões de dólares desembolsados, o que demonstra um ticket médio de 1.852 dólares, o maior dentre as regiões apresentadas. Os demais continentes apresentaram, juntos, 181.1 milhões de turistas internacionais e um gasto de 199.5 bilhões de dólares.

<sup>4</sup> Fonte: [WTM Global Travel Report 2025](#)



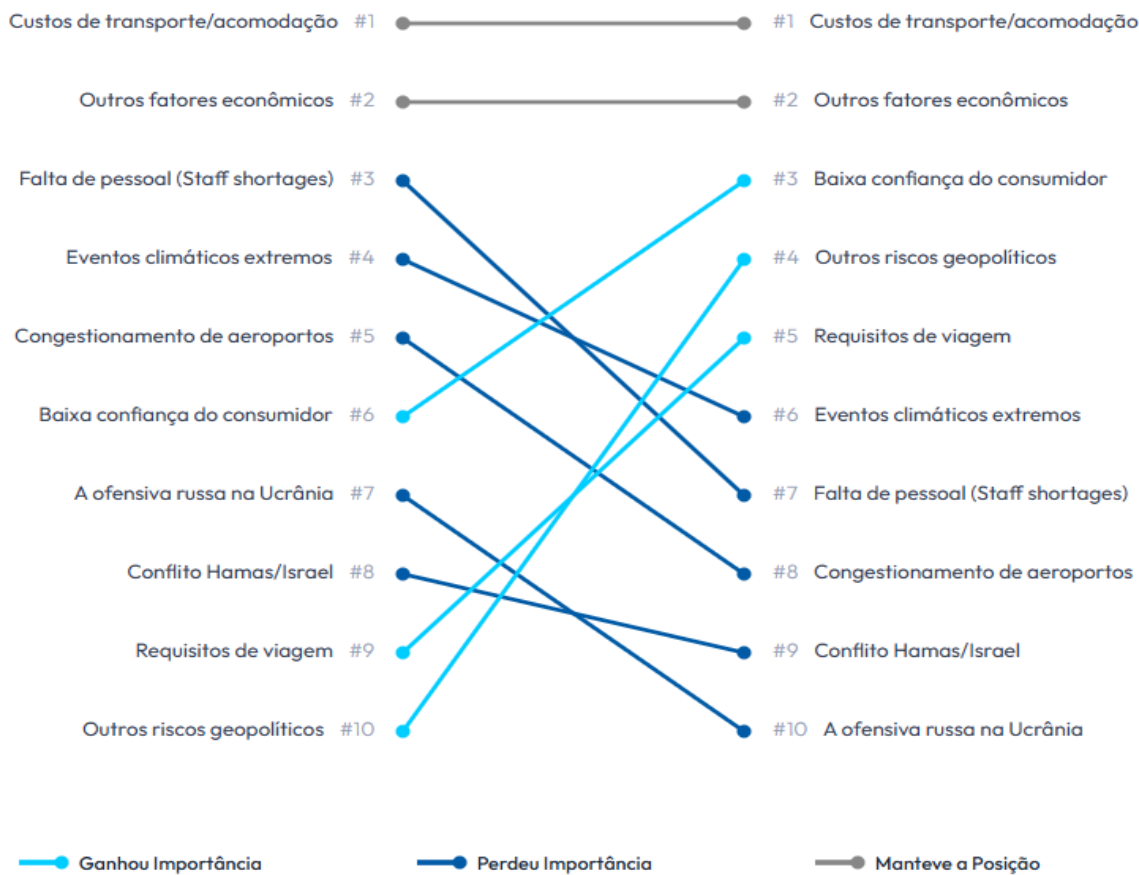
Ainda, segundo a projeção da WTTC e a Oxford Economics, de 2025 a 2035, o turismo deve crescer 3,5% ao ano, acima dos 2,5% previstos para a média geral. O setor passaria assim de 10% para 12% do PIB global.

Principais Fatores que Impactam o Turismo Global

De acordo a pesquisa realizada para o barômetro da ONU Turismo, o comparativo dos resultados medidos em janeiro de 2025 e de 2026 apontam que os principais desafios para o crescimento do turismo são a alta dos preços de transporte e acomodação, bem como incertezas em relação ao cenário geopolítico mundial.

O gráfico abaixo ilustra o ranking dos principais fatores e sua mudança de acordo com o resultado obtido nas pesquisas.

Gráfico 4 - Principais Fatores Influenciadores do Turismo



Fonte: ONU Turismo, 2025.

Tarifas também foram apontadas como um dos principais desafios para este ano. Os desafios relativos aos aumentos dos custos acarretam em uma busca de melhores custo-benefícios e podem levar a viagens mais próximas dos países de origem.

O [\*WTM Global Travel Report 2025\*](#) disponibilizado pela *Oxford Economics* reforça os resultados ilustrados no gráfico através da sua pesquisa de monitoramento da indústria turística, que estabelece os principais desafios para o turismo como o aumento dos custos dos negócios, custo de acomodação, burocracia, e preocupação dos negócios com as tarifas e o cenário geopolítico global. Além disso, aponta que as principais oportunidades são eventos de lazer, opções com bom custo-benefício e o turismo *bleisure* (negócios + lazer).

Ainda, a *International Air Transport Association* (IATA) apontou um crescimento de 7% na capacidade aérea mundial para o primeiro semestre de 2025, em relação à 2024, e de 5%, quando comparado à 2019.

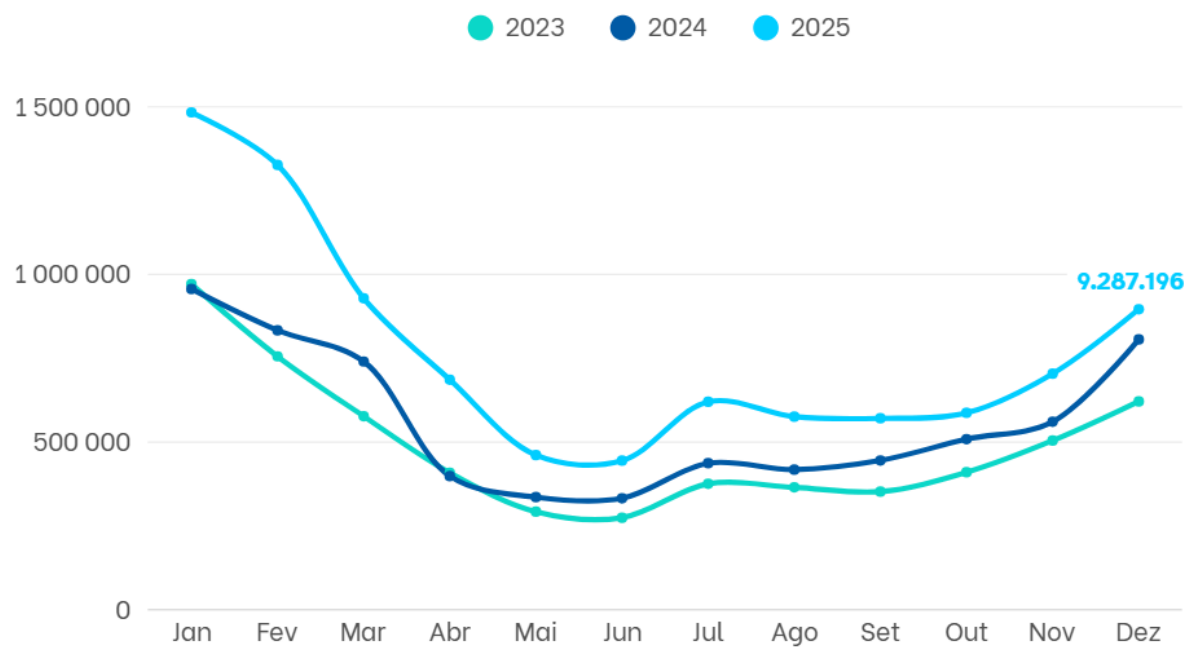
## 4.2 Panorama Brasil

### Chegadas de Turistas Internacionais no Brasil

No cenário nacional, os resultados do ano também são surpreendentes. Em 2025, apenas no primeiro semestre foram registradas 5,3 milhões de chegadas, o que contabiliza um crescimento de 48% em relação ao mesmo período do ano anterior. No segundo semestre, o índice somou 3,955 milhões de chegadas, e representa um crescimento de 24,5%, também em relação à 2024.

O gráfico abaixo compara a linha temporal do índice aos anos anteriores.

Gráfico 5 - Índice de Chegadas de Turistas no Brasil



Fonte: ONU Turismo, 2025. Último acesso em: 09/01/2026.

O ano totalizou 9.287.196 chegadas, e estabeleceu mais um recorde absoluto para o período, além de superar o número final de 2024 em cerca de 37%. De acordo com o barômetro da ONU, o Brasil foi determinado como o segundo país com maior nível de crescimento do ano, com uma margem de 37,1%.

Distribuição Regional das Chegadas Internacionais no Brasil

A tabela abaixo ranqueia os cinco principais países emissores de turistas para o Brasil e sua respectiva taxa de participação no total do índice.

Tabela 4 - Distribuição das Chegadas Internacionais no Brasil

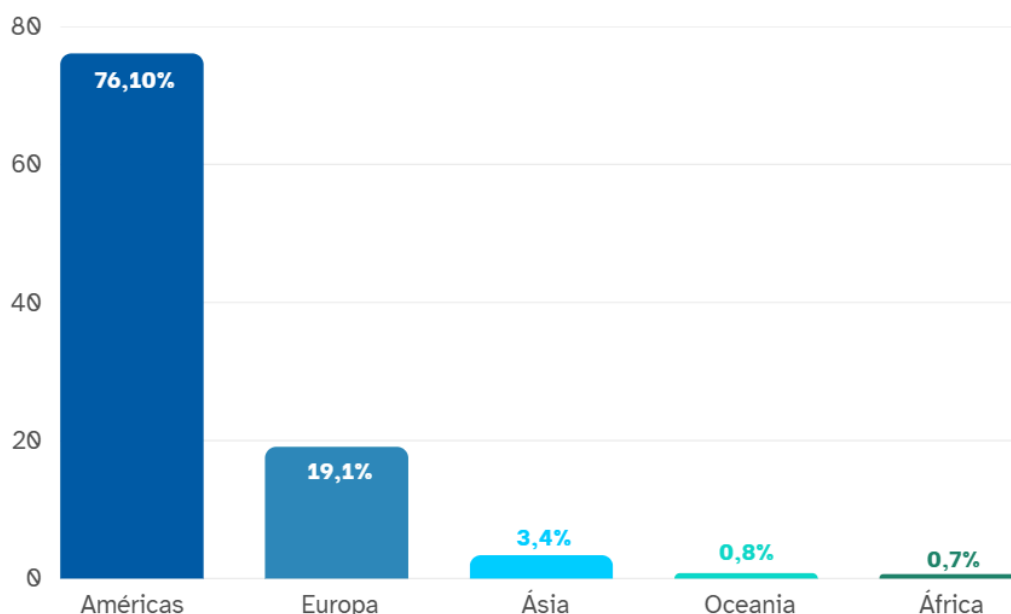
Chegadas por País			Chegadas por Unidade de Federação		
País	% de participação		UF	% de participação	
	2024	2025		2024	2025
Argentina	1.960.182	3.386.823	São Paulo (SP)	33,59%	29,65%
Chile	653.895	801.921	Rio de Janeiro (RJ)	22,56%	23,65%
Estados Unidos	728.537	759.637	Rio Grande do Sul (RS)	13,05%	16,54%
Paraguai	465.020	528.554	Paraná (PR)	13,47%	11,46%
Uruguai	388.464	524.729	Santa Catarina (SC)	7,31%	7,98%

Fonte: ONU Turismo, 2025. Último acesso em: 12/01/2026.

Entre a composição total do índice de chegadas no Brasil se destacam os países: Argentina, Estados Unidos, Paraguai, Chile e Uruguai como principais emissores. Em 2025, a Argentina enviou 3,38 milhões de turistas, com um aumento de 72,8% em relação ao ano anterior. Além disso, o continente americano (sul, norte e central) domina 76,1% das chegadas internacionais no Brasil.

O gráfico abaixo demonstra a distribuição de chegadas internacionais por continente.

**Gráfico 6 - Índice de Chegadas de Turistas no Brasil, por continente**



Fonte: ONU Turismo, 2025.

A *Oxford Economics* revisou em outubro sua previsão de crescimento global das chegadas internacionais. Embora tenha indicado para o cenário mundial um decréscimo de 2,2%, com margem de 5,6% devido ao enfraquecimento econômico, às tensões geopolíticas e às políticas comerciais dos Estados Unidos, a previsão para as Américas aponta aumento de 2,4%.

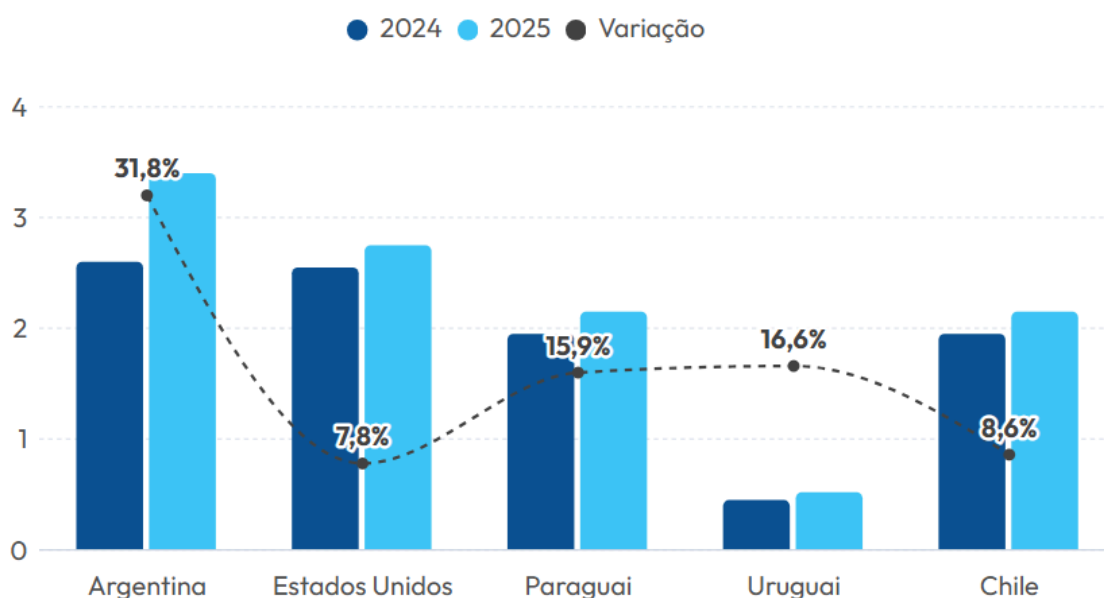
Na América do Sul, a estimativa subiu de 8,1% para 12,2%. Esse dado indica que o Brasil lidera uma região que se afasta da desaceleração global, o que evidencia a evolução do turismo intrarregional no país.

### **Impacto das Ofertas de Assentos para o Brasil**

No tocante à oferta de assentos destinados ao Brasil, em 2025 o índice apontou um crescimento de 14,4% em relação ao ano anterior.

O gráfico abaixo apresenta a distribuição da oferta de assentos de acordo com os países que têm maior participação na emissão de turistas para o Brasil.

### Gráfico 7 - Principais Países Ofertantes de Assentos



Fonte: Forward Keys, 2025.

Assim, o país argentino segue na liderança do ranking, com a oferta de 3,4 milhões de assentos e variação de 31,82%.

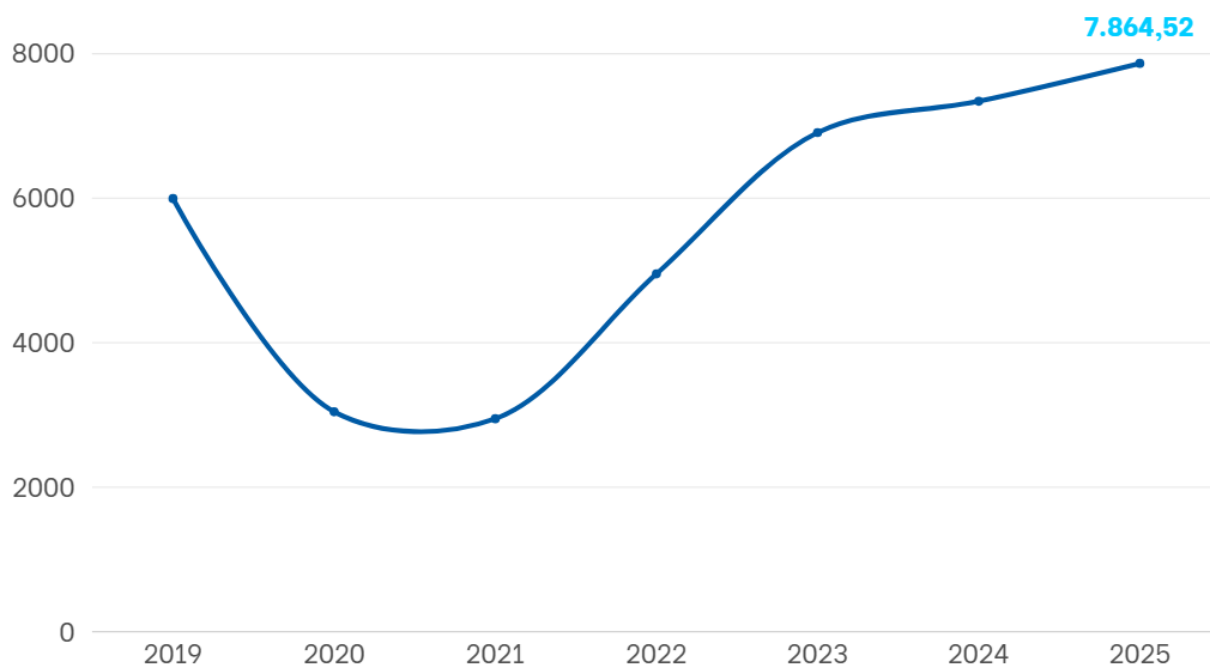
### Receitas Internacionais do Turismo no Brasil

Em relação ao índice de receitas deixadas por turistas no Brasil, durante o primeiro semestre de 2025 foram contabilizados 4.186,5 milhões de dólares, um crescimento de 12,9% em comparação ao ano anterior.

Já no segundo semestre, o ano somou 3,678 milhões de dólares — um crescimento de 2,7% quando comparado ao mesmo período de 2024. O exercício totalizou 7.864,5 milhões de dólares em receitas deixadas por turistas internacionais no Brasil.

O gráfico abaixo representa a evolução do índice de receitas internacionais do setor desde o período pré pandêmico até o ano atual.

**Gráfico 8 - Evolução do Índice de Receitas Internacionais**



Fonte: Banco Central do Brasil, 2026.

Além disso, segundo o relatório *Travel & Tourism Economic Impact 2025 - Global Trends* da WTTC, destacou o Brasil como o 7º país que mais gera empregos no setor turístico, com 8,21 milhões de postos previstos em 2025. O território nacional também foi demarcado como o 13º maior investidor de capital em turismo, com a contribuição de 20 bilhões de dólares previstos para o ano e ainda como o 12º em contribuição do turismo para o PIB, o qual foi estimado em 167,6 bilhões de dólares.

## 5. DESEMPENHO DA EMBRATUR

### 5.1. Atuação nos Mercados Estratégicos

A partir do estabelecimento do Plano Brasis 2025–2027, a Embratur definiu 23 mercados estratégicos que evidenciam a promoção turística do país no exterior, além de fortalecer o alcance dos objetivos estratégicos.

A definição dos mercados foi fundamentada em uma análise abrangente de oportunidades, considerando o tamanho e o valor dos mercados, o volume global de emissões de turistas, o fluxo específico de visitantes para o Brasil e o perfil atual e potencial de gastos, tanto no país quanto no exterior. Foram avaliados fatores que influenciaram diretamente a decisão de viagem, como a oferta de voos diretos, a disponibilidade de assentos para o Brasil e a exigência de visto para turistas estrangeiros.

**Tabela 5 - Classificação dos Mercados Estratégicos**

Nível	Países
1 - Consolidados	Argentina, Chile, Paraguai, Uruguai
2 - Essenciais	Alemanha, Espanha, Estados Unidos, França, Portugal, Reino Unido
3 - Crescimento	Canadá, Colômbia, Itália, México, Países Baixos, Peru, Suíça
4 - Oportunidade	África do Sul, Austrália, Bélgica, Bolívia, China, Japão

Fonte: Adaptado Plano Brasis 2025–2027, p. 40.

Ao longo de 2025, foram realizadas 324 ações voltadas à promoção internacional, apoio à comercialização internacional e à captação e promoção de eventos, ações com companhias aéreas, entre outras ações transversais. No total, registraram-se 365 incidências com alcance nos mercados prioritários, visto que uma única iniciativa pode impactar múltiplos mercados simultaneamente. Deste montante, 25,75% das ações foram direcionadas aos mercados consolidados, 40,27% aos mercados essenciais e 24,38% aos mercados de crescimento, enquanto os mercados de oportunidades receberam 9,59% das ações.



Adicionalmente, 9 ações foram destinadas a mercados não estratégicos, sendo 3 na Costa Rica, no âmbito de uma ação itinerante cujo país-sede é definido pelo corpo técnico responsável por sua organização. A iniciativa fortalece as relações com os países da América Central e projeta a liderança do Brasil para além do Mercosul. Quanto às 4 ações realizadas no Marrocos e à ação nas Bahamas, foram selecionadas por meio do edital do PATI, que, embora priorizasse mercados estratégicos, não vedava a atuação em mercados não estratégicos.

Registra-se, ainda, uma ação direcionada à Irlanda. Embora este não seja um mercado prioritário, a Irlanda figura entre os maiores emissores mundiais de turistas, e parte do país integra o Reino Unido. Desse modo, a intenção é prosseguir com as ações junto ao trade irlandês, sempre que for possível conciliá-las com as atividades no mercado britânico, com o objetivo de disseminar o conhecimento sobre o Brasil e aumentar o fluxo de turistas provenientes da Irlanda.

Cumprе ressaltar que algumas ações, a exemplo da captação de eventos internacionais, live marketing e algumas publicidades digitais tiveram um alcance global.

Figura 13 - Distribuição de países alcançados nas ações da Embratur



Fonte: Embratur, 2025

Alemanha	Bolívia	Costa Rica*	Irlanda*	México	Portugal
Argentina	Canadá	Espanha	Itália	Países Baixos	Reino Unido
Austrália	Chile	Estados Unidos	Japão	Paraguai	Suíça
Bahamas*	China	França	Marrocos*	Peru	Uruguai
Bélgica	Colômbia				

\*Não são mercados estratégicos.

Além disso, é possível verificar a seguir que algumas ações promovidas nos continentes, tiveram um alcance global e influenciaram diretamente com o Objetivo Estratégico 1.

## América do Sul



## América do Norte e Central

### Canadá

- Famtour Mato Grosso
- Campanha Avianca e Skyscanner
- Campanha Air Canada
- Campanha Soft Power
- Famtour Petrolina e Serra da Capivara

### Estados Unidos

- Ação de RP Internacional
- Feira Travel & Adventure Show
- Feira Seatrade Cruise Global
- Campanha Estados Unidos
- Press Trip Rio de Janeiro
- Press Trip Mato Grosso do Sul
- Famtour Mato Grosso
- Campanha Digital MICE - PCMA
- Campanha LATAM + Expedia
- Campanha Avianca e Skyscanner
- Campanha Latinos - GOL
- Campanha Soft Power
- Press Trip Pantanal
- Feira IMEX America
- Galeria Visit Brasil
- Famtour Porto Alegre e Campinas
- Roadshow Brasil DNA

### México

- Famtour Rota das Emoções
- Campanha Latinos - Rome2RIO
- Campanha América Latina

### Bahamas

- Feira Routes America

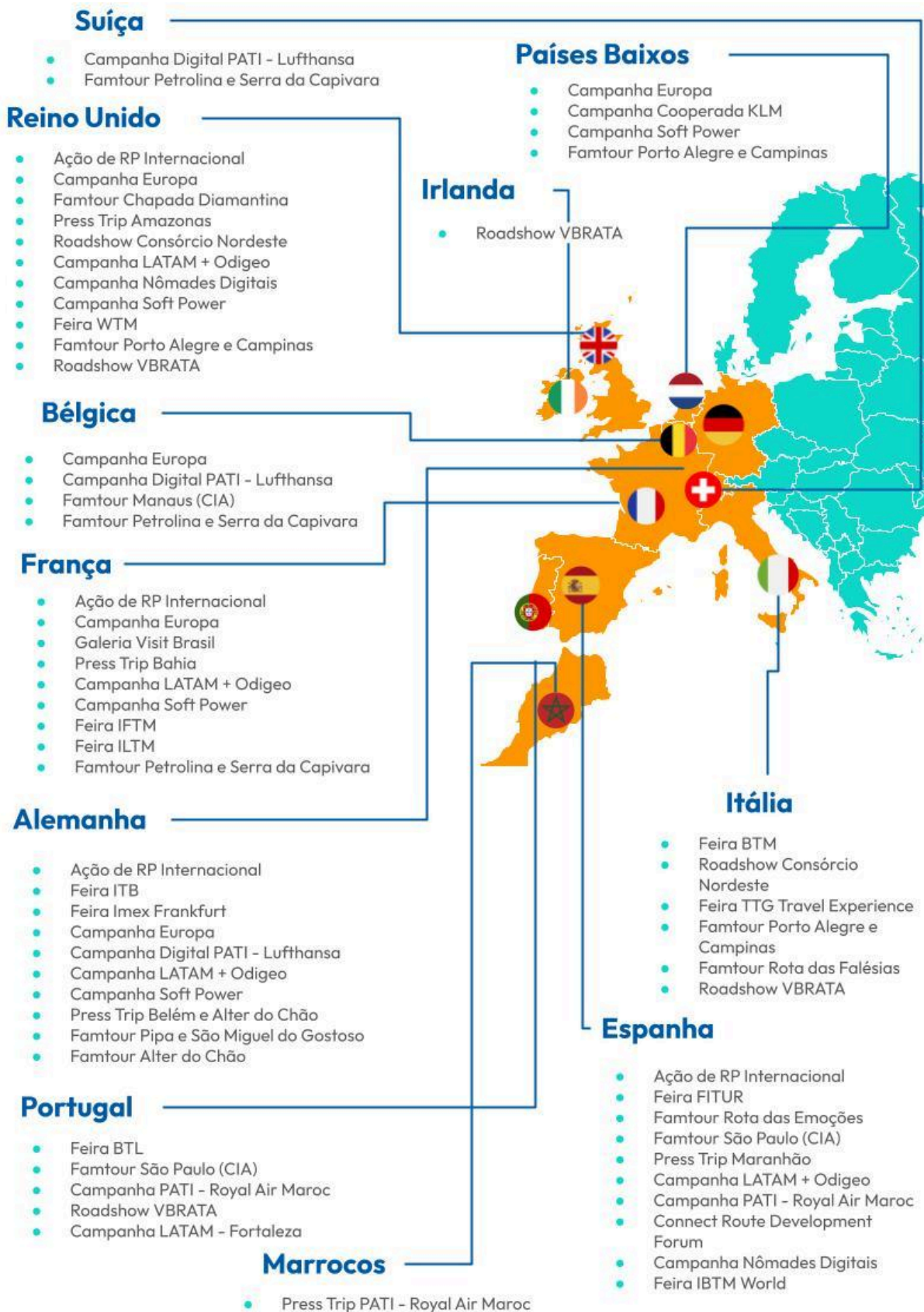
### Costa Rica

- Feira FIEXPO





## Europa e África



## Ásia

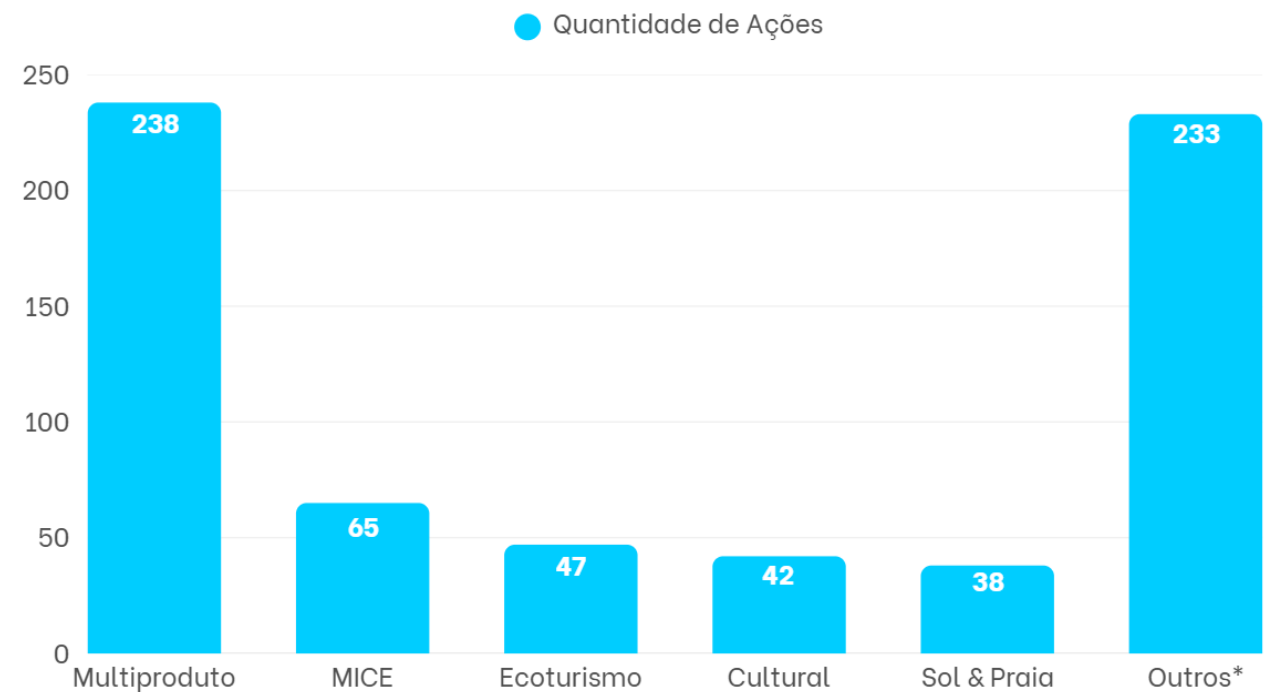


## 5.2. Atuação por Segmento

A atuação estratégica por segmentos e nichos turísticos permite diversificar o perfil dos visitantes internacionais e atrair públicos específicos, alinhados à demanda atual e potencial e aos diferenciais competitivos do Brasil — seus destinos, atrativos e experiências, além de reduzir a sazonalidade das chegadas internacionais. (Plano Brasis 2025-2027, pg. 41)

Conforme apresentado no gráfico abaixo, para a consecução dos objetivos estratégicos e alcance da visão definida no Plano Estratégico 2024-2027, a Embratur priorizou a execução de ações, por meio da promoção de segmentos.

**Gráfico 9 - Quantidade de Ações por Segmento**



Fonte: Embratur, 2025.

O segmento Multiproduto se destaca como o mais relevante, com 238 ações, o que demonstra uma abordagem abrangente para diferentes públicos e ofertas. Alguns destaques do segmento são as execuções de ativações, feiras, *press trips*, *famtours*, *roadshows* e campanhas publicitárias, cooperadas e digitais.

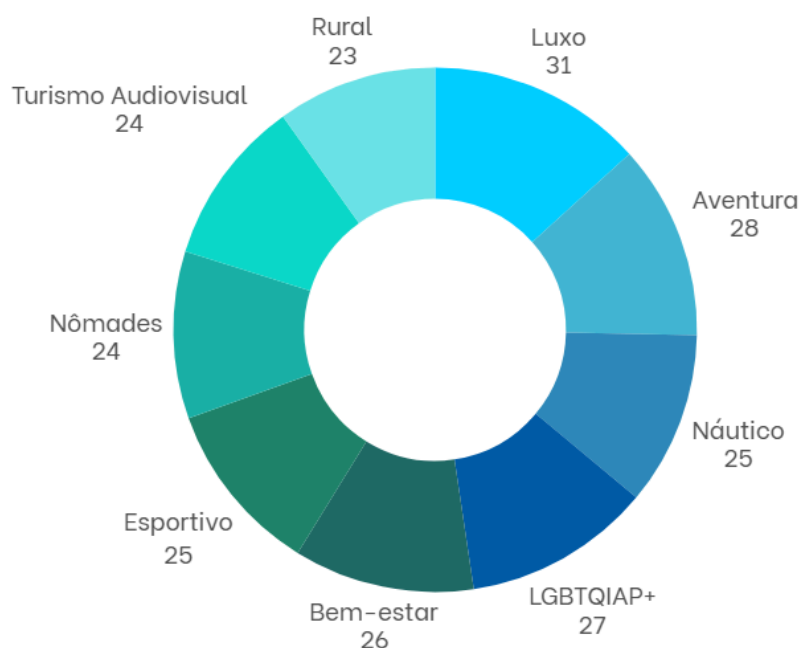
Em seguida, o segmento de Negócios e Eventos (MICE) conta com 65 ações, em linha com o investimento significativo no turismo corporativo e de eventos. Destacam-se ativações, feiras e campanhas digitais.

Ocupando a terceira posição, o Ecoturismo registrou 47 ações, consolidando-se como um pilar estratégico para a promoção da biodiversidade e sustentabilidade do Brasil no exterior. Entre as iniciativas de destaque, figuram a realização de famtours, com foco em nichos de alto valor agregado, como o Birdwatching e o turismo de base comunitária, e eventos globais de referência.

O segmento Cultural, por outro lado, representou 42 ações, com destaque para *press trips* e ativações. Já o segmento Sol & Praia foi contemplado com 38 ações, reforçando o foco em destinos tradicionais e de grande apelo turístico, com iniciativas de campanha cooperada, *press trips* e *famtours*.

A categoria "outros" reúne os segmentos: Luxo, Aventura, Náutico, LGBTQIAP+, Bem-estar, Esportivo, Nômades, Turismo Audiovisual e Rural. O gráfico abaixo apresenta a distribuição das 233 ações realizadas entre os segmentos citados.

**Gráfico 10 - Distribuição de ação por segmentos**



Fonte: Embratur, 2026.



### 5.3. Temas e Projetos Estratégicos

O acompanhamento dos projetos estratégicos é realizado conjuntamente com as áreas executoras. Visa monitorar os indicadores de desempenho estratégicos, controlar escopo, prazo e custo estabelecidos, consolidar reportes para apoiar a alta gestão na tomada de decisão, monitorar riscos e potenciais ações de mitigação, além de dar suporte técnico às áreas, inclusive na geração de uma fonte de conhecimento com as lições aprendidas durante a execução dos projetos.

A execução das ações é realizada pelas áreas finalísticas da Embratur, que de fato operacionalizam as ferramentas promocionais desta Agência.

Para este exercício foram definidos 6 temas estratégicos, conforme apresentado no Plano de Ação 2025. Abaixo segue o status de cada um:

#### AMAZÔNIA

O portfólio de projetos especiais para o tema Amazônia é composto por sete ações. A Mostra Internacional de Filmes enfrenta riscos de não realização em função de restrições a eventos paralelos à COP 30 em Belém. A *Famtour* Amazônia, a *Press Trip* Amazônia e a Campanha Amazônia foram canceladas devido à inviabilidade de execução no prazo. Ademais o projeto *Chatbot + IoT* foi concluído.

#### CHINA

O portfólio de projetos para o mercado chinês conta com quatro ações, das quais uma já foi executada: a participação na Feira ITB China. Além disso, foi criado um canal de informações e relacionamento com o trade chinês dentro da plataforma [Brasil Travel Specialist](#), que oferece um programa de engajamento e capacitação.

## AFROTURISMO

Entre as iniciativas, o evento *Black Travel Summit* foi captado e a participação da Embratur no evento foi realizada, além da filiação concluída à *Black Travel Alliance*.

## ESCRITÓRIO INTERNACIONAL

A implantação do escritório internacional piloto em Portugal está em andamento. O lançamento oficial ocorreu durante a BTL Lisboa, em março de 2025, e a inauguração do espaço está prevista para julho do mesmo ano.

O projeto está com todas as etapas em execução conforme o cronograma.

## ECONOMIA CRIATIVA E AUDIOVISUAL

O portfólio de Economia Criativa e Audiovisual contempla quatro iniciativas, todas em andamento. Os principais destaques são:

- Edital de Curtas “Brasil com S”, que contou com 170 inscritos;
- Parceria estratégica com a Netflix, com a produção do projeto *Brasil Travel Guide* – De Belém para o Mundo;
- *Film Commission* Federal, com o grupo de trabalho constituído e reuniões realizadas para estruturação;
- Premiação “Brasil Tá Pra Games”.

## DADOS E INTELIGÊNCIA

Este tema estratégico engloba um único projeto, que passou por alteração de escopo ao longo de 2025, resultando na criação do projeto Novas Rotas, em que foram realizados 8 workshops presenciais para capacitação de destinos e empresas brasileiras do setor turístico, com foco em dados, inovação e sustentabilidade em xxx estados.

## 5.4. Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas

Os objetivos estratégicos consistem em princípios norteadores das ações e prioridades da Embratur para o quadriênio de 2024-2027. Eles desempenham papel fundamental na consecução da visão e missão da Agência, de modo a orientar a atuação no alcance dos resultados pretendidos no Plano Estratégico 2024-2027.

Os Planos Estratégico e de Ação da Embratur foram revisados ao longo do ano em que foram definidos 21 indicadores. Os resultados serão apresentados abaixo:

### Objetivo Estratégico 1

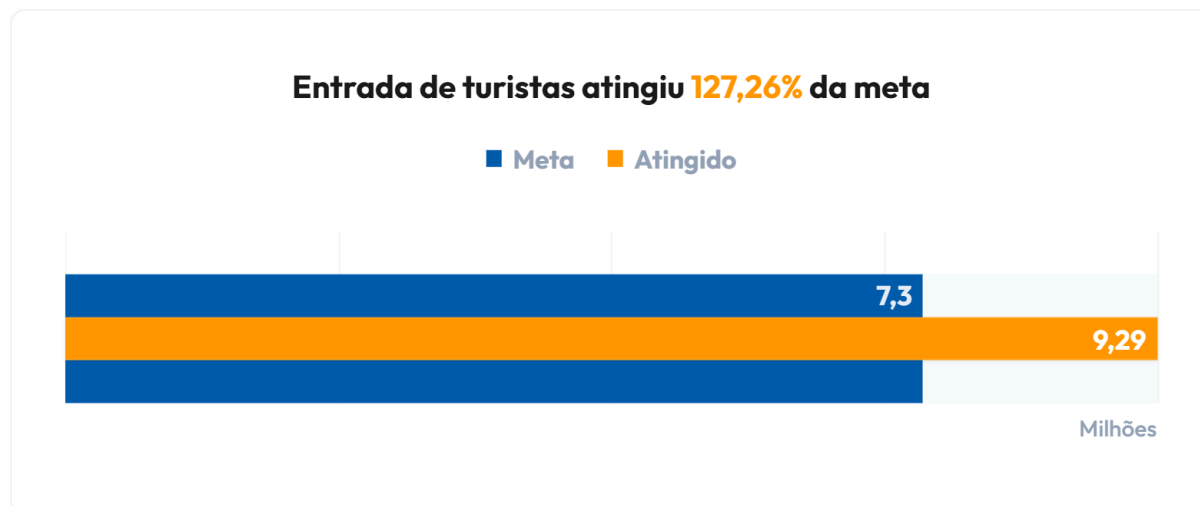
**Contribuir com a geração de divisas no país, com foco no fomento do turismo internacional e no aumento do ticket-médio do turista estrangeiro.**

Para o cumprimento desse Objetivo Estratégico, foi dada continuidade às ações de promoção e fomento ao turismo internacional, especialmente com enfoque no aumento do ticket-médio do turista estrangeiro e na ampliação da permanência em território nacional, a fim de potencializar os benefícios econômicos para o país.

Como resultado, serão apresentados os seguintes indicadores:

<b>Indicador 1</b>	<b>Entrada anual de turistas estrangeiros no Brasil</b>
<b>Indicador 2</b>	<b>Entrada de divisas de turistas estrangeiros no Brasil</b>
<b>Indicador 3</b>	<b>Número de ações implementadas em parceria com companhias aéreas que realizam rotas internacionais em mercados prioritários</b>
<b>Indicador 4</b>	<b>Número de matérias sobre o turismo brasileiro publicadas em veículos internacionais</b>
<b>Indicador 5</b>	<b>Número de feiras internacionais de turismo com participação do Brasil</b>
<b>Indicador 6</b>	<b>Número de <i>famtours</i> realizadas</b>
<b>Indicador 7</b>	<b>Número de <i>press trips</i> realizadas</b>
<b>Indicador 8</b>	<b>Número de campanhas publicitárias realizadas</b>

## Indicador: Entrada anual de turistas estrangeiros no Brasil

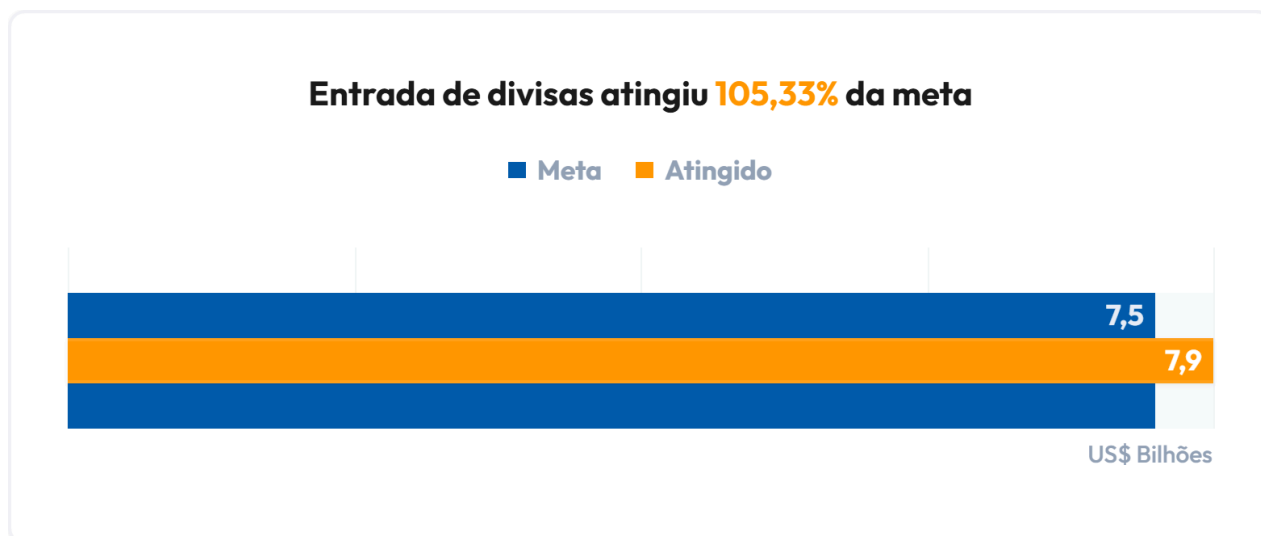


O ano bateu o recorde de chegadas, com 9,29 milhões de turistas — alta de 37,1% ante 2024, o pico anterior. Atingiu-se assim 127,26% da meta anual fixada no Plano Estratégico da Embratur.

Mercados estratégicos lideram as entradas. Argentina, Chile e Estados Unidos enviaram, juntos, cerca de 4,95 milhões de turistas, com os argentinos à frente — 3,38 milhões. Já os principais emissores europeus somaram 1,27 milhão, indica o Portal de Dados da Agência<sup>5</sup>.

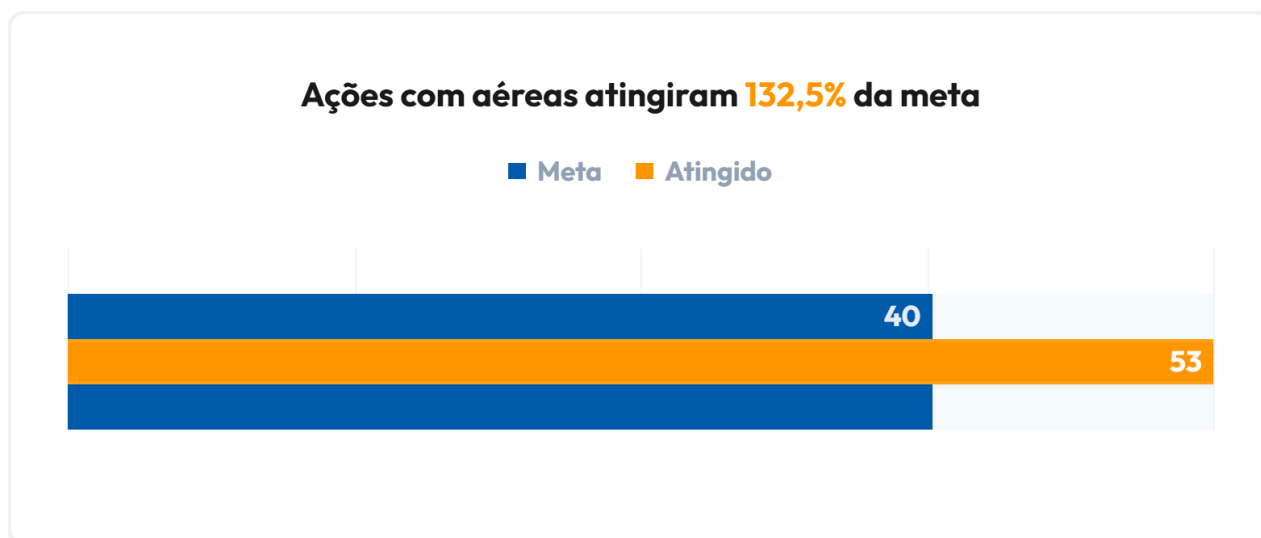
<sup>5</sup> EMBRATUR. Portal de Dados - Paineis de Chegadas Internacionais. Disponível em: <https://embratur.com.br/para-o-trader/inteligencia-de-dados/paineis-de-dados/chegadas-internacionais/>. Acesso em: 14 jan. 2026.

### Indicador: Entrada de divisas de turistas estrangeiros no Brasil



A entrada de divisas de turistas estrangeiros atingiu USD 7,86 bilhões<sup>6</sup> no ano — o maior valor da história (105,33% da meta). Houve, assim, alta de 7,1% ante 2024.

### Indicador: Número de ações implementadas em parceria com companhias aéreas que realizam rotas internacionais em mercados prioritários



Foram realizadas 53 ações em parceria com empresas aéreas — 132,5% da meta.

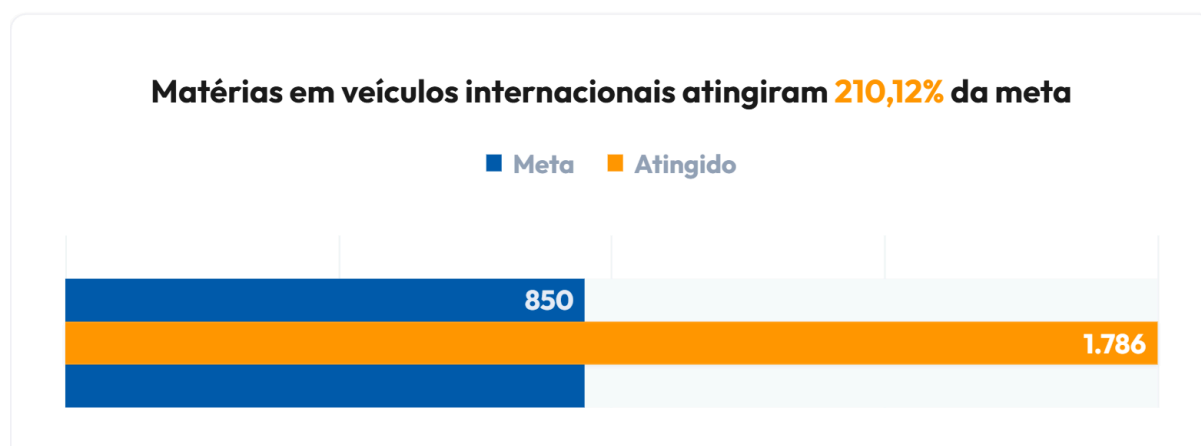
<sup>6</sup> Fonte: [Banco Central do Brasil](#)

Foram executadas 20 campanhas e 17 ativações em mercados-chave, somadas a 5 workshops de capacitação e 2 eventos estratégicos. A promoção foi reforçada ainda por 9 ações de experiência (6 press trips e 3 famtours), que ampliaram o relacionamento institucional e a conexão dos destinos nacionais com o exterior.

O alvo inicial, de 15 ações, foi atingido na metade do prazo, o que levou a Agência a revê-lo para 40. Fundos do PATI aceleraram resultados ao apoiar planos propostos por companhias e aeroportos.

Termos de cooperação agilizaram e ampliaram o esforço conjunto em prol dos destinos nacionais e da conexão ao país ao exterior. A articulação favorece acordos, bem como gera interesse do setor em colaborar com a Agência.

#### **Indicador: Número de matérias sobre o turismo brasileiro em veículos internacionais**



Foram publicadas 1.786 matérias internacionais — 210% da meta.

O monitoramento registra a seguinte distribuição entre os principais países estratégicos: Argentina (367), Reino Unido (337), Espanha (294), Chile (224), China (185), Estados Unidos (135), Alemanha (102) e França (12). Outras 130 publicações foram registradas em mercados complementares.

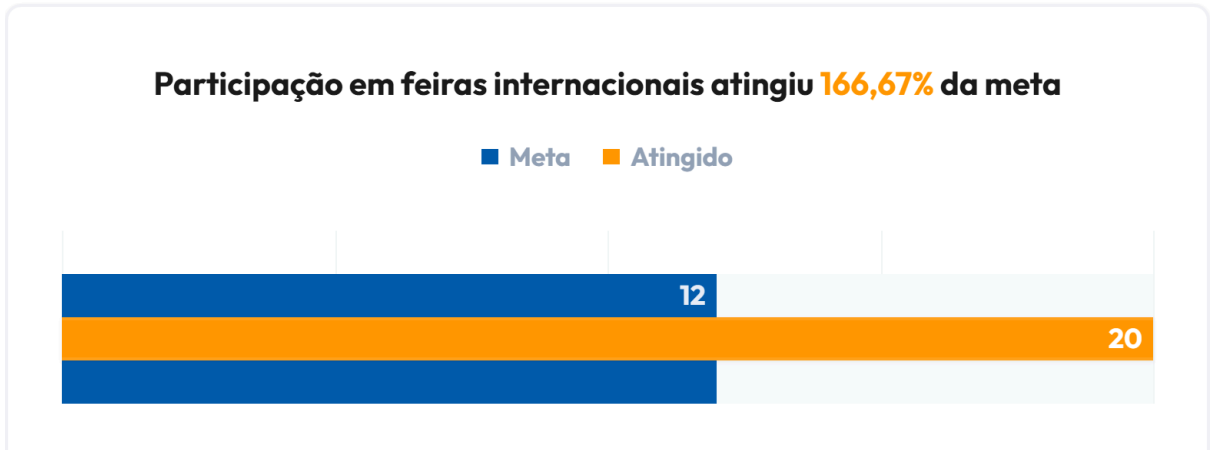
Os conteúdos destacam destinos como Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília, além da Floresta Amazônica e Cataratas do Iguaçu.

**Tabela 6 - Quantidade de Matérias Publicadas nos Mercados Estratégicos da Embratur**

País	Quantidade
Argentina	367
Reino Unido	337
Espanha	294
Chile	224
China	185
Estados Unidos	135
Alemanha	102
França	12
Outros	130

Fonte: Embratur, 2025.

**Indicador: Número de feiras internacionais com participação da Embratur**



A Agência levou a Marca Brasil a 20 feiras internacionais — 166,67% da meta.

Os eventos cobriram 13 mercados-chave do Plano Brasis — Estados Unidos, por exemplo, teve 3. A segmentação consolidou-se no rol: 2 eventos focaram na conectividade aérea, 4 no segmento MICE e 1 no setor náutico.

Editais selecionaram 312 coexpositores, que focaram segmentos como cultura, aventura, negócios, sol e praia e luxo. Ao menos 20,4 mil atendimentos foram registrados — entre setor público, privado e Convention & Visitors Bureaux (CVBs).

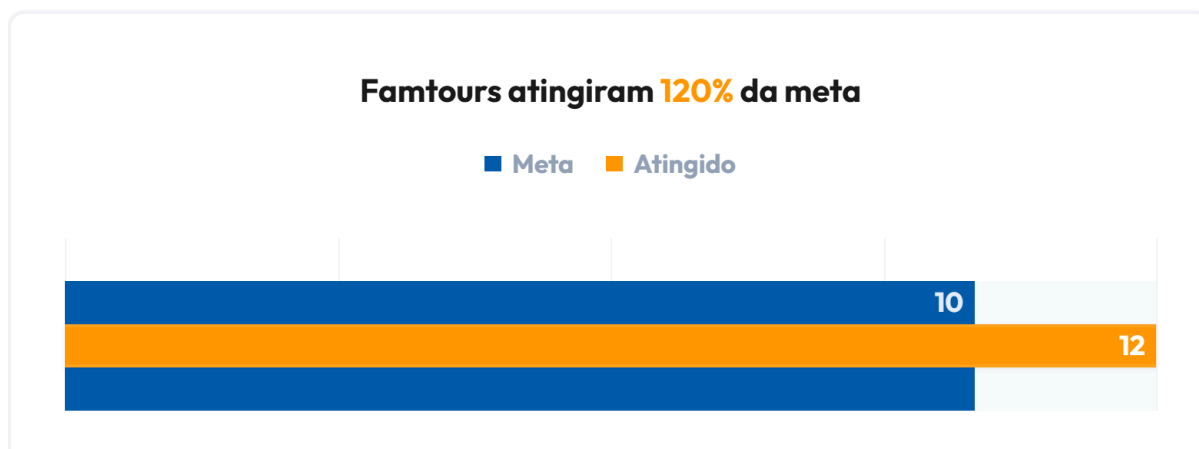
Figura 14 - Nome e País de Realização das Feiras



Fonte: Embratur, 2025.



## Indicador: Número de *famtours* realizados

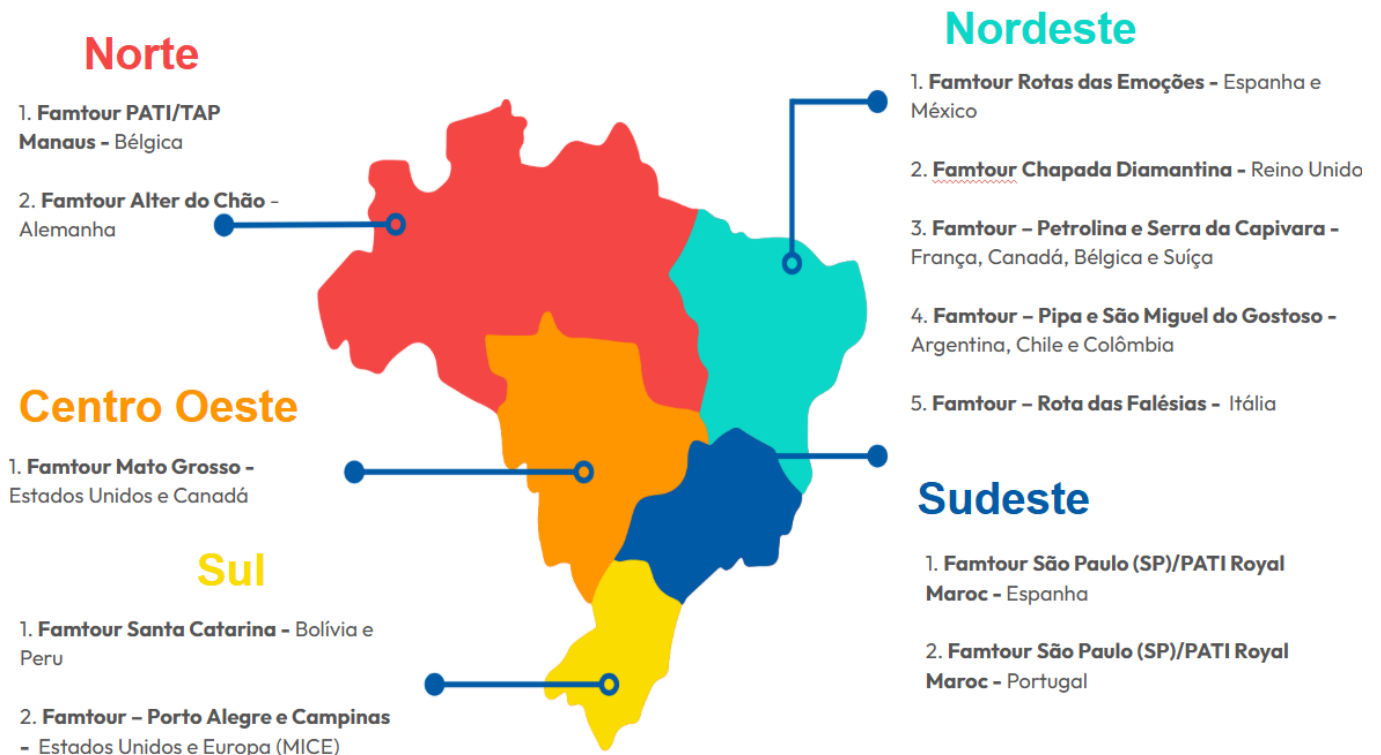


Foram realizadas 12 famtours (viagens de familiarização) — 120% da meta. Elas cobriram todas as regiões do país (2 no Sudeste, 5 no Nordeste, 2 no Sul, 2 no Norte e 1 no Centro-Oeste) ao levar ao menos 70 convidados de 17 mercados a 12 estados.

Vieram operadores, agentes de viagem e membros de DMCs (Destination Management Company). Eles vivenciaram in loco produtos dos segmentos de ecoturismo, sol & praia, cultura, gastronomia e MICE.

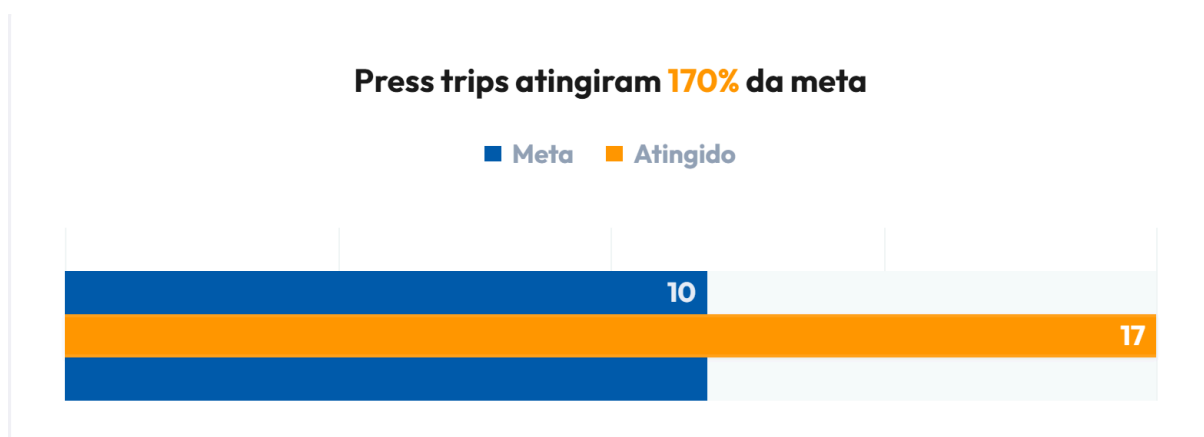
O PATI apoiou 3 delas, conforme planos inscritos pelas Royal Air Maroc e TAP.

**Figura 15 - Distribuição Regional da Realização de *Famtours***



Fonte: Embratur, 2025.

**Indicador: Número de *press trips* realizados**



Foram realizadas 17 *press trips* — 170% da meta. Elas cobriram todas as macrorregiões — 6 no Sudeste, 4 no Nordeste, 3 no Sul, 2 no Norte e 2 no Centro-Oeste — e levaram 49 jornalistas e 11 influenciadores de 10 mercados-chave a 11 estados.

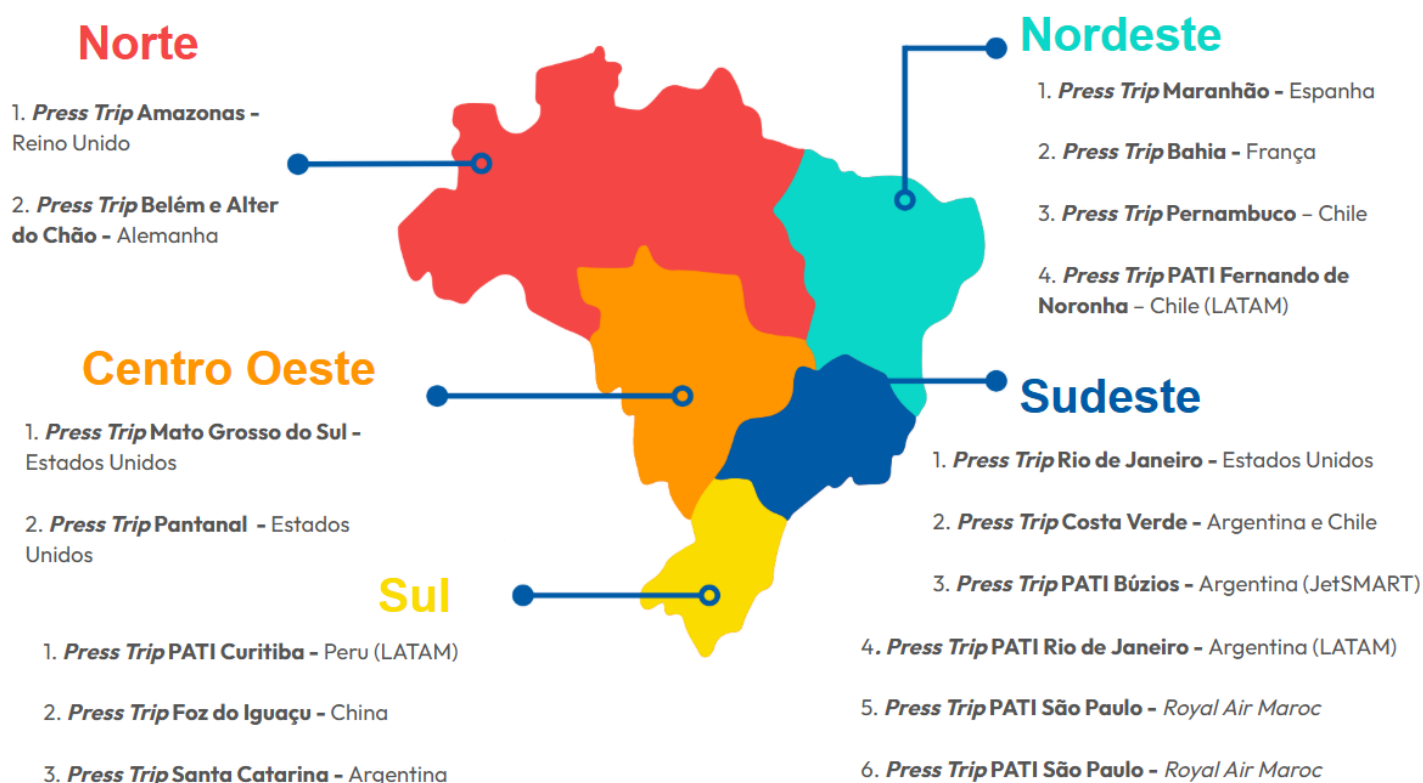
Vieram profissionais de países que vão de parceiros regionais (Argentina, Chile e Peru) até potências globais (EUA, China, Alemanha, França, Espanha e Reino Unido).

Eles vivenciaram in loco experiências de Ecoturismo, Sol & Praia e Cultura. Um diferencial foi incluir pequenos negócios nos roteiros, como vivências no Dique do Tororó (BA) e Pequena África (RJ), em prol do impacto social local.

O PATI apoiou 6 das viagens, conforme planos inscritos pelas JetSMART, LATAM e Royal Air Maroc (com rotas como Lima-Curitiba, Mendoza-Rio e Casablanca-São Paulo).

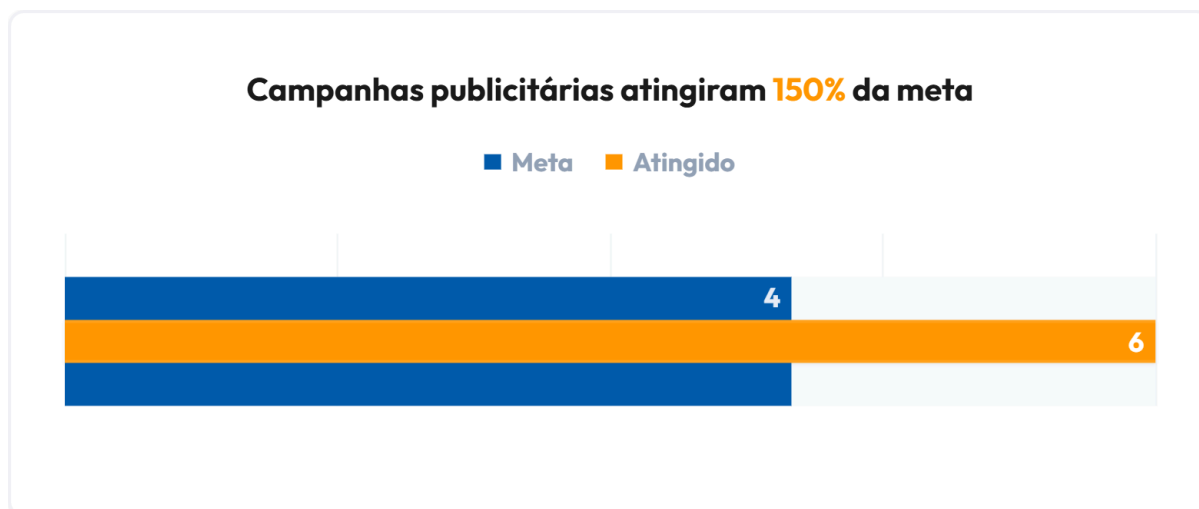
Resultados consolidados já superam 70 publicações e conteúdos digitais.

**Figura 16 - Distribuição Regional da Realização de *Press Trips***



Fonte: Embratur, 2025.

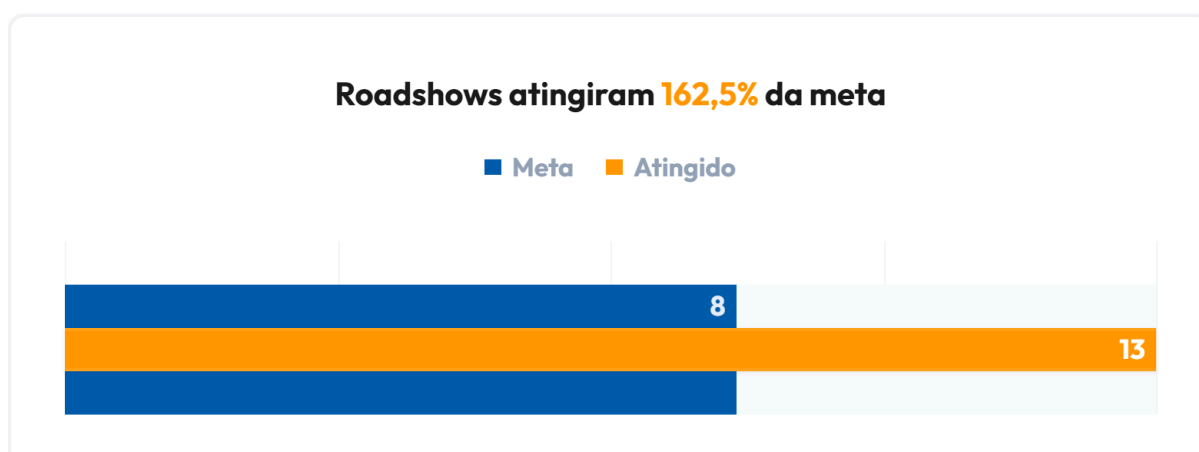
#### Indicador: Número de campanhas publicitárias



A Agência executou 6 campanhas publicitárias — 150% da meta. O resultado reflete oportunidades identificadas para ampliar a presença do Brasil nos mercados prioritários.

O cronograma incluiu 5 campanhas internacionais e 1 nacional, com temas como Europa 2025, SEBRAE Latino, Nômades Digitais, Recorde, Soft Power e SEBRAE EUA.

#### Indicador: Número de *roadshows* realizados



Foram realizados 13 roadshows — 162,5% da meta. Eles integraram os circuitos Meeting Brasil, VBRATA, Consórcio Nordeste e Brasil DNA, que passaram pela América do Sul, Europa e Estados Unidos.

As ações capacitaram 1914 operadores sobre destinos brasileiros, além de gerar mídia internacional e oportunidades de negócio.

O Consórcio Nordeste e a VBRATA apoiaram parte dos eventos, reforçados pelas edições do Meeting Brasil e do Brasil DNA em mercados estratégicos como Itália, Reino Unido, Argentina e Estados Unidos (Nova Iorque e Washington).

Mesmo fora dos mercados prioritários, a Irlanda recebeu 1 roadshow. Busca-se manter a atuação para conjugar ações junto ao trade local e ao mercado britânico. Assim, aproveita-se a logística para atrair visitantes de ambos os países.

## Objetivo Estratégico 2

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

Com o intuito de efetuar esse objetivo estratégico, a Embratur apoiou a estruturação e adequação das empresas, destinos e produtos turísticos brasileiros ao mercado internacional, por meio da produção de informações qualificadas sobre mercados estratégicos 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.

Outrossim, promoveu a melhoria da qualidade da oferta turística brasileira, o fomento aos negócios sustentáveis e a melhoria da experiência do turista internacional no Brasil.

Como resultado, serão apresentados os seguintes indicadores:

<b>Indicador 1</b>	<b>Número de profissionais brasileiros e estrangeiros capacitados em ações que a Embratur promove ou participa</b>
<b>Indicador 2</b>	<b>Número de eventos no portal de dados</b>

**Indicador: Número de profissionais brasileiros e estrangeiros capacitados em ações que a Embratur promove ou participa**



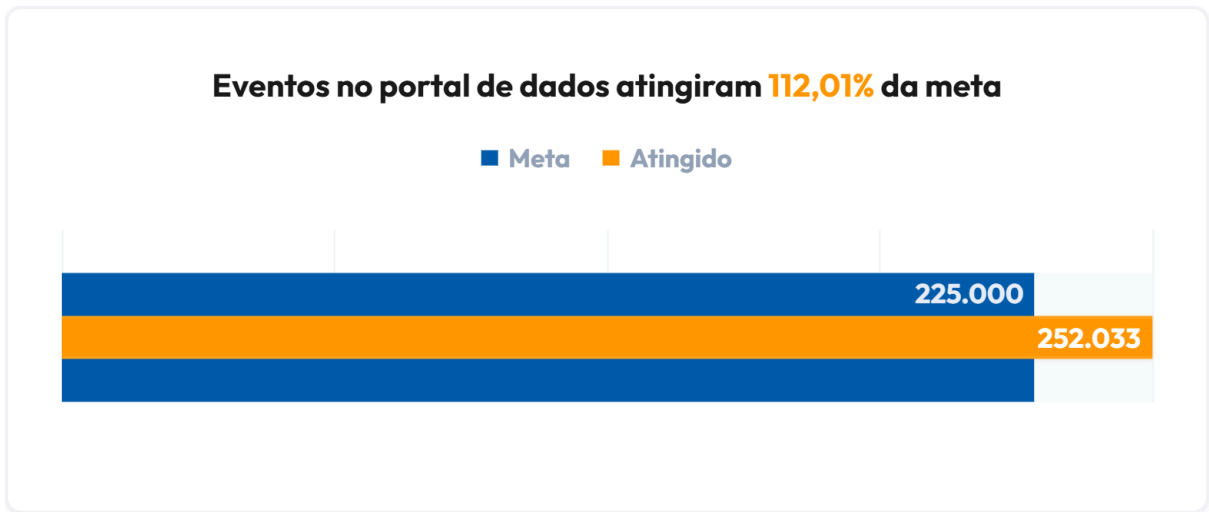
Foram capacitados 5.800 profissionais — 241,6% da meta — por meio de 32 ações. Do total, 3.800 participaram de 19 capacitações internacionais, 1.402 integraram as 6 etapas do Plano Brasis e 598 estiveram em 7 ações nacionais.

A plataforma Brazil Travel Specialist (BTS) foi lançada na França e China, além de integrar a divulgação nos roadshows Meeting Brasil e VBRATA. O conteúdo programático e os workshops temáticos (como Afroturismo e Etnoturismo) habilitam os participantes para a venda dos destinos nacionais.

A estratégia atraiu profissionais de mercados-chave, como Alemanha, Reino Unido, Itália, Irlanda, Portugal, França, China e países da América Latina (Argentina, Chile, Colômbia, Paraguai, Uruguai e México).

No exterior, o cronograma incluiu parcerias com a VBRATA, Consórcio Nordeste e ações em feiras (ITB). Já no Brasil, o Plano Brasis qualificou o setor no Rio de Janeiro, Paraíba, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Amapá e São Paulo.

**Indicador: Número de eventos no portal de dados**



Estimam-se 252.033 eventos no portal de dados — 112% da meta. O cálculo considera o total projetado para 2025 e segue a sazonalidade anterior, método necessário devido à migração da hospedagem e à impossibilidade de mensuração direta. A aferição aplica a mediana das variações percentuais convertida em crescimento anual sobre a média de 2024.

**Objetivo Estratégico 3**

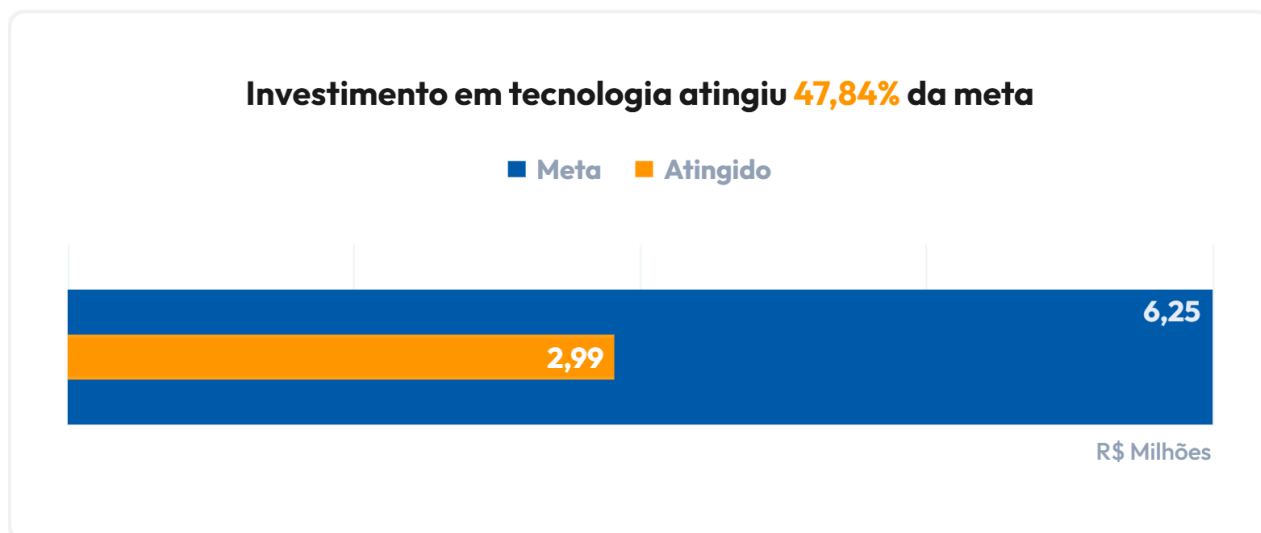
**Promover a melhoria da experiência do turista por meio de soluções inovadoras e tecnológicas em todas as etapas de sua jornada de consumo.**

Para fins de efetivação do objetivo estratégico em apreço, a Agência apoiou o desenvolvimento de inovação aplicada ao turismo, para fins de promoção da competitividade dos serviços turísticos, por meio da utilização de inteligência de dados, com o intuito de garantir 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.

Assim, como resultado, será apresentado o seguinte indicador:

<b>Indicador 1</b>	<b>Investimento em inovação em tecnologia turística</b>
--------------------	---

## Indicador: Investimento em inovação em tecnologia turística



Foram executados R\$2.996.015,75 — 47,9% da meta anual. As iniciativas buscam melhorar a experiência do turista estrangeiro por meio de inovações tecnológicas. São elas: Chamadas públicas (R\$1,02 milhão), Consórcio das universidades (R\$525 mil), Chatbot + IOT (R\$410 mil) e a Chamada pública de Inovação aberta (R\$254 mil).

Além disso, a lista inclui a contratação do Núcleo de Gestão do Porto Digital (R\$200 mil) e o apoio à Economia Circular (R\$150 mil). A execução atual decorre de características estruturais e ajustes operacionais, mas garante a conclusão dos planos dentro do prazo e o alinhamento com o objetivo estratégico.

## Objetivo Estratégico 4

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

Para fins de materialização do objetivo estratégico 4, a Embratur seguiu com a transformação digital da Agência, para fins de aprimoramento da inovação em promoção turística, eficiência operacional e governança de dados.



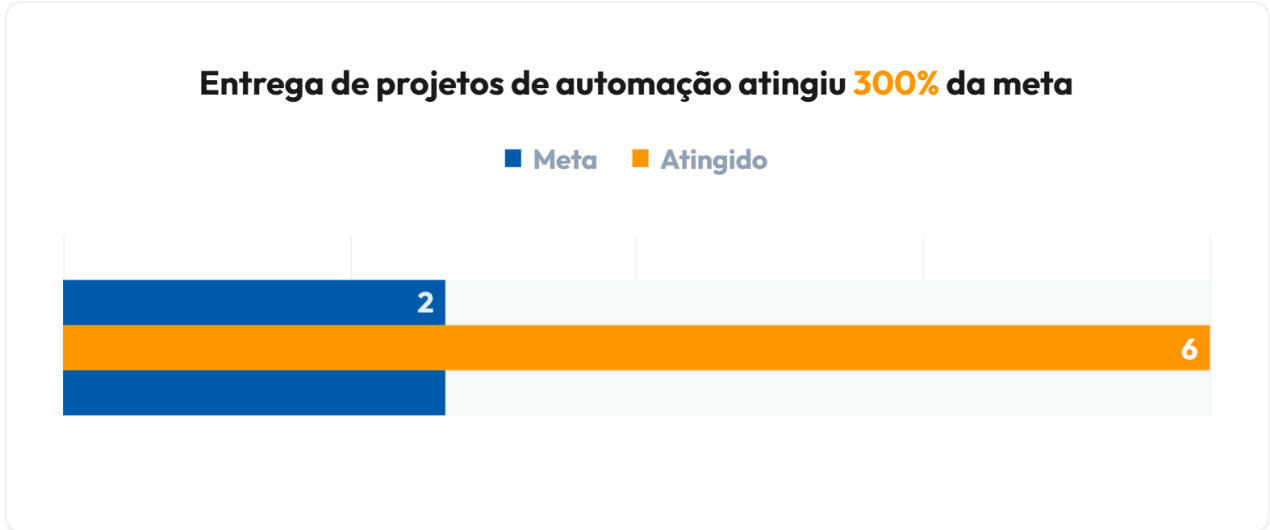
No que se refere à inovação em promoção, foram adotadas tecnologias avançadas para criar experiências personalizadas, com o intuito de promover destinos turísticos de maneira eficaz e atrativa.

Quanto à busca por eficiência operacional, foram implementadas soluções tecnológicas que otimizam processos internos, a fim de proporcionar uma melhor alocação de recursos e aumentar a agilidade nas operações.

Como resultado, serão apresentados nos seguintes indicadores:

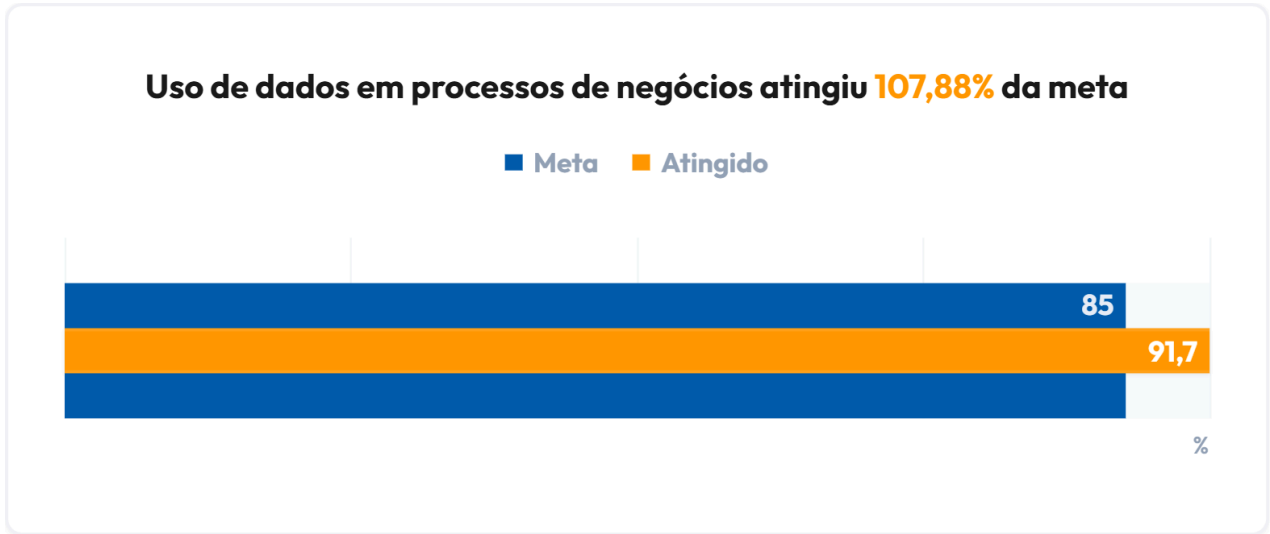
Indicador 1	Número de projetos de automação de serviços entregues
Indicador 2	Taxa de utilização de dados (percentual de dados utilizados efetivamente em processos de negócios)
Indicador 3	Realização da medição do nível de maturidade de dados
Indicador 4	Número de ações de promoção que utilizam novas ferramentas e tecnologias

Indicador: Número de projetos de automação de serviços entregues



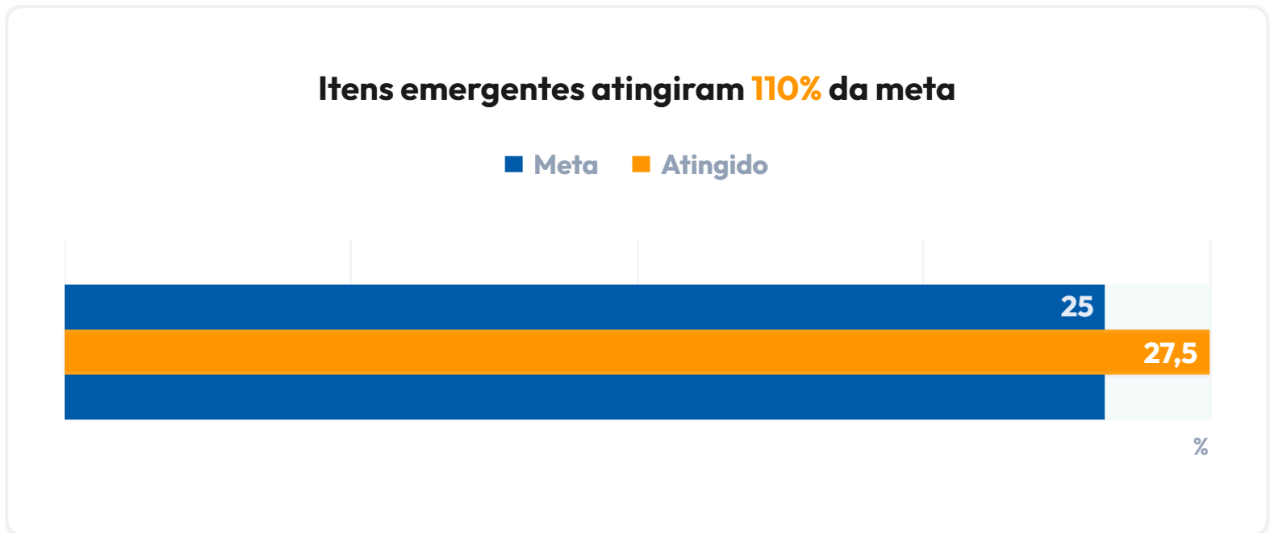
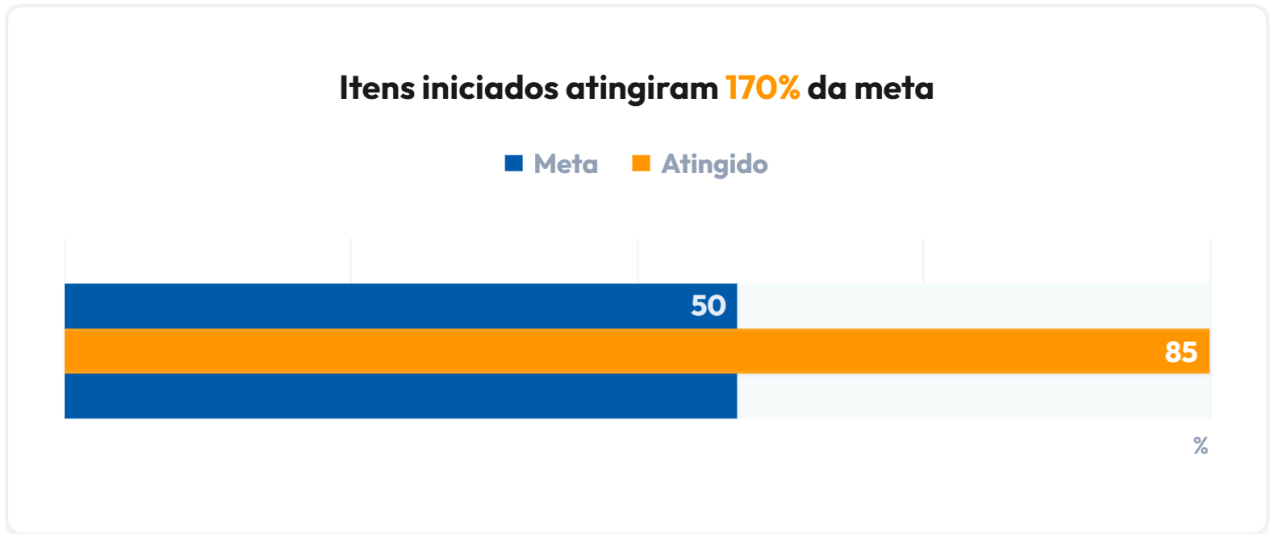
Foram entregues 6 projetos de automatização de serviços — 300% da meta. São eles: Sistema de Patrocínios, Implementação do ERP, CRM Embratur, Embratur Conecta, Sistema de Automação de Marketing e Portal de Dados Abertos Versão 1.

**Indicador: Taxa de utilização de dados (percentual de dados utilizados efetivamente em processos de negócios)**



A taxa de uso de dados atingiu 91,7% — 107,9% da meta. O índice reflete a adesão das equipes às plataformas estatísticas da própria Agência. Apurada em pesquisa interna aplicada em dezembro, a maior aderência unifica fonte e padrão de dados.

**Indicador: Realização da medição do nível de maturidade de dados**



A maturidade de dados da Embratur apresentou avanços consistentes, superando as metas estipuladas para 2025 nos níveis "Iniciado" (+35%) e "Emergente" (+2,5%). O monitoramento evidencia a crescente relevância do tema no ecossistema institucional, impulsionada pela conscientização da alta gestão e pelo uso estratégico de informações na segmentação de serviços públicos. Embora áreas críticas como governança, arquitetura e inteligência artificial ainda se encontrem em estágios iniciais, o resultado confirma que a Agência vem solidificando progressivamente suas ações estruturantes na gestão de dados.

A predominância do status "Iniciado" (85%) reflete um cenário operacional onde, apesar da existência de ferramentas e intenção de uso, a gestão ainda depende de

integrações ad-hoc, vocabulários não padronizados e uma governança que carece de maior autoridade prática. Paralelamente, o índice de 27,5% no nível "Emergente" sinaliza que, embora as políticas e diretrizes éticas estejam claras, a execução de projetos permanece pontual ou isolada. O desafio central reside em converter essa prontidão teórica e o ferramental existente em processos automatizados e escaláveis, superando a dependência de operações manuais para garantir a fluidez e a qualidade da informação em toda a empresa.

#### Indicador: Número de ações que utilizam novas ferramentas e tecnologias

**Ações de divulgação com novas tecnologias atingiram 100% da meta**

■ Meta ■ Atingido



Duas ações de promoção, ambas no Rio de Janeiro, usaram novas tecnologias — 100% da meta. No centro, a Rota Literária usou áudio guias georreferenciados para promover roteiros. Já no Desafio Rota do Samba, personalidades locais apresentaram roteiros por meio de realidade aumentada. A parceria entre EmbraturLAB e Sebrae valeu-se ainda de marketplace de audioguias e mapeamento digital em Oswaldo Cruz.

### Objetivo Estratégico 5

#### Fortalecer a imagem institucional da Embratur.

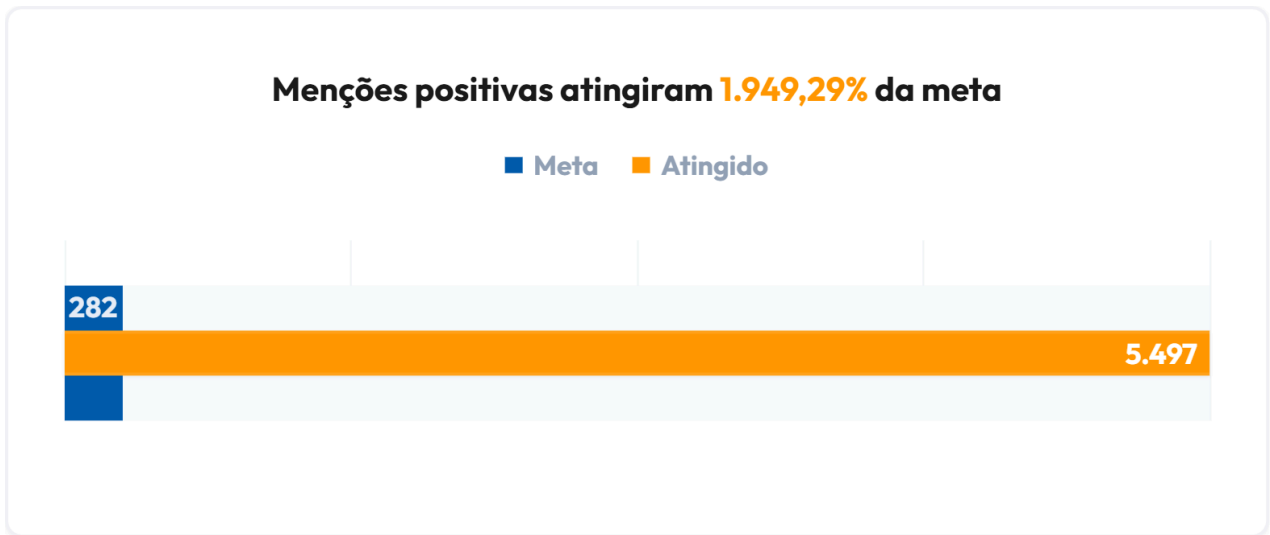
Para fins de efetivação do referido Objetivo Estratégico, foram adotadas um conjunto de ações de Relações Públicas e marketing digital com o objetivo de conectar a

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.

Como resultado, serão apresentados os seguintes indicadores:

Indicador 1	Número de menções positivas à Embratur
Indicador 2	Número de acordos ou instrumentos formalizados com órgãos públicos e entidades do setor

Indicador: Número de menções positivas à Embratur



As menções positivas à Agência atingiram 5497 — 1949,29% da meta. O resultado se deve à atual estratégia de comunicação institucional, que inclui relação com a imprensa, conteúdo avançado e maior presença de marca. Com o alcance acima do previsto, o foco será manter o patamar.

Tabela 7 - Menções por veículo

Mercado & Eventos (469)	R7 (86)	Rádio CBN 90.5 FM - SP (56)
Panrotas (397)	Rádio BandNews FM 90.3 - RJ (80)	O Povo - Últimas (53)
Brasilturis (349)	Estado de Minas - Online (76)	O Globo (52)
Diário do Turismo (173)	Portal Tribuna do Norte -	Folha de Pernambuco - Online

	<b>Natal</b> (72)	(49)
<b>O Globo Online</b> (157)	<b>G1 - Globo</b> (70)	<b>Brasil 247</b> (48)
<b>O Dia Online</b> (124)	<b>Rádio BandNews FM 96.9 - SP</b> (66)	<b>TV CNN Brasil Money</b> (48)
<b>Turismo em Foco</b> (111)	<b>Tribuna da Bahia On-line</b> (60)	<b>Jornal de Brasília Online</b> (47)
<b>MSN Notícias</b> (110)	<b>Rádio BandNews FM 90.5 - DF</b> (58)	<b>Diário do Amapá</b> (46)
<b>Ministério do Turismo</b> (94)	<b>AeroIN</b> (56)	<b>Terra - Notícias</b> (46)
<b>Correio Braziliense - Online</b> (93)	<b>Agência Brasil</b> (56)	<b>Outros</b> (1.890)

**Indicador: Número de acordos ou instrumentos formalizados com órgãos públicos e entidades do setor**



A Agência firmou 40 instrumentos — 500% da meta anual. São eles: 11 acordos de cooperação, 9 memorandos de entendimento, 11 protocolos de intenções, 6 termos de colaboração e 3 de parceria.

Várias das ações visam ampliar os serviços aéreos e melhorar a experiência do turista. Nessa linha, editais selecionaram 3 planos para elevar a oferta de voos — e outros termos têm o mesmo tema.

Parceiros incluem 6 companhias aéreas, além de associações, setor público, streaming e sites de viagem. A promoção do Brasil como destino domina as parcerias. Parte delas mira mercados como China, Singapura e nômades digitais. Outras apostam em produtos como cachaça, café e chocolate como atrativos.

Segue abaixo a tabela de acordos:

**Tabela 8 - Lista de Parcerias e Acordos**

#	Nome	Tipo	Objetivo
1	<b>Aeroportos do Brasil - ABR</b>	Acordo de Cooperação Técnica	Ações conjuntas com os aeroportos sob gestão das associadas da ABR, voltadas ao aumento da oferta de serviços aéreos e do volume de visitantes estrangeiros nos aeroportos brasileiros.
2	<b>Compañía Panameña de Aviación S/A - Copa Airlines</b>	Acordo de Cooperação Técnica	Aumento da oferta de serviços aéreos e do volume de visitantes estrangeiros nos aeroportos brasileiros, por meio de ações focadas na coordenação de esforços de promoção internacional do Brasil.
3	<b>Associação Brasileira das Operadoras de Turismo - BRAZTOA</b>	Acordo de Cooperação Técnica	Promoção do turismo brasileiro no mercado internacional, visando a ampliação do fluxo de turistas e o posicionamento do Brasil como destino turístico de excelência.
4	<b>Associação De Hotéis Roteiros De Charme</b>	Acordo de Cooperação Técnica	Promover e divulgar o Brasil no mercado internacional como destino detentor de uma oferta de hotéis-boutique, hotéis-fazenda, hotéis de charme, ecolodges e casas históricas.
5	<b>Netflix Entretenimento Brasil Ltda.</b>	Acordo de Cooperação Técnica	Promover a melhoria da experiência do turista por meio de soluções inovadoras e tecnológicas em todas as etapas de sua jornada de consumo.
6	<b>Instituto Brasileiro Da Cachaça - IBRAC</b>	Acordo de Cooperação Técnica	Promoção de destinos e experiências turísticas com foco no turismo gastronômico, a partir da inserção da cachaça como símbolo da identidade cultural brasileira.
7	<b>Gol Linhas Aéreas S.A</b>	Acordo de Cooperação Técnica	Aumento da oferta de serviços aéreos e do volume de visitantes estrangeiros nos aeroportos brasileiros, por meio de ações focadas na promoção internacional do Brasil.
8	<b>Município de Salvador (Secult)</b>	Acordo de Cooperação	Fortalecimento da promoção do turismo internacional e ampliação da competitividade da oferta turística de Salvador no mercado

		Técnica	turístico internacional.
9	<b>Instituto Olga Rabinovich</b>	Acordo de Cooperação Técnica	Ampliação do alcance internacional de filmes de longa-metragem brasileiros que apresentem potencial para despertar o interesse internacional pelo Brasil.
10	<b>Associação Brasileira De Cafés Especiais - BSCA</b>	Acordo de Cooperação Técnica	Promoção do turismo brasileiro no mercado internacional, visando a ampliação do fluxo de turistas e o posicionamento do Brasil como destino turístico de excelência.
11	<b>Federação de Convention &amp; Visitors Bureaux do RJ</b>	Acordo de Cooperação Técnica	Desenvolvimento e execução de ações integradas de promoção internacional dos destinos turísticos fluminenses.
12	<b>Binamik Tecnologia Ltda.</b>	Memorando de Entendimento	Disciplinar a fase piloto da Solução Tecnológica Inovadora apresentada no âmbito do Chamamento Público promovido pela Embratur.
13	<b>Trip.com Travel Singapore Pte. Ltd.</b>	Memorando de Entendimento	Estabelecer a base para a cooperação mútua entre as Partes de forma a alcançar as áreas de cooperação previstas.
14	<b>Lipe Travel Assessoria E Comunicação e CIGC Americas</b>	Memorando de Entendimento	Promoção do Brasil como destino turístico no mercado chinês, por meio de ações de comunicação, marketing digital e intercâmbio cultural.
15	<b>Tongcheng Network Technology Co., Ltd.</b>	Memorando de Entendimento	Reunir esforços e suas expertises para a promoção do turismo, posicionando o Brasil como um destino competitivo no mercado internacional.
16	<b>Dragon Trail International</b>	Memorando de Entendimento	Atividades destinadas a aumentar o número de turistas chineses que visitam o Brasil para fins de MICE, turismo e lazer.
17	<b>SITE Global</b>	Memorando de Entendimento	Reforçar o posicionamento do Brasil como destino competitivo e inovador no segmento de Turismo de Incentivo (MICE).
18	<b>Associação Cearense Rota das Emoções</b>	Memorando de Entendimento	Implantação de uma plataforma digital de promoção turística com funcionalidades de Online Travel Agency (OTA).
19	<b>Import Promotion Desk (IPD) - Alemanha</b>	Memorando de Entendimento	Promoção do turismo sustentável e à inserção do Brasil no programa internacional do IPD.
20	<b>Conselho de Desenvolvimento e Integração Sul – CODESUL</b>	Memorando de Entendimento	Estabelecer a base para a cooperação mútua entre as Partes nas áreas de cooperação.
21	<b>Intus - Turismo Sustentável AL e Caribe</b>	Protocolo de Intenções	Execução de ações conjuntas para a colaboração na promoção de ações e programações nos setores de comércio, serviços e turismo.
22	<b>Instituto Rede Terra</b>	Protocolo de	Colaboração na promoção de ações e programações, visando maior



		Intenções	abrangência de atuação na realização dos objetivos comuns.
23	<b>AVIANCA</b>	Protocolo de Intenções	Aumento da oferta de serviços aéreos internacionais e tráfego de turistas estrangeiros nos aeroportos brasileiros.
24	<b>A Escarlata Conteúdo e Entretenimento Ltda.</b>	Protocolo de Intenções	Execução de ações conjuntas para a colaboração na promoção de ações e programações turísticas e culturais.
25	<b>Nomad Exploration LLC</b>	Protocolo de Intenções	Promoção e posicionamento do Brasil como um destino ideal para nômades digitais.
26	<b>Compagnie Nationale Royal Air Maroc</b>	Protocolo de Intenções	Aumento da oferta de serviços aéreos internacionais e tráfego de turistas estrangeiros nos aeroportos brasileiros.
27	<b>Fundação S.O.S. Pro-Mata Atlântica</b>	Protocolo de Intenções	Execução de ações conjuntas para a colaboração na promoção de ações e programações ligadas ao turismo e meio ambiente.
28	<b>ESG Pulse</b>	Protocolo de Intenções	Estabelecer relações para a execução de ações conjuntas na promoção de ações e programações de sustentabilidade e turismo.
29	<b>ICMbio</b>	Protocolo de Intenções	Desenvolvimento de projetos de interesse mútuo, sob o âmbito do "Programa Natureza com as Pessoas".
30	<b>Federação Brasileira dos Albergues de Juventude</b>	Protocolo de Intenções	Estratégia de promoção conjunta dos empreendimentos na categoria de meios de hospedagem tipo "hostels".
31	<b>Amazonas Destination</b>	Protocolo de Intenções	Fortalecimento do turismo brasileiro no cenário internacional, especialmente o destino Amazonas.
32	<b>Royal Air Maroc e Aeroporto de Guarulhos</b>	Termo de Colaboração	Formalização do Plano de Promoção para implementação de incrementos de oferta de voos internacionais para o Brasil.
33	<b>TAP AIR PORTUGAL</b>	Termo de Colaboração	Formalização do Plano de Promoção para implementação de incrementos de oferta de voos internacionais para o Brasil.
34	<b>TAM LINHAS AÉREAS S/A.</b>	Termo de Colaboração	Implementação de incrementos de oferta de voos internacionais para o Brasil.
35	<b>Anptur</b>	Termo de Colaboração	Apoio à Pesquisa na Área de Turismo e Hospitalidade, visando fomentar a produção acadêmica de excelência no setor.
36	<b>Orla Rio Concessionária LTDA.</b>	Termo de Colaboração	Ações voltadas à promoção da economia circular na orla do Rio de Janeiro para estimular práticas sustentáveis.
37	<b>UFF e Fundação Euclides da Cunha</b>	Termo de Colaboração	Desenvolvimento de um chatbot inteligente e multilíngue para suporte informacional turístico no Rio de Janeiro e Belém.
38	<b>Dengo Europe</b>	Termo de Parceria	Fomentar a oferta turística do Brasil no exterior, por meio de ações estratégicas nos mercados internacionais prioritários.

39	O Boticário	Termo de Parceria	Ações estratégicas nas feiras e eventos programados dentro do escopo do Projeto Internacional Galeria Visit Brasil.
40	Energia Natural	Termo de Parceria	Fomentar a oferta turística do Brasil no exterior dentro do escopo do Projeto Internacional Galeria Visit Brasil.

Fonte: Embratur, 2025.

## Objetivo Estratégico 6

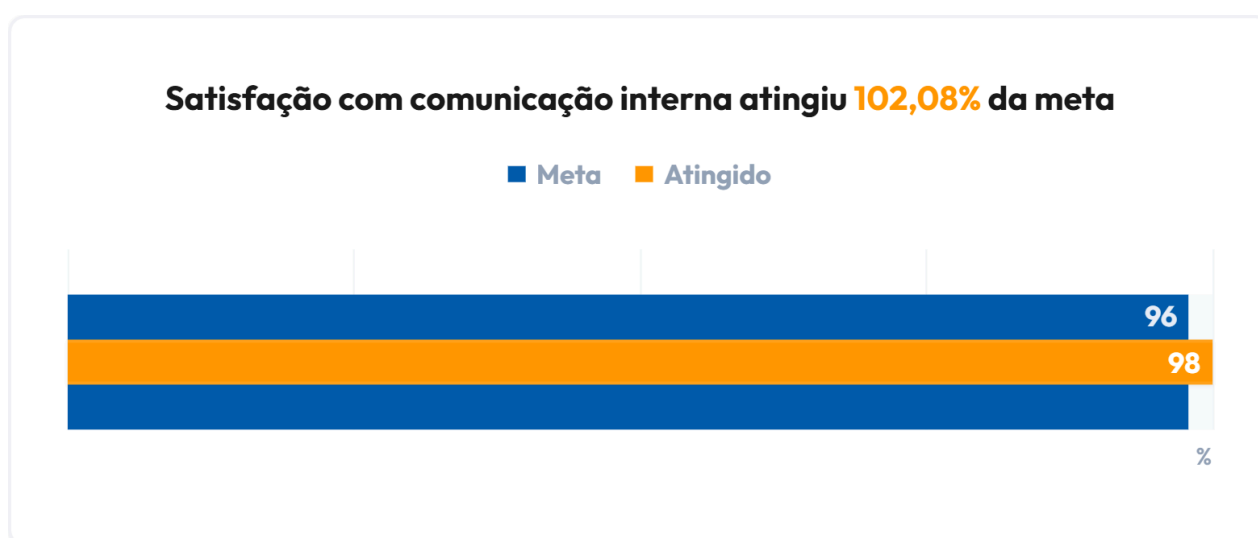
### Melhorar a comunicação interna da Embratur.

Para o alcance desse Objetivo Estratégico, foi aprimorada, de forma contínua, a comunicação interna na Embratur para fortalecer a coesão organizacional, definir prioridades estratégicas e torná-la cada vez mais efetiva.

Como resultado, será apresentado o seguinte indicador:

Indicador	Índice de satisfação com a comunicação interna e o endomarketing
-----------	--

**Indicador: Índice de satisfação com a comunicação interna e o endomarketing**



A satisfação com a comunicação interna e o endomarketing foi de 98%, acima da meta de 96%. Apura-se o índice por meio de formulário aplicado aos colaboradores. Com o alcance acima do previsto, o foco será manter o patamar.

## Objetivo Estratégico 7

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

Com a finalidade de realizar o Objetivo Estratégico acima, foi garantida 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, para criar uma base financeira sólida, capaz de sustentar o desenvolvimento contínuo da Agência e garantir sua estabilidade a longo prazo.

Como resultado, serão apresentados os seguintes indicadores:

<b>Indicador 1</b>	<b>Crescimento de receitas</b>
<b>Indicador 2</b>	<b>Geração de receitas próprias</b>

#### Indicador: Crescimento de receitas

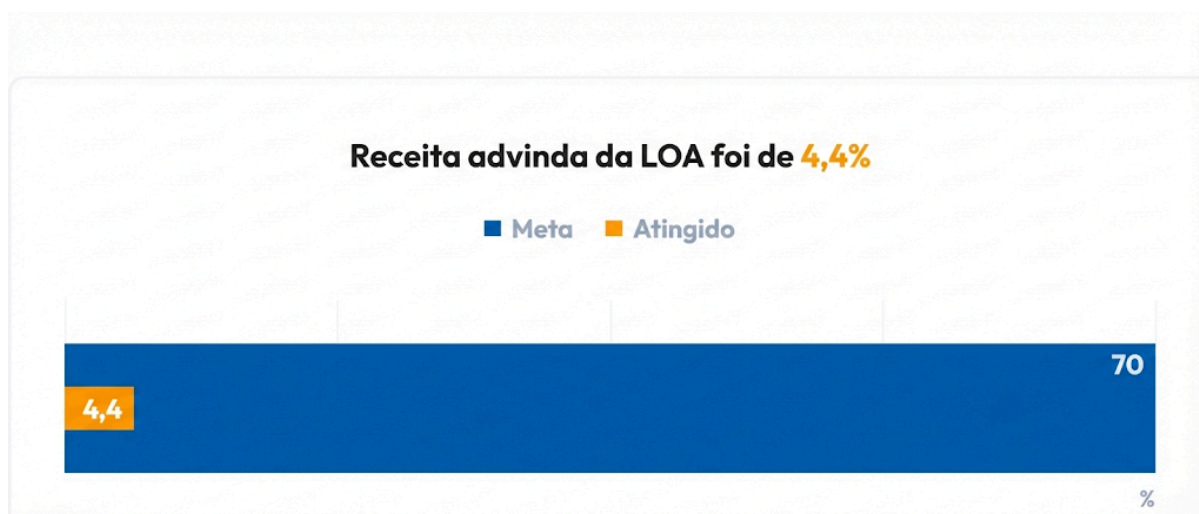


A Agência elevou as receitas em 136,07% — ante uma meta de alta de 5%. Recursos de apoio à COP30 respondem pelo maior impacto: superam sozinhos todos os ingressos do ano anterior. Isso, por si, dobrou os valores operados.

Iniciado em maio, o repasse sobre apostas esportivas (BETs) assumiu o segundo lugar. Contratos com o Sebrae fecham o top 3. Ambas as fontes, por si, ampliariam a receita em 33,2% — mesmo sem grandes eventos.

$$\left( \frac{Receitas\ Totais\ 2025}{Receitas\ Totais\ 2024} \right) - 1 = \left( \frac{1.045.844.529,00}{443.019.620,97} \right) - 1 = 1,3607$$

#### Indicador: Geração de receitas próprias



A proporção da receita advinda da LOA se tornou 9 vezes menor de um ano para o outro — de 40,2% para 4,4%. Dois vetores levaram à queda: enquanto o repasse do orçamento federal baixou 74,2%, a receita bruta subiu 136,07%. A Agência afasta-se, assim, do limite de 70% de recursos vindos do Orçamento da União.

$$\frac{Receitas\ LOA}{Receitas\ Totais} = \frac{46.000.000}{1.045.844.529,00} = 4,4\%$$

# 6. GESTÃO DE PESSOAL

A gestão de pessoas na Embratur pauta-se por um conjunto de normas internas e legislações que asseguram a transparência, a legalidade e a eficiência dos processos. Esses documentos fixam as diretrizes para a gestão da folha de pagamentos, a estrutura de cargos e salários, as relações de trabalho e os mecanismos de controle interno. Segue os principais instrumentos que nortearam a atuação em 2025:

Tabela 9 - Normas internas e legislações

Documento	Descrição
Estatuto da Embratur	<a href="#">Resolução CDE nº 31/2025</a> Define competências e o funcionamento geral da Agência, estabelecendo as bases para a sua governança corporativa.
Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) <sup>7</sup>	<a href="#">Anexo único da Resolução CDE nº 04/2019, (alterada pela Resolução CDE nº 10/2020 e em revisão)</a> Estrutura os cargos, as faixas salariais e as possibilidades de desenvolvimento profissional, sendo o principal guia para a progressão na carreira dentro da instituição.
Acordo Coletivo de Trabalho (ACT)	<a href="#">ACT 2025/2027</a> Firmado com o Sindicato dos Servidores Públicos Federais no DF (SINDSEP-DF), regula as relações de trabalho.
Direitos e Vantagens Trabalhistas	<a href="#">Resolução CDE nº 01/2023</a> Consolida os benefícios e vantagens concedidos aos colaboradores.
Organograma e Regimento Interno	<a href="#">Resolução DIREX nº 85/2024</a> e <a href="#">nº 90/2025</a> Detalham a distribuição das unidades organizacionais, suas respectivas atribuições e as linhas de reporte, garantindo a clareza na estrutura funcional e nos fluxos de trabalho.

Fonte: Embratur, 2026.

<sup>7</sup> Em processo de revisão

## 6.1 Força de trabalho

O Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) define as formas de ingresso na Embratur. A entrada se dá por aprovação em processo seletivo público para cargos efetivos ou nomeação para cargos de confiança, ambos regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Em 31 de dezembro de 2025, a Embratur dispunha de 274 colaboradores — entre empregados em cargos de confiança e efetivos, servidores cedidos do Ministério do Turismo, jovens aprendizes e estagiários.

Nosso quadro de pessoal era formado por dois cargos efetivos (assistente e analista), além de nove cargos de confiança — três voltados à gestão (Gerente, Coordenador e Supervisor) e seis ao assessoramento (Assessor de Presidência, Assessor de Diretoria, Assessor de Gerência, Assessor Executivo, Secretária Executiva e Auxiliar Administrativo). Segue a distribuição por cargo e diretoria:

**Tabela 10 - Distribuição da Força de Trabalho por Cargo**

Cargo	Presidência	DMINS	DGI	Total
Diretor-Presidente	1	-	-	1
Diretor	=	1	1	2
Gerente	10	8	9	27
Coordenador	14	15	5	34
Supervisor	4	15	12	31
Assessor de Presidência	2	-	-	2
Assessor de Diretoria	-	1	1	2
Assessor de Gerência	6	5	11	22
Assessor Executivo Sênior	8	6	8	22
Assessor Executivo Pleno	4	3	5	12
Assessor Executivo Júnior	-	1	6	7
Secretária Executiva	-	1	-	1
Auxiliar Administrativo	3	-	10	13
Analista	8	17	6	31

Assistente	5	13	11	29
Servidor cedido sem função comissionada	2	7	4	13
Estagiário	4	6	5	15
Jovem Aprendiz	1	1	8	10
Total	72	100	102	274

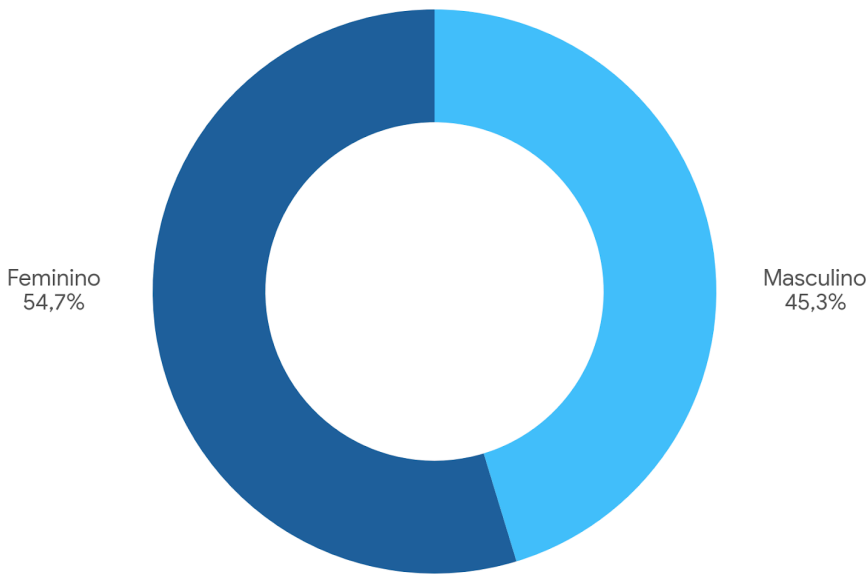
Fonte: Embratur, 2025.

### 6.2 Dados Demográficos da Força de Trabalho

A análise de capital humano revela pontos de relevância estratégica para a Agência, sobretudo em relação ao gênero, diversidade étnico-racial, inclusão de pessoas com deficiência (PCDs) e a alta qualificação da força de trabalho.

Manteve-se notável equilíbrio de gênero, com leve predominância feminina. Dos 274 colaboradores, mulheres correspondiam a 54,7% e homens totalizavam 45,3%. O dado reforça o compromisso contínuo da Embratur com a equidade de gênero e a construção de um ambiente de trabalho plural.

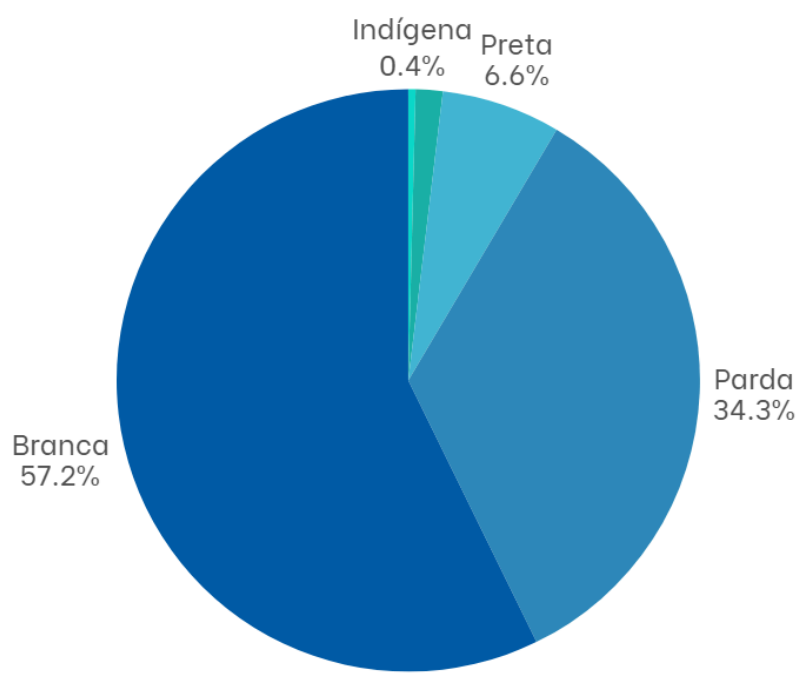
**Gráfico 11 - Percentual de Colaboradores por Gênero**



Fonte: Embratur, 2025.

Destaca-se ainda o avanço em diversidade étnico-racial. Ao fim de 2025, 42,7% dos colaboradores pertenciam a grupos de diversidade (pardos, pretos, amarelos e indígenas), sendo que a população negra (pretos e pardos, conforme critério do IBGE) representava 40,9%. O resultado reflete a efetividade das políticas afirmativas adotadas pela Agência, em especial o processo seletivo de 2024, que destinou 50% das vagas ao sistema de cotas.

Gráfico 12 - Percentual de Colaboradores por Cor



Fonte: Embratur, 2025.

O perfil de qualificação da equipe também se mostrou um diferencial competitivo. Em outubro de 2025, 81,8% dos colaboradores possuíam nível superior ou acima (especialização, mestrado ou doutorado), o que evidencia uma força de trabalho técnica e altamente capacitada para elevar o valor das entregas da Agência.

Tabela 11 – Evolução da qualificação da força de trabalho (2025)

Grau de Instrução	QTD	%
Doutorado	6	2,2%



<b>Mestrado</b>	22	81%
<b>Especialização</b>	70	25,5%
<b>Superior</b>	126	46%
<b>Ensino Médio*</b>	41	14,6%
<b>Ensino Fundamental**</b>	9	3,6%

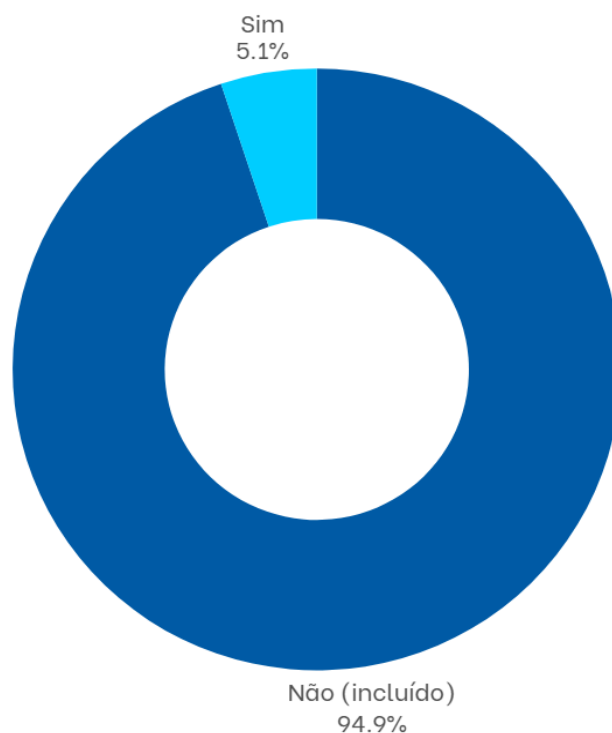
Fonte: Embratur, 2025.

\*Neste grupo estão incluídos os 14 estagiários que estão cursando nível superior.

\*\*Neste grupo estão incluídos os 8 jovens aprendizes que estão cursando nível médio.

Finalmente, o compromisso com a inclusão se manifestou de forma exemplar. Com 14 (4,8% do total) pessoas com deficiência (PcD) entre os 274 colaboradores ativos, a Agência superou a cota legal de 3% para organizações de 201 a 500 empregados (Lei nº 8.213/91). O resultado posiciona a Embratur como referência em responsabilidade social e na construção de um ambiente de trabalho verdadeiramente acessível e inclusivo.

**Gráfico 13 - Percentual de Pessoas com Deficiência (PcD)**



Fonte: Embratur, 2025.

### 6.3 Detalhamento da despesa de pessoal (ativo, inativo e pensionista), evolução dos últimos anos e justificativa para o aumento/a diminuição

Despesa de Pessoal: R\$ 100.708.632,60 (janeiro/2025 até dezembro/2025)

Os custos da Embratur constituem-se de despesas relacionadas a pessoal, encargos e benefícios, cujos valores variam em função de fatores como total de empregados, rotatividade, níveis salariais, número de dependentes e uso dos benefícios.

A tabela abaixo apresenta a evolução da remuneração bruta dos cargos da Embratur no período de 2023 a 2025.

**Tabela 12 - Evolução da Remuneração dos Cargos na Embratur**

Cargo	2023	2024	2025
Diretor-Presidente	R\$ 47.157,98	R\$ 48.978,28	R\$ 51.525,15
Diretor	R\$ 44.757,68	R\$ 46.485,32	R\$ 48.902,57
Gerente	R\$ 36.950,63	R\$ 38.376,93	R\$ 40.372,52
Coordenador	R\$ 26.350,31	R\$ 27.367,42	R\$ 28.790,53
Supervisor	R\$ 23.717,99	R\$ 24.633,51	R\$ 25.914,45
Assessor de Presidência	R\$ 26.402,55	R\$ 27.691,69	R\$ 28.847,62
Assessor de Diretoria	R\$ 22.913,31	R\$ 23.797,76	R\$ 25.035,24
Assessor de Gerência	R\$ 18.234,77	R\$ 18.938,63	R\$ 19.923,44
Assessor Executivo Sênior	R\$ 12.000,57	R\$ 12.463,79	R\$ 13.111,91
Assessor Executivo Pleno	R\$ 8.883,33	R\$ 9.226,23	R\$ 9.705,99
Assessor Executivo Júnior	R\$ 6.519,09	R\$ 6.770,73	R\$ 7.122,81
Secretária Executiva	R\$ 8.921,67	R\$ 9.266,05	R\$ 9.747,88
Auxiliar Administrativo	R\$ 4.480,87	R\$ 4.653,83	R\$ 4.895,83
Analista	–	–	R\$ 8.734,17
Assistente	–	–	R\$ 3.322,84

Fonte: Embratur, 2025.

Em 2025, a Diretoria-Executiva aprovou reajuste salarial alinhado à inflação no percentual de 5,2% para todos os colaboradores, como previsto no Acordo Coletivo de Trabalho 2025/2027.

#### **6.4 Estratégia de recrutamento e alocação de pessoas, situação de servidores com condições de aposentadoria**

A estratégia de recrutamento e alocação de pessoal adotada pela Embratur está em conformidade com as diretrizes definidas no Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), conforme sintetizado a seguir:

O ingresso nos cargos efetivos se dá por Processo Seletivo Público. A primeira seleção foi realizada em 2024, com divulgação do resultado em dezembro do mesmo ano. A convocação dos candidatos classificados começou em março do ano seguinte. Dos 74 convocados, 60 estavam em exercício até o fim de 2025 — 29 assistentes administrativos e 31 analistas.

Já a contratação para cargos de confiança, de livre nomeação e exoneração, o recrutamento pode ocorrer por meio de:

1. nomeação de empregado ocupante de cargo efetivo;
2. nomeação de profissional do mercado, sem necessidade de processo seletivo público, contratado diretamente para o exercício da função de confiança; ou
3. nomeação de servidor ou empregado público formalmente cedido à Embratur.

#### **6.5 Estratégia de valorização por desempenho e levantamento de necessidades de treinamento; estratégias para alavancar o desempenho e a eficiência, sistemas/ferramentas de apoio, trabalho remoto, valorização do ambiente e das condições de trabalho, etc.**

##### **6.5.1 Capacitação e Desenvolvimento de Competências**

Com o propósito de atender ao Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNDC) realizado ao final de 2024, cujo objetivo foi direcionar as áreas prioritárias de desenvolvimento para 2025, foram promovidas as seguintes ações de capacitação:

- Feedback para Lideranças
- Mentoria Feminina
- Vencendo Conversas Difíceis
- Letramento em Diversidade e Inclusão
- Educação Financeira
- Compliance e Governança
- Ferramentas Google
- Auditoria Governamental e Controles Internos e Externo
- Chora PPT - *Storytelling* e Técnicas Inovadoras de Apresentação
- Imersão Individual para Lideranças
- Sistema S e Embratur: boas práticas em licitações e contratos
- Formação de profissional e treinamento e desenvolvimento

Foram realizados 39 cursos, 4 palestras, 2 workshops e 1 congresso — um total de 1087 participações de colaboradores. As iniciativas resultaram em uma média de 20 horas e 7 minutos de capacitação por profissional em 2025, evidenciando o compromisso institucional com o desenvolvimento contínuo de suas equipes.

### **6.5.2 Valorização do Ambiente e Qualidade de Vida**

No tocante à valorização do ambiente e das condições de trabalho, a Embratur empreendeu esforços significativos para fortalecer a área. Entre as ações implementadas, destacam-se:

- Aulas de ioga
- Associação ao clube de lazer Assefe
- Associação ao Sesi
- Eventos de integração e confraternização
- Cesta natalina
- Campanha de vacinação quadrivalente contra a gripe
- Curso de Fotografia
- Ambiente *pet friendly*
- Estabelecimento de parcerias para promoção de qualidade de vida

- Revisão e publicação do Acordo Coletivo de Trabalho 2025/2027
- Publicação de Instruções Normativas relacionadas a benefícios tais como: Auxílio-qualificação e Auxílio-idioma.

### **6.5.3 Modernização do Teletrabalho**

A atualização da Instrução Normativa de Teletrabalho (Resolução nº 81-2025) representou um avanço significativo na gestão de pessoas. A nova regulamentação estabeleceu parâmetros claros para a adesão ao regime, considerando a natureza das atividades, a infraestrutura disponível e competências como proatividade e foco em resultados. O desempenho dos colaboradores em teletrabalho passou a ser acompanhado por meio de relatórios periódicos, promovendo maior efetividade e alinhamento às metas institucionais.

### **6.5.4 Revisão do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS)**

Com a contratação dos aprovados no processo seletivo público, a Embratur inaugurou um novo cenário, marcando a transição para um modelo mais profissionalizado, com foco em clareza nas trajetórias de crescimento e valorização da gestão de pessoas. A revisão do PCCS teve como objetivo promover um ambiente organizacional mais transparente, motivador e estruturado, contribuindo para a retenção de talentos, o desenvolvimento de competências, a avaliação de desempenho e a equidade nas oportunidades de progressão.

O projeto foi estruturado em seis etapas:

1. Entendimento do Negócio,
2. Descrições de Posições,
3. Estrutura de Cargos,
4. Consistência da Remuneração,
5. Arquitetura de Remuneração
6. Apresentação Final

Até outubro de 2025, as etapas de 01 a 03 já haviam sido finalizadas, com a etapa 4 em andamento. O modelo de avaliação de performance, uma das entregas previstas, também foi concluído, aguardando apresentação final. A previsão de finalização do trabalho da consultoria é dezembro de 2025.

#### **6.5.5 Modernização de Sistemas de Gestão**

Em setembro de 2025, a Embratur iniciou a execução do módulo de folha de pagamento do ERP, um passo importante na modernização dos sistemas de gestão de pessoas. Os demais módulos: benefícios, my place e frequência estão em fase de testes e análise sobre a viabilidade de implantação em 2026.

### **6.6 Principais metas não alcançadas, principais desafios, ações e perspectivas para os próximos exercícios**

Olhar para os dados de 2025 nos permite delinear um horizonte claro para o futuro do nosso capital humano. Os desafios identificados configuram-se como oportunidades estratégicas para aprimorar práticas de gestão de pessoas e fortalecer, de forma sustentável, a cultura organizacional da Agência. Entre os principais pontos de atenção e avanço, destacam-se:

- **Engajamento dos colaboradores:** identificou-se uma participação reduzida nas iniciativas voltadas para a qualidade de vida, como associações e parcerias, bem como nos cursos ofertados para desenvolvimento profissional.
- **Desenvolvimento de formas de reconhecimento profissional:** a ausência de um sistema estruturado de reconhecimento profissional impacta a motivação do quadro de pessoal, tornando essencial a implementação de estratégias que valorizem os colaboradores com alto desempenho e incentivem a produtividade.
- **Ambientação prévia virtual dos novos colaboradores:** propõe-se a criação de uma etapa virtual anterior ao onboarding presencial, oferecendo aos novos colaboradores informações institucionais, valores organizacionais, estrutura e principais processos. Essa ambientação prévia visa proporcionar maior

familiaridade com a cultura da instituição e agilizar a adaptação ao ambiente de trabalho, evitando que os ingressantes aguardem a formação de turmas para iniciar o processo de integração.

- **Mapeamento de competências:** observa-se a necessidade de estruturar um processo contínuo de identificação, análise e atualização das competências técnicas e comportamentais requeridas para cada função. Esse mapeamento permitirá alinhar o desenvolvimento profissional às metas estratégicas da instituição e servirá como base para a identificação das necessidades de capacitação, subsidiando ações de treinamento e movimentação interna.
- **Desenvolvimento e Retenção de Talentos:** Com uma equipe tão qualificada, o desafio se volta para a criação de trilhas de carreira que incentivem o desenvolvimento contínuo e a retenção desses profissionais. A revisão do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) e o investimento em programas de educação corporativa serão cruciais para manter nossa equipe engajada e preparada para o futuro.
- **Automação de Processos de Benefícios:** permanece necessária a automação do processo de requerimento e análise de benefícios, atualmente conduzido de forma majoritariamente manual, o que compromete a celeridade, a confiabilidade das informações e a transparência das etapas. Para os próximos exercícios, a implementação dessa automação segue como prioridade, visando modernizar o processo e reduzir riscos operacionais.

Por meio dessas iniciativas integradas, a Embratur busca consolidar sua política de gestão de pessoas, fomentar um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo e assegurar o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, alinhando suas trajetórias profissionais aos objetivos estratégicos da instituição.

# 7. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

O desempenho orçamentário da Embratur em 2025 demonstra um quadro de saúde financeira e gestão eficaz, caracterizado por uma forte arrecadação de receitas e uma execução de despesas que reflete os esforços necessários ao recorde de visitantes internacionais obtidos em 2025.

## Forte Superávit Operacional e Alta Realização de Receitas

O ponto de destaque do relatório é a geração de um Superávit Operacional de aproximadamente R\$169 milhões (receitas do exercício realizadas somam R\$901 milhões menos despesas executadas de R\$731 milhões), indicando que a Agência está gerando caixa suficiente ao cumprimento das despesas e à viabilização plurianual dos projetos.

Tabela 13 - Distribuição das Receitas

Natureza de Receita	Orçamento exercício 2024 (a)	Exercício 2025		Efetivado no ano (d)	% Efetivado (d / c)
		Orçamento Original (b)	Orçamento revisado (c)		
Receitas Correntes	400.015.198	317.488.597	1.018.451.740	901.059.156	88,47%
Receitas de Contribuições	203.000.000	151.200.000	393.452.888	277.318.619	70,48%
Outras Contribuições Sociais	203.000.000	151.200.000	393.452.888	277.318.619	70,48%
Receitas Patrimonial	10.000.000	10.000.000	29.032.282	29.854.514	102,83%
Remuneração de Depósitos Bancários	10.000.000	10.000.000	29.032.282	29.854.514	102,83%
Receitas de Serviços	187.015.198	156.288.597	595.966.570	593.886.023	99,65%
Serviços de Marketing, Comunicação e Inteligência	187.015.198	156.288.597	595.966.570	593.886.023	99,65%
Receitas de Capital	85.955.447	132.534.688	144.785.373	144.785.373	100,00%
Outras Receitas de Capital	85.955.447	132.534.688	144.785.373	144.785.373	100,00%



Saldos de exercícios anteriores	85.955.447	132.534.688	144.785.373	144.785.373	100,00%
<b>TOTAL RECEITA</b>	<b>485.970.645</b>	<b>450.023.285</b>	<b>1.163.237.113</b>	<b>1.045.844.529</b>	<b>89,91%</b>

Fonte: Embratur, 2026.

### Realização de Receitas Correntes

A execução orçamentária da principal categoria de receitas, "Receitas Correntes", atingiu 88,47% do Orçamento Revisado (R\$901 milhões efetivados em um total de R\$1,018 bilhão planejados), demonstrando um desempenho na arrecadação que reflete o alcance dos objetivos estratégicos referentes ao exercício de 2025.

### Superação do Orçamento em Receitas Patrimoniais

As "Receitas Patrimoniais" apresentaram uma realização notável, superando o Orçamento Revisado em 2,83%, (R\$29,85 milhões), o que demonstra um retorno de investimentos e gestão de ativos impactado pelo alto fluxo de caixa, o que, aliado à gestão da política de investimentos financeiros, otimiza a performance desta categoria.

### Gestão de Despesas

A execução das despesas totalizou 67,51% do Orçamento Revisado, o que, comparado à realização das receitas (88,47%), indica uma postura prudente no uso dos recursos e a continuidade na implementação de projetos plurianuais, como campanhas publicitárias e eventos internacionais, que concentram parte significativa dos investimentos no início do exercício financeiro e, portanto, dependem de superávit operacional para viabilização.

O "TOTAL DESPESA" alcançou R\$731,32 milhões, representando uma execução de 67,51% do Orçamento Revisado (R\$1,083 bilhão) e 81% em relação às receitas correntes efetivadas no período (R\$901MI). A diferença entre o percentual de realização de Receitas e Despesas é a principal fonte do superávit operacional.

**Tabela 14 - Distribuição das Despesas**

Natureza de Despesa	Orçamento exercício 2024 a	Exercício 2025		Executado no ano d*	% Executado d / c
		Orçamento Original b	Orçamento revisado c		
<b>Despesas Correntes</b>	<b>421.980.645</b>	<b>351.523.285</b>	<b>1.079.794.553</b>	<b>728.441.525</b>	<b>67,46%</b>
<b>Pessoal e Encargos Sociais</b>	<b>97.243.748</b>	<b>112.505.821</b>	<b>120.551.632</b>	<b>104.349.370</b>	<b>86,56%</b>
Vencimentos e vantagens fixas	49.993.749	55.377.504	58.113.837	50.499.488	86,90%
Encargos sociais	32.449.999	38.877.270	40.337.795	38.514.473	95,48%
Benefícios assistenciais	14.800.000	18.251.048	22.100.000	15.335.410	69,39%
<b>Outras Despesas Correntes</b>	<b>323.336.897</b>	<b>237.917.464</b>	<b>946.181.035</b>	<b>622.485.829</b>	<b>65,79%</b>
Despesas com diárias e passagens	12.770.000	10.550.000	30.361.423	10.197.585	33,59%
Locação de meio de transporte	680.000	400.000	530.380	349.577	65,91%
Comissões e corretagens	0	0	490.000.000	400.521.136	81,74%
Serviços técnicos especializados	3.071.352	2.571.000	22.388.595	8.399.014	37,51%
Serviços de consultoria	6.900.000	7.500.321	10.695.955	7.714.183	72,12%
Serviços de assinaturas e banco de dados	2.500.000	1.300.000	6.332.050	2.679.640	42,32%
Serv. de tecnologia da informação e comunicação PJ	6.888.090	7.200.000	15.520.038	7.435.254	47,91%
Locação de mão de obra	4.500.000	3.850.000	8.421.036	3.730.484	44,30%
Material de consumo	250.000	80.000	400.000	30.476	7,62%
Patrocínios	5.000.000	3.850.325	12.140.000	8.671.711	71,43%
Contribuições e filiações	2.510.000	1.300.000	2.602.888	1.241.119	47,68%
Restituições	150.000	100.000	220.000	44.058	20,03%
Serviços de Relações Públicas e Comunicação	38.847.789	30.523.600	67.479.968	25.441.286	37,70%

Serviços de publicidade	83.269.666	60.236.512	98.028.249	66.483.838	67,82%
Promoção	63.000.000	40.000.000	63.089.870	18.823.084	29,84%
Eventos, feiras, congressos	85.000.000	61.000.000	93.535.885	46.526.526	49,74%
Outros serviços de terceiros - Pessoa Física	0	0	30.000	0	0,00%
Outros serviços de terceiros PJ	8.000.000	7.455.706	24.404.696	14.196.856	58,17%
<b>Despesas Tributárias e Financeiras</b>	<b>1.400.000</b>	<b>1.100.000</b>	<b>13.061.886</b>	<b>1.606.327</b>	<b>12,30%</b>
COFINS, tarifas bancárias	1.400.000	1.100.000	13.061.886	1.606.327	12,30%
<b>Despesas de Capital</b>	<b>2.990.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>3.442.560</b>	<b>2.880.344</b>	<b>83,67%</b>
<b>Investimentos</b>	<b>2.990.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>3.442.560</b>	<b>2.880.344</b>	<b>83,67%</b>
Equipamentos e material permanente	2.990.000	3.500.000	3.442.560	2.880.344	83,67%
<b>TOTAL DESPESA</b>	<b>424.970.645</b>	<b>355.023.285</b>	<b>1.083.237.113</b>	<b>731.321.869</b>	<b>67,51%</b>
Fundo de Reserva	61.000.000	95.000.000	80.000.000	80.000.000	100,0%
<b>TOTAL DESPESA</b>	<b>485.970.645</b>	<b>450.023.285</b>	<b>1.163.237.113</b>	<b>811.321.869</b>	<b>69,75%</b>
<b>Superávit/Déficit orçamentário</b>				<b>234.522.660,14</b>	

Fonte: Embratur, 2026.

### Expansão Orçamentária e Desempenho em Subcategorias

Tanto o orçamento de Receita quanto o de Despesa sofreram revisão significativa ao longo do exercício (o Orçamento Revisado de Despesas Correntes é 3,1 vezes o valor do orçamento original), o que é reflexo do dinamismo natural aos serviços de marketing e publicidade, bem como expressa a efetivação dos esforços da Diretoria-Executiva da Embratur em garantir a captação de recursos de forma tempestiva, programada e autorizada pelo Conselho Deliberativo da Embratur - Órgão Superior da Agência.

Da análise do resultado a nível de natureza de despesas, destacam-se as

execuções relacionadas aos grupos pessoal e encargos e reserva orçamentária. Categorias que executaram a maior parte de seus respectivos planejamentos, o que demonstra a segurança e o comportamento conservador na gestão de despesas relacionadas a custos fixos de pessoal e reserva orçamentária, categoria essencial à viabilização de projetos plurianuais.

### **Resultados não auditados**

Os valores informados para receitas, despesas e execução orçamentária aqui apresentados estão em processo final de fechamento contábil e por isso não são auditados antes do prazo estabelecido pelo Contrato de Gestão entre a Embratur e o Ministério do Turismo para envio deste relatório. Portanto, esses números poderão sofrer alterações após a realização da auditoria. As Demonstrações Contábeis - incluindo Balanço Patrimonial, Demonstração de Fluxo de Caixa e Demonstração de Variação Patrimonial - estão em fechamento. Os números oficiais serão apresentados durante a reunião do Conselho Fiscal da Embratur, programada para o primeiro trimestre de 2026, e também estarão disponíveis no Relatório de Gestão que será publicado no site da Agência. Este procedimento ocorre de forma similar em agências congêneres.

Portanto, seguem abaixo, o balanço orçamentário referente ao ano 2025:

### **BALANÇO ORÇAMENTÁRIO**

## 8. REFERÊNCIAS

<b>Forward Keys</b>	Variação de assentos e bilhetes. Base de dados contratada.
<b>Organização Mundial do Turismo (ONU Turismo)</b>	Barômetro mundial do turismo. Disponível em: <a href="https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data">https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data</a> .  Painel de Dados. Disponível em: <a href="https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance">https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance</a> .
<b>Portal de Dados da Embratur</b>	Disponível em: <a href="https://www.embratur.com.br">https://www.embratur.com.br</a> .

