



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**CENTRO DE EXCELÊNCIA EM TURISMO**  
**GRADUAÇÃO DE NÍVEL SUPERIOR EM TURISMO**

**PAULA SCHULZ DOS SANTOS**

**“BATE PALMAS COM VONTADE, FAZ DE CONTA QUE É TURISTA”: AS  
POSSIBILIDADES DA POLÍTICA PÚBLICA DE TURISMO SOB A ÓTICA DA  
NOVA AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO INTERNACIONAL DO  
TURISMO (EMBRATUR)**

Brasília - DF

2020



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**CENTRO DE EXCELÊNCIA EM TURISMO**

**GRADUAÇÃO DE NÍVEL SUPERIOR EM TURISMO**

**PAULA SCHULZ DOS SANTOS**

**“BATE PALMAS COM VONTADE, FAZ DE CONTA QUE É TURISTA”: AS  
POSSIBILIDADES DA POLÍTICA PÚBLICA DE TURISMO SOB A ÓTICA DA  
NOVA AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO INTERNACIONAL DO  
TURISMO (EMBRATUR)**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Turismo da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Professora Ma. Lívia Cristina Barros da Silva Wiesinieski

Brasília - DF

2020

PAULA SCHULZ DOS SANTOS

**“BATE PALMAS COM VONTADE, FAZ DE CONTA QUE É TURISTA”: AS  
POSSIBILIDADES DA POLÍTICA PÚBLICA DE TURISMO SOB A ÓTICA DA  
NOVA AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO INTERNACIONAL DO  
TURISMO (EMBRATUR)**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado  
em Turismo da Universidade de Brasília, como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
Bacharel em Turismo.

Brasília, 10 de dezembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup>. Lívia Cristina Barros da Silva Wiesinieski  
Orientadora  
CET/UnB

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Spiller Pena  
CET/UnB

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Natalia de Sousa Aldrigue  
DTUR/UFPEL

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gabriela Zamignan  
Suplente  
CET/UnB

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente eu gostaria de agradecer a mim mesma. Afinal, fui eu que trilhei o percurso que me trouxe até aqui, superando todas as pedras do caminho. Depois, agradeço à pessoa que mais me apoiou e me incentivou a estudar, que desde a minha infância ensinou que o estudo liberta e que a única posse que ninguém pode me tirar é o conhecimento: minha mãe, Elvira Mariane Schulz. Agradeço imensamente ao meu melhor amigo, João Victor Veras, que tantas vezes me incentivou a estudar mais, pesquisar mais e viver mais a vida, você é o exemplo que eu sigo na graduação e, se sou o que sou, é porque você é o que é. Estar ao seu lado me faz uma pessoa melhor, sempre. Obrigada à minha família, em especial minha irmã, Maria Carolina Schulz, minha avó Diná Bertão, minhas tias e tios, Angelo, Cristiane e Josiane, bem como meus primos Beatriz, Carolina, Felipe e Isabel. O apoio de vocês é fundamental para que eu possa sempre alçar maiores voos. À minha psicóloga, Vera Lúcia, que me ajudou a passar por todos os altos e baixos do meu último ano nessa caminhada.

Obrigada, Alessandra Santos, Ana Flávia Neves, Camila Belini, David Willian, Débora Harumi, Fernanda Peixoto, Gabriel Pedrosa, Gabriela Amaral, Gabriela Ferraz, Juliana Claudino, Marcella Martins, Melissa Braga, Natália Cristina Oliveira, Sofia Turner e tantos outros amigos que fiz nesse caminho da graduação. Vocês trouxeram mais cores aos meus dias no CET e no PQI. Deixo também meu agradecimento à Mayara Neves, que não me deixou entrar em parafuso várias das vezes que eu quis. À todo o pessoal do Núcleo de Políticas Públicas em Turismo, Polaris Jr., Pitadas de Cerrado e Urbal, agradeço as oportunidades e o conhecimento que vocês me proporcionaram. À todos os servidores, estagiários e terceirizados do CET/UnB, que sempre fizeram com que eu me sentisse em casa, em especial à Liliane, Ruan, Nila, Rosana, Marcos, Edileuza e Bacana.

Por fim, mas nunca menos importante: Muito obrigada às professoras e professores do Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília. Se sou um pouco pesquisadora, um pouco extensionista, um pouco estudante e um pouco turismóloga, é graças à todo o conhecimento que vocês, com tanto carinho, me passaram. À minha orientadora, Livia Wiesinieski: não tenho nem palavras para explicar e sua qualidade como professora e amiga. Sua forma de apoiar e incentivar, ao mesmo tempo que respeita profundamente as limitações é louvável e deveria ser referência para todos. Te agradeço por ter aceitado trilhar parte do meu

processo de graduação ao meu lado, me apoiando todas as vezes que parecia que eu não teria forças para seguir. Às professoras e professores Alessandra Santos, Gabriela Zamignan, João Tasso, Kerlei Sonaglio, Luiz Spiller, Marutschka Moesch, Natália Aldrigue, Tainá Zaneti e tantos outros que me proporcionaram experiências inesquecíveis, sempre acolhendo e ensinando. Ser professor da universidade pública, nos dias atuais, é resistir. Resistir aos ataques constantes à educação gratuita de qualidade, aos contratempos advindos dos cortes orçamentários, à falta de apoio de parte da população que, infelizmente, não enxerga o ensino como uma ferramenta de libertação. Vocês mostram, a cada dia e todos os dias, que é possível usar as flores da sabedoria para combater os canhões da ignorância. Por isso, sou eternamente grata.

*“Educar é crescer. E crescer é viver. Educação é,  
assim, vida no sentido mais autêntico da palavra.”*

*Anísio Teixeira*

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os efeitos práticos das políticas públicas da Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur) a partir de sua mudança de natureza jurídica ocorrida em maio de 2020. Para tanto, foram analisados os documentos resultantes do Estudo para Definição de Estratégias Inovadoras para a Promoção Turística Internacional, contratado pela Embratur e realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), junto à pesquisa de Caracterização e Dimensionamento do Turismo Internacional no Brasil 2013-2017, publicada pelo Ministério do Turismo (MTur) e executada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE). Para isso, utilizou-se metodologia de caráter qualitativo e exploratório, considerando os preceitos da Análise Documental, Pesquisa Avaliativa e Análise de Conteúdo. Os resultados esperados foram: expor o histórico do planejamento em turismo como política pública, entender o que diferencia a agência da autarquia e da empresa pública e realizar análises sobre os dados coletados, relacionando-os às ações executadas pela Embratur nos últimos 18 meses. A pesquisa resultou na conclusão de que a alteração de natureza jurídica da Embratur representa um grande avanço para o turismo no Brasil, possibilitando a elaboração de políticas públicas com mais recursos financeiros, mais autonomia e de maneira mais inovadora. Porém, o que se observa são ações não coordenadas, inferiores ao seu potencial e menos impactantes do que o previsto nos estudos realizados pela Fundação Getúlio Vargas.

**Palavras-chave:** Política pública de turismo; Embratur; Estratégia de marketing; Turismo 4.0.

## ABSTRACT

The present work aims to understand what are the practical effects on public policies of the Brazilian Agency for International Tourism Promotion (Embratur) from its change of legal nature that occurred in May 2020. To this end, the documents examined from the Estudo para Definição de Estratégias Inovadoras para a Promoção Turística Internacional, hired by Embratur and carried out by Fundação Getúlio Vargas (FGV), together with the research on the Caracterização e Dimensionamento do Turismo Internacional no Brasil 2013-2017, 2013 published by Brazil's Ministry of Tourism (MTur) and executed by the Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE). For this, the qualitative and exploratory methodology was used, considering the precepts of Document Analysis, Evaluative Research and Content Analysis. The expected results were: to expose the history of tourism planning as a public policy, to understand what differentiates the agency from the autarchy and the public company and to carry out analyzes on the data collected, relating them to the actions carried out by Embratur in the last 18 months. The research resulted in the conclusion that Embratur's legal nature change represents a great progress for Brazil's tourism, enabling the creation of public policies with more financial resources, greater autonomy and in a more innovative way. However, it is observed that the actions are not coordinated, inferior to its potential and less impactful than what was predicted in the Fundação Getúlio Vargas studies.

**Key words:** Tourism public policies; Embratur; Marketing strategies; 4.0 Tourism.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BID	Banco Internacional do Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
CET	Centro de Excelência em Turismo
CNT	Conselho Nacional de Turismo
DMO	<i>Destination Marketing Offices</i>
DNIP	Departamento de Imprensa e Propaganda da Presidência da República (Era Vargas)
D.O.U.	Diário Oficial da União
EBT	Escritório Brasileiro de Turismo
Embratur	Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo
FAPDF	Fundo de apoio à pesquisa do Distrito Federal
FGV	Fundação Getulio Vargas
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
FUNGETUR	Fundo Geral do Turismo
LAI	Lei de Acesso à Informação
MICE	<i>Meetings, incentives, conferencing, exhibitions</i>
MTur	Ministério do Turismo
OMT	Organização Mundial do Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
PNT	Plano Nacional do Turismo
PRODETUR	Programa de Desenvolvimento do Turismo
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
VBO	<i>Visit Brasil Office</i>

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO 1 - A POLÍTICA PÚBLICA DE TURISMO E O BRASIL	14
1.1 POLÍTICA PÚBLICA - CONCEITOS PRELIMINARES	14
1.2 OS PAPÉIS DO GOVERNO, A POLÍTICA PÚBLICA NO TURISMO E SUAS APLICAÇÕES NO BRASIL	16
1.3 AS NATUREZAS JURÍDICAS DA EMBRATUR: DA EMPRESA A AGÊNCIA	19
CAPÍTULO 2 - PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO TURISMO BRASILEIRO	22
2.1 PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO POLÍTICA PÚBLICA	22
2.2 O TURISMO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO NO BRASIL	25
CAPÍTULO 3 - O CAMINHO ATÉ A NOVA EMBRATUR E SUAS POSSIBILIDADES	27
3.1 A POLÍTICA PÚBLICA DE TURISMO NO BRASIL ANTES DA EMBRATUR	27
3.2 DA FUNDAÇÃO COMO EMPRESA ESTATAL À TRANSFORMAÇÃO EM AGÊNCIA	28
3.3 O ESTUDO PARA DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS INOVADORAS PARA A PROMOÇÃO TURÍSTICA INTERNACIONAL E A EMBRATUR AGÊNCIA	30
3.3.1 Tendências de comportamento	31
3.3.2 Plano de ação 2019-2022 - Jornada para uma nova Embratur	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	54

## INTRODUÇÃO

A Embratur, atual Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo, é um órgão federal que em 2020 passou por mudança de natureza jurídica. A sua fundação se deu como empresa pública (BRASIL, 1966), durante a ditadura militar, no ano de 1966. Na época, era o único órgão federal de turismo e possuía competências relacionadas ao mercado turístico interno e externo. Após a redemocratização, em 1991, foi transformada em instituto (BRASIL, 1991), preservando suas responsabilidades em relação à política pública federal em turismo. A partir da criação do Ministério do Turismo, em 2003, o órgão se voltou unicamente ao turismo externo.

Hoje, a Embratur é um serviço social autônomo brasileiro, na forma de pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública. Ela foi instituída em 22 de maio de 2020, pela Lei nº 14.002/20. Seu objetivo é de “(...) planejar, formular e implementar ações de promoção comercial de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior, em cooperação com a administração pública federal.” (BRASIL, 2020).

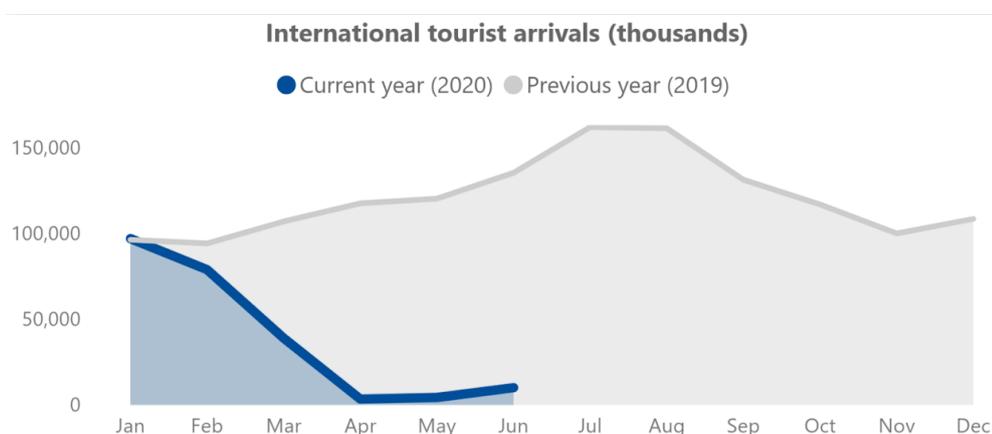
A lei que proporcionou a abertura para captação, pela agência, de recursos advindos de fontes externas, isto é, a sua autonomia para firmar contratos com pessoas físicas ou jurídicas ao invés de depender unicamente de recursos advindos da União, que são limitados pela Emenda Constitucional nº 95 (Brasil, 2016). Este é um ponto chave para melhor atuação do órgão, visto que suas limitações orçamentárias tendem a ser menores. A título de comparação, em 2019 o orçamento do então Instituto Brasileiro de Turismo foi de R\$ 32 milhões. Para 2020, o conselho deliberativo da Embratur aprovou um orçamento de R\$ 649 milhões (Estado de Minas, 2019).

O contexto da transformação da Embratur em agência é desafiador. A lei que editou sua mudança foi promulgada em maio de 2020, durante a pandemia de COVID-19, que causou profundos impactos no turismo, advindos do fechamento de fronteiras, interrupção do tráfego aéreo e suspensão de serviços em todo o mundo. Com isso, o número de viagens despencou, o que causou a falência de várias empresas do setor e a pausa nas atividades de profissionais autônomos, como guias de turismo.

No Brasil, em 2018, o turismo era responsável por mais de 8% do Produto Interno Bruto nacional e de cerca de 7 milhões de empregos (Ministério do Turismo, 2019). No mesmo ano, o país recebeu 6,6 milhões de turistas, uma média de 550 mil por mês, que geraram 5,9 bilhões de dólares em receitas (OMT, 2020). Ainda de acordo com a Organização Mundial do Turismo

(OMT, 2020), no ano de 2019 foram 6,4 milhões de turistas internacionais, em média 534 mil ao mês, e 6 bilhões de dólares. Conforme dados da Organização Mundial do Turismo, até maio de 2020 ocorreram 236.667.000 chegadas de turistas no mundo (OMT, 2020). O Brasil recebeu 0,47% desse montante, totalizando 1.112.335 turistas, o que gera uma média mensal de 222.467 turistas. Isso significa que, por mês, o país recebeu cerca de 40% da média mensal de 2019. No mais, o maior registro de movimento de turistas foi nos primeiros meses do ano, com uma queda abrupta a partir de fevereiro, como mostra a imagem abaixo:

Imagem 1: Chegadas de turistas internacionais no mundo em milhares



Fonte: Organização Mundial do Turismo, 2020

É necessário ressaltar que, dentre os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2015), o turismo é apresentado como mecanismo de geração de empregos, promoção de cultura e produtos locais, bem como ferramenta de desenvolvimento de países.

Entende-se que a Embratur tem papel chave na retomada das atividades do setor e que sua atuação é determinante para a recuperação do turismo no Brasil. Assim, considerando as possibilidades estabelecidas a partir da alteração de natureza jurídica da Embratur, apresenta-se o plano de trabalho da presente monografia.

Objetivo geral: analisar os efeitos práticos das políticas públicas da Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur) a partir de sua mudança de natureza jurídica. Com os objetivos específicos de:

- a. Caracterizar a política pública de turismo;

- b. Entender o histórico da Embratur como formuladora de políticas públicas em turismo;
- c. Analisar as possibilidades e ações da Embratur a partir de sua nova natureza jurídica.

A metodologia utilizada é de caráter qualitativo e exploratório, com análise documental dos produtos resultantes do Estudo para Definição de Estratégias Inovadoras para a Promoção Turística Internacional, contratado pela Embratur e realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), que foram obtidos pela Lei de Acesso à Informação (LAI). Aliada à essa, será realizada Pesquisa Avaliativa e Análise de Conteúdo (VASCONCELOS, 2002), a fim de estabelecer correlações entre as ações propostas com a demanda turística internacional, utilizando como base a pesquisa de Caracterização e Dimensionamento do Turismo Internacional no Brasil 2013-2017, publicada pelo Ministério do Turismo (MTur) e executada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE). Depois, pretende-se complementar o estudo com uma análise comparativa das ações realizadas pela Embratur nos últimos 18 meses, utilizando como base os documentos obtidos por meio do SIC e da Abav *Collab*, feira que a Embratur participou e disponibilizou arquivos, comparando-as com os objetivos do estudo supracitado.

A metodologia de Análise Documental é definida por Kelly (*apud*. CELLARD, 2012, p. 295) como

(...) um método de coleta de dados que elimina, ao menos em parte, a eventualidade de qualquer influência - a ser exercida pela presença ou intervenção do pesquisador - do conjunto das interações, acontecimentos ou comportamentos pesquisados, anulando a possibilidade da reação do sujeito à operação de medida.

Faz-se isso visando a objetividade e clareza das informações pesquisadas, evitando assim inconsistências na observação. A pesquisa avaliativa e análise de conteúdo, partem do entendimento de Vasconcelos (2002, p. 161-169), no sentido da validação dos dados e das informações coletadas, de forma a fazer melhor juízo sobre o mérito e valor dos mesmos. Assim, torna-se possível encontrar as relações existentes entre os diferentes componentes.

O principal limite encontrado para esta análise está na contínua falta de transparência das ações da Embratur, principalmente depois de sua transformação em agência. A mais recente obnubilação de seus dados ocorreu em novembro de 2020, quando a agência tirou do ar o seu site governamental ([www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br)) e lançou um novo portal ([www.embratur.com.br](http://www.embratur.com.br)), que não possui as seções de transparência e atendimento ao público que existiam no anterior, essa situação se agravou também pela retirada da Embratur na lista de instituições para as quais se pode enviar questionamentos no Serviço de Informação ao Cidadão do Governo Federal, sob

a justificativa de que ela não mais é um órgão da administração pública. O Ministério do Turismo também não responde solicitações que concernem à nova agência e se limita à atuação do antigo instituto até dezembro de 2019.

A razão da escolha desse tema, por parte da autora, se dá por diversos fatores que geraram proximidade com a causa. O primeiro é que, à época da elaboração dos produtos supracitados por parte da FGV, a mesma foi estagiária da Embratur e participou ativamente de parte da produção. O segundo é relacionado às políticas públicas, visto que durante sua graduação, participou do Núcleo de Políticas Públicas em Turismo (NPPT) do Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília e da equipe de pesquisa de Brasília do projeto *Urbal - Urban-driven Innovations for Sustainable Food Systems*<sup>1</sup>, cujo escopo envolve o auxílio à elaboração de políticas públicas. Por fim, a pesquisa de Iniciação Científica, realizada pela mesma como bolsista do Fundo de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal (FAP/DF), teve como tema a “A política pública de turismo da Embratur e suas transformações até a atualidade”.

Logo, entende-se que há uma base sólida para produção deste trabalho. Com esta proposição, a presente monografia está dividida em três capítulos, a fim de melhor abordar a temática proposta. Esses são: Capítulo 1 - A política pública de turismo e o Brasil; Capítulo 2 - Planejamento e desenvolvimento do turismo brasileiro; Capítulo 3 - O caminho até a nova Embratur e suas possibilidades.

Os resultados esperados são: expor o histórico do planejamento em turismo como política pública, relacionado ao primeiro objetivo específico; entender o que diferencia a agência da autarquia e da empresa pública, conforme objetivo específico 2; e realizar análises sobre os dados coletados, relacionando-os às ações executadas pela Embratur nos últimos 18 meses, para alcançar o objetivo específico 3.

---

<sup>1</sup> Inovações urbanas para sistemas alimentares sustentáveis, em tradução livre.

## **CAPÍTULO 1 - A POLÍTICA PÚBLICA DE TURISMO E O BRASIL**

Neste capítulo, serão apresentados os conceitos de política pública, política pública de turismo, relação estado-governo-povo, a política pública de turismo no Brasil e as naturezas jurídicas possuídas pela Embratur. Para isso, são utilizadas as definições de autores brasileiros e estrangeiros, a fim de ampliar a discussão proposta.

Deve-se notar que, no decorrer do trabalho, o turismo será caracterizado como indústria, atividade, setor, entre outros. Sobre o assunto, Beni e Moesch (2017, p. 441) afirmam que:

A tradição dos estudos monodisciplinares trouxe ao turismo um reducionismo na compreensão de sua episteme, como uma banalização em suas conceituações e conseqüentemente sua denominação ora como indústria, negócio, atividade, setor, entre outras, devido à falta de diálogo entre as disciplinas e a apropriação metodológica de cada campo disciplinar de forma interdisciplinar ao delinear seu objeto e método.

Sendo assim, as terminologias utilizadas são unicamente para coincidir com os autores, visto que não se prevê, na presente monografia, uma discussão epistemológica do turismo.

### **1.1 POLÍTICA PÚBLICA - CONCEITOS PRELIMINARES**

A política pública possui uma gama de definições dadas por diversos autores. Sua descrição mais sintetizada foi feita por Dye (1984, *apud.* SOUZA, 2006, p. 24), que afirma que a política pública é “o que o governo escolhe fazer ou não fazer”. Essa visão pode ser complementada por Peters (1986, *apud.* SOUZA, 2006, p. 24), dado que o autor considera que “(...) política pública é a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos”. Celina Souza sumariza, dizendo que:

Pode-se, então, resumir política pública como o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, ‘colocar o governo em ação’ e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente). A formulação de políticas públicas constitui-se no estágio em que os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultado ou mudanças no mundo real. (Souza, 2006, p. 26).

Assim, faz-se necessário entender o que é a política, o governo, o Estado e sua razão de ser: a sociedade (ou o povo) em sua soberania, antes de se adentrar na discussão do turismo.

De acordo com Bobbio (2000, *apud.* DIAS E MATOS, 2012, p. 2), o conceito de política “é habitualmente empregado para indicar atividade ou conjunto de atividades que têm de algum modo, como termo de referência, a *polis*, isto é, o Estado”. Ainda nesse tema, Dias e Matos (2012, p. 3) consideram que o Estado pode ser o sujeito ou objeto de ação, sujeito por

pertencer à esfera da política, com atos como o de comandar ou proibir algo e objeto quando a sociedade civil promove iniciativas para influenciar suas ações.

Se tratando da relação Estado e governo, a mesma se dá com base no entendimento de que o primeiro é atemporal e infinito, permeando tudo o que envolve a sociedade política, enquanto o último, em situações democráticas, é eleito para gerir a máquina do Estado por tempo determinado. Este é suscetível a interferências advindas da sociedade e suas organizações, e age de acordo com tais interesses. Assim, Dias e Matos (2012, p. 5) definem que “a palavra ‘governo’, por sua vez, se refere somente à organização específica de poder ao serviço do Estado, ou seja, àqueles que gerenciam os negócios do Estado por um determinado período de tempo”. Nas concepções de Estado-nação, surgidas após a Revolução Francesa (1789), o povo é soberano.

O povo, em governos democráticos, se organiza por meio da sociedade civil (que contrapõe a sociedade política - o Estado). Esta é a organização de cidadãos que “engloba todas as relações sociais que estão à margem do Estado, mas que exercem algum tipo de influência sobre ele”. (BRESSER-PEREIRA, 1995, *apud*. DIAS E MATOS, 2012, p. 6). Assim, uma das formas que o povo participa da elaboração das políticas é por meio das consultas públicas, um instrumento de democracia participativa.

A democracia participativa é uma ferramenta que a sociedade possui para atuar ativamente no processo da política pública. De acordo com Rousseau (1995:99 *apud*. ALVERGA, 2003) “Na verdade, as leis são as condições da associação civil. O povo submetido às leis deve ser o seu autor, só aos que se associam cabe reger as condições da sociedade”. Nesse sentido, a Lei nº 9.784 de 29 de janeiro de 1999 regulamentou o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, estipulando, no seu artigo nº 31, a possibilidade das consultas públicas:

Art. 31. Quando a matéria do processo envolver assunto de interesse geral, o órgão competente poderá, mediante despacho motivado, abrir período de consulta pública para manifestação de terceiros, antes da decisão do pedido, se não houver prejuízo para a parte interessada.”. (BRASIL, 1999, Art. 31).

Pode-se concluir, portanto, que a política pública é formada por diversas facetas, tendo como principais atores o governo e a sociedade, que tem papel tanto de demandar quanto de fiscalizar e pressionar o governo, para que suas necessidades sejam supridas.

## 1.2 OS PAPÉIS DO GOVERNO, A POLÍTICA PÚBLICA NO TURISMO E SUAS APLICAÇÕES NO BRASIL

A política pública de turismo pode ser entendida como “o direcionamento dado pelo governo federal, estadual, municipal ou regional para o desenvolvimento da atividade turística, após ter consultado os representantes do setor turístico e da sociedade.” (LOHMANN E PANOSSO NETO, 2012, p. 121). A partir disso, considera-se que os planos, programas, projetos e ações governamentais voltados ao turismo, em uma forma ideal, levam em conta os anseios e necessidades dos atores do turismo e da sociedade em geral. Assim, Solha (2004, p. 9-10 *apud.* LOHMANN E PANOSSO NETO, 2012, p. 212) complementa que

(...) as preocupações em se estabelecerem políticas para o setor só aparecem quando este adquire importância econômica, ou quando começa a causar transtornos. Antes disso, caracteriza-se pela espontaneidade, com pouco ou nenhum controle de seu desenvolvimento, obedecendo à lei do mercado.

Ao tratar do papel do governo no turismo, Smith (1989, *apud.* HALL, 2001, p. 184) avalia que

órgãos do governo em todos os níveis, desde o internacional a pequenas cidades, adotaram um papel progressivamente mais ativo no uso do turismo como instrumento de desenvolvimento (...) os órgãos governamentais atualmente divulgam o turismo como uma panacéia para o subemprego em áreas economicamente desfavorecidas.

A partir disso, Hall (2001) atribui sete funções governamentais em relação a atividade turística. A primeira é a de coordenação, considerando que ela é necessária dentro e entre as esferas do governo, observando-se a eficiência das estratégias do segmento, a quantidade de organizações que têm interesse em assuntos referentes ao setor e a necessidade de organizar o trabalho em busca de um objetivo comum. No Brasil, essa função pode ser relacionada ao Conselho Nacional de Turismo, que é um

(...) órgão colegiado com a atribuição de assessorar o Ministro de Estado do Turismo na formulação e na aplicação da Política Nacional de Turismo e dos planos, programas, projetos e atividades dela derivados. O CNT é composto por representantes do Governo Federal e por entidades dos diversos segmentos relacionados à atividade turística. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2015).

A segunda função citada por Hall é a de planejamento. O autor afirma que ele ocorre de várias maneiras, por diversas instituições em diferentes escalas. De acordo com ele, “(...) a execução de um plano ou estratégia não garante por si só os resultados adequados para as partes interessadas, especialmente quando devem ser consideradas questões de implementação e o relacionamento política-ação” (HALL, 2001, p. 185). Tal papel do governo pode ser relacionado com o Plano Nacional do Turismo, “instrumento que estabelece diretrizes e

estratégias para a implementação da Política Nacional de Turismo” (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2015).

A terceira função é de legislação e regulamentação, que trata dos “poderes legislativos e regulamentadores direta ou indiretamente relacionados ao turismo” (HALL, 2001, p.186). Essa regulamentação pode ser exemplificada pela Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008 - Lei Geral do Turismo e pelo Cadastur, cadastro junto ao Ministério do Turismo, cuja obrigatoriedade para determinados prestadores de serviços turísticos é disposta na lei supracitada.

A quarta função descrita por Hall (2001, p. 187) é o governo como empresário, ou seja, quando o governo é dono e/ou dirige empresas no ramo do turismo. O autor ressalta que tal papel empresarial tem mudado, visto que há uma busca por menor intervenção do Estado. No Brasil, pode-se identificar como empresas estatais, por exemplo, a Infraero, responsável entre outras funções, por administrar e operar aeroportos do país e outras que foram privatizadas, mas que o governo ainda possui *golden share*, ou seja, o direito do acionário de agir mesmo que tenha uma participação minoritária, como a Embraer, fabricante de aeronaves. A Embratur foi uma empresa estatal até o ano de 1991, quando se tornou instituto.

A quinta função do governo seria de Incentivo, que pode se traduzir de diversas maneiras, como por

incentivos financeiros como empréstimos a juros subsidiados ou reservas para amortização sobre acomodações para turistas [...] patrocínio de pesquisas que beneficiem a indústria do turismo em geral e não organizações ou associações específicas individuais [...] marketing e divulgação - geralmente está voltada para a geração de demanda turística, embora também possa assumir a forma de divulgação de investimentos visando estimular os investimentos de capital em atrações e instalações turísticas. (HALL, 2001, p. 188-189)

Ainda nesse tema, trata-se da divulgação de destinos, papel que, na dimensão federal, é de responsabilidade da Embratur - Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo, cujas competências atuais são de

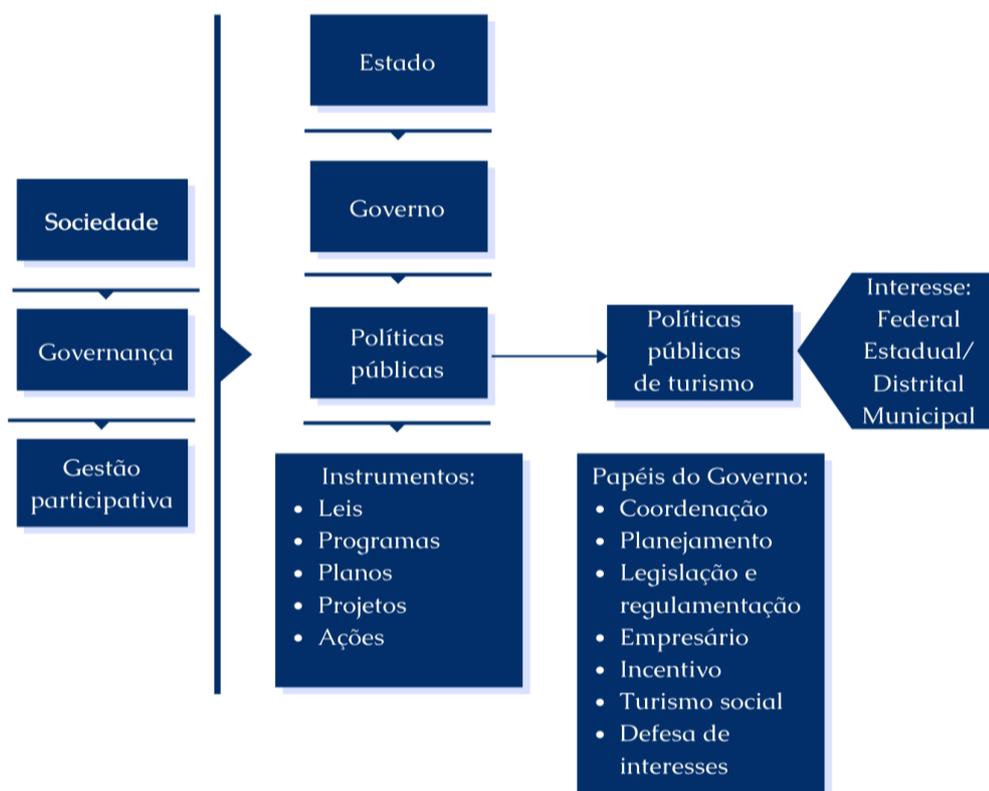
I - formular, implementar e executar as ações de promoção, marketing e apoio à comercialização de destinos, produtos e serviços turísticos do País no exterior; II - realizar, promover, organizar, patrocinar e participar de eventos relacionados com a promoção e o apoio à comercialização da oferta turística brasileira para o mercado externo no País e no exterior; III - propor às autoridades competentes normas e medidas necessárias à execução da Política Nacional de Turismo, quanto aos seus objetivos e às suas competências em relação ao turismo internacional, além de executar as decisões que lhe sejam recomendadas pelo Conselho Deliberativo; IV - articular-se com os agentes econômicos e com o público potencialmente interessado nos destinos, produtos e serviços turísticos brasileiros a serem promovidos no exterior. (Brasil, 2020).

A sexta função é a do turismo social, ou seja, da inclusão de pessoas economicamente ou socialmente desfavorecidas no fenômeno das viagens. Hall (2001, p.192) entende que “O turismo social envolve a extensão dos benefícios dos feriados a grupos economicamente marginais, como desempregados, família de pais separados, aposentados e deficientes.”. Tratando-se das políticas públicas nacionais, destaca-se o ID Jovem, documento que possibilita acesso a vagas gratuitas ou com desconto no sistema de transporte coletivo interestadual para jovens de baixa renda. Esse programa pertence ao Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos e é regulamentado pelo Decreto nº 8.537, de 5 de outubro de 2015.

Por fim, Hall destaca a última função, que é a do governo como defensor do interesse público. Nesse sentido, o autor não relaciona tal papel especificamente ao turismo, mas considera que o mesmo é importante para o desenvolvimento do setor. Isso abrange a criação de políticas, o planejamento e a abertura para o debate público, que legitimam as ações governamentais.

Para finalizar, a relação entre os atores das políticas públicas e suas funções estão demonstradas na imagem abaixo:

Imagem 2: Relação dos atores nas políticas públicas



Fonte: Elaborado pela autora, com base nas teorias supracitadas (2020)

### **1.3 AS NATUREZAS JURÍDICAS DA EMBRATUR: DA EMPRESA A AGÊNCIA**

A Empresa Brasileira de Turismo - EMBRATUR, foi fundada em 1966, durante a Ditadura Militar, pelo Decreto-Lei n.º 55/1966, que também instituiu o Conselho Nacional de Turismo (CNT), o Sistema Nacional de Turismo e o Fundo Geral do Turismo (FUNGETUR), além de estabelecer a Política Nacional de Turismo.

De acordo com a Enciclopédia Jurídica da PUC-SP, as empresas estatais surgiram

como uma tentativa de o Estado se dotar de instrumentos mais ágeis de ação, partindo-se do pressuposto de que as pessoas jurídicas de direito público possuíam amarras e controles que impediam uma atuação eficiente, sobretudo na seara econômica, onde a inovação e as dinâmicas de mercado exigem uma atuação mais célere e adaptável a cada momento e demanda. (PUC-SP, 2017).

No período ditatorial, o Brasil atingiu um número recorde de empresas estatais federais. A título de comparação, no início da década de 1960, havia pouco mais de 100 empresas públicas. Em 1980, esse número chegou a 382 (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2017). A EMBRATUR fez parte das inúmeras empresas criadas na época. Delas, algumas foram privatizadas ou extintas, outras se mantêm até os dias de hoje, apesar dos esforços recentes para desestatização.

Entre 1966 e 1991, a EMBRATUR foi vinculada ao Ministério da Indústria e do Comércio, tendo a finalidade de incrementar o desenvolvimento da indústria de Turismo e executar no âmbito nacional as diretrizes que lhes fossem traçadas pelo Governo. Na prática, ela era a única responsável a nível federal pelo turismo interno e externo. Como não havia legislação específica para empresas estatais na época, suas ações se pautavam nos interesses gerais da Ditadura e específicos dos presidentes que por ela passaram. Assim, suas ações tiveram grandes variações, que partiam de regulamentações básicas, ao fretamento de voos charter dos Estados Unidos para estimular o turismo internacional.

A Enciclopédia Jurídica supracitada menciona também que, no caso das empresas públicas,

(...) a necessidade, que inicialmente justificou a criação das empresas estatais, mais recentemente se espalhou até mesmo pelos organismos mais tradicionais da Administração Pública, estimulando a criação de figuras como agências executivas, contratos de gestão, adoção de metas e de remunerações premiais, configurando o que em gênero se denomina Administração Pública gerencial ou de resultados (PUC-SP, 2017).

A Redemocratização após a Ditadura Militar de 1964 se iniciou em 15 de janeiro de 1985, quando, por meio de eleições indiretas, o primeiro presidente civil em mais de 20 anos

foi eleito. Anos mais tarde, em 1989, ocorreram as primeiras eleições diretas, na qual foi eleito presidente da república Fernando Collor. Em seu governo, mais precisamente no ano de 1991, foi promulgada a Lei nº 8.181/1991, cujo texto transformou a Embratur em Instituto Brasileiro de Turismo, com a finalidade de formular, coordenar, executar e fazer executar a Política Nacional de Turismo. Nessa ocasião, ela era uma autarquia especial vinculada ao Ministério do Esporte e Turismo, com a finalidade apoiar a formulação e coordenar a implementação da política nacional do turismo, como fator de desenvolvimento social e econômico. Dentre suas competências, estava a de “promover e divulgar o turismo nacional, no País e no Exterior, de modo a ampliar o ingresso e a circulação de fluxos turísticos, no território brasileiro”.

A autarquia federal é entendida como o “Serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada”. (BRASIL, 1967, Art. 5º).

Até esse momento, a Embratur ainda era o único órgão a nível federal responsável pelo turismo nacional. Logo, sua natureza jurídica condizia com suas funções. Em 2003, no primeiro mandato do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, foi criado o Ministério do Turismo, pela Lei nº 10.683/2003. Então, em 2007, a Embratur passou a ter competência de promoção, marketing e apoio à comercialização dos produtos e serviços turísticos brasileiros no exterior, atribuição que ela carregou até 2020.

Em maio de 2020, foi publicada no Diário Oficial a Lei nº 14.002 de 22 de maio de 2020 que, dentre outras providências, extingue o Instituto Brasileiro de Turismo e autoriza o Poder Executivo federal a instituir a Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur).

A proposta da transformação do órgão em agência não é recente, o Projeto de Lei nº 7425, de 2017, já apontava que, por causa da criação do Ministério do Turismo e da promulgação da Lei nº 11.771/2008, a Lei Geral do Turismo, não cabia mais à Embratur as atribuições de fomento e desenvolvimento do turismo em âmbito nacional. Ainda nesse sentido, para acompanhar os modelos de outros países e até de agências nacionais, como a Apex-Brasil, entendia-se que era necessário mudar sua natureza, inclusive para permitir à ela outras fontes de recursos, a fim de possibilitar melhor atuação por parte da mesma.

A partir da mudança, que não decorreu do Projeto de Lei supracitado, mas sim de uma medida provisória, foi promulgada a mais recente alteração de natureza jurídica da Embratur.

Alguns dos resultados disso são que a agência poderá assinar contratos de prestação de serviços com pessoas físicas e jurídicas, receberá fundos do Fungetur e do Sistema S e seu modelo de contratação será via CLT. Significa, também, que o estudo da FGV encomendado pela Embratur a fim de auxiliar no planejamento de estratégias inovadoras para promover o Brasil e atrair mais turistas internacionais, poderá ser colocado em prática. No Capítulo 3 deste trabalho o histórico da Embratur e dos órgãos que a precederam será abordado, retomando a discussão aqui encerrada.

## **CAPÍTULO 2 - PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO TURISMO BRASILEIRO**

Neste capítulo serão abordados as compreensões de planejamento e desenvolvimento, a partir das percepções de Molina, Gastal e Moesch, bem como do levantamento histórico de Pimentel. Além disso, apresenta-se a visão governamental desses temas e as políticas públicas de turismo relacionadas aos mesmos.

### **2.1 PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO POLÍTICA PÚBLICA**

Existem diversas definições do que é desenvolvimento. Elas partem desde a simplicidade do dicionário, que define como “1. Ato ou efeito de desenvolver e 2. Aumento, progresso.” (PRIBERAM, 2020) até discussões que envolvem sua faceta sustentável - ou não. Para este trabalho, considera-se que “O desenvolvimento, em qualquer concepção, deve resultar do crescimento econômico acompanhado de melhoria na qualidade de vida” (OLIVEIRA, 2002, p. 38) e que engloba

as alterações da composição do produto e a alocação de recursos pelos diferentes setores da economia, de forma a melhorar os indicadores de bem-estar econômico e social (pobreza, desemprego, desigualdade, condições de saúde, alimentação, educação e moradia). (VASCONCELLOS e GARCIA, 1998, p. 205 *apud*. OLIVEIRA, 2002).

Nessa seção, apresentam-se duas visões, ora contrapostas, ora complementares, do planejamento em turismo. Essas são de Pimentel (*et. al.*, 2011) e de Sérgio Molina (2013). A primeira é resultante de uma análise dos instrumentos legais utilizados no Brasil, desde 1930, para definição da agenda pública de turismo. A segunda é uma proposta de visão a partir de estudos dirigidos no México.

De acordo com Pimentel (*et. al.*, 2011, p. 7) o planejamento em turismo, a nível mundial, passou por três grandes fases. Essas são: Turismo Fordista (de 1930 a 1945); Turismo Responsável (a partir dos anos 1970); e Turismo Competitivo (a partir de 1980). Essas fases coexistiram em muitos momentos e não aconteceram no Brasil exatamente durante os anos citados.

Molina (2013) considera que também houveram três fases, porém estas ocorreram em períodos históricos diferentes e possuem subfases, que podem ocorrer concomitantemente, sendo que nos países da América Latina nenhuma é ideal e todas têm seu mercado. Essas são: Pré Turismo (do século 17 ao século 18); Turismo Industrial, que se divide entre Primitivo (do

século 19 até a 1939), Maduro (a partir de 1950) e Pós Industrial (a partir de 1980); e Pós Turismo (a partir de 1990).

O Pré-Turismo diz respeito às práticas do *Grand Tour*, que se originou na Europa e consistia em

viagens realizadas pelos filhos mais velhos de famílias nobres e de ricos comerciantes com a finalidade de melhorar sua educação e de estabelecer contatos diplomáticos e de negócios nas mais importantes cidades da Europa: Madri, Paris, Roma e Londres. (MOLINA, 2013, p. 22).

O Turismo Fordista, de acordo com Pimentel, faz alusão a Henry Ford, cujo modelo de produção focava em quantidade, sem diferenciações ou qualidades especiais. Sendo assim, ele caracteriza o turismo de massa, no qual os indicadores quantitativos eram os mais importantes. Isso causou diversos problemas aos destinos, comuns à massificação, como fortes impactos sociais, ambientais e (positiva ou negativamente) econômicos. A visão de Molina desse mesmo período compreende o Turismo Industrial, que desenvolveu balneários costeiros na Europa, criou os primeiros hotéis urbanos, aumentou o transporte de superfície e criou os primeiros escritórios governamentais de turismo. O autor também ressalta que, nessa época, surgiram os primeiros destinos turísticos da América Latina.

Assim, Molina apresenta o Turismo Industrial Maduro, que em 40 anos (de 1950 a 1990), saltou de 25 milhões de turistas internacionais a 600 milhões. Ele ainda compreende as viagens internas, que na década de 1990 atingiram o número de 5 bilhões de viajantes. Nesse momento, entende-se que o turismo

(...) se converte em um fenômeno de deslocamentos massivos, gerando importantes consequências sociais, políticas, culturais, de meio ambiente e financeiras, parte delas benéficas e outras contribuindo para deflagrar relações conflitivas. (...) Nesta etapa, o turismo se consolida como indústria, ou seja, um conjunto de empresas de diversos itens que se guiam por um código conceitual e operacional em que predominam os princípios de uniformização, de centralização e de maximização. (MOLINA, 2013, p. 24).

O Turismo Responsável surge justamente a partir da avaliação dos impactos supracitados como um movimento para aumentar o bem-estar dos residentes de locais turísticos por meio de diversos mecanismos jurídicos, econômicos e financeiros.

O modelo de Turismo Competitivo, de Pimentel, condiz com o de Pós Industrial, de Molina. Nesse, para que haja competitividade em mercados disputados, é necessária diferenciação. Assim, surgem novos produtos, a hipersegmentação, o desenvolvimento sustentável, entre outros.

Por fim, Molina introduz o Pós-Turismo, novo paradigma proposto a partir dos anos 1990 com base nos sistemas de informação, computadores, internet, entre outros. A base tecnológica deste ajuda a desenvolver destinos que não possuem sazonalidade, pois independem das condições externas aos atrativos. Os principais exemplos disso são parques de diversões e resorts que criam em si uma atmosfera que depende pouco ou nada do local em que estão inseridos.

Assim, entende-se que as diversas fases do planejamento em turismo ainda existem ao mesmo tempo em diferentes locais do mundo, ao mesmo tempo. Porém, enxerga-se que no Brasil está em voga o turismo competitivo. Como exemplo, pode-se citar o programa Investe Turismo, desenvolvido conjuntamente pelo Ministério do Turismo, Sebrae e Embratur. Seu objetivo é de “acelerar o desenvolvimento, aumentar a qualidade e a competitividade em 30 Rotas Turísticas Estratégicas do Brasil, com foco na geração de empregos.” (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2020).

Acerca do planejamento nas políticas públicas, Moesch e Gastal (2007, p. 25) afirmam que

Mesmo no interior das regiões desenvolvidas, assumem uma posição de destaque aqueles locais cujo sistema produtivo encontra-se articulado internamente, e apoiado por uma série de fatores externos que permitem a obtenção de elevados níveis de competitividade nos mercados regionais, nacionais ou, mesmo, globais, mas que também garantam o desenvolvimento local.

Ou seja, entende-se que para a competitividade deve haver desenvolvimento local e planejamento, além de uma boa articulação entre atores (como o MTur e a Embratur) para que a comunidade possa ter protagonismo no turismo de onde ela se insere. Nessa concepção, destaca-se que o planejamento da atividade turística é necessário na medida em que

(...) os Estados nacionais, embora tenham diminuído a força como agentes econômicos fundamentais, devido à crescente fluidez do capital financeiro que não mais se localiza em determinado país, permanecem como importantes atores, e únicos capazes de promover a diminuição da desigualdade social promovida pelas forças do mercado que atuam em nível global, entre as quais aquelas que atuam na indústria do turismo são as mais importantes. (DIAS, 2003)

Tendo em vista que o turismo depende de atrativos - naturais, culturais, materiais ou imateriais - o planejamento também se dá no sentido da preservação, via incentivos à atividades culturais, manutenção de patrimônios históricos, estudos de capacidade de carga em locais de natureza, entre outros.

Sobre esse tema, Moesch e Gastal (2007, p. 25) consideram que

A concepção sistêmica do turismo e o desenvolvimento de base local com ênfase na cidadania devem vir acompanhados de um planejamento turístico que assegure o bem viver com, no qual a própria comunidade definirá os limites espaciais de interação do visitante, garantindo trocas simbólicas.

Por fim, ao se tratar sobre a visão mercadológica/econômica do turismo frente à visão socioambiental, Beni e Moesch (2017, p. 432) afirmam que

O tratamento disciplinar que vem sendo dado ao estudo do turismo tem dificultado em sua superação como setor econômico, que fez parte do contexto da produção do conhecimento científico na modernidade. Hoje, dentro dos desafios do mundo contemporâneo, urge desvelar as relações ecossociais dos sistemas complexos, relações cujos produtos e efeitos são necessários à sua própria regeneração, isto é, à sua própria existência, em que se constitui o campo social - anfitrião e turista - do turismo dos sistemas complexos em que se constitui o turismo.

Nesse sentido, entende-se o sistema do turismo como um composto de diversas partes que formam um fenômeno maior que as mesmas. Assim sendo, ele deve ser planejado para que possa cumprir sua função de ferramenta de desenvolvimento social, econômico e ambiental.

## **2.2 O TURISMO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO NO BRASIL**

Primeiramente, nessa seção, faz-se necessário retomar o porquê da discussão acerca do desenvolvimento ao tratar-se da Embratur, apesar de que há algum tempo suas atribuições terem sido majoritariamente de promoção de divulgação do Brasil como destino turístico no exterior, ficando a função de planejamento para o Ministério do Turismo, órgão ao qual ela é vinculada.

A Lei nº 14.002, de 22 de maio de 2020, que extinguiu o Instituto Brasileiro de Turismo e fundou a Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo possui, em seu Art. 34, § 3º, a determinação de que

Desde a decretação do estado de emergência até 6 (seis) meses após a superação das circunstâncias que o originaram, a utilização de recursos da Embratur para promoção do turismo será direcionada exclusivamente para o turismo doméstico, inclusive mediante a celebração de convênios com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, sob a coordenação do Ministério do Turismo. (BRASIL, 2020).

Ou seja, a situação de pandemia evidenciada na introdução do presente trabalho coloca a Embratur em posição de atuar novamente (pois já o fez no passado) com o planejamento e desenvolvimento do turismo do país. Além disso, entende-se que mesmo não sendo sua obrigação direta, suas ações impactam profundamente nesse assunto.

Considera-se que o conceito de desenvolvimento abarca os setores da economia, de bem-estar social e do meio ambiente. Apesar disso, quando se trata do entendimento do turismo como ferramenta de desenvolvimento, deve-se considerar que nem sempre tal conceito é aplicado, visto que por muitos anos a palavra desenvolvimento foi associada unicamente ao

progresso econômico (independente de seus impactos). Sobre a temática, Silva (2003) afirma que o

(...) desenvolvimento deve ser visto no seu sentido amplo, valorizando o crescimento com efetiva distribuição de renda, com superação significativa dos problemas sociais sem comprometimento ambiental, o que só pode ocorrer com profundas mudanças nas estruturas e processos econômicos, sociais, políticos e culturais de uma dada sociedade.

Atualmente, o Ministério do Turismo possui como missão no Plano Estratégico Institucional 2020-2023 (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2020) “Fortalecer o Turismo no Brasil, de forma competitiva e sustentável, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social”. Existem, portanto, sete Programas em seu escopo de trabalho, sendo que três deles possuem como foco principal ou secundário o desenvolvimento.

Sendo assim, entende-se que a primeira política nacional de desenvolvimento por meio do turismo no Brasil é o PRODETUR - Programa de Desenvolvimento do Turismo, cujo projeto piloto aconteceu na região Nordeste a partir dos anos 90. O programa visava ampliar a infraestrutura do local para atrair turismo, com linhas de crédito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Nacional (BNDES), Banco do Nordeste (BNB) e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Houveram resultados positivos e negativos do programa, que foi implementado também na região Sul e, atualmente, ainda faz parte dos produtos ofertados pelo Ministério do Turismo ao setor, com o nome de Prodetur + Turismo.

Outra proposta nacional relevante é o Programa de Regionalização do Turismo, previsto na Política Nacional de Turismo. Ele prevê que, mesmo que um município não possua atrativos turísticos ou receba turistas, pode atuar no setor como provedor de mão de obra, fornecedor de insumos (inclusive da produção associada ao turismo), entre outros. Novamente, é um caso em que a principal contribuição é o desenvolvimento econômico, mas não se limita a ele.

Além disso, o Programa de Qualificação no Turismo visa qualificar para gerar empregos, reduzir desigualdades e promover inclusão, a fim de desenvolver o país de forma econômica e social. Tudo isso é arrematado no Plano Nacional do Turismo 2018 - 2022, o qual o ministro à época disse ser “(...) um Norte para que o turismo seja um vetor de desenvolvimento do País, por meio da geração de emprego, renda e inclusão social.” (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2018). No mais, mecanismos como o FUNGETUR, fundo de crédito para desenvolvimento social e econômico para empresas turísticas, criado na década de 70 e ainda em funcionamento, existem para promoção de políticas cuja força motriz é o turismo.

## **CAPÍTULO 3 - O CAMINHO ATÉ A NOVA EMBRATUR E SUAS POSSIBILIDADES**

### **3.1 A POLÍTICA PÚBLICA DE TURISMO NO BRASIL ANTES DA EMBRATUR**

O turismo no Brasil começou a ser entendido como instrumento passível de política pública por parte do Governo Federal brasileiro na chamada Era Vargas (1930-1945), período que compreende a ditadura de Getúlio Vargas. Isso aconteceu mais precisamente em 1939, com a criação da Divisão de Turismo dentro do Departamento de Imprensa e Propaganda da Presidência da República (DNIP). Sobre esse tema, Goulart (1990 *apud.* SANTOS FILHO, 2008, p. 4) afirma que o seu objetivo era de “(...) organizar planos de propaganda no exterior e executá-los, organizar fichários e cadastro de informações turísticas, corresponder-se (sic) com outras organizações no plano internacional, organizar e divulgar material de propaganda turística sobre o país”.

Oficialmente, isso aconteceu devido a um entendimento de que o país estava deixando de lado um grande gerador de divisas por falta de organização turística.

Porém, deve-se levar em consideração o cenário político da época para melhor entender o que motivou a criação da divisão. O governo de Vargas passou por três fases: Governo Provisório (de 1930 a 1934), Governo Constitucional (1934 a 1937) e Estado Novo (1937 a 1945). No início, ocorreu um golpe militar para que ele assumisse o posto de presidente (apesar de sua ditadura não ser militar, ela era apoiada pelas forças armadas). Assim, houve grande centralização política e econômica, bem como forte apoio a elementos nacionalistas e católicos (como o Cristo Redentor, inaugurado em 1931). Inicialmente, o fortalecimento militar promovido por ele era para proteger as instituições democráticas. Porém, após a fundação da Escola Superior de Guerra, isso mudou. A partir disso, foram instalados governadores interventores em todos os estados (com exceção de Minas Gerais, pois o governador era apoiador do regime).

Nos anos de 1935 e 1936 foram instituídas a Lei de Segurança Nacional, para ordem política e social, e o Tribunal de Segurança Nacional (após a Intentona Comunista). Em 1937, foi instituído o Estado Novo, em um golpe que fechou o Congresso Nacional, instituiu uma constituição nos moldes do regime facista e perseguiu a oposição, com proibição de protestos e manifestações públicas. Ou seja, a política que implementou a Divisão de Turismo fazia parte de uma intenção do governo de controlar o tipo de turista que visitaria o Brasil e o que ele veria,

como forma de assegurar a manutenção do regime ditatorial. Após a instituição da República Democrática Brasileira, houve a extinção tanto do DNIP, quanto do Departamento de Turismo.

Pelos próximos 13 anos não haveria nenhum órgão de turismo no Governo Federal. Em 1958, no governo Juscelino Kubitschek, foi instituída a Comissão Brasileira de Turismo - Combratur, vinculada diretamente à Presidência da República, com atribuições de coordenar, planejar e supervisionar a execução da Política Nacional de Turismo (PIMENTEL *et al.*, 2011, p. 12). Desta forma, procurava-se alcançar o aproveitamento do capital turístico brasileiro, a geração de divisas e expansão das atividades e serviços turísticos no país. Ainda no governo JK, em 1961, foi criada a Divisão de Turismo e Certames no Ministério da Indústria e Comércio, que propôs a Política Nacional de Turismo e iniciou o estímulo ao turismo interno. Em 1962, já na gestão de João Goulart, os dois órgãos foram extintos.

### **3.2 DA FUNDAÇÃO COMO EMPRESA ESTATAL À TRANSFORMAÇÃO EM AGÊNCIA**

A Embratur foi fundada pelo Decreto-Lei n.º 55/1966 em meio à Ditadura Militar brasileira, que ocorreu entre 1964 e 1985. Na época, havia uma necessidade de propaganda estatal direcionada à uma imagem de país condizente com as premissas do governo. Acerca do tema, De Rosa (2013, p.10, tradução da autora) afirma que a

Embratur queria especificamente criar uma imagem turística do Brasil que promovesse o turismo de massa, bem como melhorar a imagem do país no panorama internacional. De fato, de 1964 a 1984, o governo brasileiro foi fortemente criticado por estudiosos expatriados e sindicalistas, bem como pela imprensa internacional, por seu regime ditatorial e ferozes crimes políticos que incluíram o desaparecimento de oponentes políticos. Porém, a Embratur nunca admitiu oficialmente os objetivos supracitados.<sup>2</sup>

Assim, por muitos anos a promoção do Brasil no exterior teve como foco as mulheres brasileiras, praias paradisíacas e

um Brasil exótico (baianas, carnaval, pescadores, etc.) além de outras imagens que procuram salientar o país como um espaço de ‘história’ (as cidades históricas de Minas, as capitais nordestinas); de ‘cultura’ (com apelo especial, sobretudo, para o universo miscigenado da ‘cultura brasileira’, expresso em manifestações públicas ou semipúblicas, como o carnaval, a capoeira, as procissões, as religiões afro-brasileiras etc.); de ‘ecologia’ (a Floresta Amazônica, as Cataratas do Iguaçu etc.); de

---

<sup>2</sup> “Embratur specifically wanted to create a tourist image of Brazil which could promote mass tourism, as well as improve the image of the Country on the international panorama. Indeed, from 1964 to 1984, the Brazilian government was strongly criticised by expatriate scholars and trade unionists, as well as by the international press, for its dictatorial regime and ferocious political crimes which included the disappearance of political opponents (*desaparecidos*). However, Embratur never officially admitted having the above-mentioned aims (...).”

‘modernidade’ (a arquitetura de Brasília, o turismo de negócios em São Paulo) etc. (ALFONSO, 2014, p. 14).

É relatado, portanto, que a Embratur só alterou seu modelo de promoção e começou a se profissionalizar a partir da Redemocratização, em 1985, quando o primeiro presidente civil do país em 20 anos tomou posse. O marco de tal mudança ocorreu em 1991, quando a Lei nº 8.181/1991 transformou a então empresa em Instituto Brasileiro de Turismo, que recebeu a função de formular, coordenar, executar e fazer executar a Política Nacional de Turismo.

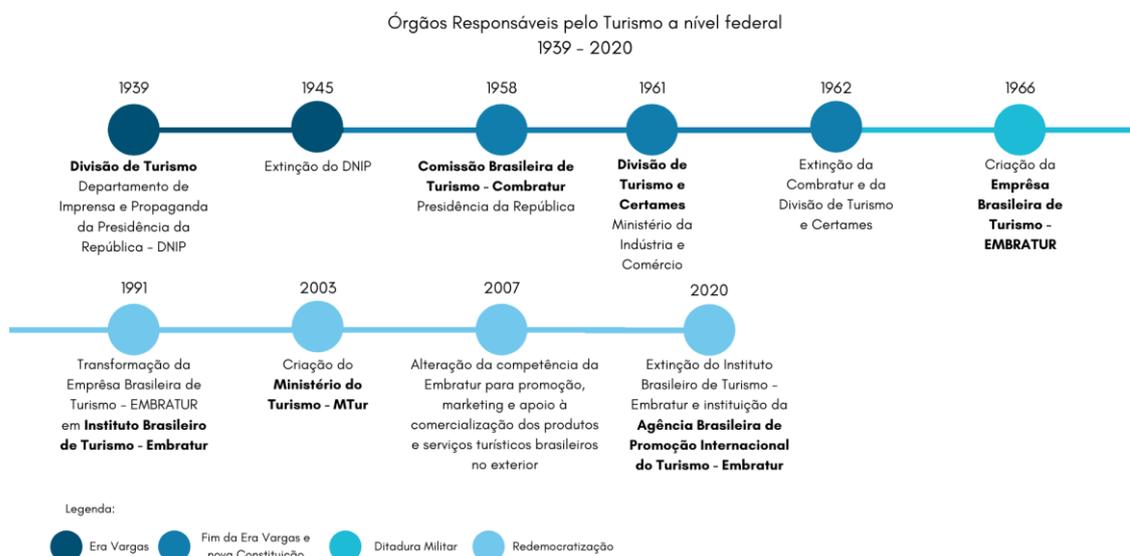
No ano de 2003, primeiro mandato do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, a Lei nº 10.683/2003 criou outro órgão para dividir as obrigações do turismo nacional: O Ministério do Turismo. Dele, surgiram os planos nacionais de turismo e as políticas públicas setoriais. Assim, a Embratur se tornou uma autarquia do órgão e, em 2007 passou a ter competência de promoção, marketing e apoio à comercialização dos produtos e serviços turísticos brasileiros no exterior, que perdurou até 2020.

Em 2008, os órgãos federais responsáveis pela criação e difusão de políticas públicas de turismo passaram a responder à Lei nº 11.771/2008, Lei Geral do Turismo, que está em vigor até a presente data. Ela prevê a Política Nacional de Turismo, conjunto de leis, normas e diretrizes voltadas ao planejamento do setor, o Plano Nacional de Turismo, elaborado pelo Ministério do Turismo considerando os segmentos públicos e privados interessados, inclusive o Conselho Nacional de Turismo; e o Sistema Nacional de Turismo, composto pelo Ministério do Turismo (MTur), Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), Conselho Nacional de Turismo e Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo. Este é um marco legal para a atividade no Brasil, já que prevê e ordena diversas políticas e seus atores.

Em 2003 a Embratur lançou seu primeiro Plano Aquarela do Brasil, documento que norteou as ações de promoção internacional do órgão e definiu elementos importantes, como a Marca Brasil. Nos anos de 2007 e 2009, foram lançadas as sequências ao primeiro Plano Aquarela. O último, chamado Plano Aquarela 2020, prevê ações até o presente ano. A partir disso, o principal documento para nortear as ações da Embratur não teve continuidade.

Em 2020, foi publicada a lei que extinguiu o Instituto Brasileiro de Turismo e instituiu a Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo, Embratur. Assim, apresenta-se uma linha do tempo dos órgãos responsáveis pelo turismo a nível federal até então e seus principais acontecimentos.

Imagem 3: Órgãos responsáveis pelo turismo a nível federal de 1939 a 2020



Fonte: Elaborado pela autora, 2020

Por fim, a Embratur contratou a Fundação Getúlio Vargas (FGV) para realizar um projeto denominado Estudo para Definição de Estratégias Inovadoras para a Promoção Turística Internacional, a fim de nortear as estratégias de promoção do país. Este, que nunca foi oficialmente lançado por nenhum dos órgãos e, aparentemente, não tem sido utilizado para as políticas públicas da agência, é o objeto de estudo da presente monografia. Para tanto, os produtos resultantes do mesmo foram solicitados via LAI e alguns deles serão apresentados e analisados na parte seguinte deste capítulo.

### 3.3 O ESTUDO PARA DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS INOVADORAS PARA A PROMOÇÃO TURÍSTICA INTERNACIONAL E A EMBRATUR AGÊNCIA

A partir de solicitação pela Lei de Acesso à Informação, foram providos diversos documentos relacionados ao direcionamento que a Embratur deveria dar às suas ações a partir do momento que se tornasse agência. Estes foram elaborados pela Fundação Getúlio Vargas e apresentados ao órgão no ano de 2018, antes da concretização da mudança de natureza jurídica da atual Agência. Portanto, foram produzidos os seguintes documentos:

- Produto 1. Planejamento Executivo (02/03/2018);
- Produto 2. Situação Atual do Turismo Internacional e Análise de Tendências (20/04/2017);

- Produto 3. Metodologia de Retorno sobre Investimento (31/10/2018);
- Produto 4. Metodologia de Projeção de Chegadas de Turistas Internacionais ao Brasil (17/09/2018);
- Produto 5. Situação Atual dos Visitantes Internacionais (13/12/2018);
- Produto 6. Estratégias de Promoção de Destinos Internacionais (27/07/2018);
- Produto 7. Planejamento da Pesquisa de Demanda Potencial (02/10/2018);
- Produto 8. Plano de Ação (12/12/2018).

Respeitando os limites de uma monografia e seguindo o escopo do presente trabalho, decidiu-se por focar a discussão no Produto 8, que é resultado de todos os anteriores e sumariza os possíveis focos da Embratur agência, ele representa também a maior importância no atual momento no sentido de direcionar as políticas públicas da Embratur.

Desta forma, serão feitas as descrições necessárias das partes selecionadas de cada produto frente à pesquisa Caracterização e Dimensionamento do Turismo Internacional no Brasil 2013-2017 do Ministério do Turismo e da FIPE. Ao final, realizar-se-á uma análise comparativa a fim de demonstrar a importância dos documentos citados para a execução dos projetos, programas e ações da nova agência.

### **3.3.1 Tendências de comportamento**

Os primeiros tópicos elencados pela FGV Projetos no produto supracitado dizem respeito às tendências da promoção no turismo internacional, à evolução da demanda turística, ao turismo do Século 21 e aos desafios para fazer a Embratur avançar. Nesses, surgem assuntos que estiveram ou estão em pauta na gestão atual (de forma positiva ou negativa).

Em 2017, no Brasil, “o turismo internacional correspondeu por 5,7% das receitas e o turismo doméstico por 94,3%” (FGV, 2018, p. 12), o que fortalece a necessidade de ações diferentes de promoção internacional, tendo em vista que este é o foco exclusivo do órgão desde 2007, e o número de turistas recebidos, apesar de estar em crescimento constante, é baixo em relação à diversidade de atrativos do país. Ainda nesse sentido, o relatório descritivo da pesquisa de Caracterização e Dimensionamento do Turismo Internacional no Brasil 2013-2017 indica

que os turistas estrangeiros que visitam o país não apenas ficam satisfeitos (com superação de expectativas em mais de 36% dos casos) como também possuem a intenção de voltar (e de fato o fazem), conforme as gráfico 1 a seguir:

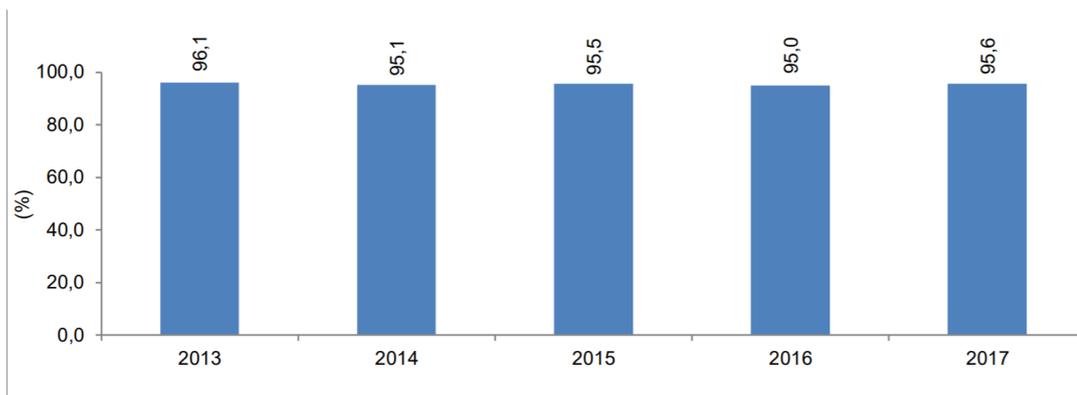


Gráfico 1: Intenção de retorno ao Brasil, 2013-2017

Fonte: MTur/ FIPE - Estudo da Demanda Turística Internacional - 2013-2017, p. 36.

Quanto ao atendimento das expectativas observa-se que o país apresenta uma oferta compatível concentrando avaliações positivas quanto à satisfação do turista (Gráfico2)

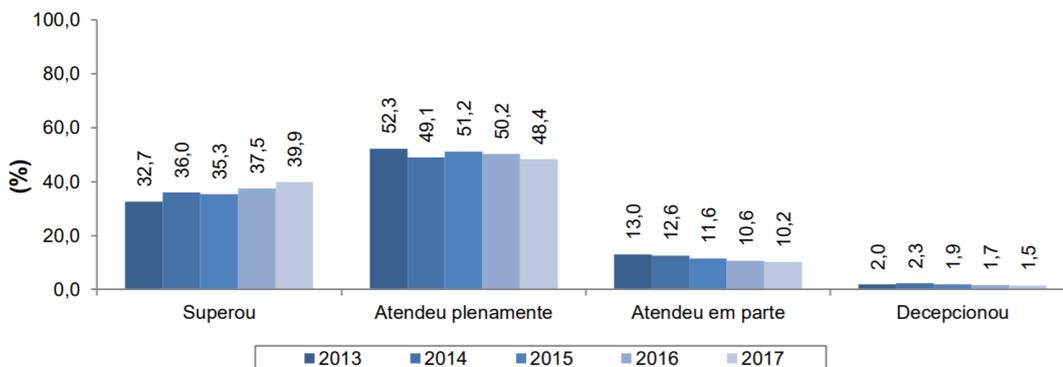


Gráfico 2: Nível de Satisfação com a viagem, 2013-2017

Fonte: MTur/ FIPE - Estudo da Demanda Turística Internacional - 2013-2017, p. 37

Depois, aborda-se os perfis de turista (e do turismo) no século 21. Para tanto, realizou-se *benchmarking* com diversos países para saber com o que se está trabalhando no mundo, além de análise de relatórios de tendências (FGV, 2018, p. 22). Assim, dividiu-se os resultados em quatro seções: perfil, interesses e comportamento do novo turista; uso da tecnologia aplicada ao turismo (turismo 4.0); tendências e práticas de marketing e promoção do turismo

internacional; e tendências e modelos de estruturação, governança, financiamento, parceria e planejamento de DMOs (*Destination Marketing Offices*<sup>3</sup>).

“Novo Turista” é o nome dado aos principais grupos de influência (ou perfis de consumidores) que ditarão, pelo menos por alguns anos, o turismo mundial. De acordo com a FGV (2018, p. 23) esses são “1) a nova ‘terceira idade’; 2) o trabalhador flexível (nômade digital); 3) a mulher empoderada; 4) o viajante solo; 5) os *millenials*<sup>4</sup>; e 6) os consumidores em ascensão nos mercados emergentes”. (FGV, 2018, p. 23) Vale destacar que o mesmo relatório considera que, ainda assim, segmentos como o público LGBT devem ser considerados no momento de definir as estratégias dos DMOs.

A “nova terceira idade” se refere às pessoas acima dos 60 anos que não se encaixam no estereótipo do idoso que não utiliza tecnologias ou não viaja solo. Nesse sentido, a tendência é segmentar a partir do porquê de se viajar, ao invés da idade do viajante. O trabalhador flexível é relacionado à tendência do trabalho com mobilidade e a menor diferenciação entre as viagens de lazer e trabalho (o que acaba misturando as duas), essa pessoa geralmente faz muita utilização de tecnologia e economia compartilhada (principalmente porque há sacrifício de salário em troca de maior liberdade, o que exige experiências mais acessíveis).

A mulher empoderada faz alusão à busca de maior liberdade e segurança por parte do público feminino (e feminista), com grande propensão a viagens solo e busca de informações de experiências de outras mulheres viajantes em redes sociais e aplicativos. Esse público se relaciona ao de viajantes solo, que utilizam tecnologia e redes sociais para interagir com o público dos destinos que visita. Depois, os *millenials* caracterizam um grupo que é altamente conectado, engajado em causas ambientais e sociais, valorizam a experiência e estão dispostos a compartilhar.

A tendência do comportamento dos consumidores (FGV, 2018, p. 27 a 29) é relacionada a todos os perfis supracitados e não são excludentes entre si. O consumidor do século 21 busca transparência, se preocupa com a sustentabilidade, possui consciência social, engaja-se na economia compartilhada, utiliza redes e capital social, além de se preocupar com o preço (no sentido de utilizar tecnologias para encontrar o melhor valor para suas experiências). Seus interesses são voltados à experiência, ao aprimoramento pessoal, à hiperpersonalização de sua viagem, à saúde e ao bem estar.

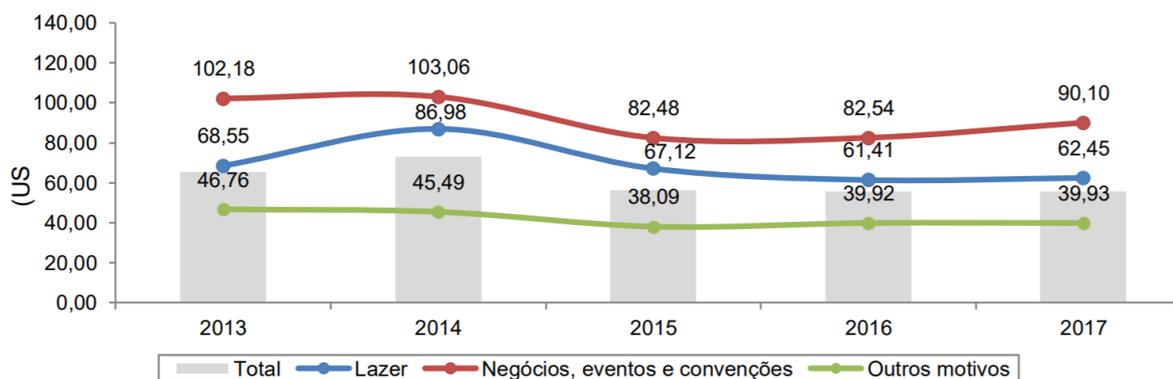
---

<sup>3</sup> Escritórios de marketing de destinos, em tradução livre;

<sup>4</sup> Geração de pessoas que nasceram entre 1981 e 1996.

Nesse sentido, o Estudo da Demanda Turística Internacional demonstra que, no Brasil, o maior gasto per capita em viagens é realizado com a motivação de negócios, não lazer. Essa informação está em conformidade com o perfil do “Novo Turista”, que é uma pessoa que tem (e portanto gasta) menos dinheiro.

Gráfico 3: Gasto médio per capita diário no Brasil por motivo de viagem, 2013-2017



Fonte: MTur/ FIPE - Estudo da Demanda Turística Internacional - 2013-2017, p. 34.

Depois, aborda-se o Turismo 4.0, que é a influência da tecnologia nas viagens. Assim, as principais tendências relacionadas ao tema são : “1) uso de realidade virtual e aumentada; 2) uso de assistentes de voz virtuais (*chatbots*); 3) emprego de *big data*; 4) gamificação; 5) *e-commerce*; 6) simplificação e 7) a importância crescente do *mobile* sobre o *desktop*”. (FGV, 2018, p. 33).

O uso da realidade virtual é explicado no sentido de permitir que o consumidor experimente ou visualize um produto, serviço ou até um destino antes de comprá-lo. Vale ressaltar também que esse tipo de tecnologia atende pessoas com deficiência e dificuldade de locomoção, no sentido de que elas podem “viajar” (ou experimentar a sensação da viagem) sem precisar sair de seu local de moradia. Esse é um avanço enorme, principalmente considerando que até então, podia-se no máximo ver fotos e vídeos dos locais e ouvir relatos de experiências de outros viajantes.

Os *chatbots* são robôs virtuais criados para interação com o usuário. Por meio do *machine learning*<sup>5</sup>, esses robôs podem interagir, prover informações e fornecer atualizações sobre os destinos de forma cada vez mais automatizada. Aliado à essa tecnologia, há o *big data*, sistemas de informações advindas de diversos recursos diferentes, que são analisadas

<sup>5</sup> Método de análise de dados da inteligência artificial que visa o aprendizado da máquina de acordo com dados e padrões para que ela tome as próprias decisões.

quantitativamente para entender comportamentos de turistas e direcionar estratégias de marketing e promoção. A gamificação é o uso de dinâmicas de jogos para criar experiências e envolver o consumidor.

O *e-commerce*, ou comércio digital, é a tendência de tecnologia de compras *online*, sendo muitas vezes orientada e otimizada pelo *big data*. A simplificação é a facilidade do uso das tecnologias supracitadas, seja por melhorias na experiência do usuário, seja por sites que compilam dados e facilitam o processo de decisão e escolha. Ela é uma grande aliada do maior uso do *mobile* (celulares e tablets) frente ao *desktop*, que são os computadores convencionais.

A pesquisa de comportamento do consumidor FIPE/MTur mostra que, de fato, os turistas que viajam ao Brasil utilizam mais os meios digitais, tanto para conseguir informações acerca de destinos, quanto para compra de passagens, hospedagem e atividades de lazer. Isso pode ser visualizado nos gráficos 4 e 5, apresentados a seguir:

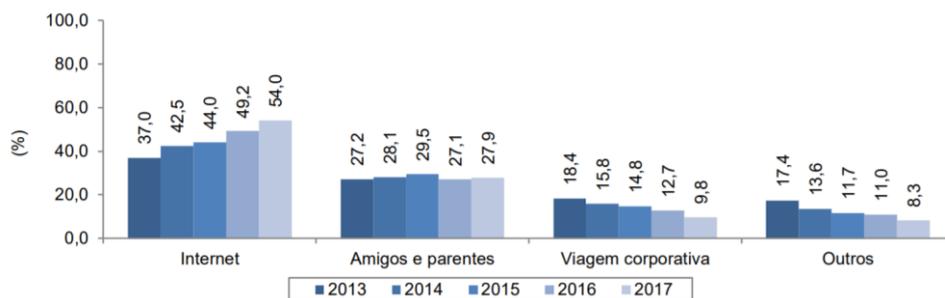
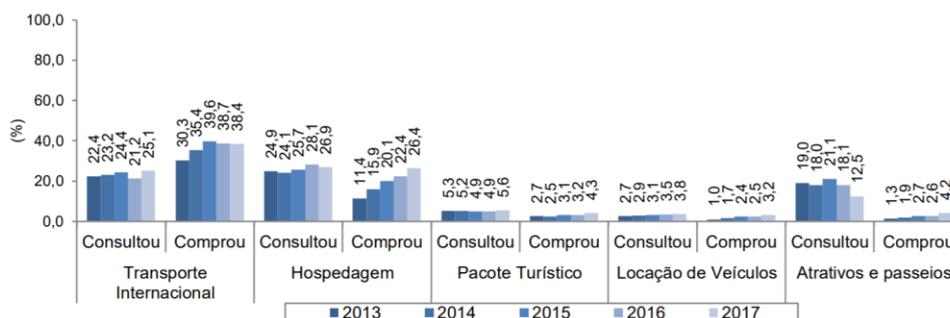


Gráfico 4: Principal fonte de informações 2013-2017

Fonte: MTur/ FIPE - Estudo da Demanda Turística Internacional - 2013-2017, p. 34.

Gráfico 5: Serviços consultados ou comprados pela internet 2013-2017



Fonte: MTur/ FIPE - Estudo da Demanda Turística Internacional - 2013-2017, p. 34.

Em relação às tendências de marketing e promoção, as principais estratégias identificadas no exterior foram: “1) adaptabilidade; 2) marketing multisegmentado; 3) marketing da experiência; 4) valorização da essência cultural dos países; 5) mensagens curtas e visualização; 6) conteúdo em vídeo; e 7) influenciadores digitais.”.

A adaptabilidade se dá no sentido das estratégias de comunicação e marketing em meio às diversas inovações tecnológicas. O marketing multi segmentado é complementar à hiperpersonalização, considerando que deve haver direcionamento para públicos específicos nas ações, ao invés de genérico. Considerando a atuação da Embratur, cuja participação em feiras Multiprodutos e MICE<sup>6</sup> é uma de suas principais ações, há de se encontrar alternativas.

O marketing da experiência é relacionado à antecipação da experiência do turista para influenciar na sua vontade de conhecer um destino. Além disso, deve-se “buscar meios de conectar ao consumidor em todos os momentos de sua jornada, da sensibilização ao pós viagem, buscando um engajamento com esses consumidores em conversas mais diretas” (FGV, 2018, p. 39). Ele é facilmente relacionado à valorização da essência cultural, levando-se em consideração que é uma das experiências que é única a localidades, não podendo ser replicada sem perder sua raiz.

Por fim, abordam-se as mensagens curtas e visualização, utilização de vídeos e influenciadores digitais. Todas essas tendências se unem no sentido de que as pessoas estão cada vez mais ligadas ao mundo digital, por cada vez mais tempo. As informações devem ser mais rápidas e precisas para que sejam consumidas.

Todas as tendências apresentadas são elementos primordiais para elaboração de estratégias da Embratur, tendo em vista que o planejamento e desenvolvimento do turismo devem estar de acordo com a realidade mundial. O caso da Embratur pode ser entendido como desafiador nesse sentido, pois ao mesmo tempo que ela precisa se preparar para a reabertura do mercado turístico após a pandemia (e isso envolve a atualização da agência em relação à outros órgãos similares no mundo) ela precisa auxiliar o mercado interno, para que quando houver uma retomada real do turismo, o Brasil ainda tenha produtos e serviços a oferecer, mesmo com a ruptura causada pelo Covid-19.

### **3.3.2 Plano de ação 2019-2022 - Jornada para uma nova Embratur**

A partir dessa seção, aborda-se o que foi proposto pela FGV para a Embratur Agência (modelo utilizado desde março de 2020). Aqui, faz-se novamente importante lembrar que, por

---

<sup>6</sup> *Meetings, incentives, conferencing, exhibitions* ou turismo de Reuniões, incentivos, conferências e exposições.

causa da pandemia de Covid-19, as ações da Embratur são, por ora, obrigatoriamente voltadas ao mercado interno. Ainda assim, houve tempo hábil na atual gestão (iniciada em maio de 2019) para realizar a implementação de algumas ações previstas, que não dependiam da mudança de natureza jurídica do órgão.

Diante do estudo, foram elaboradas 31 propostas estratégicas para a evolução da Embratur como DMO. Elas foram elencadas por prioridade de 1 a 3 e possuem prazos de execução. Para fins de análise e discussão, serão citadas aqui somente as 22 ações cujo prazo de execução já se findou, relatando quais são e o que foi feito (ou não) em relação às mesmas.

A análise desta seção foi feita com base em informações públicas, divulgadas pela Embratur, pelo Ministério do Turismo ou solicitadas por meio do Serviço de Informação ao Cidadão do Governo Federal. Nesse sentido, cabe lembrar o limite exposto na metodologia: em novembro de 2020, a Embratur tirou do ar o seu site governamental ([www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br)) e lançou um novo portal ([www.embratur.com.br](http://www.embratur.com.br)), que não possui as seções de transparência do anterior, visto que suas atualizações se limitam a notícias de atuação desde seu lançamento, sem informações retroativas. Sendo assim, há um novo véu frente à transparência da atuação da mesma. Nesse sentido, o Serviço de Informação ao Cidadão foi primordial para a conclusão do presente trabalho, pois por meio dele foi possível entrar em contato com o departamento do Ministério do Turismo que cuida da extinção do Instituto Brasileiro de Turismo e receber respostas relacionadas às ações do órgão, que foram perdidas na transição entre *sites*.

- Alterar o modelo jurídico da Embratur;

O estudo da FGV entende que devem haver esforços coordenados para aprovação do Projeto de Lei nº 7.425/2017, de autoria do Poder Executivo. A Embratur se tornou agência, mas não por esse caminho. A alteração de modelo jurídico do órgão ocorreu por meio da Lei n.º 14.002, de 22 de maio de 2020, que

Altera as Leis n os 11.371, de 28 de novembro de 2006, e 12.249, de 11 de junho de 2010, para dispor a respeito das alíquotas do imposto sobre a renda incidentes nas operações que especifica, e as Leis n os 9.825, de 23 de agosto de 1999, 11.356, de 19 de outubro de 2006, e 12.462, de 4 de agosto de 2011; autoriza o Poder Executivo federal a instituir a Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur); extingue o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur); revoga a Lei n° 8.181, de 28 de março de 1991; e dá outras providências. (BRASIL, 2020).

Deve-se destacar que o referenciado projeto previa que a arrecadação de recursos seria advinda de porcentagem das loterias federais e similares, diferente do modelo aprovado, cujos recursos vêm, majoritariamente, do FUNGETUR.

- Criação de conselho deliberativo/consultivo;

Essa ação foi realizada e, no dia 30/09/2020 ocorreu a primeira reunião do Conselho Deliberativo da Embratur. De acordo com o Ministério do Turismo,

O Conselho é composto por representantes da Embratur; dos ministérios do Turismo, das Relações Exteriores, da Economia, da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações e do Meio Ambiente; da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH); da Confederação Nacional de Municípios (CNM); da Associação Brasileira de Cruzeiros Marítimos (CLIA Brasil) e da Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (BRAZTOA). (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2020).

Não existem maiores detalhes sobre o processo de formação do conselho ou o critério utilizado para seleção de seus membros. Vale destacar que este objetivo era relacionado ao anterior e previsto no Projeto de Lei nº 7.425/2017, cuja base argumentativa para sua criação é a de que os principais DMOs do mundo possuem essa estrutura.

- Remodelar a estrutura organizacional da Embratur;

A proposta de remodelação da estrutura organizacional da Embratur é relacionada à modernização do modelo de trabalho, sugerindo que a estratégia de atuação “considere a orientação por mercados e funções transversais estratégicas (modelo misto)” (FGV, 2018 p. 95). O documento “Entendendo a ‘Nova Embratur’” (EMBRATUR, 2020), disponibilizado digitalmente na feira ABAV *Collab* em 2020, apresenta tal reformulação ao dizer que

Em relação à estruturação da Agência, se tornam presentes: o Conselho Deliberativo (CDE), o Conselho Fiscal (CFE) e a Diretoria Executiva (DIREX), sendo esta última, composta pelos três diretores da Embratur: Diretor-Presidente, Diretor de Gestão Corporativa e Diretor de Marketing, Inteligência e Comunicação, aos quais competem coordenar todos os colaboradores para atingir metas e resultados estabelecidos no planejamento estratégico da entidade. A Diretoria de Marketing, Inteligência e Comunicação, cuja estrutura organizacional foi formatada para um maior foco nas suas estratégias e ações, tem como objetivo aproveitar de maneira mais efetiva os diferenciais competitivos do Brasil.

A seguir, apresenta-se o organograma da diretoria de Marketing, Inteligência e Comunicação:

Imagem 4: Organograma da diretoria de Marketing, Inteligência e Comunicação da Embratur.



Fonte: Embratur, 2020.

Não há, no documento - e em nenhum outro local pesquisado, inclusive no site da agência - o organograma das demais diretorias, restando uma incógnita em relação às mesmas. O que é possível perceber em relação ao da diretoria supracitada é que não há orientação por mercado, nem funções transversais estratégicas, conforme o que foi proposto no Produto 8.

- Estabelecer eixos norteadores da estratégia de promoção da imagem do país;

A proposta visa o estabelecimento de “eixos norteadores da estratégia de promoção do país que representem a proposta de valor e as vantagens competitivas do Brasil” (FGV, 2018, p. 100). Ela afirma que outros DMOs possuem suas propostas de valor bastante claras, baseando-as em “experiências ou áreas de concentração, mais do que em locais ou paisagens.” (FGV, 2018, p. 100). Assim como o que já é demonstrado desde o primeiro Plano Aquarela (CHIAS MARKETING, 2005), a FGV reforça que o Brasil, além de praias, possui “gastronomia, música, natureza, cultura popular, diversidade” (FGV, 2018, p. 100).

Nesse sentido, a Embratur realizou, em 2019, o seu Planejamento Tático-Operacional (ANEXO I). Nele, são apresentados os segmentos para foco, conforme a imagem abaixo:

Imagem 5: Segmentos Turísticos e motivação de viagem.



Fonte: Embratur, 2019.

Diante do exposto, a meta do órgão não condiz com o proposto pela FGV, visto que tanto em seus produtos, quanto em indicadores de tendências no turismo mundial, se faz referência à hipersegmentação da oferta, algo que não ocorreu.

- Revisar o modelo de priorização de mercados;

A revisão proposta parte do conceito de mercados estratégicos, frente ao que a Embratur utilizou até então, de mercados prioritários. Nesse sentido, considera-se que há “mercados já conquistados cujos investimentos precisam ser redimensionados e países potenciais que podem ser melhor explorados” (FGV, 2018, p. 102). O planejamento citado no item acima demonstra,

em dois momentos, os mercados mais “maduros” em relação à promoção turística e os estratégicos de investimento, conforme imagens 6 e 7:

Imagem 6: Maturidade do produto Brasil nos mercados.

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
China México	EUA Alemanha Reino Unido Bolívia Itália	França Chile Paraguai Peru Espanha Colômbia	Argentina Portugal Uruguai

\* Grau de maturidade: 1 menor maturidade e 4 maior maturidade

Fonte: Embratur, 2019.

Imagem 7: Mercados Estratégicos.



Fonte: Embratur, 2019.

Nesse caso, pode-se considerar que houve uma revisão, com priorização de investimentos em alguns dos mercados menos consolidados.

- Definir calendário estratégico de participação em feiras e eventos;

Essa proposta parte do princípio de que o calendário de participação em feiras deveria ser definido de forma integralizada “com análise de custo-benefício e retorno esperado e proposta de formato da participação” (FGV, 2018, p. 110). Isso porque a participação em feiras é cara e nem sempre traz retorno aos DMOs, portanto, deve ser utilizada de forma estratégica.

Nesse sentido, o Planejamento Tático-Operacional não traz a análise do custo benefício das feiras, mas apresenta a projeção de participação em 2019 e 2020 (que não ocorreu a partir de maio, por causa da Lei 14.002/20. A imagem 8 apresenta o cronograma:

Imagem 8: Projeção de participação em feiras, 2019 e 2020.

PROJEÇÃO DO ACORDO COM O SEBRAE									
Aporte do Sebrae:		R\$3.739.849,83							
Feiras 2019									
FEIRA	LOCAL	DATA	VALORES ESTIMADOS			ÁREA ESTIMADA (m²)	VALOR DA INSCRIÇÃO POR COEXPOSITOR	OBSERVAÇÃO	
			PISO	MONTAGEM / SERVIÇOS	TOTAL				
IMEX	Frankfurt / Alemanha	21 a 23/05	EURO	R\$ 588.554,87	R\$ 364.890,87	R\$ 953.445,74	0	R\$ 5.000,00	PISO SEBRAE
FIEXPO Latinoamérica	Santiago / Chile	10 a 12/06	DÓLAR	R\$ 269.450,62	R\$ 268.037,48	R\$ 537.488,10	0	R\$ 5.000,00	PISO SEBRAE
IMEX America	Las Vegas / EUA	10 a 12/09	DÓLAR	R\$ 475.303,13	R\$ 473.934,21	R\$ 949.237,35	0	R\$ 5.000,00	PISO SEBRAE
FIT América Latina	Buenos Aires / Argentina	05 a 08/10	DÓLAR	R\$ 129.907,67	R\$ 528.971,73	R\$ 658.879,41	120	R\$ 2.800,00	PISO SEBRAE
WTM London	Londres / UK	04 a 06/11	LIBRA	R\$ 775.395,81	R\$ 782.612,92	R\$1.558.008,73	280	R\$ 5.000,00	PISO SEBRAE
BTM World	Barcelona / Espanha	19 a 21/11	EURO	R\$ 411.498,19	R\$ 243.019,92	R\$ 654.518,11	39	R\$ 5.000,00	PISO SEBRAE
TOTALS ESTIMADOS				R\$2.650.110,30	R\$1.785.518,87	R\$3.166.125,48			

1º SEMESTRE DE 2019 - CRONOGRAMA DE AÇÕES / DIPRO - COM SEBRAE

Feiras 2020									
FITUR - Feria Internacional de Turismo	Madrid / Espanha	23 a 27/01	EURO	R\$ 95.890,52	R\$ 520.806,97	R\$ 616.697,49	148,5	ISENTA	PISO SEBRAE
The New York Times Travel Show	Nova York / EUA	25 a 27/01	DÓLAR	R\$ 128.459,41	R\$ 359.887,27	R\$ 488.346,68	92,90	ISENTA	PISO SEBRAE
ANATO Vitrina Turística	Bogotá / Colômbia	27/02 a 01/03	DÓLAR	R\$ 152.236,23	R\$ 252.464,04	R\$ 404.700,27	90	R\$ 5.000,00	PISO SEBRAE
ITB - Berlin International Tourism Bourse	Berlim / Alemanha	06 a 10/03	EURO	R\$ 356.499,54	R\$ 900.708,09	R\$1.257.207,63	401	R\$ 4.700,00	PISO SEBRAE
BTL - Feira de Turismo de Lisboa	Lisboa / Portugal	13 a 17/03	EURO	R\$ 305.922,09	R\$ 650.512,03	R\$ 956.434,12	216	R\$ 1.600,00	PISO SEBRAE

Fonte: Embratur, 2019

- Definição de um modelo de parceria com setores de interesse do turismo;

Essa proposta diz respeito à definição de um modelo de parceria

com setores de interesse do turismo que seja ágil e transparente, referendado por órgãos de controle e amplamente publicizado, para a realização de projetos e ações conjuntas entre a EMBRATUR e parceiros públicos e privados, prevendo ainda diretrizes para o patrocínio de eventos. (FGV, 2018, p. 88).

De acordo com a solicitação de informações respondida pelo Ministério do Turismo, não foram firmadas parcerias pela Embratur enquanto instituto. Em relação à Agência, dado o limite das informações públicas divulgadas pela mesma, não há qualquer indício da definição de modelo de parceria.

Considerando-se ainda que tais parcerias deveriam ser amplamente publicizadas, mesmo que tenha sido feito o modelo, não foi de acordo com esta proposta.

- Fortalecimento da atuação junto ao parlamento e outros órgãos governamentais;

Essa proposta é relacionada não apenas à alteração de natureza jurídica da Embratur, mas também à

aprovação de outros PLs de interesse para o desenvolvimento do turismo nacional, como a Lei Geral do Turismo, a alteração do código brasileiro de aeronáutica para permitir a abertura de 100% do capital das empresas aéreas brasileiras ao investimento estrangeiro e o aprofundamento da política de emissão de vistos eletrônicos. (FGV, 2018, p. 90)

Em relação à isso, a resposta do Ministério do Turismo, responsável pela extinção da Embratur, é que não houveram ações nesse sentido até dezembro de 2019. A partir de 2020, de acordo com a agenda do presidente da Embratur (2020), houveram entre janeiro e dezembro de 2020, cerca de 30 reuniões com parlamentares, sendo 16 deputados federais e sete senadores. Deles, 12 possuem projetos de lei relacionados ao turismo, totalizando 22 propostas, nove são para a atuação durante a pandemia de COVID-19 e as outras 13 de assuntos diversos (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2020). A única reunião que teve o assunto identificado relacionado à algum instrumento legal foi com o Deputado Federal Rodrigo Coelho, para tratar sobre o PL 442/1991, que “Dispõe sobre a legalização do jogo do bicho; altera o Decreto-lei nº 3.688, de 1941.” (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 1991).

Foram também realizadas 11 reuniões com o ministro do Turismo e 13 reuniões com ministros de outras pastas. O assunto tratado nas mesmas só foi descrito em duas oportunidades, ambas no dia 06/10/2020, em que o presidente da Embratur se reuniu com o Ministro Ricardo Salles para discutir a “possibilidade de turismo em APA e segurança jurídica para investidores no turismo da Amazônia.” (EMBRATUR, 2020) e com o Ministro da Economia, Paulo Guedes, para tratar das “Modalidades de consolidação da Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo”. (EMBRATUR, 2020).

Ou seja, em relação ao Produto 8 - Plano de Ação, a Proposta Estratégica 1.5 (FGV, 2018, p. 90) não pode ser considerada cumprida, tendo em vista que, apesar da aproximação sugerida, os temas tratados que foram publicamente divulgados não têm relação com proposto.

- Estabelecimento de um termo de cooperação com a Apex e definição de uma agenda conjunta de trabalho;

Essa proposta possui como justificativa o fato de que os órgãos de promoção de destinos do exterior usualmente agem em cooperação com os de promoção comercial, visto que existem produtos que podem ser diretamente atrelados ao turismo.

Apesar de parecer algo relativamente simples de se alcançar (tanto que o prazo de execução da proposta era de um ano), o Ministério do Turismo afirma que até dezembro de 2019 nada foi feito em relação à isso. Ainda, na agenda do presidente da Embratur, há menção

de uma reunião com o presidente da Apex em fevereiro de 2020, mas não consta o assunto. Como nada foi publicizado em relação à isso, pode-se crer que nada foi, também, realizado.

- Reformular o site destinado ao trade;

A presente proposta visa compatibilizar o site da Embratur destinado ao *trade* com o de outros países, para se tornar mais atraente tanto internamente quanto para o público internacional. Esta é uma proposta de prioridade 1, com prazo para implementação de 1 ano.

O site mencionado é o [www.visitbrasil.com](http://www.visitbrasil.com), que atualmente parece estar com falta de manutenção, tendo em vista que diversas páginas estão quebradas ou com falta de informações, conforme imagens abaixo:

Imagem 9: Página inicial do Visit Brasil sem foto.



Fonte: Visit Brasil, 2020.

Levando em consideração que o site destinado ao *trade* está desatualizado, pode-se considerar que não houve a reformulação proposta. Outro ponto a se destacar é que, apesar da marca país grafar o nome como “Brazil”, o site possui o domínio de “visitbrasil”, com a letra “S”. A imagem 10 apresenta a página de informações essenciais sobre documentação

Imagem 10: Página de Informações Essenciais com problemas de código.



Fonte: Visit Brasil, 2020.

Ainda é necessário considerar que, mesmo com todo o estudo apresentado no item 3.3.1, a Embratur parece não se adequar às tendências e tecnologias, ao deixar de lado sua principal plataforma de interação com o trade nacional e internacional.

- Reformular o site promocional da Embratur e de suas páginas vinculadas para incorporar estrutura por experiências;

Esse tópico é diretamente relacionado ao anterior. A ideia proposta é de acrescentar a seção de experiências no site oficial, junto aos nichos definidos pelo Brasil como prioritários (fazendo referência à hipersegmentação). Conforme a Imagem 9, há sim a seção de Experiências no site do *trade*, mas não está em pleno funcionamento.

- Criar Laboratório de Inovação no Turismo;

Essa proposta visa criar uma

unidade de pesquisa e desenvolvimento de soluções inovadoras, de forma colaborativa e centradas em tecnologia. O Labtur seria responsável, entre outras coisas, por desenvolver estudos de tendência, sensibilizar a Embratur sobre os modelos de negócio de empresas inovadoras, capacitar o corpo técnico em metodologias inovadoras como gestão ágil de projetos e design thinking, apoiar o desenvolvimento de projetos experimentais inovadores dentro da Embratur e firmar parceria com a academia e outros laboratórios voltados a tecnologia e inovação (FGV, 2018, p. 96)

Não há, em qualquer publicação oficial da Embratur, no organograma ou na agenda oficial do presidente do órgão, menção à criação e utilização do mesmo. Nesse sentido, deve-se ainda destacar que a existência de tal laboratório seria não apenas uma forma da agência de se manter atualizada em relação às tendências mundiais, como também de fomentar a pesquisa e desenvolvimento do turismo em âmbito nacional, o que estaria em conformidade com iniciativas de inovação dentro do Governo, como a Rede de Inovação no Setor Público - InovaGov.

- Estudar modelos de contratação de serviços de marketing e promoção;

Essa proposta visa o

estudo sobre modelos de contratação de serviços de marketing e promoção a ser levado e discutido com SECON, TCU E CGU, tendo em vista embasar a contratação desses serviços de forma integrada, prevendo ainda a possibilidade de contratação de agências internacionais para apoio às atividades no exterior (FGV, 2018, p. 99).

A ação tem em vista integrar todos os serviços que a agência precisa em uma única contratação. De acordo com o Planejamento Tático-Operacional de 2019 (ANEXO I) isso não aconteceu, pois na descrição da proposta orçamentária para marketing, por exemplo, existem diversos serviços de diversas empresas, conforme imagem abaixo:

Imagem 11: Cenário de gastos com marketing, 2019.

MARKETING DIGITAL - CENÁRIOS PARA 2019						
Ação	Agência	Valor executado em 2018	Cenário 1 - Manutenção + China	Cenário 2 - Sem connect e ações reduzidas		
1	Redes Sociais Jan a Dez	Click	R\$ 210.000,00	R\$ 260.000,00	R\$ 259.927,82	
2	Rede Corporativa Jan a Dez	Talk	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ -	
3	Manutenção tecnologia	Click	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	
4	Manutenção de presenças (market place / VBA)	Talk	R\$ 8.333,33	R\$ 58.333,33	R\$ 50.000,00	
5	Ação digital para o mercado norte americano	Click	R\$ -	R\$ 58.333,33	R\$ 58.333,33	
6	Ações com influenciadores digitais	Click	R\$ 12.500,00	R\$ 25.000,00	R\$ 16.666,67	
7	Manutenção VisitBrasil - funcionalidades, evoluções e correções	Click	R\$ 20.833,33	R\$ 29.166,67	R\$ 20.833,33	
8	Manutenção VisitBrasil - conteúdo (SEO)	Click	R\$ 16.666,67	R\$ 25.000,00	R\$ 20.833,33	
9	Ações com influenciadores	Click	R\$ 16.666,67	R\$ 33.333,33	R\$ 29.166,67	
10	Redes Sociais China (WeChat e Weibo)	Click	R\$ -	R\$ 50.000,00	R\$ -	
11	Custos de produção de vídeo, apresentações e demandas de oportunidade.	Click / Talk	R\$ 103.196,50	R\$ -	R\$ -	
<b>Custo mensal</b>			<b>R\$ 553.196,50</b>	<b>R\$ 704.166,67</b>	<b>R\$ 470.761,15</b>	

PUBLICIDADE - CENÁRIOS PARA 2019						
Ação	Agência	Valor executado em 2018 por mês	Cenário 1	Cenário 2 - 6M (MANUTENÇÃO MÍNIMA)		
1	Custos Internos	Artplan	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00	
2	Links Patrocinados (google)	Artplan	R\$ 100.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 100.000,00	
3	Posts Patrocinados (redes sociais)	Mcgarrybowen	R\$ 100.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 100.000,00	
4	Pacote de Laudas	Mcgarrybowen	R\$ 20.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 20.000,00	
5	Produção de materiais informativos	Mcgarrybowen	R\$ 20.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 20.000,00	
6	Produção de materiais promocionais	Artplan	R\$ 60.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ -	
7	Mídias Avulsas Feiras Internacionais	Mcgarrybowen	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ -	
8	Produção audio visual	Artplan	R\$ 150.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 150.000,00	
9	Campanha Internacional Happy by nature (Ideal/ano: R\$ 27M)	Artplan	R\$ 550.000,00	R\$ 1.500.000,00	R\$ -	
10	Campanha e-vida (ideal/ano: R\$ 18M)	Mcgarrybowen	R\$ 100.000,00	R\$ 500.000,00	R\$ -	
11	Campanha Resultados (ideal/ano: R\$ 4M)	Mcgarrybowen	R\$ 50.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ -	
<b>Custo mensal</b>			<b>R\$ 1.450.000,00</b>	<b>R\$ 3.190.000,00</b>	<b>R\$ 540.000,00</b>	
<b>Custo 11 meses (previsão 2019)</b>			<b>R\$ 15.950.000,00</b>	<b>R\$ 35.090.000,00</b>	<b>R\$ 5.940.000,00</b>	

Fonte: Embratur, 2019.

- Elaborar novo plano de marketing para a Embratur;

A proposta de elaborar um novo plano de marketing surgiu do fato de que o Plano Aquarela 2020, elaborado em 2009, não mais representa as necessidades da promoção turística internacional do Brasil. Frente à isso, foi proposta a criação de um novo plano, que abrangesse aos anos de 2019, 2020, 2021 e 2022. Porém, não há menção à tal elaboração nos meios oficiais de divulgação da Embratur.

- Ampliar as atividades de inteligência de mercado;

O principal ponto levantado em relação à inteligência de mercado é o uso de *big data* e o número reduzido de pessoas atuando na área. Levando-se em consideração que o último boletim de inteligência de mercado divulgado pela Embratur (ANEXO II) na feira Abav *Collab*, em outubro de 2020 utiliza os dados da pesquisa de Demanda Turística Internacional do MTur (2019), não parece haver, no momento, a implementação das sugestões propostas.

- Desenvolver proposta de fortalecimento de relações com empreendimentos e produtos que representem o Brasil;

Esta proposta diz respeito aos bens de marcas brasileiras que já possuem fama no exterior. Pode-se traçar um paralelo, por exemplo, com as marcas Havaianas e Melissa. Nesse sentido, a possibilidade de promover a imagem do país em conjunto com empresas pode ser relacionada com a ação da Apex Brasil, que possui um selo país em produtos comercializados em outras nações. Novamente, porém, não há indícios de que tal ação tenha sido executada.

- Reformular a estratégia do Marketplace, adequada ao modelo da nova Embratur;

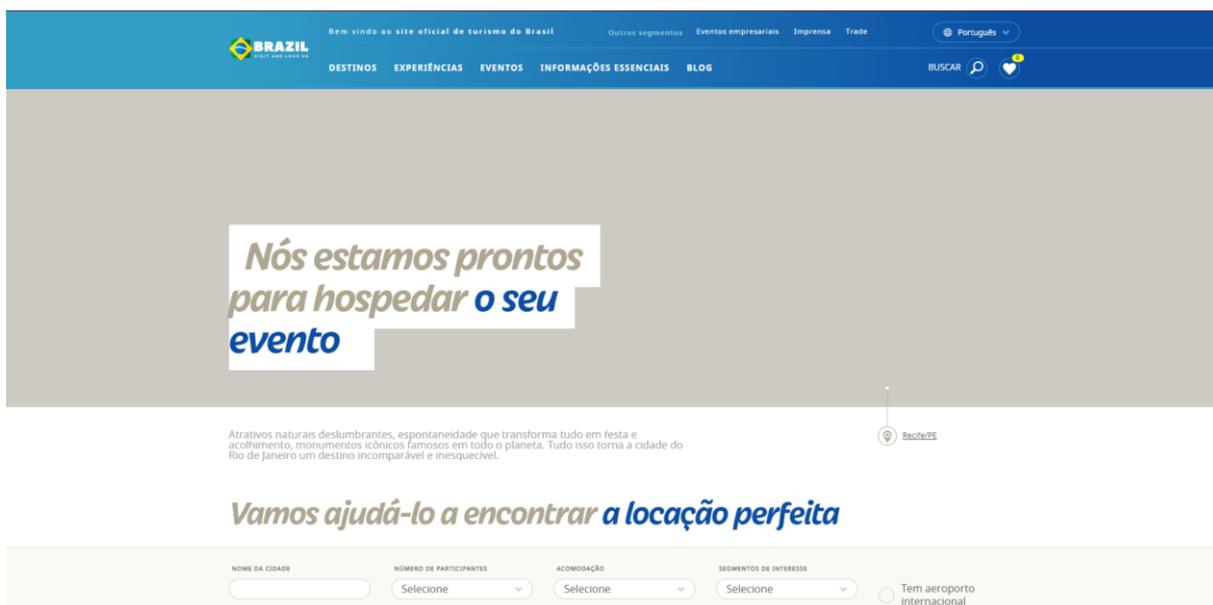
O Marketplace é uma plataforma da Embratur que está ligada o Visit Brasil. O problema a ser resolvido em relação à mesma é a ausência de informações sobre os destinos (além da listagem de empresas) e a falta de foco em empresas de receptivo.

Nesse sentido, não parece ter havido reformulação da estratégia do Marketplace. Na realidade, considerando a falta de atualizações na plataforma e tendo em vista que a última postagem oficial sobre a mesma nas redes da Embratur foi em janeiro de 2019, pode-se considerar que ela está em desuso.

- Desenvolver estratégias focadas no mercado MICE;

O mercado MICE corresponde ao turismo de negócios, incentivos, congressos e eventos. Na Imagem 5 é possível notar que a Embratur tem dado atenção ao segmento, visto que ele é um dos quatro prioritários em sua atuação de 2019. Apesar disso, não foi realizada reformulação em seus canais de promoção, conforme a imagem abaixo:

Imagem 12: Plataforma Visit Brasil MICE



Fonte: Visit Brasil, 2020.

Assim como as demais seções do site Visit Brasil, destinado ao *trade*, parece haver falta de manutenção nas páginas.

- Desenvolver proposta de Marca Brasil unificada;

A proposta diz respeito à “criação e implementação de um projeto de Marca Brasil unificada, para fortalecer seu reconhecimento tanto entre brasileiros como no exterior.” (FGV,

2018, p. 103). Isso ocorre porque na Pesquisa MTur/FIPE abordada na seção anterior deste trabalho,

a minoria dos turistas internacionais conhece a marca Brasil. Além disso, há mais de uma marca no país, já que a Apex também trabalha com uma marca. Os países líderes mundiais em turismo tem uma marca país consolidada. É possível que nem mesmo os brasileiros conheçam a marca Brasil. (FGV, 2018, p. 103).

A Marca Brasil à qual a proposta se refere é a elaborada pelo designer Kiko Farias e lançada pela Embratur em 2005, acompanhada da frase “Sensacional”. Ela foi resultante de uma vasta pesquisa realizada com turistas, moradores e outros DMOs do mundo. Suas cores e formas fazem alusão aos resultados dessa pesquisa, e tem o objetivo de potencializar a divulgação do patrimônio natural e o estilo de vida brasileiro, sintetizando os valores da cultura nacional. De acordo com o plano Aquarela do Brasil, “O desenho da marca teria que mostrar o Verde das florestas, o Amarelo do sol, das luzes e das praias, o Azul do céu e das águas, o Vermelho das festas populares e o Branco da vestimenta e da religião popular.”. (EMBRATUR, 2005). Ainda, o formato dos elementos da marca são em relação à ideias de arte, música, arquitetura e modernidade, conforme a imagem abaixo:

Imagem 13: Marca Brasil, proposta pelo designer Kiko Farias e utilizada pela Embratur entre 2005 e 2019



Fonte: Plano Aquarela 2007 a 2010, p. 52.

No final de 2019, a Embratur apresentou a nova marca país, alterando sua estética e lançando o slogan “*Brazil, visit and love us*”<sup>7</sup>. Nesse sentido, a marca deveria representar “(...) este convite aos visitantes se encantarem com o Brasil, para que eles aproveitem tudo o que de

<sup>7</sup>Brasil, visite e nos ame, em tradução livre.

melhor podemos oferecer.” (EMBRATUR, 2019). Ainda, a escolha da bandeira nacional como símbolo da promoção turística, foi feita porque

“É o maior símbolo nacional. Nossa natureza, nossos esportistas, a música, a comida, todos estes pontos da cultura nacional levaram nossa bandeira lá fora, com muita maestria, e nós, como governo, devemos fazer jus a esse País tão rico.”. (EMBRATUR, 2019).

Ela pode ser observada na imagem abaixo.

Imagem 14: Nova marca BRAZIL



Fonte: Embratur, 2019.

Porém, o Ofício 121/2019/PRESI-EMBRATUR de 13 de junho de 2019, contido no processo SEI 72100.001026/2019-76 e obtido via LAI (ANEXO III), argumenta que a mudança da marca não deveria ocorrer sem a condução de um estudo, como foi feito para o lançamento da anterior. Nesse sentido, os técnicos da Coordenação-Geral de Marketing Digital disseram que

(...) o conhecimento da Marca Brasil cresceu de 11% para 20% (entre 2006 e 2009), nível alto quando consideramos o pouco tempo desde sua implantação. As principais sensações associadas à marca são: brilhante e colorida, brasileira, alegre, natural.” (Plano Aquarela 2020, página 35). 3) Valor de mercado da Marca Brasil - A Marca Brasil, desde sua criação em 2004, foi sempre vinculada a qualquer esforço de comunicação feito pela Embratur para a promoção do turismo internacional. De fato, no Estudo de demanda turística internacional realizado pelo Ministério do Turismo anualmente, foi constatado que 34,6% dos turistas entrevistados identificaram a Marca Brasil (Fonte: Pesquisa de Caracterização e Dimensionamento do Turismo Internacional no Brasil 2018.) A Marca, quando restringida a análise de sua percepção ao trade turístico internacional, possui reconhecimento e relevância, sendo constante a demanda de parceiros nacionais públicos e privados e empresas ou instituições do trade internacional que solicitam a utilização da Marca Brasil em seus materiais e websites. (SEI 72100.001026/2019-76 / pg. 43).

Além disso, a ausência de um estudo de viabilidade e ação contrária à proposta, visto que a nova marca não foi lançada em modelo de unificação, não é recomendada pelos mesmos técnicos

sem que haja pesquisas que indiquem um diagnóstico de imagem do Brasil por parte do potencial turista internacional, pontuando qual a necessidade de mudanças de

posicionamento de imagem que o Brasil precisa alcançar. A Marca possui um caráter estratégico, e não apenas gráfico. (SEI 72100.001026/2019-76 / pg. 44).

Os outros principais pontos levantados são sobre a falta do nacionalismo ao grafar o nome do país com “Z”, a dificuldade de tradução para outras línguas do *slogan* “*Visit and Love Us*” e o uso da bandeira do país como único elemento gráfico da marca, que não é bem visto internacionalmente, visto que

(...) remete efetivamente ao patriotismo e ao nacionalismo que a nação vivencia neste momento. No entanto, entendemos, em nosso acompanhamento de quase uma década dos concorrentes, que o elemento nacionalista não é explorado como principal ou, menos ainda, único elemento. O uso enfático deste elemento em marcas de turismo pode servir com uma barreira para o sentimento de receptividade que deseja-se transmitir para o público alvo. Caso opte por esta representação gráfica, sugerimos atenção redobrada ao discurso para fugir do teor ufanista que não é bem visto atualmente em marketing de turismo. (SEI 72100.001026/2019-76 / pg. 44).

Ou seja, houve uma proposta de mudança da marca país voltada ao uso da mesma por diferentes segmentos, principalmente o turismo e o comércio exterior. Apesar da alteração ter ocorrido, ela não foi em conjunto com outros órgãos e não teve um estudo de viabilidade realizado, mesmo que tenha sido indicado tanto pela própria Embratur, quanto pela FGV.

- Implementar os Visit Brazil Offices - VBOs como novo modelo de representação da Embratur no exterior;

Os Visit Brazil Offices são uma proposta de atualização aos EBT - Escritório Brasileiro de Turismo, que foram fechados no final de 2018 e eram “(...) responsáveis pela promoção, marketing e divulgação de produtos e destinos turísticos brasileiros e pelo relacionamento com 23 mil empresas de turismo que atuam em vários países, definidos como mercados de interesse. (CORREIO BRAZILIENSE, 2018, s.p.).

Nela, foi proposto

Realizar nova licitação internacional, baseada no novo modelo de VBOs que possam consolidar uma base de inteligência comercial para a EMBRATUR, com um papel mais estratégico e se relacionando diretamente com todos os servidores da empresa e também abertos a se relacionar com o trade brasileiro e internacional. Estes escritórios deverão atuar com autonomia e ser a EMBRATUR em cada um desses mercados, articulando ações com as embaixadas do Brasil no exterior, com as agências brasileiras existentes nos mercados, com o trade local, realizar parcerias e promover efetivamente o Brasil nos mercados selecionados. (FGV, 2018, p. 111)

Ou seja, dar autonomia e liberdade aos escritórios que antes eram limitados a fazer contatos e gerar informações para o setor de inteligência da Embratur. Para isso, precisaria haver envio de funcionários da Embratur para atuar em outros países e diminuição da dependência aos serviços terceirizados do modelo anterior. Porém, não houve ação da Embratur nesse sentido em 2019 ou 2020.

- Fortalecer a relação dos VBOs com as representações consulares no exterior.

Esta proposta está diretamente relacionada à anterior e visa que, quando houverem VBOs, sejam estabelecidas relações “(...) para suporte de ações de promoção off-line (através do uso da infraestrutura física e recursos humanos) das embaixadas e consulados.”. Porém, como não existem VBOs, não há fortalecimento das relações.

- Criar sistemática de relacionamento com outros DMOs nacionais e internacionais;

A última proposta cujo prazo de execução já se findou diz respeito ao relacionamento da Embratur com outros órgãos de marketing turístico. Para isso, ela deve ‘Aprofundar o relacionamento colaborativo com DMOs de outros países ou nacionais, assim como com secretarias estaduais e municipais de turismo, participando de reuniões e encontros periódicos. (FGV, 2018, p. 91).

Nesse sentido, a Agenda Presidencial da Embratur (EMBRATUR, 2020) indica que houveram reuniões com os presidentes da Amazonatur (10/11/2020), com o Secretário-Geral da Organização Mundial do Turismo (16/11/2020) e com o ex-Ministro do Turismo da Argentina (15/07/2020). Portanto, pode-se entender que há um movimento de manutenção ou aproximação no relacionamento entre a Embratur e outros órgãos de turismo do Brasil e do exterior.

Sendo assim, é possível observar que apesar da Embratur possuir oito extensos produtos de inteligência, inclusive com um plano de ação para a sua atuação como agência, no geral há uma inércia em sua aplicação. Hoje, não há um plano de marketing que direcione as ações da agência a partir de 2020, nem clareza e transparência no que será feito no escopo do novo modelo jurídico. Além disso, o fim da condição de autarquia significou também uma grande diminuição na transparência de sua atuação, que no momento deveria ser voltada ao auxílio do mercado interno no enfrentamento da pandemia de Covid-19.

Os dois primeiros capítulos do presente trabalho foram voltados à conceituação da política pública de turismo, bem como da importância do planejamento como ferramenta de desenvolvimento no setor. Essa visão não é recente, tendo sido utilizada no turismo nacional desde os anos 90, com o Prodetur. A Embratur, apesar de hoje ser agência, continua sendo formuladora e implementadora de políticas públicas federais, que devem ser feitas para o bem do povo, preferencialmente de forma democrática e participativa. Ainda assim, sua atuação tem sido frequentemente obscura e questionável, chegando ao ponto de seu presidente participar,

em meio à uma missão oficial, de um programa de TV para celebrar o assassinato de bandidos pela polícia, na forma de um “CPF cancelado” (VEJA, 2020).

O encerramento deste capítulo se dá na forma de questionamento: por que, após investir quase três milhões de reais em um estudo aprofundado sobre como agir e porquê, a Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo parece não reagir? Por que após anos de tentativas de melhorar sua atuação, a estratégia que mais chegou perto disso não foi divulgada e não está sendo bem utilizada?

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia tentou trazer clareza à política pública de turismo da Embratur, que nasceu como empresa, se tornou instituto e hoje é agência, apresentando as suas novas possibilidades de ação e utilizando como embasamento os estudos produzidos no país. A clareza se dá no sentido de explicitar como sua atuação poderia e deveria ser e como, de fato, é.

O processo da política pública envolve entender as necessidades da população, as oportunidades de atuação e o papel do governo e do Estado para, assim, fazer o melhor possível para o povo. No turismo não é diferente. Hoje, a atuação da Embratur se pauta em dois eixos: ajudar a recuperar as empresas que sofrem com a crise do Covid-19 e melhorar a sua atuação internacional para que, quando houver uma normalização da atividade, o Brasil possa triunfar em setores que, por anos, não triunfou.

Sabe-se que o planejar do turismo é uma atividade complexa, que traz em si diversas variáveis, como as sociais, econômicas e ambientais. Sabe-se também que nem sempre as pessoas responsáveis por fazê-lo têm consciência disso, muitas vezes priorizando apenas uma ou nenhuma delas. O intuito da pesquisa, análise e crítica na política pública é sempre de dar luz àquilo que é feito, utilizando-se da ciência e dos dados para chegar à uma conclusão embasada do porquê.

Os dados que aqui se apresentam indicam que a atuação da Embratur precisa ser modernizada, para que o Brasil possa atuar de forma estratégica na atração de turistas do exterior, fomentando o desenvolvimento do (e pelo) turismo no país de forma organizada. Para isso, é necessário que ocorram mudanças na sua forma de agir.

O cenário atual é de dificuldades e oportunidades. De acordo com o Google, a pesquisa sobre cancelamento de voos aumentou em 15x entre janeiro e março (GOOGLE. 2020). Os consumidores estão mudando sua forma de viajar, procurando mais opções individuais e seguras, como motorhomes e chalés. Inclusive, as pesquisas sobre chalés para alugar cresceram em mais de 100% entre 2019 e 2020 (GOOGLE, 2020). O mínimo exigido hoje é flexibilidade e segurança.

Assim, há uma obrigação da Embratur em agir. Isso está disposto na lei que a transformou em agência, onde se lê

§ 3º Desde a decretação do estado de emergência até 6 (seis) meses após a superação das circunstâncias que o originaram, a utilização de recursos da Embratur para promoção do turismo será direcionada exclusivamente para o turismo doméstico,

inclusive mediante a celebração de convênios com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, sob a coordenação do Ministério do Turismo. (BRASIL, 2020)

Há, também, uma obrigação de que ela seja transparente em sua atuação, observando o artigo 20 da mesma lei, que diz

Art. 20. A Embratur garantirá, nos termos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, a transparência na gestão da informação, por meio de acesso amplo e divulgação.

Mesmo assim, não há transparência e não há uma ação coordenada por parte da agência. Ou seja, no que se trata da criação e execução de políticas públicas e no planejamento e desenvolvimento do turismo, a Embratur hoje ignora o que é disposto e age como querem seus gestores.

Em relação às duas questões postas ao final do Capítulo 3, existem breves considerações que podem ser feitas traçando um paralelo entre o interesse técnico e o político. Conforme exposto no primeiro capítulo, o governo possui interesses próprios (e muitas vezes escusos) em relação à política pública e ele decide o que é feito ou não. Sendo assim, de um ponto de vista técnico não há razão que explique a não tomada de ações, na realidade o que existe é um cenário cada vez mais favorável para elas. De um ponto de vista político, pode-se justificar a inércia pela falta de continuidade entre gestões, falta de interesse e, em certa medida, falta de perícia para operacionalizar as ações propostas.

Acredita-se que o objetivo geral, de entender quais os efeitos práticos nas políticas públicas da Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur) a partir de sua mudança de natureza jurídica, foi alcançado. O efeito que se enxerga hoje é inferior ao seu potencial e menos impactante do que o previsto nos estudos contratados pela Embratur e realizados pela Fundação Getúlio Vargas. Ainda assim, há a esperança de que por meio da democracia participativa a ação cidadã, com pressões justas e necessárias pela melhor atuação do órgão, a agência supere esse período de ações difusas e ajude o turismo do Brasil a se desenvolver de forma constante, equilibrada e sustentável.

## REFERÊNCIAS

ABAV. **Abav Collab.** Disponível em: <https://www.abavcollab.com.br/>. Acesso em 29/11/2020.

ALVERGA, Carlos Frederico Rubino Polari de. **Democracia representativa e democracia participativa no pensamento político de Locke e Rousseau.** 2003. 195 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política)-Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

BENI, M. C. ; MOESCH, Marutschka Martini . **A Teoria da Complexidade e o Ecosistema Turístico.** REVISTA DE TURISMO - VISÃO E AÇÃO, 2017. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/11662/0#:~:text=A%20TEORIA%20DA%20COMPLEXIDADE%20E%20O%20ECOSSISTEMA%20DO%20TURISMO,-Mario%20Carlos%20Beni&text=Tem%20como%20objetivo%20analisar%20a,imagin%C3%A1rio%20pela%20observa%C3%A7%C3%A3o%20do%20fato.> Acesso em 17/11/2020.

BRASIL. **Decreto-lei nº 55, de 18 de Novembro de 1966.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1965-1988/Del0055.htm#:~:text=Define%20a%20pol%C3%ADtica%20nacional%20de,Turismo%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias.&text=Art.&text=4%C2%BA%20%C3%89%20criado%20o%20Conselho,a%20pol%C3%ADtica%20na.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/Del0055.htm#:~:text=Define%20a%20pol%C3%ADtica%20nacional%20de,Turismo%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias.&text=Art.&text=4%C2%BA%20%C3%89%20criado%20o%20Conselho,a%20pol%C3%ADtica%20na.)

BRASIL. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acesso em 24/10/2020.

BRASIL. **Decreto nº 60.224, de 16 de fevereiro de 1967.** Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-60224-16-fevereiro-1967-400926-norma-pe.html>.

BRASIL. **Decreto nº 8.537, de 5 de outubro de 2015.** D.O.U. de 06/10/2015, P. 1

BRASIL. **Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008.** D.O.U. de 18/09/2008, P. 1

BRASIL. **Lei nº 14.002, de 22 de maio de 2020.** D.O.U. DE 25/05/2020, P. 2

BUARQUE, CHICO. **Quem te viu, quem te vê.** Rio de Janeiro: RGE, 1967. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=DPi2GvEISUQ>. Acesso em 15/11/2020.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Emenda Constitucional nº 95, de 2016.** Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/2016/emendaconstitucional-95-15-dezembro-2016-784029-publicacaooriginal-151558-pl.html>. Acesso em 11/09/2020.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **PL 7425/2017.** Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2129730>. Acesso em 19/11/2020.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **PL 442/1991.** Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=15460>. Acesso em 28/11/2020.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Propostas Legislativas.** Disponível em: <https://www.camara.leg.br/busca-portal/proposicoes/pesquisa-simplificada>. Acesso em 28/11/2020.

CORREIO BRAZILIENSE. **Embratur encerra contrato com 13 escritórios de promoção no exterior.** Disponível em: <https://blogs.correiobraziliense.com.br/vicente/embratur-encerra-contrato-com-13-escritorios-de-promocao-no-exterior/>. Acesso em 29/11/2020.

DIAS, Reinaldo; MATOS, F. **POLÍTICAS PÚBLICAS: Princípios, Propósitos e Processos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012. v. 1. 264p.

DIAS, Reinaldo. **Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003. v. 1. 226p

ESTADO DE MINAS. **Aprovado orçamento-programa 2020 da Embratur.** Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/12/24/internas\\_economia,1110335/aprovado-orcamento-programa-2020-da-embratur.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/12/24/internas_economia,1110335/aprovado-orcamento-programa-2020-da-embratur.shtml). Acesso em 11/09/2020.

EMBRATUR. **Agenda Presidencial.** Disponível em: [https://embratur.com.br/?page\\_id=110](https://embratur.com.br/?page_id=110). Acesso em 29/11/2020.

EMBRATUR. **Embratur reduz gastos internos para investir em promoção internacional.** Disponível em: [http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salaImprensa/noticias/arquivos/Embratur\\_reduz\\_gastos\\_internos\\_para\\_investir\\_em\\_promocao\\_internacional.html](http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salaImprensa/noticias/arquivos/Embratur_reduz_gastos_internos_para_investir_em_promocao_internacional.html). Acesso em 11/09/2020.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - OBSERVATÓRIO DAS ESTATAIS. Seminário: a nova Lei das Estatais uma proposta de metodologia para avaliação de conformidade legal - Márcio Holland. 2017. Disponível em: [https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/arquivos/marcio\\_holland.pdf](https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/arquivos/marcio_holland.pdf). Acesso em 09/10/20.

GOOGLE. **No setor de viagens, o que o marketing precisa saber para encontrar novos caminhos?.** Disponível em: [https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/tendencias-de-consumo/no-setor-de-viagens-o-que-o-marketing-precisa-saber-para-encontrar-novos-caminhos/?utm\\_medium=social&utm\\_campaign=thinkwithgoogle&utm\\_source=linkedin&utm\\_content=no-setor-de-viagens-o-que-o-marketing-precisa-saber-para-encontrar-novos-caminhos](https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/tendencias-de-consumo/no-setor-de-viagens-o-que-o-marketing-precisa-saber-para-encontrar-novos-caminhos/?utm_medium=social&utm_campaign=thinkwithgoogle&utm_source=linkedin&utm_content=no-setor-de-viagens-o-que-o-marketing-precisa-saber-para-encontrar-novos-caminhos); Acesso em 29/11/2020.

HALL, C. Michael. **Planejamento Turístico: políticas, processos e relacionamentos.** São Paulo: CONTEXTO, 2001.

LOHMANN, Guilherme; PANOSSO NETTO, Alexandre. **Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas.** Política Pública de Turismo, p. 121-127. [S.l: s.n.], 2012.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Conselho Nacional de Turismo**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/institucional/conselho-nacional-de-turismo.html>. Acesso em 18/06/2020.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Cresce a participação do Turismo no PIB nacional. Ministério do Turismo**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/12461-cresce-a-participa%C3%A7%C3%A3o-do-turismo-no-pib-nacional.html>. Acesso em 02/08/2020.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Ministro do Turismo preside 1ª reunião do Conselho Deliberativo da Embratur**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/13836-ministro-do-turismo-preside-1%C2%AA-reuni%C3%A3o-do-conselho-deliberativo-da-embratur.html>. Acesso em 15/11/2020.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Planejamento Estratégico Institucional - PEI**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/planejamento-estrat%C3%A9gico-institucional-2020-planejamento-estrat%C3%A9gico-institucional-2020-2023.html>. Acesso em 19/11/2020.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Programa Investe Turismo**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/investeturismo.html>. Acesso em 03/11/2020.

MOESCH, Marutschka Martini; GASTAL, Susana. **Turismo, Políticas Públicas e Cidadania**. 1. ed. SÃO PAULO: EDITORA ALEPH, 2007. v. 1. 83p .

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em 24/10/2020.

OLIVEIRA, G. B.. **Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento**. Revista da FAE, Curitiba, v. 1, p. 37-48, 2002.

PIMENTEL, M. P. C.; PEREIRA, J. R.; PIMENTEL, T.D.; CARRIERI, A. P. **As cinco vidas da agenda pública brasileira de turismo**. Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo, 2011. 1-25.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO, Enciclopédia Jurídica. **Regime jurídico das empresas estatais**. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/44/edicao-1/regime-juridico-das-empresas-estatais>. Acesso em 09/10/2020.

PRIBERAM DICIONÁRIO. **Desenvolvimento**. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/desenvolvimento>. Acesso em 11/11/2020

SANTOS FILHO, J. **O Turismo na Era Vargas e o Departamento de Imprensa e Propaganda - DIP**. Cultur: Revista de Cultura e Turismo, 2008. 102-115.

SILVA, S. B. M. **O turismo como instrumento de desenvolvimento e redução da pobreza: uma perspectiva territorial**. CORIOLANO, L. N. M. T. , LIMA, L. C. (orgs) Turismo comunitário e responsabilidade socio-ambiental. Fortaleza: EDUECE, 2003. pp.19-25.

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas: Uma Revisão da Literatura**. Sociologias (UFRGS), Porto Alegre, v. 8, n.16, p. 20-45, 2006.

VEJA. **Como Flávio Bolsonaro construiu seu alibi para faltar à acareação**. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/blog/noblat/como-flavio-bolsonaro-construiu-seu-alibi-para-faltar-a-acareacao/>. Acesso em 29/11/2020.

# PLANEJAMENTO TÁTICO-OPERACIONAL 2019 - PROMOÇÃO TURÍSTICA INTERNACIONAL DO BRASIL



*Sensacional!*

# METODOLOGIA

## Diretrizes de atuação nos mercados

- Planejamento Estratégico
- Diretrizes Estratégicas e orientações de atuação nos mercados

## Análise de dados

- Análise de dados quantitativos (EMBRATUR / FGV)
- Análise dos relatórios de inteligência e outros subsídios
- Análise qualitativa por mercado
- Definição de segmentos e mercados estratégicos

## Plano Tático-operacional

- Plano de Ações por ferramenta
- Cenários de orçamento dividido por áreas

# DIRETRIZES ESTRATÉGICAS EMBRATUR 2019

- ✓ Criar condições para a elaboração de um novo plano de marketing turístico internacional do Brasil;
- ✓ Dar continuidade aos esforços de implementação da Embratur Digital;
- ✓ Orientar e elaborar ações de promoção, com foco na experiência do turista e por meio de hipersegmentação, que possam converter na comercialização de produtos e destinos turísticos brasileiros;
- ✓ Fomentar as parcerias público-privadas, priorizando projetos e ações que contemplem o compartilhamento de recursos;
- ✓ Ampliar a produção e o compartilhamento de informações de inteligência comercial com os parceiros públicos e privados no Brasil e no exterior;
- ✓ Reposicionar o Brasil, nos próximos 5 anos, entre os 10 primeiros países do ranking *ICCA* que mais sediam eventos internacionais.

# Análise de dados

## VARIÁVEIS QUANTITATIVAS

- ✓ Gasto médio por viagem
- ✓ Renda média mensal (Familiar e Individual)
- ✓ Volume emissivo América do Sul/Brasil (Cota Competitiva)
- ✓ Projeção de crescimento de chegadas de turistas (Euromonitor)
- ✓ Número de viagens para o Brasil
- ✓ Acessibilidade aérea (oferta de assentos)

# MATURIDADE DO PRODUTO BRASIL NOS MERCADOS

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
China México	EUA Alemanha Reino Unido Bolívia Itália	França Chile Paraguai Peru Espanha Colômbia	Argentina Portugal Uruguai

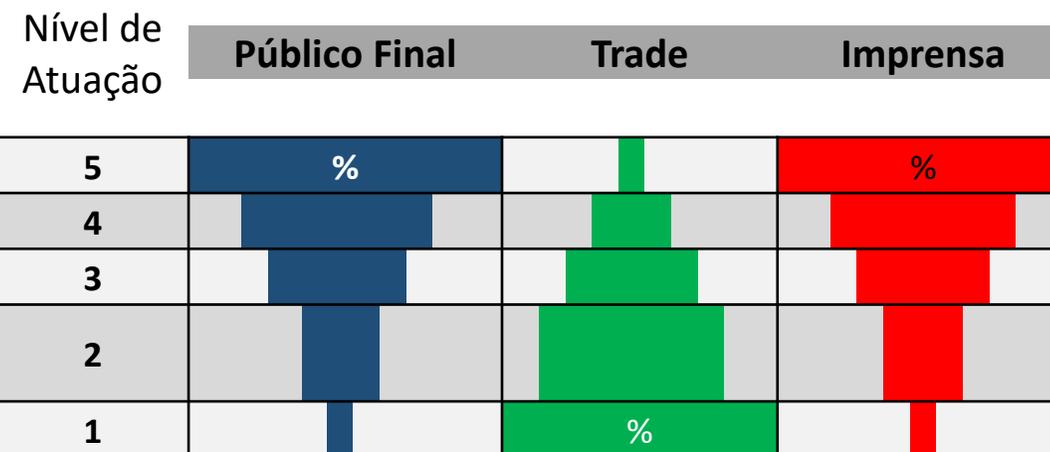
\* Grau de maturidade: 1 menor maturidade e 4 maior maturidade

# MERCADOS ESTRATÉGICOS



Sensacional!

MERCADOS	INVESTIMENTO*	NÍVEL DE ATUAÇÃO
EUA	\$\$\$\$	4
França		4
Alemanha		4
Reino Unido		3
Portugal	\$\$\$	5
Itália		3
Espanha		2
Chile	\$\$	4
Uruguai		4
Argentina		5
Paraguai		4
Peru		4
México	\$	1
Colômbia		4
China		1



\* Volume de investimento por país de acordo com o câmbio x moeda local.

# SEGMENTOS TURÍSTICOS E MOTIVAÇÃO DE VIAGEM

## MICE\*

- 15,6% dos turistas que entram no Brasil

## SOL E PRAIA

- 72,4% ingressam por sol e praia

## ECOTURISMO

- 16,3% ingressam motivados pela natureza

## CULTURA

- 9,0% ingressam motivados pela cultura

\*MICE - Meetings, Incentive, Congress & Events (Turismo de Negócios, Incentivo, Congressos e Eventos)

Fonte: Perfil da Demanda Turística Internacional, Síntese Brasil - Ministério do Turismo, Ano 2017

# SEGMENTO *MICE*

- ✓ Motivação de viagem ao Brasil: 15,6% (Perfil da Demanda Turística Internacional 2017 - MTur/FIPE)
- ✓ Diferencial do turista de Negócios e Eventos: gasto médio/dia alto se comparado ao turista de lazer (U\$ 329,39) + Permanência média: 7 dias, podendo estender a sua viagem, especialmente em destinos considerados *“Long Haul”*
- ✓ Turismo de Negócios e Eventos - tem papel importantíssimo para a dinâmica do turismo nas cidades. É considerado uma ótima solução para questões como a sazonalidade do turismo e para o aumento da taxa de ocupação dos hotéis em baixa temporada.
- ✓ **Foco:** Eventos associativos, corporativos, esportivos e Incentivo
- ✓ **Mercados indicados para promoção do segmento:** América do Norte, América Latina, Europa e China

# SEGMENTO *MICE*

## VANTAGENS COMPETITIVAS

- ✓ Infraestrutura dos grandes eventos (novos equipamentos)
- ✓ O Brasil é um dos principais *hubs* da América do Sul
- ✓ Único país da América do Sul listado entre os *TOP 20* que mais recebem eventos internacionais (*ICCA*)
- ✓ Líder na América Latina em realização de eventos e em investimentos diretos estrangeiros

# SEGMENTO SOL E PRAIA

- ✓ Motivação de Viagem: 72,4% (Perfil da Demanda Turística Internacional 2017 - MTur/FIPE)
- ✓ Oportunidade de diversificação de destinos e produtos turísticos nos mercados da América do Sul, América do Norte e Europa
- ✓ **Foco:** Regiões Sul, Sudeste e Nordeste; Lua de Mel; \*Esportes (*Surf, Windsurf, Kitesurf...*)
- ✓ **Mercados indicados para promoção do segmento:** América do Sul (Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Paraguai, Peru, e Uruguai); América do Norte (Canadá e Estados Unidos); e Europa (Alemanha, Espanha, Itália, Portugal e Reino Unido) e China.

\*Esportes praticados no mar, associados ao segmento de Sol & Praia

# SEGMENTO SOL E PRAIA

## VANTAGENS COMPETITIVAS

- ✓ 7.367 km de litoral
- ✓ Certificação Bandeira Azul 2018/2019: 9 praias, 5 marinas e 1 embarcação de turismo sustentável
- ✓ Baía do Sancho foi considerada a 2ª baía mais bela do mundo (*Trip Advisor*)
- ✓ Baía dos Porcos, Fernando de Noronha: 4ª melhor praia do mundo e a 1ª melhor praia na América do Sul (lista divulgada pelo *FlightNetwork*, um site de viagens canadense)
- ✓ Faixas largas de areia na praia (ponto valorizado pelo público europeu)
- ✓ Recifes de coral em aproximadamente 3 mil km de costa, do Maranhão ao Sul da Bahia, representando as únicas formações recifais do Atlântico Sul
- ✓ Um dos maiores percentuais de dias de sol do planeta

# SEGMENTO ECOTURISMO

- ✓ Brasil ocupa a 1ª posição na dimensão Recursos Naturais - Ranking de Competitividade de Viagens e Turismo 2017 (Fórum Econômico Mundial)
- ✓ **Ecoturismo:** tem crescido, desde 1990, entre 20% e 34% a.a. (*Global Ecotourism da TIES - The International Ecotourism Society*). Oportunidade para realização de ações que tenham o Ecoturismo e o Turismo de Aventura como motivação de viagem (diversificação de destinos e produtos turísticos no mercado internacional)
- ✓ **Turismo de Aventura:** Estima-se que a cada 4 viagens, 1 está relacionada diretamente ao segmento e que em 2050 deverá representar 50% da motivação de viagens de turistas em todo o mundo (WTTTC). O estudo *Adventure Tourism Market Study 2013* apontou que 42% das viagens entre os turistas da América do Sul, América do Norte e Europa, tiveram por principal motivação a aventura (ATTA - Adventure Travel Trade Association/The George Washington University)
- ✓ **Foco:** Turismo sustentável, responsável, base comunitária de; Parques Nacionais; Observação de fauna; Aventura; e Pesca Esportiva
- ✓ **Mercados indicados para promoção do segmento:** Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido, França, Espanha, China, Japão.

# SEGMENTO ECOTURISMO

## VANTAGENS COMPETITIVAS

- ✓ 1º lugar em recursos naturais (WTTC)
- ✓ 7 Patrimônios Mundiais Naturais reconhecidos pela UNESCO
- ✓ 1º lugar em biodiversidade (<http://www.mma.gov.br/biodiversidade/biodiversidade-brasileira>)
- ✓ Brasil possui 6 biomas, com cerca de 1900 espécies de pássaros - 30% das espécies de aves do planeta (MMA)
- ✓ Referência mundial no processo de normalização em Ecoturismo e Turismo de Aventura com acreditação pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro)
- ✓ Bonito/MS foi premiado internacionalmente como referência em Turismo Sustentável
- ✓ Socorro/SP foi premiada internacionalmente como referência em Turismo Acessível
- ✓ Melhor país do mundo para o turismo de aventura (ranking global Best Countries)
- ✓ Diversidade de atividades que podem ser vivenciadas pelos turistas - Integração com outros segmentos como cultural e gastronômico

# SEGMENTO CULTURA

- ✓ Turismo Cultural: transversal a vários segmentos
- ✓ Motivação de Viagem: 9,0 % (Perfil da Demanda Turística Internacional 2017 - MTur/FIPE)
- ✓ Oportunidade para realização de ações que tenham o turismo cultural como motivação de viagem (diversificação de destinos e produtos turísticos no mercado internacional)
- ✓ **Foco:** Patrimônios UNESCO (material e natural), manifestações imateriais, gastronomia, música e festejos juninos.
- ✓ **Mercados indicados para promoção do segmento:** Reino Unido, EUA, México, Colômbia, Itália, França, Espanha, Alemanha.

# SEGMENTO CULTURA

## VANTAGENS COMPETITIVAS

- ✓ O Brasil ocupa a 8ª posição no Ranking de Competitividade de Viagens e Turismo 2017 (Fórum Econômico Mundial)
- ✓ Na dimensão Experiência do *Country Brand Report* - América Latina 2017/2018, o Brasil ocupa o 1º lugar em Turismo e “*Made in*” e 2º lugar em Patrimônio e Cultura (atrás do México) - Fonte: *Future Brand*
- ✓ Considerado o povo mais legal do mundo (CNN)
- ✓ Diversidade da oferta cultural brasileira
- ✓ Criatividade e Inovação - foco na arte e nos artistas contemporâneos
- ✓ Imagem de simpatia e acolhimento do povo brasileiro.
- ✓ A gastronomia brasileira está entre os itens mais bem avaliados pelos turistas internacionais - 95,7% (MTur)
- ✓ 14 Patrimônios Culturais da Humanidade reconhecidos pela UNESCO
- ✓ Sucesso da teledramaturgia brasileira pelo mundo atrás das produções nacionais em telenovelas e cinema
- ✓ Reconhecimento da singularidade da música brasileira, com categoria específica no *Grammy Latin Awards*

# PROJETOS ESPECIAIS

- ✓ **Copa América 2019** - Os jogos da 46ª COMENBOL serão disputados de 14 de junho a 07 de julho de 2019, em 8 estádios, em CINCO cidades brasileiras: Belo Horizonte, Salvador, Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo.

Países participantes: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela + Catar e o Japão (países convidados por serem futuras sedes da Copa do Mundo FIFA).

**Paraguai:** Rio de Janeiro / Belo Horizonte / Salvador

**Catar:** Rio de Janeiro / Porto Alegre / São Paulo

**Bolívia:** Rio de Janeiro / Belo Horizonte / São Paulo

**Peru:** Rio de Janeiro / Porto Alegre / São Paulo

**Uruguai:** Rio de Janeiro / Belo Horizonte / Porto Alegre

**Equador:** Belo Horizonte / Salvador

**Argentina:** Belo Horizonte / Porto Alegre / Salvador

**Venezuela:** Belo Horizonte / Porto Alegre / Salvador

**Japão:** Porto Alegre / São Paulo

**Colômbia:** Salvador / São Paulo

**Chile:** Salvador / São Paulo

# Plano Tático-Operacional de Promoção Turística Internacional - Atuação nos Mercados 2019



*Sensacional!*

Países vizinhos (***Short Haul***) representam como metas para 2019:

- ✓ **62%** da **Entrada de Divisas** no Brasil
- ✓ **42%** da **Entrada de Turistas** estrangeiros



## **Metas 2019 (+9%)**

*Turistas: 2.868.826*

*Divisas Totais: USD 1,224 bi*

Turistas (2017): 2.622.327

Gasto: USD 427,00

Quota: 27,99%

*Sol e Praia, Cultura (eventos), Ecoturismo e Aventura, MICE, Resorts/All Inclusive, Luxo, Lua de Mel.*



*Sensacional!*

# Argentina

## Diversificação da Oferta

Trade	Imprensa	Público Final
Workshop e Rodada de Negócios	Inovar a forma de divulgar conteúdo (rádio, podcasts, webconferences, etc.)	Ações de Publicidade em parceria com o Comitê Visite o Brasil
Parceria com o Comitê Visite Brasil	Eventos com formadores de opinião (blogueiros, jornalistas, personalidades, etc.)	Aumento da produção de conteúdo segmentado por mercado e público
Trabalhar intensamente o público final	Media Tour, Coletivas de Imprensa, encontro com correspondentes estrangeiros, cobertura de imprensa em feiras/eventos, etc.	Veiculação de campanhas publicitárias segmentadas
Projeto Caravanas (famtour)	Presstrips (jornalistas e influencers)	Ampliar a atuação orgânica e paga em redes sociais e mecanismos de busca (foco na segmentação da informação e mais resultados)



## **Metas 2019 (+9%)**

Turistas: 2.868.826

Divisas Totais: USD 1,224 bi

Turistas (2017): 2.622.327

Gasto: USD 427,00

Quota: 27,99%

*Sol e Praia, Cultura (eventos), Ecoturismo e Aventura, MICE, Resorts/All Inclusive, Luxo, Lua de Mel.*



*Sensacional!*

# Argentina

## Diversificação da Oferta

Trade	Imprensa	Público Final
Diversificação de produtos	Trabalhar com novas mídias (ex: bloggers e influenciadores)	Ações de Marketing Promocional
Capacitação sobre produtos e destinos turísticos através de plataforma online		Agir em todo o ciclo de comercialização do turista no ambiente digital (jornada do turista) - do inspiracional até a compra (foco na conversão)
Utilização de plataformas online para facilitar a integração entre compradores e vendedores		Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro em plataformas OTA's



## **Metas 2019 (+9%)**

*Turistas: 375.331*

*Divisas Totais: USD 245 milhões*

Turistas (2017): 342.143

Gasto: USD 653,00

Quota: 11,92%

*Sol e Praia, Cultura (gastronomia),*

*Ecoturismo e Aventura, MICE, Resorts/All*

*Inclusive, Luxo, Lua de Mel.*



# Chile

## **Ampliação da Malha Aérea**

Trade	Imprensa	Público Final
Workshop e Rodada de Negócios	Media Tour, Coletivas de Imprensa, encontro com correspondentes estrangeiros, cobertura de imprensa em feiras/eventos, etc.	Ações de Publicidade em parceria com o Comitê Descubra o Brasil
Parceria com os Comitês Descubra o Brasil	Inovar: trabalhar com outras formas de passar conteúdo (rádio, podcasts, webconferences, etc.)	Aumento da produção de conteúdo segmentado por mercado e público
Projeto Caravanas (famtour)	Presstrips (jornalistas e influencers)	Veiculação de campanhas publicitárias segmentadas
Promover ações para o fomento de novos voos	Trabalhar com novas mídias (ex: bloggers e influenciadores)	Ampliação da atuação orgânica e paga em redes sociais e mecanismos de busca com foco na segmentação da informação e otimização de resultados
		Agir em todo o ciclo de comercialização do turista no ambiente digital, desde o inspiracional até a compra (foco na conversão)



## **Metas 2019 (+9%)**

Turistas: 375.331

Divisas Totais: USD 245 milhões

Turistas (2017): 342.143

Gasto: USD 653,00

Quota: 11,92%

*Sol e Praia, Cultura (gastronomia),*

*Ecoturismo e Aventura, MICE,*

*Resorts/All Inclusive, Luxo, Lua de Mel.*



Sensacional!

# Chile

## Ampliação da Malha Aérea

Trade	Imprensa	Público Final
Utilizar plataformas online para facilitar a integração entre compradores e vendedores		Ações de Marketing Promocional
Capacitação sobre produtos e destinos turísticos através de plataforma online		Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro em plataformas OTA's
Evento próprio Visit Brasil (workshops com rodadas de negócios e vivência brasileira) Depende da maneira que for estruturado		



**Metas 2019: (+9%)**

Turistas: 357.955

Divisas Totais: USD 124 milhões

Turistas (2017): 328.098

Gasto: USD 347,00

Quota: 30,30%

Sol e Praia, Ecoturismo e Aventura, Cultura (eventos), *Resorts/All Inclusive, Lua de Mel, Viagem Rodoviária.*



Sensacional!

# Uruguai

## Ampliação da Malha Aérea

Trade	Imprensa	Público Final
Workshop e Rodada de Negócios	Media Tour, Coletivas de Imprensa, encontro com correspondentes estrangeiros, cobertura de imprensa em feiras/eventos, etc.	Ações de Publicidade em parceria com o Comitê Descubra o Brasil
Parceria com o Comitê Descubra o Brasil	Inovar: trabalhar com outras formas de passar conteúdo (rádio, podcasts, webconferences, etc.)	Aumento da produção de conteúdo segmentado por mercado e público
Projeto Caravanas (famtour)	Eventos com formadores de opinião sobre temas específicos na Embaixada	Veiculação de campanhas publicitárias segmentadas
Promover ações para o público final	<i>Presstrips</i> (jornalistas e influencers)	Ampliação da atuação orgânica e paga em redes sociais e mecanismos de busca com foco na segmentação da informação e otimização de resultados
Diversificação de produtos		



## **Metas 2019: (+9%)**

Turistas: 357.955

Divisas Totais: USD 124 milhões

Turistas (2017): 328.098

Gasto: USD 347,00

Quota: 30,30%

Sol e Praia, Ecoturismo e Aventura, Cultura (eventos), *Resorts/All Inclusive, Lua de Mel, Viagem Rodoviária.*



# Uruguai

## Ampliação da Malha Aérea

Trade	Imprensa	Público Final
Projeto Caravanas (Famtour) Depende da maneira que for estruturado	Trabalhar com novas mídias (ex: bloggers e influenciadores)	Agir em todo o ciclo de comercialização do turista no ambiente digital, desde o inspiracional até a compra - foco na conversão
Evento próprio Visit Brasil (workshops com rodadas de negócios e vivência brasileira) Depende da maneira que for estruturado		Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro em plataformas OTA's
Capacitação sobre produtos e destinos turísticos através de plataforma online		
Utilização de plataformas online para facilitar a integração entre compradores e vendedores		



## **Metas 2019: (+9%)**

Turistas: 369.974

Divisas Totais: USD 99 milhões

Turistas (2017): 336.646

Gasto: USD 268,00

Quota: 28,48%

Sol e Praia, Cultura (eventos), Ecoturismo e Aventura, *Resorts/All Inclusive, Lua de Mel, Viagem Rodoviária.*



# Paraguai

## Diversificação da Oferta

Trade	Imprensa	Público Final
Workshop e Rodada de Negócios	Media Tour, Coletivas de Imprensa, encontro com correspondentes estrangeiros, cobertura de imprensa em feiras/eventos, etc.	Ações de Publicidade em parceria com o Comitê Descubra o Brasil
Parceria com o Comitê Descubra Brasil	Inovar: trabalhar com outras formas de passar conteúdo (rádio, podcasts, webconferences, etc.)	Aumento da produção de conteúdo segmentado por mercado e público
Projeto Caravanas (famtour)	Eventos com formadores de opinião sobre temas específicos na Embaixada	Veiculação de campanhas publicitárias segmentadas
Promover ações para o fomento de novos voos	Presstrips (jornalistas e influencers)	Ampliação da atuação orgânica e paga em redes sociais e mecanismos de busca com foco na segmentação da informação e otimização de resultados



### **Metas 2019: (+9%)**

Turistas: 369.974

Divisas Totais: USD 99 milhões

Turistas (2017): 336.646

Gasto: USD 268,00

Quota: 28,48%

Sol e Praia, Cultura (eventos), Ecoturismo e Aventura, *Resorts/All Inclusive, Lua de Mel, Viagem Rodoviária.*



Sensacional!

# Paraguai

## Diversificação da Oferta

Trade	Imprensa	Público Final
Capacitação sobre produtos e destinos turísticos através de plataforma online	Trabalhar com novas mídias (ex: <i>bloggers</i> e influenciadores)	Agir em todo o ciclo de comercialização do turista no ambiente digital, desde o inspiracional até a compra - foco na conversão
Projeto Caravanas ( <i>Famtour</i> ) Depende da maneira que for estruturado		Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro em plataformas OTA's
<i>Workshops</i> e <i>sales calls</i> voltados aos segmentos apontados		
Utilização de plataformas online para facilitar a integração entre compradores e vendedores		



## **Metas 2019 (+9%)**

*Turistas: 153.697*

*Divisas Totais: USD 90 milhões*

Turistas (2017): 140.363

Gasto: USD 591,00

Quota: 14,47%

*Sol e Praia, Cultura (eventos), Ecoturismo e Aventura, Resorts/All Inclusive, Lua de Mel e Luxo*



*Sensacional!*

# Colômbia

## Diversificação da Oferta e Ampliação da Malha Aérea

Trade	Imprensa	Público Final
Workshop e Rodada de Negócios	Media Tour, Coletivas de Imprensa, encontro com correspondentes estrangeiros, cobertura de imprensa em feiras/eventos, etc.	Ações de Publicidade em parceria com o Comitê Descubra o Brasil
Parceria com o Comitê Descubra Brasil	Inovar: trabalhar com outras formas de passar conteúdo (rádio, podcasts, webconferences, etc.)	Aumento da produção de conteúdo segmentado por mercado e público
Projeto Caravanas ( <i>famtour</i> )	<i>Presstrips</i> (jornalistas e influencers)	Veiculação de campanhas publicitárias segmentadas
Capacitação sobre produtos e destinos turísticos através de plataforma online	Trabalhar com novas mídias (ex: bloggers e influenciadores)	Ampliação da atuação orgânica e paga em redes sociais e mecanismos de busca com foco na segmentação da informação e otimização de resultados
Utilização de plataformas online para facilitar a integração entre compradores e vendedores	Eventos com formadores de opinião sobre temas específicos na Embaixada	Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro em plataformas OTA's
Promover ações para o fomento de novos voos		



## **Metas 2019 (+10%)**

Turistas: 127.544

Divisas Totais: USD 49 milhões

Turistas (2017): 115.320

Gasto: USD 392,00

Quota: 10,76%

*Sol e Praia, Cultura, MICE, Resorts/All Inclusive, Lua de Mel e Luxo*



# Peru

## **Diversificação da Oferta e Ampliação da Malha Aérea**

Trade	Imprensa	Público Final
Workshop e Rodada de Negócios	Media Tour, Coletivas de Imprensa, encontro com correspondentes estrangeiros, cobertura de imprensa em feiras/eventos, etc.	Ações de Publicidade em parceria com o Comitê Descubra o Brasil
Parceria com o Comitê Descubra Brasil	Inovar: trabalhar com outras formas de passar conteúdo (rádio, podcasts, webconferences, etc.)	Aumento da produção de conteúdo segmentado por mercado e público
Projeto Caravanas (famtour)	Presstrips (jornalistas e influencers)	Veiculação de campanhas publicitárias segmentadas
Promover ações para o fomento de novos voos	Trabalhar com novas mídias (ex: bloggers e influenciadores)	Ampliação da atuação orgânica e paga em redes sociais e mecanismos de busca com foco na segmentação da informação e otimização de resultados



### **Metas 2019 (+10%)**

Turistas: 127.544

Divisas Totais: USD 49 milhões

Turistas (2017): 115.320

Gasto: USD 392,00

Quota: 10,76%

*Sol e Praia, Cultura, MICE, Resorts/All Inclusive, Lua de Mel e Luxo*



# Peru

## **Diversificação da Oferta e Ampliação da Malha Aérea**

Trade	Imprensa	Público Final
Capacitação sobre produtos e destinos turísticos através de plataforma online		Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro em plataformas OTA's
Utilização de plataformas online para facilitar a integração entre compradores e vendedores		



*Sensacional!*

Países de longa distância (***Long Haul***) representam nas metas propostas para 2019:

- ✓ **38%** da **Entrada de Divisas** no Brasil
- ✓ **58%** da **Entrada de Turistas** estrangeiros



## **Metas 2019 (+7%)**

Turistas: 511.825

Divisas Totais: USD 585 milhões

Turistas (2017): 475.232

Gasto: USD 1.143,00

Quota: 18,11%

*Sol e Praia, Cultura (gastronomia),  
Ecoturismo e Aventura, Esportes, MICE,  
Intercâmbio, LGBT, Luxo e Lua de Mel*



Sensacional!

# Estados Unidos

## Impulsionar o Mercado

Trade	Imprensa	Público Final
Visto Eletrônico	Reforçar a pauta do visto eletrônico para o Brasil	Aumento da produção de conteúdo segmentado por mercado e público
Ações de capacitação com operadores e agentes de viagem (home based)	Media Tour, Coletivas de Imprensa, encontro com correspondentes estrangeiros, cobertura de imprensa em feiras/eventos, etc	Veiculação de campanhas publicitárias segmentadas
Projeto Caravanas ( <i>famtour</i> )	Trabalhar aspectos positivos da imagem do Brasil frente às pautas negativas (saúde pública, segurança, etc.)	Ampliar a atuação orgânica e paga em redes sociais e mecanismos de busca (foco na segmentação da informação e mais resultados)
Fomento de promoção de Brasil com companhias aéreas	Inovar: trabalhar com outras formas de passar conteúdo (webconferences, etc.) e trabalho com novas mídias (ex: bloggers e influenciadores)	Agir em todo o ciclo de comercialização do turista no ambiente digital (jornada do turista) - do inspiracional até a compra (foco na conversão)



## **Metas 2019 (+7%)**

Turistas: 511.825

Divisas Totais: USD 585 milhões

Turistas (2017): 475.232

Gasto: USD 1.143,00

Quota: 18,11%

*Sol e Praia, Cultura (gastronomia),  
Ecoturismo e Aventura, Esportes, MICE,  
Intercâmbio, LGBT, Luxo e Lua de Mel*



# Estados Unidos

## **Impulsionar o Mercado**

Trade	Imprensa	Público Final
Pareceria com as associações	Presstrips (jornalistas e influencers)	Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro em plataformas OTA's
Capacitação sobre produtos e destinos turísticos através de plataforma online		Ações de Marketing Promocional
Utilização de plataformas online para facilitar a integração entre compradores e vendedores		Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro e Cias Aéreas
Continuidade do trabalho de relacionamento com o trade		



## **Metas 2019 (+8%)**

Turistas: 275.248

Divisas Totais: USD 270 milhões

# FRANÇA

## Destino Competitivo

Turistas (2017): 254.153

Gasto: USD 981,00

Quota: 33,60%

*Sol e Praia, Cultura (gastronomia),*

*Ecoturismo e Aventura (parques*

*nacionais), MICE, LGBT e Luxo*



Sensacional!

Trade	Imprensa	Público Final
Projeto Caravanas (famtour)	Promoção de destinos com preços competitivos	Site VisitBrasil.com em francês
Capacitação de agentes de viagem e operadores	Media Tour, Coletivas de Imprensa, encontro com correspondentes estrangeiros, cobertura de imprensa em feiras/eventos, etc.	Segmentar conteúdo, em francês, nas redes sociais.
Parceria com as aéreas	Trabalhar aspectos positivos da imagem do Brasil frente às pautas negativas (saúde pública, segurança, etc.)	Ampliação do conhecimento sobre as ferramentas digitais da Embratur
Capacitação sobre produtos e destinos turísticos através de plataforma online - evolução para versão em francês	Inovar: trabalhar com outras formas de passar conteúdo (webconferences, etc.) e trabalho com novas mídias (ex: bloggers e influenciadores)	Aumento da produção de conteúdo segmentado por mercado e público
Utilização de plataformas online para facilitar a integração entre compradores e vendedores - evolução para versão em francês	Presstrips (jornalistas e influencers)	Ampliação do investimento em redes sociais e mecanismos de busca



## **Metas 2019 (+8%)**

Turistas: 275.248

Divisas Totais: USD 270 milhões

# FRANÇA

## Destino Competitivo

Turistas (2017): 254.153

Gasto: USD 981,00

Quota: 33,60%

*Sol e Praia, Cultura (gastronomia),  
Ecoturismo e Aventura (parques  
nacionais), MICE, LGBT e Luxo*



*Sensacional!*

Trade	Imprensa	Público Final
		Ampliação do investimento em redes sociais e mecanismos de busca
		Ampliação da atuação orgânica e paga em redes sociais e mecanismos de busca com foco na segmentação da informação e otimização de resultados
		Agir em todo o ciclo de comercialização do turista no ambiente digital, desde o inspiracional até a compra - foco na conversão
		Ações de Marketing Promocional
		Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro e Cias Aéreas
		Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro em plataformas OTA's



## **Metas 2019 (+8%)**

*Turistas: 219.898*

*Divisas Totais: USD 1 40 milhões*

# Alemanha

## Diversificar a Oferta

Turistas (2017): 203.045

Gasto: USD 640,00

Quota: 32,59%

*Sol e Praia, Cultura (gastronomia),*

*Ecoturismo e Aventura*

*(sustentabilidade), MICE, LGBT e Luxo.*



*Sensacional!*

Trade	Imprensa	Público Final
Ação de força de vendas com operadores para fomentar a comercialização de Brasil	Media Tour, Coletivas de Imprensa, encontro com correspondentes estrangeiros, cobertura de imprensa em feiras/eventos, etc.	Disponibilização do conteúdo do Visitbrasil em alemão
Fomento de promoção de Brasil com companhias aéreas	Inovar: trabalhar com outras formas de passar conteúdo (webconferences, etc.) e trabalho com novas mídias (ex: bloggers e influenciadores)	Segmentar conteúdo, em alemão, nas redes sociais.
Capacitação de operadores de turismo e agentes de viagens	Trabalhar roteiros para mochileiros: parcerias com Airbnb, Hostels International, hotéis.	Ampliação do conhecimento sobre as ferramentas digitais da Embratur
Projeto Caravanas (famtour)	Trabalhar aspectos positivos da imagem do Brasil frente às pautas negativas (saúde pública, segurança, etc.)	Ampliação da atuação orgânica e paga em redes sociais e mecanismos de busca com foco na segmentação da informação e otimização de resultados
	<i>Presstrips (jornalistas e influencers)</i>	Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro e Cias Aéreas



## **Metas 2019 (+8%)**

*Turistas: 219.898*

*Divisas Totais: USD 140 milhões*

Turistas (2017): 203.045

Gasto: USD 640,00

Quota: 32,59%

*Sol e Praia, Cultura (gastronomia),*

*Ecoturismo e Aventura*

*(sustentabilidade), MICE, LGBT e Luxo.*



*Sensacional!*

# Alemanha

## Diversificar a Oferta

Trade	Imprensa	Público Final
Pareceria com as associações		Agir em todo o ciclo de comercialização do turista no ambiente digital, desde o inspiracional até a compra - foco na conversão
Capacitação online sobre produtos e destinos turísticos através de plataforma online (inicialmente em inglês)		Site VisitBrasil.com em alemão
Utilização de plataformas online para facilitar a integração entre compradores e vendedores		Ações de Marketing Promocional
		Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro em plataformas OTA's



## **Metas 2019 (+ 7%)**

Turistas: 200.355

Divisas Totais: USD 129 milhões

Turistas (2017): 185.858

Gasto: USD 644,00

Quota: 33,92%

*Ecoturismo e Aventura (parques e sustentabilidade), MICE, Luxo, Cultura (patrimônios) e Sol e Praia, Turismo Responsável.*



Sensacional!

# Reino unido

## Destino Competitivo

Trade	Imprensa	Público Final
Ação de força de vendas com operadores que se destacam na comercialização de Brasil.	Media Tour, Coletivas de Imprensa, encontro com correspondentes estrangeiros, cobertura de imprensa em feiras/eventos, etc.	Ações de Marketing Promocional
Capacitação de agentes de viagem	Inovar: trabalhar com outras formas de passar conteúdo (webconferences, etc.) e trabalho com novas mídias (ex: bloggers e influenciadores)	Ação em parceria com a Embaixada
Projeto Caravanas (famtour)	Trabalhar roteiros para viajantes sozinhos; parcerias com AirBnb, Hostels International, hotéis.	Aumento da produção de conteúdo segmentado por mercado e público
Parceria com as aéreas	Trabalhar aspectos positivos da imagem do Brasil frente às pautas negativas (saúde pública, segurança, etc.)	Ampliação da atuação orgânica e paga em redes sociais e mecanismos de busca com foco na segmentação da informação e otimização de resultados



## **Metas 2019 (+ 7%)**

Turistas: 200.355

Divisas Totais: USD 129 milhões

# Reino unido

## Destino Competitivo

Turistas (2017): 185.858

Gasto: USD 644,00

Quota: 33,92%

*Ecoturismo e Aventura (parques e sustentabilidade), MICE, Luxo, Cultura (patrimônios) e Sol e Praia, Turismo Responsável.*



*Sensacional!*

Trade	Imprensa	Público Final
Pareceria com as associações	Presstrips (jornalistas e influencers)	Agir em todo o ciclo de comercialização do turista no ambiente digital, desde o inspiracional até a compra - foco na conversão
Workshops e sales calls voltados aos segmentos apontados		Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro e Cias Aéreas
Capacitação sobre produtos e destinos turísticos através de plataforma online		Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro em plataformas OTA's
Utilização de plataformas online para facilitar a integração entre compradores e vendedores		



## Metas 2019 (+7%)

Turistas: 184.013

Divisas Totais: USD 149milhões

Turistas (2017): 171.654

Gasto: USD 811,00

Quota: 32,75%

*Sol e Praia, Cultura e Ecoturismo e  
Aventura (parques nacionais),  
Lua de Mel e Luxo.*



*Sensacional!*

# Itália

## Diversificar a Oferta

Trade	Imprensa	Público Final
Projeto Caravanas (famtour)	Media. Tour, Coletivas de Imprensa, encontro com correspondentes estrangeiros, cobertura de imprensa em feiras/eventos, etc.	Site VisitBrasil.com em italiano
Fomento de promoção de Brasil com companhias aéreas	Inovar: trabalhar com outras formas de passar conteúdo (webconferences, etc.)	Ação em parceria com a Embaixada
Capacitação de operadores de turismo e agentes de viagens	Trabalhar aspectos positivos da imagem do Brasil frente às pautas negativas (saúde pública, segurança, etc.)	Aumento da produção de conteúdo segmentado por mercado e público
Parceria com Associações	<i>Presstrips</i> (jornalistas e influencers)	Ampliação da atuação orgânica e paga em redes sociais e mecanismos de busca com foco na segmentação da informação e otimização de resultados



## **Metas 2019 (+7%)**

Turistas: 184.013

Divisas Totais: USD 149milhões

Turistas (2017): 171.654

Gasto: USD 811,00

Quota: 32,75%

*Sol e Praia, Cultura e Ecoturismo e  
Aventura (parques nacionais),*

*Lua de Mel e Luxo.*



# Itália

## Diversificar a Oferta

Trade	Imprensa	Público Final
Capacitação sobre produtos e destinos turísticos através de plataforma online - evolução para versão em italiano		Agir em todo o ciclo de comercialização do turista no ambiente digital, desde o inspiracional até a compra - foco na conversão
Utilização de plataformas online para facilitar a integração entre compradores e vendedores - evolução para versão em italiano		Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro em plataformas OTA's
		Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro e Cias Aéreas



## **Metas 2019 (+8%)**

Turistas: 149.139

Divisas Totais: USD 133 milhões

Turistas (2017): 137.202

Gasto: USD 896

Quota: 16,65%

*Ecoturismo e Aventura (parques nacionais)*

*Sol e Praia, Cultura (patrimônios)*

*e Lua de Mel*



*Sensacional!*

# Espanha

## Diversificar a Oferta

Trade	Imprensa	Público Final
Projeto Caravanas (famtour)	Media. Tour, Coletivas de Imprensa, encontro com correspondentes estrangeiros, cobertura de imprensa em feiras/eventos, etc.	Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro em plataformas OTA's
Fomento de promoção de Brasil com companhias aéreas	Inovar: trabalhar com outras formas de passar conteúdo (webconferences, etc.)	Ação em parceria com a Embaixada
Capacitação de operadores de turismo e agentes de viagens	Trabalhar aspectos positivos da imagem do Brasil frente às pautas negativas (saúde pública, segurança, etc.)	Aumento da produção de conteúdo segmentado por mercado e público
Parceria com Associações	Presstrips (jornalistas e influencers)	Ampliação da atuação orgânica e paga em redes sociais e mecanismos de busca com foco na segmentação da informação e otimização de resultados



## **Metas 2019 (+8%)**

Turistas: 149.139

Divisas Totais: USD 133 milhões

Turistas (2017): 137.202

Gasto: USD 896

Quota: 16,65%

*Ecoturismo e Aventura (parques nacionais),  
Sol e Praia, Cultura (patrimônios)  
e Lua de Mel*



*Sensacional!*

# Espanha

## Diversificar a Oferta

Trade	Imprensa	Público Final
Capacitação sobre produtos e destinos turísticos através de plataforma online		Agir em todo o ciclo de comercialização do turista no ambiente digital, desde o inspiracional até a compra - foco na conversão
Utilização de plataformas online para facilitar a integração entre compradores e vendedores		Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro e Cias Aéreas



## Metas 2019 (+8%)

Turistas: 156.775

Divisas Totais: USD 146 milhões

# Portugal

## Reposicionamento do Brasil

Turistas (2017): 144.095

Gasto: USD 952

Quota: 36,0%

*Sol e Praia, Ecoturismo e Aventura,*

*Cultura / Lua de Mel, Resorts,*

*Gastronomia.*



*Sensacional!*

Trade	Imprensa	Público Final
Projeto Caravanas (famtour)	Media Tour, Coletivas de Imprensa, encontro com correspondentes estrangeiros, cobertura de imprensa em feiras/eventos, etc.	Diversificação de produtos e destinos a serem trabalhados em redes sociais
Fomento de promoção de Brasil com companhias aéreas	Inovar: trabalhar com outras formas de passar conteúdo (webconferences, etc.) e trabalho com novas mídias (ex: bloggers e influenciadores)	Ação em parceria com a Embaixada
Capacitação de operadores de turismo e agentes de viagens	Presstrips (jornalistas e influencers)	Aumento da produção de conteúdo segmentado por mercado e público
Diversificação de produtos		Ampliação da atuação orgânica e paga em redes sociais e mecanismos de busca com foco na segmentação da informação e otimização de resultados
Trabalhar intensamente o público final		Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro em plataformas OTA's



### **Metas 2019 (+8%)**

Turistas: 156.775

Divisas Totais: USD 146 milhões

Turistas (2017): 144.095

Gasto: USD 952

Quota: 36,0%

*Sol e Praia, Ecoturismo e Aventura,  
Cultura / Lua de Mel, Resorts,  
Gastronomia.*



# Portugal

## Reposicionamento do Brasil

Trade	Imprensa	Público Final
Capacitação sobre produtos e destinos turísticos através de plataforma online		Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro e Cias Aéreas
Utilização de plataformas online para facilitar a integração entre compradores e vendedores		



## **Metas 2019 (+14%)**

Turistas: 64.693

Divisas Totais: USD 68 milhões

Turistas (2017): 56.500

Gasto: USD 2.348,49

Quota: 26,00%

*Ecoturismo e Aventura, MICE,  
Cultura e Luxo.*



*Sensacional!*

# China

## Mapeamento do Mercado

Trade	Imprensa	Público Final
Realização de famtours em parceria com companhias aéreas	Explorar a pauta do postos de atendimento para obtenção de visto para o Brasil	Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro em plataformas OTA's
Parcerias com a Embaixada do Brasil, APEX e Associações e atuação conjunta (MERCOSUL)	Inovar: trabalhar com outras formas de passar conteúdo (webconferences, etc.)	Ação em parceria com a Embaixada
Capacitação de operadores de turismo e agentes de viagens	Trabalhar roteiros para viajantes sozinhos (parcerias com o trade)	Aumento da produção de conteúdo segmentado por mercado e público
Realizar rodadas de negócios com o trade receptivo credenciado pela ADS	Trabalhar aspectos positivos da imagem do Brasil frente às pautas negativas (saúde pública, segurança, etc.)	Utilização de redes sociais específicas do mercado para comunicação com o público final - WeChat, Weibo e Travel Snap (CTrip)



### **Metas 2019 (+14%)**

Turistas: 64.693

Divisas Totais: USD 68 milhões

Turistas (2017): 56.500  
Gasto: USD 2.348,49  
Quota: 26,00%  
*Ecoturismo e Aventura, MICE,  
Cultura e Luxo.*



# China

## Mapeamento do Mercado

Trade	Imprensa	Público Final
Capacitação sobre produtos e destinos turísticos através de plataforma online - em mandarim	Presstrips (jornalistas e influencers)	
Utilização de plataformas online para facilitar a integração entre compradores e vendedores - em mandarim	Trabalhar com novas mídias (ex: bloggers e influenciadores)	



## **Metas 2018 (+9%)**

*Turistas: 89.710*

*Divisas Totais: USD 44 milhões*

# México

## Posicionamento do Brasil

Turistas: 81.788

Gasto: USD 491,00

Quota: 13,94%

*Cultura (gastronomia), MICE,  
Ecoturismo e Aventura e Luxo*



*Sensacional!*

Trade	Imprensa	Público Final
Workshop e Rodada de Negócios	Media Tour, Coletivas de Imprensa, encontro com correspondentes estrangeiros, cobertura de imprensa em feiras/eventos, etc.	Campanhas publicitárias cooperadas com o Trade brasileiro em plataformas OTA's
Parceria com os Comitês	Inovar: trabalhar com outras formas de passar conteúdo (webconferences, etc.)	Ação em parceria com a Embaixada
Projeto Caravanas (famtour)	Trabalhar roteiros para viajantes sozinhos; parcerias com <i>AirBnb</i> , <i>Hostels International</i> , hotéis.	Aumento da produção de conteúdo segmentado por mercado e público
Promover ações para o fomento de novos voos	Trabalhar aspectos positivos da imagem do Brasil frente às pautas negativas (saúde pública, segurança, etc.)	Ampliação da atuação orgânica e paga em redes sociais e mecanismos de busca com foco na segmentação da informação e otimização de resultados



## **Metas 2018 (+9%)**

*Turistas: 89.710*

*Divisas Totais: USD 44 milhões*

Turistas: 81.788

Gasto: USD 491,00

Quota: 13,94%

*Cultura (gastronomia), MICE,  
Ecoturismo e Aventura e Luxo*



*Sensacional!*

# México

## Posicionamento do Brasil

Trade	Imprensa	Público Final
Capacitação sobre produtos e destinos turísticos através de plataforma online	Presstrips (jornalistas e influencers)	
Utilização de plataformas online para facilitar a integração entre compradores e vendedores	Trabalhar com novas mídias (ex: bloggers e influenciadores)	

## Contribuição dos países para a composição do fluxo turístico e à entrada de divisas - Projeção para 2019

---

ENTRADA DE TURISTAS	7.197.221,00
ENTRADA DE DIVISAS	6.182.309,36

---

## 1º SEMESTRE DE 2019 - CRONOGRAMA DE AÇÕES / DIPRO – SEM SEBRAE

FEIRA	LOCAL	DATA	VALORES ESTIMADOS				ÁREA ESTIMADA (m²)	VALOR DA INSCRIÇÃO POR COEXPOSITOR	OBSERVAÇÃO
			PISO		MONTAGEM / SERVIÇOS	TOTAL			
<i>FITUR - Feria Internacional de Turismo</i>	Madri / Espanha	23 a 27/01	EURO	R\$ 95.890,52	R\$ 520.806,97	<b>R\$ 616.697,49</b>	148,5	<b>ISENTA</b>	
<i>The New York Times Travel Show</i>	Nova York / EUA	25 a 27/01	DÓLAR	R\$ 128.459,41	R\$ 359.887,27	<b>R\$ 488.346,68</b>	92,90	<b>ISENTA</b>	
<b>ANATO</b> Vitrina Turística	Bogotá / Colômbia	27/02 a 01/03	DÓLAR	R\$ 152.236,23	R\$ 252.464,04	<b>R\$ 404.700,27</b>	90	<b>R\$ 5.000,00</b>	
<i>ITB - Berlin International Tourism Bourse</i>	Berlim / Alemanha	06 a 10/03	EURO	R\$ 356.499,54	R\$ 900.708,09	<b>R\$1.257.207,63</b>	401	<b>R\$ 4.700,00</b>	
<i>BTL - Feira de Turismo de Lisboa</i>	Lisboa / Portugal	13 a 17/03	EURO	R\$ 305.922,09	R\$ 650.512,03	<b>R\$ 956.434,12</b>	216	<b>R\$ 1.600,00</b>	
<i>ITB China</i>	Xangai / China	15 a 17/05	DÓLAR	R\$ 390.605,69	R\$ 369.776,86	<b>R\$ 760.382,55</b>	116	<b>ISENTA</b>	
<b>IMEX</b>	Frankfurt / Alemanha	21 a 23/05	EURO	R\$ 588.554,87	R\$ 364.890,87	<b>R\$ 953.445,74</b>	41	<b>R\$ 5.000,00</b>	
<i>FIEXPO Latinoamérica</i>	Santiago / Chile	10 a 12/06	DÓLAR	R\$ 269.450,62	R\$ 268.037,48	<b>R\$ 537.488,10</b>	134	<b>R\$ 5.000,00</b>	
<b>TOTAIS ESTIMADOS</b>				<b>R\$1.627.562,67</b>	<b>R\$3.049.269,27</b>	<b>R\$4.676.831,93</b>			

1º Semestre: Corte: The Meeting Show

## 2º SEMESTRE DE 2019

FEIRA	LOCAL	DATA	VALORES ESTIMADOS				ÁREA ESTIMADA (m²)	VALOR DA INSCRIÇÃO POR COEXPOSITOR	OBSERVAÇÃO
			PISO		MONTAGEM / SERVIÇOS	TOTAL			
<b>IMEX America</b>	Las Vegas / EUA	10 a 12/09	DÓLAR	R\$ 475.303,13	R\$ 473.934,21	<b>R\$ 949.237,35</b>	34	<b>R\$ 5.000,00</b>	
<b>FIT América Latina</b>	Buenos Aires / Argentina	05 a 08/10	DÓLAR	R\$ 129.907,67	R\$ 528.971,73	<b>R\$ 658.879,41</b>	120	<b>R\$ 2.800,00</b>	
<b>WTM London</b>	Londres / UK	04 a 06/11	LIBRA	R\$ 775.395,81	R\$ 782.612,92	<b>R\$1.558.008,73</b>	280	<b>R\$ 5.000,00</b>	
<b>IBTM World</b>	Barcelona / Espanha	19 a 21/11	EURO	R\$ 411.498,19	R\$ 243.019,92	<b>R\$ 654.518,11</b>	93	<b>R\$ 5.000,00</b>	
<b>TOTAIS ESTIMADOS</b>				<b>R\$1.380.606,62</b>	<b>R\$1.785.518,87</b>	<b>R\$3.166.125,48</b>			

2º Semestre: Corte: Top Resa / TTG / FITPAR / JATA

### DISTRIBUIÇÃO ORÇAMENTÁRIA - 2019

<b>ORÇAMENTO FINALÍSTICO BRUTO</b>	<b>R\$32.981.000,00</b>	<b>100%</b>
RESERVA/OPORTUNIDADES (PRESI)	R\$5.000.000,00	15%
COOPERAÇÃO	R\$800.000,00	2%
<b>ORÇAMENTO FINALÍSTICO LÍQUIDO</b>	<b>R\$27.181.000,00</b>	<b>82%</b>
DMARK	R\$18.754.890,00	69%
DIPRO	R\$8.426.110,00	31%

1º SEMESTRE DE 2019 - CRONOGRAMA DE AÇÕES / DIPRO – COM SEBRAE

**DISTRIBUIÇÃO ORÇAMENTÁRIA - 2019**

<b>ORÇAMENTO FINALÍSTICO BRUTO</b>	<b>R\$32.981.000,00</b>	<b>100%</b>
RESERVA/OPORTUNIDADES (PRESI)	R\$5.000.000,00	15%
COOPERAÇÃO	R\$800.000,00	2%
<b>ORÇAMENTO FINALÍSTICO LÍQUIDO</b>	<b>R\$27.181.000,00</b>	<b>82%</b>
DMARK	R\$18.754.890,00	69%
DIPRO	R\$8.426.110,00	31%

<b>CENÁRIO D - COM SEBRAE</b>	
TOTAL EM 2018 (MONTAGEM NYTTS 2019)	359.887,27
EMPENHO TOTAL EM 2019 (FEIRAS 2019)	6.902.215,96
<b>CONTRATO DE TRADUÇÃO</b>	<b>50.000,00</b>
<b>AÇÕES DE RELACIONAMENTO (CGIN e CGST)</b>	<b>1.473.894,04</b>
<b>SALDO DIPRO</b>	<b>R\$0,00</b>

**PROJEÇÃO DO ACORDO COM O SEBRAE**

Aporte do Sebrae: R\$3.739.849,83

**Feiras 2019**

FEIRA	LOCAL	DATA	VALORES ESTIMADOS				ÁREA ESTIMADA (m²)	VALOR DA INSCRIÇÃO POR COEXPOSITOR	OBSERVAÇÃO
			PISO		MONTAGEM / SERVIÇOS	TOTAL			
IMEX	Frankfurt / Alemanha	21 a 23/05	EURO	R\$ 588.554,87	R\$ 364.890,87	<b>R\$ 953.445,74</b>	0	<b>R\$ 5.000,00</b>	PISO SEBRAE
FIEXPO <i>Latinoamérica</i>	Santiago / Chile	10 a 12/06	DÓLAR	R\$ 269.450,62	R\$ 268.037,48	<b>R\$ 537.488,10</b>	0	<b>R\$ 5.000,00</b>	PISO SEBRAE
IMEX America	Las Vegas / EUA	10 a 12/09	DÓLAR	R\$ 475.303,13	R\$ 473.934,21	<b>R\$ 949.237,35</b>	0	<b>R\$ 5.000,00</b>	PISO SEBRAE
FIT América Latina	Buenos Aires / Argentina	05 a 08/10	DÓLAR	R\$ 129.907,67	R\$ 528.971,73	<b>R\$ 658.879,41</b>	120	<b>R\$ 2.800,00</b>	PISO SEBRAE
WTM London	Londres / UK	04 a 06/11	LIBRA	R\$ 775.395,81	R\$ 782.612,92	<b>R\$1.558.008,73</b>	280	<b>R\$ 5.000,00</b>	PISO SEBRAE
<b>IBTM World</b>	Barcelona / Espanha	19 a 21/11	EURO	R\$ 411.498,19	R\$ 243.019,92	<b>R\$ 654.518,11</b>	39	<b>R\$ 5.000,00</b>	PISO SEBRAE
<b>TOTAIS ESTIMADOS</b>				<b>R\$2.650.110,30</b>	<b>R\$1.785.518,87</b>	<b>R\$3.166.125,48</b>			

**1º SEMESTRE DE 2019 - CRONOGRAMA DE AÇÕES / DIPRO – COM SEBRAE**

**Feiras 2020**

<b>FITUR - Feria Internacional de Turismo</b>	Madri / Espanha	23 a 27/01	EURO	R\$ 95.890,52	R\$ 520.806,97	<b>R\$ 616.697,49</b>	148,5	<b>ISENTA</b>	<b>PISO SEBRAE</b>
<b>The New York Times Travel Show</b>	Nova York / EUA	25 a 27/01	DÓLAR	R\$ 128.459,41	R\$ 359.887,27	<b>R\$ 488.346,68</b>	92,90	<b>ISENTA</b>	<b>PISO SEBRAE</b>
<b>ANATO Vitrine Turística</b>	Bogotá / Colômbia	27/02 a 01/03	DÓLAR	R\$ 152.236,23	R\$ 252.464,04	<b>R\$ 404.700,27</b>	90	<b>R\$ 5.000,00</b>	<b>PISO SEBRAE</b>
<b>ITB - Berlin International Tourism Bourse</b>	Berlim / Alemanha	06 a 10/03	EURO	R\$ 356.499,54	R\$ 900.708,09	<b>R\$1.257.207,63</b>	401	<b>R\$ 4.700,00</b>	<b>PISO SEBRAE</b>
<b>BTL - Feira de Turismo de Lisboa</b>	Lisboa / Portugal	13 a 17/03	EURO	R\$ 305.922,09	R\$ 650.512,03	<b>R\$ 956.434,12</b>	216	<b>R\$ 1.600,00</b>	<b>PISO SEBRAE</b>

R\$ 1.039.007,79 R\$ 2.684.378,40 R\$ 3.723.386,19

<b>Total</b>	<b>R\$ 3.689.118,09</b>
<b>Saldo</b>	<b>R\$50.731,74</b>

**RELAÇÕES PÚBLICAS/ASCOM - CENÁRIOS PARA 2019**

Ação		Agência	Valor executado em 2018 por mês	Cenário 1 - sem gerenciamento	Cenário 2 - sem gerenc e mais cortes
1	Gerenciamento Lote 1	FSB	R\$ 76.713,36	R\$ -	R\$ -
2	Coordenador de Demandas Lote 1	FSB	R\$ 52.585,00	R\$ 52.585,00	R\$ 52.585,00
3	Núcleo de Atendimento EUA	FSB	R\$ 68.000,00	R\$ 68.000,00	R\$ 68.000,00
4	Núcleo de Atendimento Argentina	FSB	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
5	Núcleo de Atendimento Alemanha	Ogilvy	R\$ 72.000,00	R\$ 72.000,00	R\$ 72.000,00
6	Núcleo de Atendimento Reino Unido	Ogilvy	R\$ 64.000,00	R\$ 64.000,00	R\$ 64.000,00
7	Gerenciamento Lote 2	Ogilvy	R\$ 76.713,36	R\$ -	R\$ -
8	Coordenador de Demandas Lote 2	Ogilvy	R\$ 52.585,00	R\$ 52.585,00	R\$ 52.585,00
9	Núcleo de Atendimento Brasil - ASCOM	INPRESS	R\$ 376.508,78	R\$ 299.950,40	R\$ 262.465,41
10	Deslocamentos da equipe ASCOM	INPRESS	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 20.000,00
11	Sérgio Machado (webclipping)	SM	R\$ 3.433,33	R\$ 3.433,33	R\$ 3.433,33
12	Ações de RP em feiras (ano)	Ogilvy/FSB	R\$ 453.480,51	R\$ 250.000,00	R\$ 250.000,00
13	Ações de oportunidade e press trips (ano)	Ogilvy/FSB	R\$ 2.042.300,46	R\$ 1.000.000,00	R\$ 150.000,00
<b>Custo mensal</b>			<b>R\$ 897.538,83</b>	<b>R\$ 667.553,73</b>	<b>R\$ 615.068,74</b>
<b>Custo 11 meses (previsão 2019)</b>			<b>R\$ 12.368.708,10</b>	<b>R\$ 8.593.091,03</b>	<b>R\$ 7.165.756,14</b>

**MARKETING DIGITAL - CENÁRIOS PARA 2019**

Ação		Agência	Valor executado em 2018	Cenário 1 - Manutenção + China	Cenário 2 - Sem connect e ações reduzidas
1	Redes Sociais Jan a Dez	Click	R\$ 210.000,00	R\$ 260.000,00	R\$ 259.927,82
2	Rede Corporativa Jan a Dez	Talk	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ -
3	Manutenção tecnologia	Click	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
4	Manutenção de presenças (market place / VBA)	Talk	R\$ 8.333,33	R\$ 58.333,33	R\$ 50.000,00
5	Ação digital para o mercado norte americano	Click	R\$ -	R\$ 58.333,33	R\$ 58.333,33
6	Ações com influenciadores digitais	Click	R\$ 12.500,00	R\$ 25.000,00	R\$ 16.666,67
7	Manutenção VisitBrasil - funcionalidades, evoluções e correções	Click	R\$ 20.833,33	R\$ 29.166,67	R\$ 20.833,33
8	Manutenção VisitBrasil - conteúdo (SEO)	Click	R\$ 16.666,67	R\$ 25.000,00	R\$ 20.833,33
9	Ações com influenciadores	Click	R\$ 16.666,67	R\$ 33.333,33	R\$ 29.166,67
10	Redes Sociais China (WeChat e Weibo)	Click	R\$ -	R\$ 50.000,00	R\$ -
11	Custos de produção de vídeo, apresentações e demandas de oportunidade.	Click / Talk	R\$ 103.196,50	R\$ -	R\$ -
<b>Custo mensal</b>			<b>R\$ 553.196,50</b>	<b>R\$ 704.166,67</b>	<b>R\$ 470.761,15</b>

## PUBLICIDADE - CENÁRIOS PARA 2019

Ação		Agência	Valor executado em 2018 por mês	Cenário 1	Cenário 2 - 6M (MANUTENÇÃO MÍNIMA)
1	Custos Internos	Artplan	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00
2	Links Patrocinados (google)	Artplan	R\$ 100.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 100.000,00
3	Posts Patrocinados (redes sociais)	Mcgarrybowen	R\$ 100.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 100.000,00
4	Pacote de Laudas	Mcgarrybowen	R\$ 20.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 20.000,00
5	Produção de materiais informativos	Mcgarrybowen	R\$ 20.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 20.000,00
6	Produção de materiais promocionais	Artplan	R\$ 60.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ -
7	Mídias Avulsas Feiras Internacionais	Mcgarrybowen	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ -
8	Produção audio visual	Artplan	R\$ 150.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 150.000,00
9	Campanha Internacional Happy by nature (Ideal/ano: R\$ 27M)	Artplan	R\$ 550.000,00	R\$ 1.500.000,00	R\$ -
10	Campanha e-visa (ideal/ano: R\$ 18M)	Mcgarrybowen	R\$ 100.000,00	R\$ 500.000,00	R\$ -
11	Campanha Resultados (ideal/ano: R\$ 4M)	Mcgarrybowen	R\$ 50.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ -
<b>Custo mensal</b>			<b>R\$ 1.450.000,00</b>	<b>R\$ 3.190.000,00</b>	<b>R\$ 540.000,00</b>
<b>Custo 11 meses (previsão 2019)</b>			<b>R\$ 15.950.000,00</b>	<b>R\$ 35.090.000,00</b>	<b>R\$ 5.940.000,00</b>

## DMARK - CENÁRIOS PARA 2019

Ação	Valor executado em 2018 por mês	Cenário 1 - IDEAL	Cenário 2 (MANUTENÇÃO MÍNIMA)
<b>Custo Total RP</b>	<b>R\$ 12.368.708,10</b>	<b>R\$ 8.593.091,03</b>	<b>R\$ 7.165.756,14</b>
<b>Custo Total Digital</b>	<b>R\$ 6.638.357,94</b>	<b>R\$ 8.450.000,00</b>	<b>R\$ 5.649.133,84</b>
<b>Custo Total Publicidade</b>	<b>R\$ 15.950.000,00</b>	<b>R\$ 35.090.000,00</b>	<b>R\$ 5.940.000,00</b>
<b>Custo anual DMARK</b>	<b>R\$ 34.957.066,04</b>	<b>R\$ 52.133.091,03</b>	<b>R\$ 18.754.889,98</b>
<b>Valor destinado à DMARK</b>	<b>R\$</b>		<b>18.754.890,00</b>
<b>Saldo Disponível</b>	<b>R\$</b>		<b>0,02</b>



***Sensacional!***

# ALEMANHA

## PERFIL DO TURISTA INTERNACIONAL



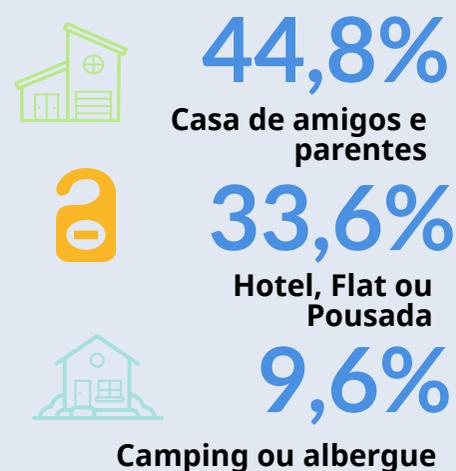
### MOTIVO DA VIAGEM



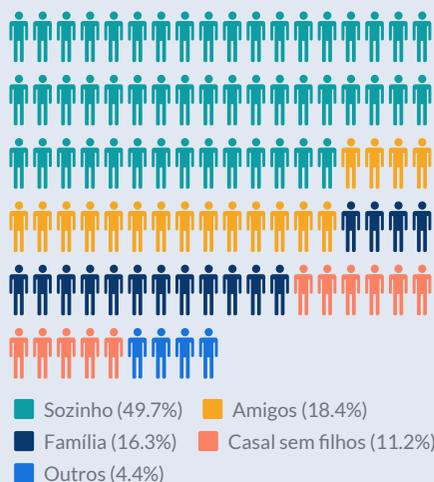
### MOTIVAÇÃO DA VIAGEM



### TIPO DE ALOJAMENTO



### GRUPO TURÍSTICO



### GASTO MÉDIO DIÁRIO



### PERMANÊNCIA MÉDIA



### DESTINOS MAIS VISITADOS

#### LAZER



(%)  
2017 2018

Rio de Janeiro - RJ	54,9	52,4
Foz do Iguaçu - PR	40,2	42,8
São Paulo - SP	20,1	21,4
Salvador - BA	12,0	12,7
Parati - RJ	6,1	11,5

#### NEGÓCIOS



(%)  
2017 2018

São Paulo - SP	41,4	43,6
Rio de Janeiro - RJ	18,9	21,2
Curitiba - PR	5,2	7,0
Campinas - SP	4,9	6,4
Florianópolis - SC	2,4	5,5

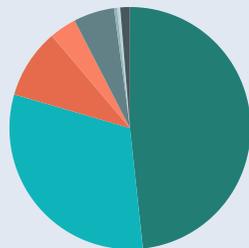
#### OUTROS



(%)  
2017 2018

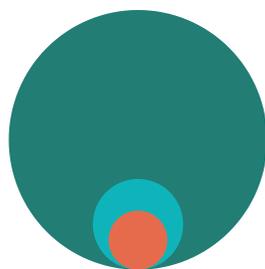
São Paulo - SP	25,4	25,8
Rio de Janeiro - RJ	30,8	23,7
Recife - PE	5,6	9,5
Salvador - BA	8,4	7,4
Florianópolis - SC	8,4	6,8

## FUNTE DE INFORMAÇÃO



- Internet (48.3%)
- Amigos e parentes (31.2%)
- Viagem corporativa (9.3%)
- Agência de viagens (3.6%)
- Guias turísticos impressos (5.5%)
- Feiras, eventos e congressos (0.4%)
- Folders e brochuras (0.4%)
- Outros (1.3%)

## UTILIZAÇÃO DE AGÊNCIA



- Não utilizou (85.2%)
- Serviços avulsos (10.4%)
- Pacote (4.4%)

## GÊNERO



51,3%

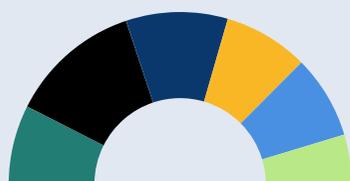
Masculino



48,7%

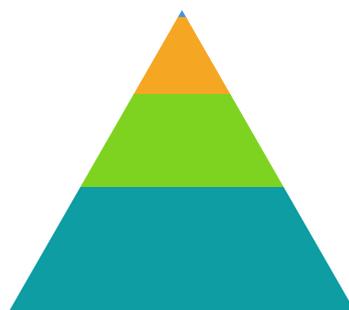
Feminino

## GRUPO DE IDADE



- 18-24 (14.9%)
- 25-31 (24.9%)
- 32-40 (19.2%)
- 41-50 (16%)
- 51-59 (15.7%)
- 60+ (9.3%)

## GRAU DE INSTRUÇÃO



- Superior (41.5%)
- Pós-graduação (30.6%)
- Médio (25.5%)
- Fundamental (2.4%)

## RENDA MÉDIA MENSAL

4.632,70

Familiar

US\$



2.937,64

Individual

US\$



## AVALIAÇÃO POSITIVA DA VIAGEM

### INFRAESTRUTURA

	2017	2018 (%)
Limpeza urbana	70,8	72,3
Segurança Pública	70,1	68,8
Serviço de Táxi	88,4	91,2
Transporte Público	69,3	72,0
Telecomunicações	73,9	72,3
Sinalização Turística	74,0	71,9

### INFRAESTRUTURA TURÍSTICA

	2017	2018 (%)
Aeroporto	93,1	91,7
Rodovias	57,1	49,8
Restaurantes	93,7	95,4
Alojamento	93,7	96,0
Diversão Noturna	88,3	89,9

### SERVIÇOS TURÍSTICOS

	2017	2018 (%)
Guias de Turismo	88,3	90,1
Informação Turística	82,1	86,0
Hospitalidade	97,0	97,5
Gastronomia	96,9	96,5
Preços	67,5	70,0

## FIDELIZAÇÃO AO DESTINO

1ª 41,9%  
1ª vez

+1 58,1%  
Outras vezes

## INTENÇÃO DE RETORNO

✓ 93,6%  
Sim

✗ 6,4%  
Não

## GRAU DE SATISFAÇÃO

😊 28,6%  
Superou

😊 54,8%  
Atendeu plenamente

😊 14,8%  
Atendeu em parte

😞 1,8%  
Decepcionou

# ARGENTINA

PERFIL DO TURISTA INTERNACIONAL



## MOTIVO DA VIAGEM



86,0%

Lazer



8,8%

Outros



5,2%

Negócios, Eventos e Convenções

## MOTIVAÇÃO DA VIAGEM



86,0%

Sol e Praia



8,7%

Natureza, Ecoturismo ou Aventura



4,1%

Cultura

## TIPO DE ALOJAMENTO



51,1%

Hotel, Flat ou Pousada



30,8%

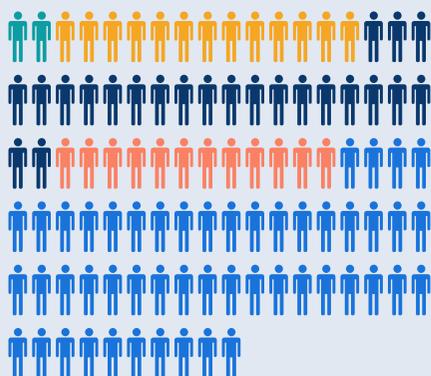
Casa alugada



8,5%

Casa de amigos e parentes

## GRUPO TURÍSTICO



■ Outros (1.6%) ■ Sozinho (13.1%)  
■ Amigos (22.6%) ■ Casal sem filhos (11.8%)  
■ Família (50.9%)

## GASTO MÉDIO DIÁRIO



BRASIL  
US\$

66,39

Negócios, Eventos e Convenções

57,98

Lazer

\* Amostra insuficiente

## PERMANÊNCIA MÉDIA

### PERNOITES



14,2

Outros

10,5

Lazer

8,9

Negócios, Eventos e Convenções

\* Amostra insuficiente

## DESTINOS MAIS VISITADOS

### LAZER



(%)

2017 2018

Florianópolis - SC	24,9	20,4
Rio de Janeiro - RJ	15,1	19,5
Bombinhas - SC	9,4	9,6
Armação dos Búzios - RJ	8,6	9,5
Foz do Iguaçu - PR	7,1	7,7

### NEGÓCIOS



(%)

2017 2018

São Paulo - SP	44,6	47,9
Rio de Janeiro - RJ	16,2	10,9
Curitiba - PR	2,3	5,7
Porto Alegre - RS	4,1	3,6
Campinas - SP	4,0	3,2

### OUTROS

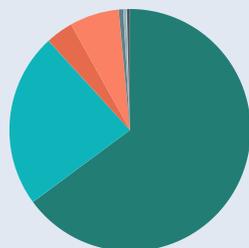


(%)

2017 2018

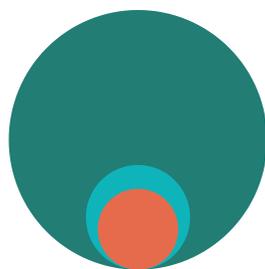
São Paulo - SP	17,4	23,1
Rio de Janeiro - RJ	15,1	11,6
Foz do Iguaçu - PR	7,4	7,5
Curitiba - PR	3,7	4,0
Salvador - BA	5,1	3,6

## FONTE DE INFORMAÇÃO



- Internet (64.9%)
- Amigos e parentes (23.3%)
- Viagem corporativa (3.7%)
- Agência de viagens (6.6%)
- Guias turísticos impressos (0.6%)
- Feiras, eventos e congressos (0.4%)
- Folders e brochuras (0.1%)
- Outros (0.4%)

## UTILIZAÇÃO DE AGÊNCIA



- Não utilizou (79.4%)
- Pacote (12.9%)
- Serviços avulsos (7.7%)

## GÊNERO



55,2%

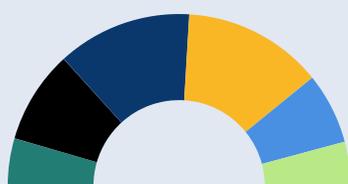
Masculino



44,8%

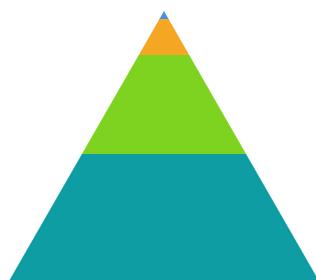
Feminino

## GRUPO DE IDADE



- 18-24 (9%)
- 25-31 (17.5%)
- 32-40 (25.4%)
- 41-50 (26.4%)
- 51-59 (13.4%)
- 60+ (8.3%)

## GRAU DE INSTRUÇÃO



- Superior (47.5%)
- Médio (36.2%)
- Pós-graduação (13.2%)
- Fundamental (3%)
- Sem educação formal (0.1%)

## RENDA MÉDIA MENSAL

2.559,10

Familiar

US\$



1.643,31

Individual

US\$



## AVALIAÇÃO POSITIVA DA VIAGEM

### INFRAESTRUTURA

	2017	2018 (%)
Limpeza urbana	90,4	88,4
Segurança Pública	91,6	92,5
Serviço de Táxi	92,2	91,9
Transporte Público	89,2	90,0
Telecomunicações	71,8	77,2
Sinalização Turística	89,0	89,7

### INFRAESTRUTURA TURÍSTICA

	2017	2018 (%)
Aeroporto	92,5	93,5
Rodovias	76,7	75,4
Restaurantes	96,3	96,5
Alojamento	97,3	97,5
Diversão Noturna	91,0	92,0

### SERVIÇOS TURÍSTICOS

	2017	2018 (%)
Guias de Turismo	92,0	93,7
Informação Turística	91,2	91,4
Hospitalidade	98,7	98,8
Gastronomia	96,0	95,9
Preços	81,1	80,4

## FIDELIZAÇÃO AO DESTINO

1ª

23,0%

1ª Vez

+1

77,0%

Outras vezes



97,9%

Sim



2,1%

Não

## INTENÇÃO DE RETORNO

## GRAU DE SATISFAÇÃO



49,1%

Superou



43,2%

Atendeu plenamente



7,0%

Atendeu em parte



0,7%

Decepcionou

# INGRESSO DE TURISTAS INTERNACIONAIS 2019



## Aumento de fluxo

Variação (%) 2018/2019

México e Itália	(+4%)
Bolívia e Uruguai	(+5%)
Equador e Reino Unido	(+6%)
França e Canadá	(+8%)
Estados Unidos	(+10%)
Peru (+12%), Paraguai	(+14%)
Israel (+15%), Rep. Coreia	(16%)
África do Sul (+17%), Portugal	(21%)
China (22%), Japão	(24%)
Rússia(30%), Austrália	(33%)
Irlanda	(46%)

## Diminuição de fluxo

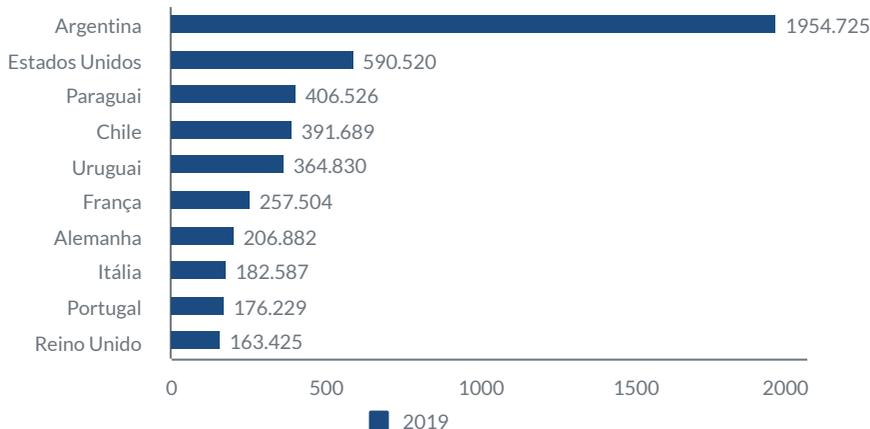
Variação (%) 2018/2019

Alemanha, Espanha e Venezuela	(-1%)
Colômbia	(-4%)
Holanda	(-5%)
Noruega	(-6%)
Suíça e Bélgica	(-9%)
Argentina	(-22%)
Austria	(-26%)

**BRASIL 6.353.141**

## TOP 10

Principais emissores de turistas ao Brasil



## Isenção de visto

Canadá

**8%**

2018: 71.160  
2019: 77.043

Estados Unidos

**10%**

2018: 538.532  
2019: 590.520

Japão

**24%**

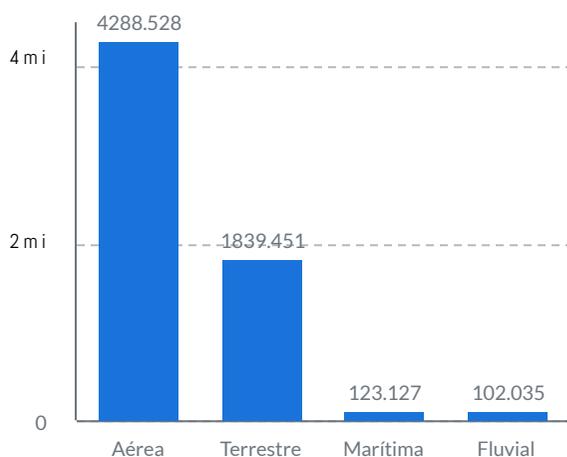
2018: 63.708  
2019: 78.914

Austrália

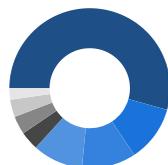
**33%**

2018: 42.235  
2019: 56.158

## Vias de Acesso



## AMÉRICA LATINA



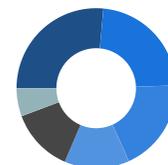
- Argentina
- Paraguai
- Chile
- Uruguai
- Peru
- Bolívia
- Colômbia
- México

## EUROPA



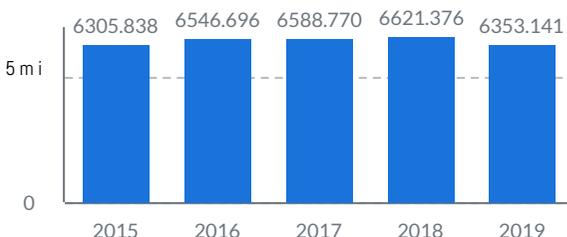
- França
- Alemanha
- Itália
- Portugal
- Reino Unido
- Espanha
- Suíça
- Holanda

## ÁSIA E OCEANIA



- Japão
- China
- Austrália
- Rep. Coreia
- Israel
- Índia

## Evolução (5 anos)



## Meses de maior fluxo

**JAN/FEV/DEZ/MAR/ABR**

## Chegadas por UFs

**São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Rio Grande do Sul**

Fonte: Anuário Estatístico de Turismo 2020  
Ano Base: 2019  
Ministério do Turismo



GERÊNCIA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E MERCADOLÓGICA DO TURISMO

<b>PAÍSES</b>	<b>TOTAL 2018</b>	<b>TOTAL 2019</b>	<b>VARIAÇÃO % 18/19</b>	<b>PARTICIPAÇÃO % 2019</b>	<b>POSIÇÃO 2019</b>
<b>ARGENTINA</b>	<b>2.498.483</b>	<b>1.954.725</b>	<b>-21,8</b>	<b>30,8</b>	<b>1º</b>
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	<b>538.532</b>	<b>590.520</b>	<b>9,7</b>	<b>9,3</b>	<b>2º</b>
<b>PARAGUAI</b>	<b>356.897</b>	<b>406.526</b>	<b>13,9</b>	<b>6,4</b>	<b>3º</b>
<b>CHILE</b>	<b>387.470</b>	<b>391.689</b>	<b>1,1</b>	<b>6,2</b>	<b>4º</b>
<b>URUGUAI</b>	<b>348.336</b>	<b>364.830</b>	<b>4,7</b>	<b>5,7</b>	<b>5º</b>
<b>FRANÇA</b>	<b>238.345</b>	<b>257.504</b>	<b>8,0</b>	<b>4,1</b>	<b>6º</b>
<b>ALEMANHA</b>	<b>209.039</b>	<b>206.882</b>	<b>-1,0</b>	<b>3,3</b>	<b>7º</b>
<b>ITÁLIA</b>	<b>175.763</b>	<b>182.587</b>	<b>3,9</b>	<b>2,9</b>	<b>8º</b>
<b>PORTUGAL</b>	<b>145.816</b>	<b>176.229</b>	<b>20,9</b>	<b>2,8</b>	<b>9º</b>
<b>REINO UNIDO</b>	<b>154.586</b>	<b>163.425</b>	<b>5,7</b>	<b>2,6</b>	<b>10º</b>
<b>ESPAÑA</b>	<b>147.159</b>	<b>145.325</b>	<b>-1,2</b>	<b>2,3</b>	<b>11º</b>
<b>PERU</b>	<b>121.326</b>	<b>135.880</b>	<b>12,0</b>	<b>2,1</b>	<b>12º</b>
<b>BOLÍVIA</b>	<b>126.253</b>	<b>132.069</b>	<b>4,6</b>	<b>2,1</b>	<b>13º</b>
<b>COLÔMBIA</b>	<b>131.596</b>	<b>126.595</b>	<b>-3,8</b>	<b>2,0</b>	<b>14º</b>
<b>MÉXICO</b>	<b>79.891</b>	<b>82.921</b>	<b>3,8</b>	<b>1,3</b>	<b>15º</b>
<b>JAPÃO</b>	<b>63.708</b>	<b>78.914</b>	<b>23,9</b>	<b>1,2</b>	<b>16º</b>
<b>CANADÁ</b>	<b>71.160</b>	<b>77.043</b>	<b>8,3</b>	<b>1,2</b>	<b>17º</b>
<b>CHINA</b>	<b>56.333</b>	<b>68.578</b>	<b>21,7</b>	<b>1,1</b>	<b>18º</b>
<b>SUÍÇA</b>	<b>70.040</b>	<b>63.826</b>	<b>-8,9</b>	<b>1,0</b>	<b>19º</b>
<b>HOLANDA</b>	<b>62.651</b>	<b>59.752</b>	<b>-4,6</b>	<b>0,9</b>	<b>20º</b>
<b>AUSTRÁLIA</b>	<b>42.235</b>	<b>56.158</b>	<b>33,0</b>	<b>0,9</b>	<b>21º</b>
<b>VENEZUELA</b>	<b>40.761</b>	<b>40.160</b>	<b>-1,5</b>	<b>0,6</b>	<b>22º</b>
<b>REP. DA COREIA</b>	<b>33.845</b>	<b>39.321</b>	<b>16,2</b>	<b>0,6</b>	<b>23º</b>
<b>ISRAEL</b>	<b>33.326</b>	<b>38.391</b>	<b>15,2</b>	<b>0,6</b>	<b>24º</b>
<b>IRLANDA</b>	<b>23.917</b>	<b>34.973</b>	<b>46,2</b>	<b>0,6</b>	<b>25º</b>

<b>PAÍSES</b>	<b>TOTAL 2018</b>	<b>TOTAL 2019</b>	<b>VARIAÇÃO % 18/19</b>	<b>PARTICIPAÇÃO % 2019</b>	<b>POSIÇÃO 2019</b>
<b>EQUADOR</b>	<b>29.374</b>	<b>31.040</b>	<b>5,7</b>	<b>0,5</b>	<b>26°</b>
<b>BÉLGICA</b>	<b>31.004</b>	<b>28.178</b>	<b>-9,1</b>	<b>0,4</b>	<b>27°</b>
<b>SUÉCIA</b>	<b>26.498</b>	<b>26.769</b>	<b>1,0</b>	<b>0,4</b>	<b>28°</b>
<b>RÚSSIA</b>	<b>19.224</b>	<b>24.931</b>	<b>29,7</b>	<b>0,4</b>	<b>29°</b>
<b>ÁFRICA DO SUL</b>	<b>21.284</b>	<b>24.869</b>	<b>16,8</b>	<b>0,4</b>	<b>30°</b>
<b>ÁUSTRIA</b>	<b>29.643</b>	<b>22.051</b>	<b>-25,6</b>	<b>0,3</b>	<b>31°</b>
<b>POLÔNIA</b>	<b>21.677</b>	<b>22.041</b>	<b>1,7</b>	<b>0,3</b>	<b>32°</b>
<b>ANGOLA</b>	<b>17.861</b>	<b>19.137</b>	<b>7,1</b>	<b>0,3</b>	<b>33°</b>
<b>DINAMARCA</b>	<b>16.778</b>	<b>17.701</b>	<b>5,5</b>	<b>0,3</b>	<b>34°</b>
<b>NORUEGA</b>	<b>18.249</b>	<b>17.132</b>	<b>-6,1</b>	<b>0,3</b>	<b>35°</b>
<b>ÍNDIA</b>	<b>16.719</b>	<b>16.958</b>	<b>1,4</b>	<b>0,3</b>	<b>36°</b>
<b>NOVA ZELÂNDIA</b>	<b>12.320</b>	<b>13.536</b>	<b>9,9</b>	<b>0,2</b>	<b>37°</b>
<b>TURQUIA</b>	<b>11.711</b>	<b>11.914</b>	<b>1,7</b>	<b>0,2</b>	<b>38°</b>
<b>COSTA RICA</b>	<b>11.118</b>	<b>11.676</b>	<b>5,0</b>	<b>0,2</b>	<b>39°</b>
<b>ROMÊNIA</b>	<b>5.927</b>	<b>9.749</b>	<b>64,5</b>	<b>0,2</b>	<b>40°</b>
<b>PANAMÁ</b>	<b>9.448</b>	<b>9.264</b>	<b>-1,9</b>	<b>0,1</b>	<b>41°</b>
<b>SURINAME</b>	<b>5.836</b>	<b>8.776</b>	<b>50,4</b>	<b>0,1</b>	<b>42°</b>
<b>REPÚBLICA TCHECA</b>	<b>5.697</b>	<b>7.442</b>	<b>33,0</b>	<b>0,1</b>	<b>43°</b>
<b>FINLÂNDIA</b>	<b>8.033</b>	<b>6.991</b>	<b>-13,0</b>	<b>0,1</b>	<b>44°</b>
<b>GRÉCIA</b>	<b>5.390</b>	<b>6.931</b>	<b>28,6</b>	<b>0,1</b>	<b>45°</b>
<b>HUNGRIA</b>	<b>6.771</b>	<b>6.854</b>	<b>1,2</b>	<b>0,1</b>	<b>46°</b>
<b>FILIPINAS</b>	<b>5.627</b>	<b>6.718</b>	<b>19,4</b>	<b>0,1</b>	<b>47°</b>
<b>UCRÂNIA</b>	<b>4.851</b>	<b>6.193</b>	<b>27,7</b>	<b>0,1</b>	<b>48°</b>
<b>MOÇAMBIQUE</b>	<b>4.563</b>	<b>5.663</b>	<b>24,1</b>	<b>0,1</b>	<b>49°</b>
<b>GUATEMALA</b>	<b>5.130</b>	<b>5.664</b>	<b>10,0</b>	<b>0,1</b>	<b>50°</b>

<b>UFs</b>	<b>TOTAL 2018</b>	<b>TOTAL 2019</b>	<b>INCREMENTO 18/19</b>	<b>VARIAÇÃO % 2019</b>	<b>POSIÇÃO 2019</b>
<b>SÃO PAULO</b>	<b>2.250.994</b>	<b>2.358.979</b>	<b>107.985</b>	<b>4,80</b>	<b>1º</b>
<b>RIO DE JANEIRO</b>	<b>1.293.342</b>	<b>1.252.267</b>	<b>-41.075</b>	<b>-3,18</b>	<b>2º</b>
<b>PARANÁ</b>	<b>948.388</b>	<b>1.006.752</b>	<b>58.364</b>	<b>6,15</b>	<b>3º</b>
<b>RIO GRANDE DO SUL</b>	<b>1.087.191</b>	<b>772.686</b>	<b>-314.505</b>	<b>-28,93</b>	<b>4º</b>
<b>SANTA CATARINA</b>	<b>226.362</b>	<b>200.746</b>	<b>-25.616</b>	<b>-11,32</b>	<b>5º</b>
<b>BAHIA</b>	<b>148.637</b>	<b>152.221</b>	<b>3.584</b>	<b>2,41</b>	<b>6º</b>
<b>CEARÁ</b>	<b>107.420</b>	<b>112.920</b>	<b>5.500</b>	<b>5,12</b>	<b>7º</b>
<b>PERNAMBUCO</b>	<b>121.169</b>	<b>111.920</b>	<b>-9.249</b>	<b>-7,63</b>	<b>8º</b>
<b>MATO GROSSO DO SUL</b>	<b>91.518</b>	<b>81.392</b>	<b>-10.126</b>	<b>-11,06</b>	<b>9º</b>
<b>DISTRITO FEDERAL</b>	<b>75.672</b>	<b>73.860</b>	<b>-1.812</b>	<b>-2,39</b>	<b>10º</b>
<b>MINAS GERAIS</b>	<b>81.850</b>	<b>54.424</b>	<b>-27.426</b>	<b>-33,51</b>	<b>11º</b>
<b>AMAPÁ</b>	<b>33.383</b>	<b>36.160</b>	<b>2.777</b>	<b>8,32</b>	<b>12º</b>
<b>ACRE</b>	<b>31.537</b>	<b>30.607</b>	<b>-930</b>	<b>-2,95</b>	<b>13º</b>
<b>AMAZONAS</b>	<b>36.064</b>	<b>29.306</b>	<b>-6.758</b>	<b>-18,74</b>	<b>14º</b>
<b>RIO GRANDE DO NORTE</b>	<b>28.672</b>	<b>27.888</b>	<b>-784</b>	<b>-2,73</b>	<b>15º</b>
<b>PARÁ</b>	<b>28.720</b>	<b>26.006</b>	<b>-2.714</b>	<b>-9,45</b>	<b>16º</b>
<b>RORAIMA</b>	<b>13.813</b>	<b>12.471</b>	<b>-1.342</b>	<b>-9,72</b>	<b>17º</b>
<b>OUTRAS UFs</b>	<b>16.644</b>	<b>12.536</b>	<b>-4.108</b>	<b>-24,68</b>	<b>18º</b>



INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO

SCN Quadra 02 bloco G Ed. Embratur Brasília, 2º andar - Bairro Asa Norte, Brasília/DF, CEP 70712-907  
Telefone: (61) 2023-8508 / 8514 - <http://www.embratur.gov.br/>

## OFÍCIO Nº 121/2019/PRESI-EMBRATUR

Brasília, 13 de junho de 2019.

Ao Senhor

Diretor de Marketing e Relações Públicas

### **Assunto: Estudo de viabilidade.**

*Referência: Nova Marca Brasil e Marca Embratur.*

Senhor Diretor,

1. Solicito providências quanto à elaboração de estudo de viabilidade, objetivando alteração da Marca Brasil e da Marca EMBRATUR.
2. O estudo deve contemplar o seguinte:
  - \* Envelopamento da fachada do Edifício-Sede do Órgão;
  - \* Envelopamento dos meios de transportes;
  - \* Uniformes personalizados para uso em eventos; e
  - \* Pastas, envelopes, papel timbrado, cartão de visita e broches/pins personalizados.
3. Consta anexado aos autos propostas com o "modelo" de layout proposto por esta PRESI (0286212; 0286214; 0286216; 0286224; 0286226 e 0287010), apenas como sugestão para o início dos trabalhos, incluindo as imagens do envelopamento do prédio.
4. Portanto, essa Diretoria deverá efetuar análise do proposto, efetuando as adequações necessárias, para posterior apresentação à Presidência.

Atenciosamente,

**GILSON MACHADO NETO**

Presidente



Documento assinado eletronicamente por **Gilson Machado Guimarães Neto, Presidente**, em 14/06/2019, às 17:50, conforme horário oficial de Brasília e Portaria nº 178, de 3 de novembro de 2016 da EMBRATUR.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.embratur.gov.br/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.embratur.gov.br/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0286230** e o código CRC **EBC8C55C**.

---

**Referência:** Caso responda este Ofício, indicar expressamente o Processo nº 72100.001026/2019-76

SEI nº 0286230

**DESPACHO Nº 109/DMARK**

Brasília, 18 de junho de 2019.

À CGPP/CGMD/CGRP,

**Assunto: Estudo de viabilidade.**

*Referência: Nova Marca Brasil e Marca Embratur.*

Encaminho os autos para providências necessárias no sentido de dar prosseguimento quanto à elaboração de estudo de viabilidade, objetivando alteração da Marca Brasil e da Marca EMBRATUR.

Atenciosamente,

Oswaldo Matos Jr.

Diretor de Marketing e Relações Públicas



Documento assinado eletronicamente por **Oswaldo Matos de Melo Junior, Diretor(a) de Marketing e Relações Públicas**, em 19/06/2019, às 16:52, conforme horário oficial de Brasília e Portaria nº 178, de 3 de novembro de 2016 da EMBRATUR.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.embratur.gov.br/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_aceso\\_externo=0](http://sei.embratur.gov.br/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_aceso_externo=0), informando o código verificador **0287932** e o código CRC **6C2605D1**.

**DESPACHO Nº 147/CGRP/DMARK**

Brasília, 24 de julho de 2019.

À DMARK,

**Assunto: Resposta ao DESPACHO Nº 109/DMARK (0287932)**

*Referência: Nova Marca Brasil e Marca Embratur.*

Senhor Diretor,

1. Para fins de instrumentalização processual, tendo em vista que todos os trâmites relacionados à demanda do DESPACHO Nº 109/DMARK estão sendo realizados pela Coordenação-Geral de Publicidade e Propaganda - CGPP, a Coordenação-Geral de Relações Públicas e Assessoria de Imprensa - CGRP encerrará o presente processo na área.
2. Permanecemos à disposição para qualquer contribuição/análise que venha a ser solicitada futuramente.

Atenciosamente,

  
Coordenação-Geral de Relações Públicas e Assessoria de Imprensa - CGRP



Documento assinado eletronicamente por   
**Coordenador(a) Geral de Relações Públicas e Assessoria de Imprensa,**  
em 25/07/2019, às 14:55, conforme horário oficial de Brasília e Portaria nº  
178, de 3 de novembro de 2016 da EMBRATUR.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site  
[http://sei.embratur.gov.br/controlador\\_externo.php?](http://sei.embratur.gov.br/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)  
[acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.embratur.gov.br/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código  
verificador **0301928** e o código CRC **A899C136**.

**DESPACHO Nº 93/CGMD/DMARK**

Brasília, 25 de julho de 2019.

À DMARK,

**Assunto: Resposta ao DESPACHO Nº 109/DMARK (0287932)**

*Referência: Nova Marca Brasil e Marca Embratur.*

Senhor Diretor,

1. Para fins de instrumentalização processual, tendo em vista que todos os trâmites relacionados à demanda do DESPACHO Nº 109/DMARK estão sendo realizados pela Coordenação-Geral de Publicidade e Propaganda - CGPP, a Coordenação-Geral de Mídia Digital - CGMD encerrará o presente processo na área.
2. Permanecemos à disposição para qualquer contribuição/análise que venha a ser solicitada futuramente.

Atenciosamente,

  
Coordenação-Geral de Mídia Digital - CGMD



Documento assinado eletronicamente por   
**Coordenador(a) Geral de Marketing Digital**, em 25/07/2019, às 15:12,  
conforme horário oficial de Brasília e Portaria nº 178, de 3 de novembro de  
2016 da EMBRATUR.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site  
[http://sei.embratur.gov.br/controlador\\_externo.php?](http://sei.embratur.gov.br/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)  
[acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.embratur.gov.br/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código  
verificador **0302356** e o código CRC **5353E8BD**.

[REDACTED]

---

**De:** [REDACTED]  
**Enviado em:** quinta-feira, 1 de agosto de 2019 14:18  
**Para:** Silvio Santos do Nascimento  
**Cc:** [REDACTED]

**Assunto:** Processo 72100.001026/2019-76 : Estudo de Viabilidade Marca Brasil  
**Anexos:** ENC: Banco de imagens; RES: Slogan - Brazil - Visit and Love us; RES: Apresentação de nova Marca BRASIL; Conceito para Manual

Prezado Sr. Coordenador,

Fomos instados, através do **Ofício 121/2019/PRESI-EMBRATUR** de 13 de junho de 2019, presente no processo [72100.001026/2019-76](#) a elaborar de estudo de viabilidade, objetivando alteração da Marca Brasil e da Marca EMBRATUR. O mesmo processo incluía propostas de layout como *sugestão* para o início dos trabalhos.

As duas Marcas em questão foram divulgadas ao público externo em 15 de julho de 2019. Nota-se que esta Coordenação ainda não havia formalizado seu parecer técnico uma vez que a o Manual da nova Marca ainda se encontrava em elaboração, da mesma forma que o planejamento para a estratégia de lançamento da mesma, como podem ser verificados nos e-mails em anexo.

Uma série de questões foram levantadas pela opinião pública após o lançamento das Marcas e é no sentido de minimizar possíveis controvérsias futuras e potencializar a promoção do Brasil no exterior que nós, técnicos da Coordenação Geral de Publicidade e Propaganda ressaltamos as seguintes questões técnicas:

- 1) Entendemos que a Marca turística “constitui um elemento mínimo de comunicação, já que com ela pode-se reconhecer e difundir o lugar. (...) Em primeiro lugar, embora a *marca* seja também um sinal que identifica um conjunto de signos, é muito mais do que isso, porque, de fato, o principal valor de qualquer produto, empresa ou lugar no mercado está diretamente relacionado com o conhecimento que as pessoas têm dele e do conteúdo de sua imagem e posicionamento competitivo.” (CHIAS, Josep em *Turismo – O Negócio da Felicidade – Desenvolvimento e Marketing Turístico de países regiões lugares e Cidades*)
- 2) Neste sentido, pontuamos que a Marca Brasil foi resultado do plano Aquarela, o Plano Estratégico de Marketing da Embratur que teve sua elaboração construída a partir de dois pilares (segundo o documento Plano Aquarela 2020, de 2009, pág. 07):
  - a) “O primeiro é o posicionamento competitivo que o país já tem hoje, como líder na América Latina, para os principais mercados turísticos do mundo. Esse posicionamento é resultado do trabalho realizado desde 2003, quando o Ministério do Turismo foi criado para garantir a implementação de políticas públicas para o setor e a EMBRATUR recebeu a missão de promover o Brasil como destino turístico no exterior”.
  - b) “O segundo é o conjunto de pesquisas periódicas realizadas com visitantes estrangeiros, representantes do setor turístico no Brasil e no exterior, sondagens de imagem e acompanhamento da imprensa internacional – que nos dão um diagnóstico atualizado da situação competitiva do país e de sua imagem internacional.”

Segundo o mesmo documento resultado de um processo de mais de dois anos de pesquisa, estudo e planejamento, “o conhecimento da Marca Brasil cresceu de 11% para 20% (entre 2006 e 2009), nível alto quando consideramos o pouco tempo desde sua implantação. As principais sensações associadas à marca são: brilhante e colorida, brasileira, alegre, natural.” (Plano Aquarela 2020, página 35)

### 3) Valor de mercado da Marca Brasil

A Marca Brasil, desde sua criação em 2004, foi sempre vinculada a qualquer esforço de comunicação feito pela Embratur para a promoção do turismo internacional. De fato, no Estudo de demanda turística

internacional realizado pelo Ministério do Turismo anualmente, foi constatado que 34,6% dos turistas entrevistados identificaram a Marca Brasil (Fonte: Pesquisa de Caracterização e Dimensionamento do Turismo Internacional no Brasil 2018.)

A Marca, quando restringida a análise de sua percepção ao trade turístico internacional, possui reconhecimento e relevância, sendo constante a demanda de parceiros nacionais públicos e privados e empresas ou instituições do trade internacional que solicitam a utilização da Marca Brasil em seus materiais e websites.

#### 4) Nova Marca BRAZIL – Estudo de Viabilidade:

A nova Marca BRAZIL foi apresentada pela nova gestão à época de sua posse aos servidores que atuam na Coordenação Geral de Publicidade e Propaganda. Antes de envio formal do **Ofício 121/2019/PRESI-EMBRATUR**, a apresentação se deu em reuniões com a Diretoria de Marketing. Através do referido ofício, foi solicitado aos servidores, técnicos desta Coordenação, que estudassem a viabilidade de implementação da nova Marca nas peças em anexo (Proposta Marca Turismo, Proposta Pasta de Couro, Proposta Envelopamento Edifício-Sede, Proposta Envelopamento Meios de Transporte, Proposta Comenda do Mérito, Proposta Broches e Pins)

A respeito da viabilidade da produção das peças elencadas acima, cabe ressaltar que em sua maioria não se trata efetivamente de esforço de comunicação promocional para o público internacional, mas de produtos de uso interno da entidade, afetando tão somente colaboradores e público nacional. Neste sentido, não cabe avaliação mercadológica, mas apenas de custo de produção e viabilidade legal. Às agências licitadas de publicidade foi solicitado orçamento para plotagem do edifício sede, o qual aguarda aprovação final. Os demais layouts sofreram ajustes internos e passam por processo de compra via DIGES, devido às características dos serviços.

- 5) O Corpo Técnico gostaria de ressaltar os seguintes pontos, já mencionados em reuniões presenciais como inclusive mencionado nos e-mails em anexo:
- a. Não recomendamos que a Marca seja alterada sem que haja pesquisas que indiquem um diagnóstico de imagem do Brasil por parte do potencial turista internacional, pontuando qual a necessidade de mudanças de posicionamento de imagem que o Brasil precisa alcançar. A Marca possui um caráter estratégico, e não apenas gráfico.
  - b. Segundo a experiência dos técnicos que assinam esta nota, ao longo de quase 8 (oito) anos responsáveis pela aplicação da Marca Brasil, somados a experiência transmitida pelos servidores (efetivos ou não), é altamente recomendado que a Marca esteja, em seu elemento gráfico “BRASIL” no idioma Português, pois, segundo palavras de Josep Chias, “na marca deve-se usar a identidade nacional” e essa passa pelo idioma nacional, comunica a musicalidade, a brasilidade de nosso nome. Nesse sentido, seguimos o exemplo da Marca de Governo, que também não traduz o texto de seu elemento gráfico (como atualmente “Pátria Amada Brasil”), mas sim a mensagem (Governo Federal do Brasil), em suas versões para uso no exterior. No caso de mesmo assim se optar pela tradução do termo “Brasil”, que ele seja realizado para o idioma do mercado de sua aplicação;
  - c. Sobre o slogan, sugerimos a não adoção do texto “Visit Brasil e Love us” como mensagem permanente na Marca dificulta sua aplicação em ambientes de diversos idiomas, sendo prejudicado muitas vezes por traduções inexatas quando não há um termo com o mesmo sentido no idioma final. Caso se opte pelo slogan, que seja realizado como um slogan de campanha, mutável, e não agregado a Marca;
  - d. O elemento gráfico, que representa a bandeira brasileira, remete efetivamente ao patriotismo e ao nacionalismo que a nação vivencia neste momento. No entanto, entendemos, em nosso acompanhamento de quase uma década dos concorrentes, que o elemento nacionalista não é explorado como principal ou, menos ainda, único elemento. O uso enfático deste elemento em marcas de turismo pode servir com uma barreira para o sentimento de receptividade que deseja-se transmitir para o público alvo. Caso opte por esta representação gráfica, sugerimos atenção redobrada ao discurso para fugir do teor ufanista que não é bem visto atualmente em marketing de turismo.

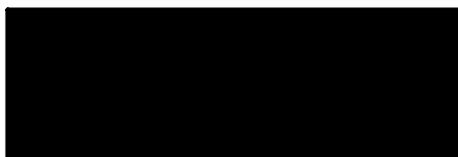
- e. Ademais, tememos que a substituição da Marca acabe se tornando excessivamente onerosa, uma vez que teria que o esforço de divulgação e promoção da mesma sairia do zero. Também a alteração ou, ainda pior, a não utilização de materiais, vídeos e imagens promocionais produzidos recentemente traria um alto prejuízo ao Governo Federal. Esse prejuízo se estende às Embaixadas, órgãos estaduais e às empresas internacionais que utilizam atualmente a Marca Brasil em materiais promocionais. Uma vez que a Marca Brasil não tem previsão de ser alterada com mudanças de gestão (ao contrário do que ocorre com Marcas de Governo) até o início deste ano tivemos produção de materiais utilizando a mesma. De fato, apenas em um breve levantamento, constatamos a necessidade de alteração da Marca nos seguintes materiais:
- I. Vídeos Promocionais válidos e em produção
  - II. Materiais Promocionais disponíveis no Almoxarifado
  - III. Identidade Visual dos Estandes de Feiras, baseados na Marca Brasil
  - IV. Identidade visual do enxoval MICE, inclusive Bid Book já diagramado.
  - V. Materiais promocionais produzidos por Embaixadas e Comitês no exterior, ainda em uso
  - VI. Marca D'água das imagens do Banco de dados (35 mil imagens no Flickr e 35% deste número de uploads no Sistema de Banco de Imagens)
  - VII. Registro Nacional e Internacional da Marca em institutos adequados, evitando a apropriação da mesma por agentes privados, causando prejuízo a imagem do Governo Federal.
- f. No caso da **CGMD**, sugerimos que se manifeste no que se refere ao impacto operacional e financeiro de adequação do website visitbrasil.com, em termos de identidade visual e domínio, das presenças em redes sociais e ferramentas digitais. Da mesma forma, a **CGRP** pode discorrer sobre o impacto da nova Marca em seus produtos.
- g. Por fim, de forma alguma recomendamos que seja plenamente efetivada a alteração ou divulgação de nova marca sem que seja consultadas a Diretoria de Inteligência Competitiva e Promoção Turística e as Embaixadas, que possuem contato com os mercados estratégicos e podem apresentar percepção mais exata da recepção da Marca Brasil e das possíveis alterações. De fato, foi feita consulta à DIPRO sobre o assunto, conforme e-mail em anexo, a qual não foi dada continuidade pela Diretoria de Marketing e Relações Públicas.

## 6) Recomendação final:

Para que a implementação da nova Marca BRAZIL seja bem sucedida e se torne pauta positiva para o Turismo Brasileiro no exterior, recomendamos que sejam levantados todos os custos envolvidos na substituição da mesma, além de realizadas pesquisas de mercado para diagnóstico e descrição da necessidade de reposicionamento da Marca no mercado internacional. A partir disso, recomendamos que seja elaborado um plano estratégico encabeçado pela Presidência deste Instituto para implementação da Marca BRAZIL.

Pomo-nos à disposição para apoio e execução técnica do projeto de promoção do Brasil como destino turístico Internacional, certos de que nosso país tem o potencial para se tornar um dos grandes destinos de viagens internacionais do mundo.

Respeitosamente,



*Publicity and advertising*

**Diretoria de Marketing e Relações Públicas**

*Marketing Department*



Brasília, 01 de agosto de 2019.

1. Inserimos, na presente data, correio eletrônico enviado ao **Coordenador Geral de Publicidade e Propaganda** sobre a solicitação de apresentação do Estudo de Viabilidade de implementação da nova Marca Brasil e Marca Institucional da Embratur.
2. Recomendamos que este processo seja enviado para a Coordenação Geral de Marketing Digital, Coordenação Geral de Relações Públicas e Coordenações da DIPRO para elaboração de parecer técnico.



Técnica Especializada II



Documento assinado eletronicamente por   
 **Técnico Especializado II**, em 17/09/2019, às 10:42, conforme horário oficial de Brasília e Portaria nº 178, de 3 de novembro de 2016 da EMBRATUR.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.embratur.gov.br/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.embratur.gov.br/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0305090** e o código CRC **EA9BBD FE**.