



**MINISTÉRIO DO TURISMO
GABINETE DA MINISTRA**

Esplanada dos Ministérios, Bloco U, 2º/3º andar - Bairro Zona Cívico-Administrativa, Brasília/DF, CEP 70065-900
Telefone: - www.turismo.gov.br

Ofício nº 94/2023/MINISTRA

A Sua Excelência o Senhor
Deputado Luciano Bivar
Primeiro Secretário
Primeira Secretaria da Câmara dos Deputados
Praça dos Três Poderes
70150-900 - Brasília/DF
ric.primeirasecretaria@camara.leg.br

Assunto: Resposta ao Requerimento de Informação nº 14/2023 - relativo à supervisão e fiscalização da gestão da Embratur – Agência Brasileira de Promoção Internacional de Turismo.

Senhor Primeiro-Secretário,

1. Cumprimentando-o cordialmente, refiro-me ao Ofício 1ªSec/RI/E/nº 17 e respectivo anexo, pelos quais a Primeira-Secretaria da Câmara dos Deputados solicita informações relativas à supervisão e fiscalização da gestão da Embratur – Agência Brasileira de Promoção Internacional de Turismo, quais sejam:

"a) Qual o montante de recursos oriundos das contribuições sociais a que se refere o § 4º do art. 8º da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, repassados à conta da Embratur - Agência Brasileira de Promoção Internacional de Turismo nos exercícios de 2019 e 2020?

b) O Ministério do Turismo promoveu o acompanhamento quanto à adequação da aplicação dos recursos das contribuições sociais pela Embratur? Dispõe de relatórios conclusivos e pormenorizados sobre a destinação desses recursos, como e onde foram aplicados?"

2. Sobre o assunto, informa-se que os recursos oriundos das contribuições sociais a que se refere o § 4º do art. 8º da [Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990](#), foram repassados à Embratur somente no período de vigência da [Medida Provisória nº 907, de 26 de novembro de 2019](#), totalizando o montante de **R\$ 337.304.217,86** (trezentos e trinta e sete milhões, trezentos e quatro mil e duzentos e dezessete reais e oitenta e seis centavos) no período de janeiro a junho de 2020, detalhados a seguir, conforme balancete contábil/2020 disponível no seguinte link: <https://embratur.com.br/prestacao-contas/>.

Mês	Valor (R\$)
Janeiro	90.202.735,03
Fevereiro	52.274.882,79
Março	50.715.821,12
Abril	49.549.990,70
Maiο	45.933.121,60
Junho	48.627.666,62
Total	337.304.217,86

3. Destaca-se que, quando houve a conversão da [Medida Provisória nº 907, de 2019](#) na [Lei nº 14.022, de 22 de maio de 2020](#), tais recursos deixaram de constituir receitas da Embratur.
4. No que concerne aos dados de 2019, considerando que as operações da Agência iniciaram apenas em 2020, não há registro de informações comparativas no balanço patrimonial, na demonstração dos resultados, mutações do patrimônio líquido, fluxos de caixa e no balanço orçamentário acumulados no exercício de 2020, segundo o [Relatório de Gestão da Embratur](#), página 67.
5. Sobre o questionamento do item "b", destaca-se que o art. 17 da [de Lei nº 14.002, de 2020](#), que extingue o Instituto Brasileiro de Turismo, assim como o art. 18 do [Decreto nº 10.172, de 11 de dezembro de 2019](#), que institui a Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo, determinam ao Poder Executivo federal, por meio do Ministério do Turismo, apreciar o relatório de gestão e emitir parecer sobre o cumprimento do contrato de gestão pela Embratur, vide:
- “Lei nº 14.002, de 2020*
(...)
“Art. 17. Até o dia 31 de março de cada exercício, o Poder Executivo federal, por meio do Ministério do Turismo, apreciará o relatório de gestão e emitirá parecer sobre o cumprimento do contrato de gestão pela Embratur.”
“Decreto nº 14.172, de 2019
(...)
Art. 18. Até o dia 31 de março de cada exercício, o Poder Executivo federal, por meio do Ministério do Turismo, apreciará o relatório de gestão e emitirá parecer sobre o cumprimento do contrato de gestão pela Embratur - Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo.”
6. Em atendimento ao referidos dispositivos foi identificado a Nota Técnica nº 2/2022/COGER/CGMAP/SGE/GSE, referente à análise do [Relatório de Gestão de 2021](#). A nota técnica foi aprovada pelos membros da Comissão de Orientação Avaliação e Acompanhamento (COA), conforme ata da 5ª Reunião, realizada em 08 de dezembro de 2022.
7. Sobre o relatório de gestão referente ao exercício de 2022, informa-se que não foi possível emitir manifestação conclusiva sobre o relatório, tendo em vista os apontamentos citados pelos membros da COA na reunião realizada no dia 30 de março de 2021, conforme ata de reunião.
8. Vale destacar, ainda, que a nova gestão do Ministério do Turismo não identificou relatórios conclusivos e pormenorizados sobre a destinação dos referidos recursos.
9. Em contraponto, informa-se que foi instituído Grupo de Trabalho, em caráter de força tarefa, com o objetivo de analisar e revisar atos de gestão da Agência em relação à legalidade e constitucionalidade, realizados ou cujos efeitos ocorreram/permaneceram no período de 1º de janeiro de 2022 a 13 janeiro de 2023, conforme disposto na [Portaria MTur nº 4, de 9 de março de 2023](#).
10. Por fim, coloco-me a disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

(assinado eletronicamente)

DANIELA CARNEIRO

Ministra de Estado do Turismo

Anexos:

- I - Nota Técnica nº 2/2022/COGER/CGMAP/SGE/GSE (SEI nº 1965632);
II – Ata de Reunião COA 08/12/2022 (SEI nº 1965634); e
III – Ata de reunião COA 30/03/2023 (SEI nº 1965663).



Documento assinado eletronicamente por **Daniela Carneiro, Ministra de Estado**, em 11/04/2023, às 11:22, conforme horário oficial de Brasília.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <http://validacao.turismo.gov.br>, informando o código verificador **1966047** e o código CRC **E765C335**.



**MINISTÉRIO DO TURISMO
SECRETARIA-EXECUTIVA**

Esplanada dos Ministérios, Bloco U, Sala 210 - Bairro Zona Cívico-Administrativa, Brasília/DF, CEP 70065-900
Telefone: (61) 2023-7123 - www.turismo.gov.br

Ata de Reunião

Aos 30 dias do mês de março do ano de 2023, às 15 horas, em sua Sede no Esplanada dos Ministérios, Bloco U, Sala 210 - Bairro Zona Cívico-Administrativa, Brasília/DF, realizou-se a Reunião da Comissão de Orientação, Avaliação e Acompanhamento (COA) do Contrato de Gestão celebrado entre o Ministério do Turismo e a Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur), sob a Presidência do Secretário-Executivo do MTur e Presidente da COA, sr. Wallace Nunes da Silva, com o comparecimento dos seguintes membros: Deusivaldo Ferreira de Jesus, Coordenador-Geral de Orçamento, Finanças e Contabilidade; Rosângela Duso, Coordenadora de Relações Multilaterais; e Cinthia Fernanda Garcia Marques, Coordenadora-Geral de Atração de Investimentos.

Também houve a participação dos seguintes convidados (sem direito a voto): Márcio Dutra de Souza, Consultor Jurídico; Lívian Lima do Carmo Souza, Assessora da Secretaria-Executiva e Renata Palatucci Menezes, Coordenadora de Assuntos Administrativos da SNINFRA.

PAUTA 1 - Deliberação quanto à possibilidade de aprovação do Relatório de Gestão da Embratur referente ao exercício de 2022.

Considerando que:

(i) O art. 19 do Decreto nº 10.172, de 11 de dezembro de 2019, estabelece que *“a Embratur - Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo remeterá ao Tribunal de Contas da União, até 31 de março do exercício subsequente, as contas da gestão anual aprovadas por seu Conselho Deliberativo”*;

(ii) O Relatório de Gestão, referente ao Exercício 2022, foi protocolado no Ministério do Turismo somente no dia 28/03/2023, às 17h37 (1959030), para decisão *“ad referendum”* da Senhora Ministra do Turismo, enquanto Presidente do Conselho Deliberativo - CDE da Embratur, tendo em vista a competência do Presidente do CDE para *“decidir ad referendum”*, quando o recomende a urgência sobre matérias de competência do Plenário (art. 18, IV, da Resolução nº 1, de 19 de dezembro de 2019 - Estatuto da EMBRATUR), não havendo tempo hábil para uma análise aprofundada por parte dos membros da COA;

(iii) A Nota Explicativa complementar (1959031, pg. 186), constante no Relatório, informa que *“as diretorias em posse, na presente data, assumem as responsabilidades que lhe competem como representantes da Embratur de enviar as demonstrações contábeis apresentadas no exercício de 2022, sem se responsabilizarem por eventuais atos ilícitos, se houver, de outros administradores, conforme o art. 158, § 1º da Lei nº 6.404/76”*.

(iv) Não houve a contratação de auditoria independente para a realização das verificações das demonstrações contábeis e financeiras, conforme o previsto na Cláusula Oitava do Contrato de Gestão (0791017);

(v) O Conselho Fiscal da Embratur deliberou prorrogar o período de apreciação das contas para sua próxima reunião ordinária, encaminhando as Demonstrações Contábeis para conhecimento do Conselho Deliberativo e orientando que a deliberação ocorra após a análise e emissão de parecer da auditoria externa, conforme Parecer nº 01/2023 do Conselho Fiscal da Embratur (1959031, pg. 187);

(vi) No Parecer de Auditoria sobre a Prestação de Contas da Embratur no exercício de 2022, o Gerente de Auditoria e Controle informa que o parecer *“pautou-se, unicamente, na análise formal dos elementos contidos na Decisão normativa – TCU nº 198, de 23 de março de 2022 (DN nº 198/2022), de forma a verificar a compatibilidade do conteúdo do Relatório de Gestão com os elementos preconizados na referida Decisão, não sendo realizada, portanto, qualquer análise acerca dos atos de gestão praticados no exercício anterior, a qual será realizada após a conclusão dos trabalhos da auditoria independente (...)”* (1959031, pg. 196 a 215); e

(vii) Foi instituído, pela [Portaria MTur nº 4, de 9 de março de 2023](#), Grupo de Trabalho temporário, em caráter de força tarefa, com o objetivo de analisar e revisar atos de gestão Embratur em relação à legalidade e constitucionalidade, realizados ou cujos efeitos ocorreram/permaneceram no período de 1º de janeiro de 2022 a 13 janeiro de 2023, com prazo de 90 dias para conclusão dos trabalhos.

Os membros da COA, por unanimidade, deliberaram pela impossibilidade de aprovação, neste momento, do Relatório do Gestão pela Senhora Ministra do Turismo, sugerindo que seja realizado somente o encaminhamento ao Tribunal de Contas da União.

Ainda, sobre este assunto, o Consultor Jurídico do Ministério do Turismo, Marcio Dutra, recomendou a revisão do Contrato de Gestão com a Embratur para que seja estabelecido o prazo de envio do Relatório de Gestão para apreciação do MTur com, pelo menos, 30 dias de antecedência. Os membros da COA validaram a sugestão.

Pauta 2 – Análise do Relatório de Atividades 2022 da Embratur

Os membros da COA deliberaram os seguintes pontos:

- a) Envio do Parecer Técnico com a consolidação da análise da COA à Embratur para ajustes e complementação do Relatório de Atividades 2022;
- b) Criação de uma caixa no SEI exclusiva para os trabalhos da COA;
- c) A análise dos relatórios e documentos apresentados pela Embratur será dividida entre os membros, considerando as competências de cada unidade;
- d) Importância da participação do Ministério do Turismo e do Ministério das Relações Exteriores nas feiras que a Embratur participa, de modo a facilitar a supervisão das ações e avaliação dos resultados, conforme sugestão dada pela representante da AERI, sra. Rosangela Duso.

Encaminhamentos:

(i) A Secretaria-Executiva enviará o Plano de Ação 2023, bem como a Nota Técnica elaborada pela então Subsecretaria de Gestão Estratégica (SGE), com o resumo do acompanhamento realizado, para ciência de todos os membros da COA.

(ii) A Secretaria-Executiva avaliará a possibilidade de inclusão de representante da Assessoria de Comunicação na COA, conforme sugestão dada pela representante da AERI.

Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente deu por encerrada a reunião, da qual, para constar, eu, Lívia Lima do Carmo Souza, lavrei a presente Ata, que, lida e aprovada, vai por todos assinada eletronicamente.



Documento assinado eletronicamente por **Livian Lima do Carmo Souza, Assessora**, em 30/03/2023, às 18:52, conforme horário oficial de Brasília.



Documento assinado eletronicamente por **Wallace Nunes da Silva, Secretário-Executivo**, em 31/03/2023, às 15:00, conforme horário oficial de Brasília.



Documento assinado eletronicamente por **Deusivaldo Ferreira de Jesus, Coordenador**, em 31/03/2023, às 15:19, conforme horário oficial de Brasília.



Documento assinado eletronicamente por **Rosângela Duso, Coordenador(a)**, em 31/03/2023, às 15:28, conforme horário oficial de Brasília.



Documento assinado eletronicamente por **Cinthia Fernanda Marques da Silva, Coordenadora-Geral**, em 31/03/2023, às 17:05, conforme horário oficial de Brasília.



Documento assinado eletronicamente por **Renata Palatucci Menezes, Coordenador(a)**, em 31/03/2023, às 17:37, conforme horário oficial de Brasília.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <http://validacao.turismo.gov.br>, informando o código verificador **1960920** e o código CRC **B041C3B9**.



MINISTÉRIO DO TURISMO

COORDENAÇÃO-GERAL DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Ministério do Turismo - Esplanada dos Ministérios, Bloco U, Sala 209 - Bairro Zona Cívico-Administrativa, Brasília/DF, CEP 70065-900
Telefone: 61 - 2023 7102 - www.turismo.gov.br

Ata de Reunião

Aos 08 dias do mês de dezembro do ano de 2022, às 09:30 horas, em sua Sede do Ministério do Turismo - Esplanada dos Ministérios, Bloco U, Sala de Reunião da Secretaria-Executiva (SE) - 2º andar - Bairro Zona Cívico-Administrativa, Brasília/DF, realizou-se a Reunião da Comissão de Orientação, Avaliação e Acompanhamento (COA) no âmbito do Ministério do Turismo, sob a Presidência do Secretário-Executivo Adjunto, Sr. Paulo Roberto Coriolano e com o comparecimento do Subsecretário de Gestão Estratégica - Substituto, Sr. Elton Medeiros, da Coordenadora de Gestão de Resultados, Sra. Vanessa Rangel e do Coordenador-Geral de Infraestrutura de Tecnologias, Sr. Jaime Heleno, membros da Comissão de Orientação, Avaliação e Acompanhamento (COA) designados por meio do art. 2º, § 2º da Portaria nº 49 de 26 de outubro de 2022 (SEI nº 1829474), tendo como pauta de reunião a discussão dos seguintes documentos: Nota Técnica nº 2/2022/COGER/CGMAP/SGE/GSE, que versa acerca do Relatório de Gestão da Embratur referente ao exercício 2021 (SEI nº 1553534), Nota Técnica nº 5/2022/COGER/CGMAP/SGE/GSE, que trata do Caderno de indicadores e Metas da Embratur (SEI nº 1627603), Nota Técnica nº 1/2022/SGE/GSE que trata da análise do Plano de ação 2022 da Embratur (SEI nº 1604837), Nota Técnica nº 4/2022/COGER/CGMAP/SGE/GSE que trata da análise do Relatório de Desempenho da Embratur referente ao 1º trimestre de 2022 (SEI nº 1623914) e Nota Técnica nº 7/2022/COGER/CGMAP/SGE/GSE, que trata da análise do Relatório de Desempenho da Embratur referente ao 2º trimestre de 2022 (SEI nº 1784100). A reunião foi iniciada com as saudações do Secretário-Executivo Adjunto, Sr. Paulo Coriolano a todos os presentes. Após as saudações, o Subsecretário de Gestão Estratégica, Substituto, Sr. Elton Medeiros apresentou aos membros as competências da COA contidas na Portaria que institui a referida Comissão, especialmente o disposto no inciso 2º do artigo 3º, no qual resta clarear o seu papel perante a EMBRATUR, que é acompanhar e avaliar o desempenho da instituição. A partir disso, poderiam recomendar ajustes e ações corretivas decorrentes do acompanhamento da avaliação. O Sr. Elton Medeiros, visando dar celeridade ao debate, se colou à disposição para fazer um apanhado das recomendações de cada avaliação que a SGE/CGMAP realizou, sendo assim, poderiam a partir de cada documento, aprovar que as recomendações constem nos relatórios, sendo eles: o Relatório de gestão Embratur referente ao exercício 2021; Caderno de indicadores e Metas 2022; Plano de ação 2022; Relatório do 1º trimestre 2022 e Relatório do 2º trimestre 2022. O Secretário-Executivo Adjunto, Sr. Paulo Roberto Coriolano concordou e fez um adendo sobre a importância de haver um padrão no procedimento por meio do qual são feitos os relatórios. A Coordenadora de Gestão de Resultados – COGER, Sra. Vanessa Rangel tomou a palavra para apontar uma desorganização no plano de ação elaborado pela EMBRATUR, dando ênfase à falta de prazo, especificação da vigência e definição das metas. Pontos que dificultam a análise dos documentos. O Sr. Paulo Roberto Coriolano, Secretário-Executivo Adjunto, aconselhou efetuar uma reunião prévia antes da EMBRATUR aprovar o plano de ação, para que assim possam entrar em um consenso. O Subsecretário de Gestão Estratégica, Substituto, Elton Medeiros deu continuidade ao tema, sugerindo uma ação educativa com o intuito de clarear o formato de elaboração do caderno de indicadores e do plano de ação, para não haver uma discrepância de informações. Ainda com a palavra, o Subsecretário trouxe à tona a Nota Técnica nº 4 elaborada pela CGMAP/SGE, onde consta que algumas metas anuais já foram alcançadas, porém, foi verificado que algumas ações que estão no relatório, não estão no plano de ação e vice-versa. Ou seja, há também uma discrepância de informações. Por fim, o Sr. Elton Medeiros recomendou que haja um alinhamento desses instrumentos, além de tudo, que seja feita uma ação educativa, já que boa parte dessas incoerências ocorrem por conta de uma dificuldade operacional. Após essas informações, o Secretário-Executivo Adjunto, Sr. Paulo Roberto Coriolano recomendou um processo de medição para salientar o nível de efetividade do trabalho. Desta forma, iria facilitar o controle das tarefas em execução. Em seguida, o Coordenador-Geral de Infraestrutura de Tecnologias, Sr. Jaime Heleno aconselhou uma série de reuniões de planejamento estratégico com participação da COA, para apresentação de metas e dificuldades que cada um encontrou, facilitando o acompanhamento da execução do planejamento estratégico junto a instituição EMBRATUR. Por fim, o Subsecretário questionou se era possível deliberar a aprovação das recomendações contidas nas notas técnicas com a sugestão que haja uma reunião educativa, juntamente com a proposta de acompanhamento nas reuniões de planejamento estratégico. Todos os membros presentes na reunião demonstraram-se de acordo. Antes de concluir, o Sr. Elton Medeiros pediu a alteração de designação dos membros da SGE, para que assim, o Coordenador-Geral da CGMAP, Sr. Luis Aquino mude de suplente para titular, possibilitando sua participação nas reuniões. Nada mais havendo a tratar,

o Subsecretário-Executivo Substituto, Sr. Elton Medeiros agradeceu a todos e encerrou a reunião, da qual, para constar, eu, Elton Medeiros, lavrei a presente Ata.



Documento assinado eletronicamente por **Elton Gomes Medeiros, Subsecretário(a) - Substituto(a)**, em 11/01/2023, às 14:40, conforme horário oficial de Brasília.



Documento assinado eletronicamente por **Jaime Heleno Correa de Lisboa, Coordenador-Geral**, em 11/01/2023, às 15:54, conforme horário oficial de Brasília.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <http://validacao.turismo.gov.br>, informando o código verificador **1894725** e o código CRC **A6ABCE06**.



MINISTÉRIO DO TURISMO
SECRETARIA-EXECUTIVA
SUBSECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
COORDENAÇÃO-GERAL DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE RESULTADOS

Esplanada dos Ministérios, Bloco U, 2º/3º andar - Bairro Zona Cívico-Administrativa, Brasília/DF, CEP 70065-900
 Telefone: - www.turismo.gov.br

NOTA TÉCNICA Nº: 2/2022/COGER/CGMAP/SGE/GSE

PROCESSO Nº: 72031.009067/2020-13

INTERESSADO: Coordenação de Gestão de Resultados, Coordenação-Geral de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, Subsecretaria de Gestão Estratégica

ASSUNTO: Análise do Relatório de Gestão da EMBRATUR referente ao exercício de 2021.

I. RELATÓRIO

1. O presente parecer apresenta a análise desta Coordenação-Geral de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas – CGMAP sobre o Relatório de Gestão da Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur), referente ao exercício de 2021, com vistas a compor o Relatório de Avaliação Anual a ser emitido pela Comissão de Orientação, Avaliação e Acompanhamento (COA).
2. O exame objetiva subsidiar, portanto, a Subsecretaria de Gestão Estratégica – SGE, assim como o parecer da COA acerca do desempenho da Agência no referido período, cuja manifestação final deverá ser referendada pelo Secretário-Executivo (SE) do Ministério do Turismo (MTur), segundo dispõe o parágrafo quinto, da Cláusula Décima Quinta, do Contrato de Gestão nº 001/2020 (SEI nº 1320481).
3. Torna-se relevante mencionar as competências da COA, segundo o art. 3º da Portaria SE/MTUR nº 197, de 2021:

Art. 3º. A Comissão terá por finalidade:

 - a) propor orientações a respeito das ações, projetos e outros instrumentos considerados prioritários para o alinhamento da EMBRATUR com as políticas de desenvolvimento;
 - b) acompanhar e avaliar o desempenho da instituição à luz do estabelecido no CONTRATO;
 - c) recomendar ajustes e ações corretivas decorrentes do acompanhamento e avaliação; e
 - d) outras que venham a ser delegadas pelo Secretário Executivo ou Ministro no âmbito da supervisão ministerial da EMBRATUR.
4. Em continuidade, destacam-se os dispositivos do Contrato de Gestão que são observados na presente análise:

Cláusula Quinta - Das obrigações da contratante

 - I) supervisionar a EMBRATUR, nos termos do art. 11 da Lei nº 14.002/2020; e do art. 11 do Decreto nº 10.172/2019;
 - II) incumbir o acompanhamento/supervisão do CONTRATO ao MTur, nos termos do § 11 do art. 11 do Decreto nº 10.172/2019;
 - III) emitir, até 31 de março de cada ano, ou no prazo a ser fixado pelo Mtur, o Relatório de Avaliação Anual do CONTRATO, nos termos do art. 18 do Decreto nº 10.172/2019.
 - IV) acompanhar e fiscalizar o cumprimento pela EMBRATUR dos indicadores e metas previstos neste CONTRATO;

Cláusula Nona - Do planejamento, execução, acompanhamento, revisão e controle

O planejamento, a execução, o acompanhamento, a revisão e o controle do CONTRATO, com vistas à consecução dos objetivos e metas e à verificação das responsabilidades relativas à atuação da EMBRATUR, são estabelecidos em conformidade com as disposições na Lei nº 14.002/2020 e no Decreto nº 10.172/2019, a partir do seguinte:

 - I) Plano Estratégico - Exercícios 2021-2023;
 - II) Plano de Gestão de Pessoal;
 - III) Orçamentos-Programa Anuais; e
 - IV) Planos de Ação Anuais.

Cláusula Décima Quinta - Dos instrumentos de monitoramento

 - (...)
 - II) relatórios de Desempenho apresentados pela EMBRATUR;
 - III) relatórios de Monitoramento emitidos pela COA;
 - (...)

Parágrafo quarto. Os Relatórios de Desempenho deverão contemplar, no mínimo:

 - a) uma avaliação geral do desempenho da EMBRATUR em relação ao alcance dos objetivos indicadores de gestão e metas;

b) a indicação dos fatores positivos ou negativos, endógenos ou exógenos, que influenciaram o desempenho e o índice de preenchimentos dos objetivos do CONTRATO;

c) análise dos resultados obtidos com a execução dos programas e projetos, com base nas metas e nos indicadores de desempenho constantes do Caderno de Indicadores e Metas deste CONTRATO; e

d) a indicação de medidas corretivas que tenham sido implementadas e/ou a indicação das que sejam necessárias.

(...)

Parágrafo sexto. Os Relatórios de Monitoramento deverão ser **comunicados sintéticos** que manifestam a opinião da COA sobre o desempenho apresentado pela EMBRATUR, além de indicar recomendações de ajustes e medidas corretivas, e devem levar em consideração os desvios dos resultados em relação às metas acordadas, a manutenção ou alteração dos cenários, e o empenho da EMBRATUR para o cumprimento dos objetivos, metas e indicadores do desempenho acordados.

Parágrafo sétimo. O MTur elaborará anualmente o Relatório de Avaliação Anual até 31 de março de cada ano, referente ao ano anterior, com o objetivo de subsidiar a supervisão ministerial, conforme previsto na Cláusula Quinta, item II, b deste contrato. (grifo nosso)

Parágrafo oitavo. O Relatório de Avaliação Anual servirá para analisar os resultados alcançados com o CONTRATO e sua utilização como instrumento de acompanhamento e avaliação do desempenho institucional. (grifo nosso)

5. Cabe esclarecer que a presente análise tem como fundamento os seguintes normativos e documentos:

- Lei nº 14.002, de 22 de maio de 2020;
- Decreto nº 10.172, de 11 de dezembro de 2019;
- Portaria SE/MTUR nº 197, de 29 de março de 2021, que institui a Comissão de Orientação, Avaliação e Acompanhamento - COA (SEI nº 1320472);
- Contrato de Gestão nº 001/2020 (SEI nº 1320481);
- Plano de Ação 2021 (SEI nº 1319058);
- Plano Estratégico Embratur (2021-2023) e Anexo - Caderno de Indicadores e Metas (SEI nº 1318398);
- Relatório de Desempenho da Embratur relativo aos 3º e 4º trimestres de 2021 (SEI nº 1472009);
- Relatório de Gestão 2021 – Embratur (SEI nº 1517464).
- Parecer Técnico COA nº 2/2022 (SEI nº 1472009)

6. Dentre os documentos apresentados pela Embratur, destaca-se a composição do **Plano Estratégico** da Agência relativo ao período de 2021 a 2023 (SEI nº 1318398), no qual consta em anexo também o Caderno de Indicadores e Metas relativo ao período de 2021 a 2023 (SEI nº 1318398).

7. Ressalta-se que tanto o Plano Estratégico quanto o Caderno de Indicadores e Metas em comento foram finalizados em 30 de junho de 2021, tendo sua revisão e aprovação consolidada em 24 de novembro de 2021, conforme Resolução da Diretoria-Executiva nº 27/2021 (SEI nº 1318407).

8. Ademais consta disponibilizado também o **Plano de Ação 2021** (SEI nº 1319058), o qual foi concebido com vistas a aprimorar a atuação da Embratur no contexto da pandemia, haja vista os impactos econômicos e sociais sem precedentes manifestados.

9. Considerando que a revisão do caderno de indicadores foi aprovada apenas em novembro de 2021, ou seja, já no final do exercício, a análise neste parecer pautou-se no exame Caderno de Indicadores anterior a revisão, além dos documentos elencados em comento, sendo estes o Plano Estratégico 2021-2023, o Plano de Ação 2021 e o Relatório de Gestão 2021, os quais direcionam a atuação da Embratur.

10. Cumpre ressaltar que também foram considerados na presente análise o Parecer Técnico COA nº 2/2022 (SEI nº 1472009), com análise dos Relatórios de Desempenho da Embratur referentes aos 3º e 4º trimestre (cumulativo) e que foram encaminhados a agência em 26 de abril de 2022 (SEI nº 1493481).

II. ANÁLISE

11. O Relatório de Gestão da Embratur, objeto da presente análise, faz referência ao exercício de 2021 e foi apresentado juntamente aos seguintes anexos: Rol de Responsáveis 2021, Balancete 2021, Demonstrativo Contábil, Parecer de Auditoria, Relatório de Gestão 2021, documento consolidado – resolução DIREX nº 08/2022 e documento consolidado – resolução CDE nº 03/2022.

12. Importante ressaltar que o artigo 17 e 18 do Decreto nº 10.172, de 11 de dezembro de 2019, estabelece que a Embratur deve apresentar o relatório de gestão até o dia 31 de janeiro do exercício subsequente ao Ministério do Turismo, sendo que este deve avaliar e elaborar parecer conclusivo acerca do cumprimento do contrato de gestão apresentado até a data de 31 de março. Ocorre que o referido relatório só foi protocolado oficialmente nesta Pasta na data de 09 de maio de 2022, conforme processo nº 72031.006210/2022-79 e recibo eletrônico SEI nº 1517465, ou seja, após o prazo previsto na legislação vigente.

13. O Relatório de Gestão 2021 apresentado pela Embratur, encontra-se dividido em 7 capítulos, os quais tratam, nessa ordem:

- Cap. 1: Visão geral da Agência e ambiente externo;
- Cap. 2: Relacionamento com a sociedade;
- Cap. 3: Governança, estratégia e alocação de recursos;
- Cap. 4: Gestão de Riscos e Controles Internos;
- Cap. 5: Resultados da gestão da Diretoria de Marketing, Inteligência e Comunicação;

- Cap. 7: Resultados e desempenho da Diretoria de Gestão Corporativa; e
- Cap. 8: Gestão orçamentária e contábil.

14. Foram objetos de análise neste parecer o "Capítulo 1: Visão geral da Agência e ambiente externo", assim como parte do "Capítulo 3: Governança, estratégia e alocação de recursos" no que diz respeito aos subtítulos "3.1. Plano Estratégico 2021-2023, 3.2. Objetivos Estratégicos e Indicadores e 3.3. Indicadores", assim como o "Capítulo 4: Gestão de Riscos e Controles Internos", no que diz respeito aos subtítulos "4.1. Identificação das principais oportunidades e respectivas ações para aproveitá-las e 4.2. Identificação das fontes de riscos e oportunidades internas e externas". A análise dos capítulos em comento visa cumprir ao estabelecido na Cláusula Quinta do Contrato de Gestão - Das obrigações da contratada e, por esse mesmo motivo os Capítulos 2,5,7 e 8 não foram objetos de análise neste parecer.

IV) acompanhar e fiscalizar o cumprimento pela EMBRATUR dos indicadores e metas previstos neste CONTRATO;

V) apoiar a EMBRATUR, sempre que necessário e possível e dentro de sua competência, no provimento de meios necessários à consecução dos objetivos e metas definidos;

15. Quanto à avaliação geral e em cumprimento ao estabelecido nos itens "a" e "b", parágrafo quarto, cláusula décima quinta do Contrato de Gestão nº 001/2020, ressalta-se que a Embratur reiniciou suas atividades internacionais a partir de julho de 2021, deixando de atuar no mercado nacional, por força da Lei nº 14.002/2020. Quanto a essa retomada, a Agência reitera que: "o curto período de amostragem, que finalizou em 31 de dezembro, não permite evidenciar significativas alterações na avaliação."

16. Em atenção aos principais fatores que influenciaram o desempenho, a Embratur cita a incerteza do cenário atual, tendo em vista as novas variantes da pandemia da COVID-19, assim como as restrições e fronteiras que permaneceram completamente fechadas.

17. Com o advento de novas variantes, foi mantido o nível de alerta elevado, mesmo com a ocorrência da vacinação em massa. Ademais, é enfatizado que a aferição de indicadores e metas anuais continuam a sofrer influência direta da pandemia, causando impactos negativos nas atividades finalísticas da Embratur.

18. Mesmo com a retomada das atividades no mercado internacional, a Agência reforça que poucos países (Colômbia, Costa Rica, República Dominicana e México) levantaram, até o final da elaboração do Relatório de Gestão, todas as barreiras de acesso que têm imposta severas restrições às atividades do turismo a nível internacional, conforme dados da OMT:

- 1 em cada 5 destinos ficaram completamente fechados (21%);
- 25% de todos os destinos mundiais tiveram suas fronteiras parcialmente fechadas para o turismo internacional;
- 52% dos destinos implementaram restrições específicas, como a necessidade de apresentação de um teste PCR ou teste antígeno na chegada; e
- Apenas quatro destinos tinham levantadas todas as restrições relacionadas à Covid-19: Colômbia, Costa Rica, República Dominicana e México.

19. Quanto as receitas do turismo internacional que chegaram entre 700 e 800 bilhões de dólares em 2021, a Agência cita que houve uma pequena melhora em relação a 2020, mas menos da metade dos US\$ 1,7 trilhão registrados em 2019. Destaca ainda, "que a contribuição econômica do turismo é estimada em US\$ 1,9 trilhão, até 2021 (em termos de produto interno bruto do turismo direto), bem abaixo do valor pré-pandemia, que foram em torno de US\$ 3,5 trilhões."

20. Segundo o Relatório, o gasto médio por viagem aumentou, consideravelmente, devido ao grande volume de poupança e à contenção da demanda, que têm moderado o impacto da economia. As receitas do turismo internacional aumentaram de uma média por chegada, de US\$ 1.000 para US\$ 1.300, entre 2019 e 2020, podendo ultrapassar US\$ 1.500, em 2021. No entanto, o aumento dos gastos também é resultado de estadias mais longas e do aumento dos preços de transporte e alojamento.

21. Mesmo com o aumento do gasto médio dos turistas, a Agência cita dificuldades na retomada do cenário pré-pandemia: "Mesmo com o gasto médio dos turistas ter aumentado, o número de entrada de turistas nos países, até setembro de 2021, ficou 64% abaixo dos níveis de 2019 (antes da pandemia). De acordo com os últimos dados da OMT, as chegadas de turistas internacionais em 2021 podem estar entre 70% e 75% abaixo dos níveis de 2019, uma queda semelhante à de 2020."

22. Quanto à avaliação geral, informa-se que os resultados alcançados pela Agência abrangem tanto às atividades voltadas exclusivamente para o turismo doméstico (primeiro semestre), quanto às atividades internacionais, as quais se iniciaram em 1º de julho de 2021, conforme dispõe o §3, do art. 34, da Lei nº 14.002/2020.

23. A Embratur destaca que a retomada segura do turismo internacional continuará a depender, em grande parte de uma resposta coordenada entre os países em termos de restrições de viagens, protocolos harmonizados de saúde, segurança e comunicação eficaz para ajudar a restaurar a confiança do consumidor.

III. PRINCIPAIS RESULTADOS

24. No que se refere ao Planejamento Estratégico Institucional – PEI, a Embratur considerou em seu planejamento recuperar os números e valores do turismo conquistados em 2019, distribuídos num horizonte temporal de três a quatro anos, a serem concretizados com a retomada do turismo internacional e com a implementação do turismo doméstico, visando compensar as perdas de receitas externas ocasionadas pela pandemia.

25. Foram elaboradas a Cadeia de valor e o Mapa Estratégico, sob a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), contendo os objetivos estratégicos mensurados por indicadores definidos. Tais indicadores de desempenho são monitorados e avaliados, trimestralmente, por meio do Relatório de Desempenho apresentados ao Ministério do Turismo, em cumprimento à Cláusula Décima-Quinta do Contrato de Gestão nº 001/2020.

26. Ressalta-se que o Plano Estratégico contempla o Mapa Estratégico da Agência, o qual apresenta um total de 15 objetivos estratégicos (OE), elencados a seguir:

- OE 1: Contribuir para o aumento do número de visitantes estrangeiros;
- OE 2: Contribuir para a geração de receita em prego e renda;
- OE 3: Promover produtos serviços e destinos turísticos brasileiros com ferramentas de marketing, mídia e eventos;
- OE 4: Promover a “Marca Brazil”;
- OE 5: Promover e apoiar a comercialização da oferta turística para os mercados interno e externo;
- OE 6: Aperfeiçoar a governança, integridade, gestão de riscos, controles internos e gestão corporativa;
- OE 7: Promover a cooperação e integração entre os atores do turismo;
- OE 8: Fortalecer e ampliar parcerias nacionais e internacionais;
- OE 9: Assegurar fonte de recursos;
- OE 10: Propor normas e medidas a execução da política nacional de turismo;
- OE 11: Otimizar a gestão financeira, de aquisições, contratações e serviços;
- OE 12: Gerar inteligência de mercado sobre oportunidades customização de destinos, produtos e serviços;
- OE 13: Desenvolver competências integrar e motivar pessoas;
- OE 14: Aprimorar ferramentas de TIC para promover segurança, transformação digital e ampliar os canais de comercialização; e
- OE 15: Estabelecer estratégia para aquisição de sede própria e maximizar a gestão de infraestrutura e segurança.

27. Nesse contexto, os indicadores foram distribuídos pelas Diretorias e Presidência da seguinte forma: Diretoria de Gestão Corporativa – DGC (13), Diretoria de Marketing, Inteligência e Comunicação - DMIC (22) e Presidência (1), totalizando 36 indicadores para mensuração durante o exercício. Os dados foram apresentados por meio de quadros descritivos contendo os seus objetivos, indicadores e resultados obtidos no ano de 2021.

28. Quanto aos indicadores de desempenho do Relatório da Embratur depreende-se:

- a existência de 36 indicadores e 36 metas definidas;
- das 36 metas definidas, 14 metas tiveram seu desempenho abaixo de 49%;
- 5 metas tiveram seu desempenho entre 50% e 79% do esperado;
- 2 metas tiveram seu desempenho entre 80% e 100% do esperado;
- 14 metas tiveram seu desempenho acima de 100%; e
- 1 meta não teve o seu desempenho avaliado.

29. A tabela a seguir traz um comparativo entre os resultados apresentados no Relatório de Gestão do exercício de 2021 e os dados apresentados no Relatório de Desempenho do 4º trimestre, sendo que este último foi apresentado já com os resultados consolidados do ano de 2021, assim como um comparativo das metas estabelecidas no Caderno de Indicadores e as metas apresentadas no Relatório de Gestão de 2021.

	Indicador	Periodicidade	Meta indicada no Caderno de Indicadores	Meta indicada no Relatório de Gestão	Resultados Relatório de Desempenho do 4º trim.	Resultados Relatório de Gestão 2021	Desempenho avaliado com base no Caderno de Indicadores
O.E. 01 - Contribuir para o aumento do número de visitantes estrangeiros.	1.1.Entrada anual de turistas estrangeiros.	Anual	10%	10%	sem mensuração	sem mensuração	sem mensuração
O.E. 02 - Contribuir para a geração de receita, emprego e renda.	2.1.Participação do Turismo na variação percentual anual Receita e Despesa cambial turística.	Anual	10%	10%	-18,14%	-18,14%	abaixo da meta
	2.2.Receita gerada pelos visitantes internacionais	Anual	10%	10%	-15,36%	-15,36%	abaixo da meta
O.E. 03 - Promover produtos, serviços e destinos turísticos	3.1.Número de impactos alcançados nas	Trimestral	250 milhões	250 milhões	367 milhões	367 milhões	acima da meta

	Indicador	Periodicidade	Meta indicada no Caderno de Indicadores	Meta indicada no Relatório de Gestão	Resultados Relatório de Desempenho do 4º trim.	Resultados Relatório de Gestão 2021	Desempenho avaliado com base no Caderno de Indicadores
brasileiros com ferramenta de Marketing, Mídias e Eventos	campanhas publicitárias produzidas on e off-line						
	3.2.Aumento de seguidores na Rede Social Instagram	Trimestral	6,25%	6,25%	74,80%	74,80%	acima da meta
	3.3.Crescimento no engajamento em redes sociais	Trimestral	2,50%	2,50%	28,5% facebook; -6,9% instagram; 115% LinkedIn; 41,7% Twitter	23,73%	acima da meta
	3.4.Número de participações / realizações da Embratur em eventos e ações de promoção	Trimestral	2,5	10	2	2	aferição prejudicada devido incorreção na ficha do indicador
O.E. 04: Promover a "Marca Brazil"	4.1.Registro da Marca efetuado, quantidade de licenciados obtidos e valores arrecadados	Anual	1- Contratação de Consultoria Jurídica para registro e proteção da Marca Brazil. 2- Definição de critérios para licenciados e regras para cada categoria. 3- Preparação de instrumentos jurídicos e redação de modelos de contratos. 4- Identificação de seis licenciados para rodar projeto piloto em diferentes categorias.	4	0	0	abaixo da meta
O.E. 05: Promover e apoiar a comercialização da oferta turística para os mercados interno e externo.	5.1.Montante direcionado às ações promocionais patrocinadas pela Embratur	Semestral	R\$1,5 milhões	R\$1,5 milhões	R\$ 765.555,37	R\$ 765.555,37	abaixo da meta
	5.2.Número de press trips realizados	Trimestral	2	8	0	0	abaixo da meta
	5.3.Número de famtour realizados	Trimestral	2	8	0	0	abaixo da meta

	Indicador	Periodicidade	Meta indicada no Caderno de Indicadores	Meta indicada no Relatório de Gestão	Resultados Relatório de Desempenho do 4º trim.	Resultados Relatório de Gestão 2021	Desempenho avaliado com base no Caderno de Indicadores
	5.4. Número de ações promocionais segmentadas realizadas com foco em natureza (ecoturismo, aventura e náutico)	Trimestral	1	4	6	6	acima da meta
	5.5. Número de ações promocionais segmentadas realizadas com foco em no Turismo Cultural	Trimestral	1	4	5	5	acima da meta
	5.6. Número de participações da Embratur em feiras de turismo nacionais e internacionais	Trimestral	2	8	1	4	acima da meta
	5.7. Número de profissionais brasileiros e estrangeiros capacitados em ações de mercado	Trimestral	20	80	0	518	aferição prejudicada devido incorreção na ficha do indicador
	5.8. Número de projetos especiais desenvolvidos	Semestral	2	4	2	2	meta atingida
O.E. 06: Aperfeiçoar a Governança, Integridade, Gestão de Riscos, Controles Internos e a Gestão Corporativa.	6.1. Auditorias Temáticas	Trimestral	1	4	3	3	aferição prejudicada devido incorreção na ficha do indicador
	6.2. Auditorias em Feiras e Eventos	Trimestral	1	4	0	0	aferição prejudicada devido incorreção na ficha do indicador
O.E. 07: Promover a cooperação e integração entre os atores do turismo	7.1. Número de acordos ou instrumentos formalizados com órgãos públicos e entidades do setor.	Semestral	1	2	6	6	acima da meta
O.E. 08: Fortalecer e ampliar parcerias nacionais e internacionais	8.1. Número de parcerias nacionais e internacionais firmadas	Semestral	1	2	1	1	meta atingida

	Indicador	Periodicidade	Meta indicada no Caderno de Indicadores	Meta indicada no Relatório de Gestão	Resultados Relatório de Desempenho do 4º trim.	Resultados Relatório de Gestão 2021	Desempenho avaliado com base no Caderno de Indicadores
O.E. 09: Assegurar fonte de recursos	9.1.Quantidade de serviços criados para a geração de novas fontes de receita	Anual	2	2	0	0	abaixo da meta
	9.2.Geração de receita por meio de apoio à captação e/ou promoção de eventos nacionais e internacionais	Anual	400 mil	400 mil	0	0	abaixo da meta
O.E. 10: Propor normas e medidas à execução da Política Nacional de Turismo.	10.1.Número de proposições normativas sugeridas	Anual	4	4	6	6	acima da meta
O.E. 11: Otimizar a Gestão Financeira, de Aquisições, Contratações e Serviços.	11.1.Percentual do teto de custeio administrativo	Semestral	10% do total do orçamento aprovado	até 10%	20,04%	20,40%	abaixo da meta
	11.2.Percentual do teto de despesa de pessoal	Semestral	12,5% do total do orçamento aprovado	até 12,5%	17,47%	17,47%	abaixo da meta
	11.3.Consumo de energia elétrica	Mensal	<=1.750 KWh	<=1.750 KWh	1.800 KWh	1.800 KWh	abaixo da meta
	11.4.Consumo de água	Mensal	8,1 M³/P	8,1 M³/P	7,82 M³/P	7,82 M³/P	acima da meta
	11.5.Consumo de impressões	Mensal	< 35.000	< 35.000	28.977	28,977	meta atingida
	11.6.Tempo médio de contratação por pregão	Trimestral	<=120 dias	<=120 dias	262 dias	382 dias	abaixo da meta
	11.7.Tempo médio de contratação por concorrência	Semestral	< 180 dias	< 180 dias	437 (-257)	437 dias	aferição prejudicada devido incorreção na ficha do indicador
	11.8.Tempo médio de contratação por dispensa	Semestral	< 30 dias	< 30 dias	65 dias	96 dias	aferição prejudicada devido incorreção na ficha do indicador

	Indicador	Periodicidade	Meta indicada no Caderno de Indicadores	Meta indicada no Relatório de Gestão	Resultados Relatório de Desempenho do 4º trim.	Resultados Relatório de Gestão 2021	Desempenho avaliado com base no Caderno de Indicadores
O.E. 12: Gerar Inteligência de Mercado sobre oportunidades, customização de destinos, produtos e serviços	12.1.Número de estudos produzidos	Trimestral	1	4	10	10	acima da meta
	12.2.Número de relatórios de inteligência produzidos	Trimestral	6	24	32	32	acima da meta
O.E. 13: Desenvolver competências, integrar e motivar pessoas.	13.1.Qualificação dos colaboradores	Anual	3hs	3hs	03h30min	3h30min	acima da meta
O.E. 14: Aprimorar ferramenta de TIC para promover segurança, transformação digital e ampliar os canais de comercialização.	14.1.Nível de satisfação do usuário de TI	Mensal	85% de satisfação	85%	97% ótimo e 3% bom	97%	acima da meta
O.E. 15: Ações estratégicas para aquisição de sede própria e maximizar a gestão de infraestrutura e segurança.	15.1.Número de proposições de ações para melhorar a segurança interna	Anual	1- Modernização do sistema de CFTV; 2- Aumento no número de postos de vigilância armada; 3- Aquisição de rádios comunicadores; 4- Implementação de três POP's - Procedimentos Operacionais Padrão (controle de acesso, prevenção e combate a incêndio e controle de saída de documentos ou equipamentos).	4	4	4	meta atingida

30. Com relação aos resultados da tabela acima, observa-se uma série de inconformidades nas informações apresentadas. Em uma análise comparativa aos dados informados no Relatório de Gestão do exercício de 2021 e o Caderno de Indicadores aprovado pela Resolução CDE nº 13/2021, verificou-se que muitas metas estão divergentes entre os documentos, o que acaba por interferir na correta mensuração dos resultados. Conforme observa-se nos resultados apresentados pela Agência no item 28 deste parecer e os resultados decorrentes da análise da tabela acima, será possível verificar que a análise neste parecer foi prejudicada.

Resultados apresentados pela Agência	Análise técnica do Caderno de Indicadores X Resultados da Agência
<ul style="list-style-type: none"> das 36 metas definidas, 14 metas tiveram seu desempenho abaixo de 49%; 5 metas tiveram seu desempenho entre 50% e 79% do esperado; 2 metas tiveram seu desempenho entre 80% e 100% do esperado; 	<ul style="list-style-type: none"> das 36 metas definidas, 12 metas tiveram seu desempenho abaixo do estabelecido no Caderno de Indicadores; 13 metas tiveram seu desempenho acima do estabelecido no Caderno de indicadores; 4 metas foram atingidas conforme a meta estabelecida no Caderno de Indicadores;

- 14 metas tiveram seu desempenho acima de 100%; e
- 1 meta não teve o seu desempenho avaliado.

- 1 meta não teve o seu desempenho avaliado; e
- 6 metas tiveram sua aferição prejudicada em virtude de incorreção na ficha do indicador do Caderno de Indicadores.

31. Ademais, conforme apresentado na tabela a seguir, podemos verificar indicador do O.E. 05: Promover e apoiar a comercialização da oferta turística para os mercados interno e externo, teve seu resultado totalmente alterado:

Objetivo Estratégico	Indicador	Resultados indicados no Relatório de Desempenho do 4º trim.	Resultados indicados no Relatório de Gestão 2021
O.E. 05: Promover e apoiar a comercialização da oferta turística para os mercados interno e externo.	5.7.Número de profissionais brasileiros e estrangeiros capacitados em ações de mercado	0	518

32. Quanto a periodicidade informada no Caderno de Indicadores e nas informações apresentadas no Relatório de Gestão da Embratur, foi possível verificar que essa informação gerou dupla interpretação, o que acabou por interferir na correta aferição das metas e resultados indicados.

33. Nesse contexto dos indicadores e metas, persistem as fragilidades identificadas no Relatório da Agência referente ao 4º trimestre cumulativo e apontados no Parecer Técnico COA nº 2/2022 (SEI nº 1472009).

34. Reitera-se as observações extraídas do referido parecer COA, bem como considerações retiradas do Guia Referencial para construção de Indicadores, elaborado pelo Ministério da Economia em parceria com a ENAP (2021), quanto aos seguintes aspectos:

Apontamento	Recomendações Parecer COA nº 2/2022	Recomendações Guia Referencial
Excesso de Indicadores	O excesso de indicadores para o mesmo OE não é recomendado, uma vez que a medição de um grande número de variáveis ao mesmo tempo compromete a apuração do resultado efetivo.	"...para o nível operacional, sugere-se atribuir, no máximo, cinco indicadores; para os de nível intermediário, no máximo sete indicadores; e para o nível estratégico, no máximo, nove indicadores." (pág. 28)
Desalinhamento de vocabulário	Deve-se evitar o desalinhamento do vocabulário e conceitos utilizados no momento de construção do indicador para evitar interpretações discordantes quanto ao que se quer aferir.	" Sugere-se que todos os envolvidos na elaboração dos indicadores de desempenho passem por uma homogeneização quanto aos termos – e sua definição e entendimento – utilizados nas discussões." (pág. 28)
Periodicidade	Quanto à periodicidade na apuração dos indicadores, observou-se que muitas metas são anuais, o que compromete a análise trimestral do desempenho e ação corretiva necessária, uma vez que os resultados são obtidos apenas ao final do exercício.	"Assim, se a detecção de problemas por meio de indicadores demorar muito, a ação corretiva necessária para atacar o problema detectado pode ser implementada com atraso excessivo e já não ser eficaz." (pág. 28)
Alinhamento	Orienta-se o alinhamento/coerência entre o objetivo estratégico e seu indicador vinculado, para uma medição factível do desempenho e que considere a realidade que a Agência se encontra.	"O processo correto de elaboração de indicadores de desempenho inicia-se pela definição clara dos objetivos." (pág. 28)
Metas	Revisar as metas. Com enfoque às metas superadas, visto que as metas devem representar desafio e a superação em nível tão elevado podem indicar subestimação delas. Quanto as 20 metas que não foram alcançadas, é necessária a reavaliação das mesmas para o próximo exercício, considerando que ou as referidas metas foram superestimada ou o não atingimento evidencia a necessidade da tomada de decisão para correção das iniciativas acerca das ações relacionadas.	"Analogamente, um indicador de desempenho que não tenha uma meta explícita não permite ao gestor saber se está cumprindo o que se espera dele." (pág. 29)
Objetivos Estratégicos	Revisar os objetivos estratégicos que assegurem fonte de recursos e ajustá-los conforme	sem citação

Apontamento	Recomendações Parecer COA nº 2/2022	Recomendações Guia Referencial
	apontamentos dos itens 30 e 31 do Parecer COA nº 2/2022.	
Potfólio de Projetos	Permanece a necessidade de elaboração do portfólio de projetos estratégicos, para que seja possível identificar as iniciativas que contribuem aos desafios assumidos para o alcance da estratégia da Embratur.	sem citação
Gerenciamento de Riscos	Alerta-se uma vez mais que diante do contexto relatado pela Agência no que se refere às contingências internas e externas para o alcance dos objetivos estratégicos, adote-se o gerenciamento de riscos vinculado ao PEI para mitigar eventos que possam prejudicar a consecução dos resultados.	<i>"Se o valor atual de um indicador se afasta da meta, isso significa que o processo correspondente não está fluindo de forma adequada e precisa de uma intervenção ou ação corretiva. Se a ação corretiva não for colocada, a função de detecção dos indicadores de desempenho é inibida e não produz nenhum resultado para a organização" (pág. 29)</i>

35. Consta no Relatório de Gestão a informação de que foi instituído um Grupo de Trabalho (GT) no âmbito da Agência, conforme Portaria Embratur nº 22 de 31 de maio de 2021, que tem como intuito a execução de medidas necessárias para elaboração e implementação da Política de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos da Embratur. Essa medida culminou com a aprovação da Política relativa ao tema, através da Resolução DIREX nº 28/2021, de 17 de dezembro de 2021. Por se tratar de uma política em fase de implementação, espera-se que seus resultados já sejam passíveis de mensuração nas ações estabelecidas para o exercício de 2022, visando mitigar eventos que possam prejudicar a consecução dos resultados.

IV. CONCLUSÃO.

36. Face ao que precede, considerando os resultados apresentados pela Agência, reiteramos a necessidade de reavaliação do Caderno de Indicadores e Metas, tendo em vista que tanto a análise quanto a mensuração dos resultados das ações executadas, ficam prejudicadas sem uma boa construção dos indicadores e metas.

37. Quanto aos itens que deveriam conter no Relatório, segundo o parágrafo quarto, da Cláusula Décima Quinta do Contrato de Gestão, conclui-se que foram parcialmente atingidos, restando pendente os seguintes itens:

Avaliação	Informação
<i>a) uma avaliação geral do desempenho da EMBRATUR em relação ao alcance dos objetivos indicadores de gestão e metas.</i>	Conforme itens 15 a 24 do parecer.
<i>b) a indicação dos fatores positivos ou negativos, endógenos ou exógenos, que influenciaram o desempenho e o índice de preenchimentos dos objetivos do CONTRATO.</i>	Conforme itens 16 e 17 do parecer.
<i>c) análise dos resultados obtidos com a execução dos programas e projetos com base nas metas e nos indicadores de desempenho constantes do Caderno de Indicadores e Metas deste CONTRATO.</i>	Conforme Item III. Principais Resultados, tabela inserida no item 29, além dos apontamentos dos itens 30 a 37.
<i>d) a indicação de medidas corretivas que tenham sido implementadas e/ou a indicação das que sejam necessárias.</i>	Não informado.

38. Por fim, segue tabela com os principais apontamentos deste parecer e suas respectivas observações acerca do tema:

Apontamento	Objetivo Estratégico	Indicador
Divergência entre os resultados apresentados nos relatórios do 4º trimestre e o anual.	O.E. 03 - Promover produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros com ferramenta de Marketing, Mídias e Eventos	3.3
	O.E. 05: Promover e apoiar a comercialização da oferta turística para os mercados interno e externo.	5.6 e 5.7
Divergência entre as metas apresentadas no Relatório de Gestão e o Caderno de Indicadores.	O.E. 03 - Promover produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros com ferramenta de Marketing, Mídias e Eventos	3.4
	O.E. 04: Promover a "Marca Brazil"	4.1
	O.E. 05: Promover e apoiar a comercialização da oferta turística para os mercados interno e externo.	5.2 ao 5.8

Apontamento	Objetivo Estratégico	Indicador
	O.E.06: Aperfeiçoar a Governança, Integridade, Gestão de Riscos, Controles Internos e a Gestão Corporativa.	6.1 e 6.2
	O.E. 07: Promover a cooperação e integração entre os atores do turismo	7.1
	O.E. 08: Fortalecer e ampliar parcerias nacionais e internacionais	8.1
	O.E. 11: Otimizar a Gestão Financeira, de Aquisições, Contratações e Serviços.	11.1 e 11.2
	O.E. 12: Gerar Inteligência de Mercado sobre oportunidades, customização de destinos, produtos e serviços	12.1 e 12.2
	O.E. 15: Ações estratégicas para aquisição de sede própria e maximizar a gestão de infraestrutura e segurança.	15.1
Excesso de Indicadores	O.E. 05: Promover e apoiar a comercialização da oferta turística para os mercados interno e externo.	5.1 ao 5.8
Divergência entre os resultados do relatório do 4º trimestre e do relatório de gestão	O.E. 05: Promover e apoiar a comercialização da oferta turística para os mercados interno e externo.	5.7
	O.E. 11: Otimizar a Gestão Financeira, de Aquisições, Contratações e Serviços.	11.1, 11.6 e 11.8
Desalinhamento de Vocabulário	O.E. 11: Otimizar a Gestão Financeira, de Aquisições, Contratações e Serviços.	11.2 e 11.6 ao 11.8
Coleta de dados	O.E. 09: Assegurar fonte de recursos	9.1 e 9.2
Disponibilidade de dados	O.E. 01 - Contribuir para o aumento do número de visitantes estrangeiros.	1.1

Apontamento	Observação
Caderno de Indicadores e Metas	Necessário revisar o caderno, orientamos a leitura do Guia Referencial para construção de Indicadores, elaborado pelo Ministério da Economia em parceria com a ENAP (2021).
Portfólio de Projetos	Recomendamos a sua elaboração.
Medidas corretivas e gestão de riscos	Recomendamos a sua adoção.

39. Este Ministério se coloca mais uma vez à disposição para apoiar e discutir ações que visam a melhoria na construção e análise dos indicadores e metas da Embratur.

Sem mais, submeto à consideração superior.

(assinado eletronicamente)

ISAURA GOMES FAIAD

Técnica de Nível Superior

De acordo. Encaminhe-se ao Coordenador-Geral de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas para apreciação e, se de acordo, remeter a Subsecretaria de Gestão Estratégica.

(assinado eletronicamente)

VANESSA LETI JESUS RANGEL
Coordenadora de Gestão de Resultados

De acordo. Submeto à apreciação do Subsecretário de Gestão Estratégica.

(assinado eletronicamente)

LUÍS CLÁUDIO DE AQUINO ALENCAR
Coordenador-Geral de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas



Documento assinado eletronicamente por **Isaura Gomes Faid, Técnico de Nível Superior**, em 02/06/2022, às 15:51, conforme horário oficial de Brasília.



Documento assinado eletronicamente por **Vanessa leti de jesus rangel, Coordenador(a)**, em 02/06/2022, às 16:11, conforme horário oficial de Brasília.



Documento assinado eletronicamente por **Luis Claudio de Aquino Alencar, Coordenador(a)**, em 02/06/2022, às 18:37, conforme horário oficial de Brasília.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <http://validacao.turismo.gov.br>, informando o código verificador **1553534** e o código CRC **96BF45D3**.