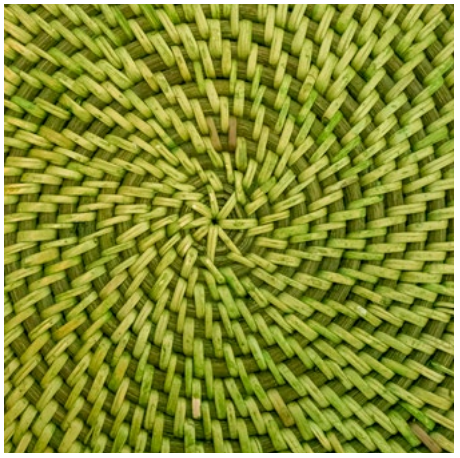
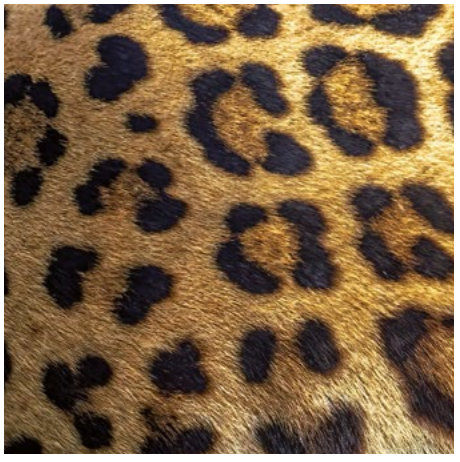
SEIS DÉCADAS DE LEGADO E VISÃO DE FUTURO















60 ANOS

Embratur


Embratur

EMBRATUR

60 anos de transformação e compromisso com o futuro

Celebrar os 60 anos da Embratur é reconhecer uma trajetória que se confunde com a própria evolução do turismo brasileiro. Desde 1966, a Agência acompanhou as transformações do país e do mundo, contribuiu para projetar nossa imagem internacionalmente e ajudou a construir caminhos para que o Brasil se consolidasse como destino turístico. Ao longo dessas seis décadas, diferentes gerações de profissionais, dirigentes e parceiros participaram dessa construção, deixando um legado que nos permite olhar para o futuro com responsabilidade e confiança.

Hoje, o turismo internacional se desenvolve em um ambiente cada vez mais competitivo, no qual inteligência de mercado, inovação, sustentabilidade e capacidade de antecipar tendências são fundamentais. É nesse contexto que temos trabalhado para fortalecer a atuação estratégica da Embratur, aprimorando o planejamento, a promoção dos destinos e a avaliação dos resultados.

O Plano Brasis (2025–2027) representa um avanço nessa direção. Ao considerar os diferenciais competitivos dos destinos brasileiros e as características e oportunidades de cada mercado emissor, o plano fortalece o uso da inteligência de dados, a atuação segmentada e a articulação com estados, municípios e parceiros do setor privado. Nosso objetivo é promover o Brasil de maneira integrada, com estratégias capazes de ampliar a competitividade dos destinos e gerar novas oportunidades de negócios.

Essa perspectiva também está presente na forma como apresentamos as experiências brasileiras ao mundo. O Feel Brasil reúne uma diversidade de experiências turísticas que revelam a riqueza cultural, gastronômica, ambiental e humana do país, ao mesmo tempo que ampliam a visibilidade dos pequenos negócios e das iniciativas locais. Queremos que o viajante internacional descubra um Brasil que vai muito além dos destinos tradicionalmente conhecidos, valorizando a singularidade de nossos territórios, a diversidade de nossas culturas e as pessoas que fazem o turismo acontecer.

A inovação também precisa alcançar quem está na linha de frente da atividade turística. Em parceria com o Sebrae, lançamos a plataforma DesBRAva, uma iniciativa que amplia o acesso à capacitação, à inteligência de mercado e às conexões necessárias para preparar empresas e destinos para o mercado internacional. Afinal, fortalecer o turismo brasileiro significa também criar condições para que pequenos empreendedores participem das oportunidades geradas por seu crescimento.

Essas iniciativas expressam uma visão de atuação que combina promoção internacional, conhecimento, tecnologia e cooperação. Mais do que divulgar destinos, nosso trabalho envolve aproximar mercados emissores e territórios brasileiros, identificar novas oportunidades, fortalecer a conectividade aérea internacional e contribuir para que os benefícios do turismo alcancem um número cada vez maior de pessoas.

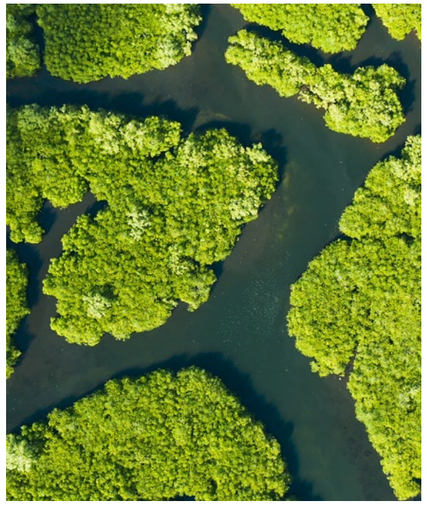
Mas celebrar seis décadas também significa reconhecer que essa trajetória permanece em construção. O turismo se transforma continuamente. Novas tecnologias influenciam as escolhas dos viajantes, a inteligência artificial abre possibilidades para a promoção dos destinos e a emergência climática exige respostas cada vez mais responsáveis.

Como ampliar a competitividade internacional do Brasil preservando nossas riquezas naturais e culturais? Como assegurar que pequenos negócios e comunidades locais tenham acesso às oportunidades geradas pelo turismo? Como incorporar a inteligência artificial e as novas tecnologias sem perder a dimensão humana das experiências turísticas? E como garantir que a promoção internacional do Brasil se consolide como uma política de Estado, com continuidade e visão de longo prazo?

Bruno Reis
Diretor-Presidente da Embratur









UMA HISTÓRIA DE REINVENÇÕES 8

1
ERAS DE TRANSFORMAÇÃO 14

Entre avanços institucionais, grandes eventos, crises, inovações e reinvenções, a Embratur se tornou protagonista no desenvolvimento da atividade turística nacional e na construção da imagem do Brasil no mundo

2
BRASIL:
A MARCA QUE VENDE EMOÇÃO 56

Ao longo do tempo, campanhas, slogans e marcas acompanharam as transformações do próprio país, percorrendo um caminho que levou à valorização da diversidade, da sustentabilidade e das experiências autênticas

3
O BRASIL NO MUNDO 90

Feiras internacionais ajudaram a Embratur a construir a imagem atual do país, a abrir mercados e a conectar destinos brasileiros a milhões de viajantes

4
O TURISMO
É FEITO DE CONEXÕES 112

Por meio de parcerias com o Itamaraty, estados, municípios, empresas e instituições como Sebrae e ApexBrasil, a promoção do turismo brasileiro tem sido uma estratégia compartilhada de desenvolvimento e posicionamento do país no mundo

5
REINVENTAR PARA SOBREVIVER 138

Viajar talvez seja uma das atividades humanas mais sensíveis às transformações do mundo. Ao longo de seis décadas, a Embratur aprendeu que sobreviver significava, antes de tudo, reinventar-se

6
A REVOLUÇÃO DOS DADOS 158

Em seis décadas, novas tecnologias transformaram dados em inteligência estratégica e mudaram profundamente a maneira de promover o Brasil no mundo

7
DIVERSO E INCLUSIVO 176

O turismo brasileiro amplia vozes, territórios e experiências historicamente deixados à margem e transforma diversidade em pertencimento, renda e numa nova forma de apresentar o país ao mundo

8
SUSTENTABILIDADE:
O NOVO CENTRO 196

Em seis décadas, a Embratur passou de promover paisagens a incorporar conservação, comunidades e impacto positivo à imagem do Brasil no mundo

9
SOFT POWER:
O BRASIL QUE ENCANTA 216

Por meio da música, do audiovisual, da gastronomia e outras artes, a Embratur mostra ao mundo a diversidade de histórias, imagens, sons e sabores que tornam o Brasil único

PRÓLOGO PARA O FUTURO 230

LINHA DO TEMPO 234

UMA HISTÓRIA DE REINVENÇÕES

Quando a Embratur foi criada, viajar pelo Brasil ainda representava um desafio de infraestrutura, serviços e integração. A então chamada Empresa Brasileira de Turismo nasceu com a atribuição de, justamente, organizar o setor, o que significava incentivar, regulamentar, estruturar e promover a atividade turística – tanto motivando os brasileiros a explorarem o próprio país quanto atraindo visitantes estrangeiros. Nascia, portanto, com a missão de desvendar um mundo novo, inovar.

Espelhando-se no que já ocorria em países europeus, o Brasil despertava para a importância que o turismo poderia ter no desenvolvimento econômico e social, como uma indústria de base e ampla fonte de divisas. Essa consciência se solidificou ao mesmo tempo em que a instituição atravessava diferentes governos, modelos de desenvolvimento, crises econômicas, mudanças sociais e revoluções tecnológicas, acompanhando as transformações do Brasil e do mundo.

Este livro percorre essa trajetória, não apenas como uma sucessão de datas e realizações, tampouco se prende exclusivamente ao passado. Ele se propõe a mostrar o turismo como parte da história contemporânea do país e, também, como uma indústria de grande potencial para o futuro. A narrativa inclui personagens que ajudaram a construir a Embratur, os programas de incentivo à hotelaria e à infraestrutura – foco principal nos primeiros anos da empresa –, a presença em grandes feiras internacionais e a extensa rede de parcerias estabelecida com governos, empresas e setor privado.

Inclui também a formação e diversificação de destinos, a revolução provocada na promoção internacional por meio da inteligência de dados e a evolução das campanhas de divulgação do Brasil no exterior – da imagem concentrada em sol, praia, carnaval e futebol à imagem de um país diverso, que incorpora cultura, natureza, gastronomia, sustentabilidade e a pluralidade da sociedade brasileira.

E tudo isso se deu enquanto a Embratur se transformava continuamente. Da empresa pública criada em 1966 à transformação em autarquia especial, em 1991, como Instituto Brasileiro de Turismo. Da criação do Ministério do Turismo (MTur), em 2003, que concentrou a atuação da Embratur na promoção internacional, à transformação em serviço social autônomo, em 2020, passando a se chamar Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo.

São seis décadas marcadas também por turbulências: crises do petróleo, hiperinflação e mudanças políticas, os atentados contra o World Trade Center, que abalaram o mundo; recessões e a pandemia da Covid-19, quando o turismo mundial ficou quase que totalmente paralisado. A cada período, por mudanças internas ou fatores externos, a Embratur precisou rever estratégias, encontrar parceiros e adaptar sua maneira de apresentar o país. Ou seja, precisou carregar em seu DNA aquela inovação lá do começo.

Percorrer os 60 anos da Embratur, portanto, é compreender como o Brasil aprendeu a reconhecer no turismo uma atividade econômica, uma política pública, um instrumento de desenvolvimento e uma poderosa forma de contar ao mundo quem somos. Acompanhar essa trajetória é também constatar como, nessas seis décadas, a Embratur esteve preocupada em se antecipar ao futuro, inclusive ao que está por vir.



ALICERCES DO TURISMO NACIONAL

Uma trajetória de pioneirismos preparou o terreno para a criação, em 1966, da instituição que mudaria a escala e os rumos do turismo no Brasil

Foi nas primeiras décadas do século 20 que começou a se desenvolver o turismo como o conhecemos hoje. Ou seja, uma atividade econômica baseada no deslocamento temporário e voluntário de pessoas por diversas motivações – lazer, negócios, cultura, saúde ou estudos –, capaz de impulsionar a economia e promover transformações sociais e territoriais. Em meados do século 19, a navegação marítima havia deixado de ser apenas um meio utilitário – voltado ao comércio, à migração e ao correio – e os navios passaram a realizar viagens por lazer, como produto em si. Ainda assim, por pelo menos meio século, o turismo[1] mantinha-se como sinônimo de luxo e exclusividade, restrito a viajantes privilegiados, com tempo e recursos suficientes para longas travessias rumo a destinos considerados exóticos.

O desenvolvimento da aviação, contudo, desenharia uma nova rota para o turismo no Brasil e no mundo. A primeira empresa aérea a ser fundada oficialmente foi a alemã DELAG, que iniciou suas operações em 16 de outubro de 1909 e funcionou até o início da Primeira Guerra Mundial. Ela foi pioneira não só no transporte sistemático de passageiros e cargas, mas também a primeira a usar um comissário de bordo. Quando encerrou as atividades, em 1914, a DELAG[2] havia transportado um total de 33.722 passageiros.



Galpão da Varig no Aeroporto São João em Porto Alegre em 1930

O avanço tecnológico dos aviões, amplamente usados durante a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), impulsionou o surgimento das companhias aéreas comerciais, como a holandesa KLM e a colombiana Avianca (ambas em 1919). O Brasil só teria suas primeiras empresas de aviação em 1927. A Viação Aérea Rio-Grandense (Varig) deu início em 22 de junho daquele ano à operação do seu primeiro voo comercial, que conectava Porto Alegre, Pelotas e Rio Grande. A Companhia Brasileira de Empreendimentos Aeronáuticos (CBEA), criada no mesmo ano como filial brasileira da companhia francesa Latécoère, começou a operar em novembro, conectando inicialmente Rio de Janeiro (RJ) a Natal (RN).

Na década seguinte, chegaram os voos internacionais da estadunidense Pan Am e da francesa Air France. Crescia o interesse de estrangeiros pelo Rio de Janeiro como destino turístico. A partir das reformas urbanas conduzidas pelo prefeito Pereira Passos (1902-1906), a cidade passou a ser apresentada como capital moderna da República, alinhada aos padrões europeus da Belle Époque[3].

[1] Entendido como atividade que envolve o deslocamento de pessoas por diferentes motivos, movimentando a produção e a oferta de bens e serviços.

[2] Sigla para "Companhia Alemã de Transportes Aéreos" (na tradução do alemão), que também foi responsável pelo dirigível Zepelim, que atravessou o Atlântico Sul 136 vezes, vindo inclusive ao Rio de Janeiro e São Paulo.

[3] Período de modernização urbana, avanços tecnológicos e intensa produção cultural na Europa.



Hotel Copacabana Palace nos anos 1960

A imagem de uma “Paris tropical” foi difundida em relatos de viajantes, revistas ilustradas e guias internacionais. Com a reforma e ampliação do porto, grandes navios transatlânticos passaram a incluir a capital da Guanabara em suas rotas, conectando-a a cidades como Lisboa, em Portugal; Marselha, na França; Gênova, na Itália; e Nova York, nos Estados Unidos. O Rio de Janeiro firmou-se, assim, como um dos principais pontos de entrada da América do Sul.

As décadas de 1920 e 1930 foram particularmente intensas para o turismo brasileiro em formação. A fundação da Sociedade Brasileira de Turismo – posteriormente Touring Club do Brasil –, em 1923, e a publicação do primeiro regulamento sobre transporte aéreo no país, em 1925, evidenciam o reconhecimento, por parte do poder público e da iniciativa privada, do potencial econômico do turismo.

O Touring Club nasceu com a finalidade de promover o turismo interno com as elites brasileiras, que à época preferiam majoritariamente destinos europeus. Coube à entidade a construção do mito internacional do Carnaval carioca, por meio da promoção de bailes carnavalescos, concursos de músicas, banhos de mar à fantasia e do corso pela Avenida Atlântica, em Copacabana – bairro que, em 1923, ganharia o monumental Copacabana Palace Hotel.



Zé Carioca: “malandragem” brasileira nos desenhos da Disney



Reunião do Touring Club em 1929

Na sequência, em 1934, teve início a construção do Aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro, que só entraria em funcionamento dez anos depois. Em 1938, o governo brasileiro publicou o Decreto-Lei 406, cujo artigo 5º dispunha, pela primeira vez, sobre o funcionamento das agências de turismo e de vendas de passagens, além de vistos consulares. Sob a presidência de Getúlio Vargas (1930–1945), o turismo começava a ser reconhecido como campo passível de política pública.



Reprodução do Gazeta de Notícias

Em 1939, foi criada a Divisão de Turismo no âmbito do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), que ficaria mais conhecido como órgão de censura e controle social do governo de Vargas. Dentro dessa estrutura, a Divisão de Turismo tinha como atribuições organizar planos de propaganda no exterior, manter cadastros de informações turísticas, corresponder-se com organizações internacionais e produzir materiais de divulgação turística do país.

A eclosão da Segunda Guerra Mundial (1939–1945) paralisou a atividade turística global, mas não impediu o avanço institucional do setor no Brasil. Em pleno conflito, os filmes Alô, Amigos (1942) e Você Já Foi à Bahia? (1944), produzidos por Walt Disney, projetaram internacionalmente a imagem do país. As produções integraram a Política da Boa Vizinhança, estratégia de diplomacia cultural dos Estados Unidos para fortalecer laços com a América Latina.

Esses filmes ajudaram a associar o Brasil à cordialidade, à riqueza cultural e à modernidade urbana, ao mesmo tempo em que reforçavam o alinhamento político do país aos Aliados. Personagens e cenários brasileiros, apresentados de forma acessível ao público internacional, dialogavam com o projeto nacionalista do Estado Novo, interessado na valorização de símbolos culturais como o samba e a identidade popular.

Àquela altura, o número de aeronaves cruzando os céus do Brasil havia se multiplicado. Até 1954, 14 empresas aéreas entraram em operação no país, que, em 1947, já liderava a aviação comercial na América Latina. Em 1953 foi criada a Associação Brasileira de Agentes de Viagens (ABAV), com o objetivo de representar e organizar as primeiras agências de viagem com serviços estruturados, que começaram a funcionar nos anos 1940.

Com o enfraquecimento do Estado Novo, em 1945, a Divisão de Turismo foi extinta, juntamente com o DIP, mas retornaria no início dos anos 1950, no contexto da reorganização administrativa do Estado brasileiro no pós-guerra. Passou então a denominar-se Divisão de Turismo e Certames, vinculada ao Ministério da Indústria e do Comércio (MIC). Nesse período, o turismo ainda era compreendido como parte da estratégia de promoção econômica e industrial, e não como política pública autônoma.

Somente no governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961) foi dado um passo decisivo nesse sentido, com a criação, em 1958, da Comissão Brasileira de Turismo (Combratur). De caráter consultivo e normativo, o órgão tinha a função de formular diretrizes, articular políticas públicas e coordenar ações para desenvolvimento do turismo nacional.

Embora tenha funcionado apenas até 1962, a Combratur constituiu o primeiro marco institucional do turismo moderno no Brasil, estabelecendo um elo de transição entre iniciativas dispersas das décadas anteriores e a política turística nacional estruturada, que seria inaugurada pela Empresa Brasileira de Turismo (Embratur) em 1966, como um ponto de virada na história do turismo nacional. Era, então, criada uma empresa pública para atender à crescente demanda de um setor que, desde os primeiros anos do século 20, vinha se estabelecendo como atividade econômica organizada em escala global.

1 ERAS DE

TRANS FORMA ÇÃO



Entre avanços institucionais, grandes eventos, crises, inovações e reinvenções, a Embratur se tornou protagonista no desenvolvimento da atividade turística nacional e na construção da imagem do Brasil no mundo



Inauguração de Brasília marca início de um novo tempo

O Brasil entrou nos anos 1960 sob o impacto do projeto desenvolvimentista de Juscelino Kubitschek (1902-1976), sintetizado no lema "50 anos em 5". A expansão da indústria automobilística, a construção de Brasília e a abertura de rodovias estimularam novos hábitos de consumo e mobilidade. Viajar de carro pelo país tornava-se parte do imaginário da classe média brasileira. Embalada pelos acordes da Bossa Nova, a imagem do Brasil, associada a praias, música e futebol, atraía um número crescente de visitantes estrangeiros.

Ao mesmo tempo, o país vivia um período de incertezas políticas e institucionais. A renúncia do presidente Jânio Quadros (1917-1992), em agosto de 1961, após apenas 206 dias de governo, inaugurou uma fase de instabilidade. A gestão de seu sucessor, João Goulart (1919-1976), foi marcada por forte crise política e econômica, além de intensos debates em torno das chamadas Reformas de Base. Em 31 de março de 1964, Goulart foi deposto por um golpe militar, instaurando-se um regime autoritário, que se estenderia até 1985.

Com a mudança de poder, duas propostas já existentes para a criação de um órgão voltado ao planejamento, à gestão e ao desenvolvimento do turismo nacional foram descartadas. A primeira previa a criação do Instituto Brasileiro de Turismo (Ibratur) e havia sido apresentada em 1953, durante o governo Getúlio Vargas (1882-1954), tramitando por anos no Congresso Nacional. A segunda, que propunha o Instituto Brasileiro de Turismo, Exposições e Certames (Ibratec), surgiu no âmbito da Divisão de Turismo do Ministério da Indústria e do Comércio (MIC), durante o governo Goulart.

Em 22 de junho de 1966, o Congresso Nacional aprovou o projeto de lei de criação do Ibratur. Porém, o então presidente da República, general Humberto de Alencar Castelo Branco (1964-1967), optou por não sancioná-lo. Em seu lugar, anunciou a criação de um órgão ligado ao MIC, que se chamaria Empresa Brasileira de Turismo (Embratur) e seria responsável pela formulação e execução da política nacional de turismo. Foi o ponto de partida de uma grande transformação no setor turístico nacional.

Segundo o professor Mário Carlos Beni, referência na pesquisa acadêmica do turismo no Brasil, antes da criação da Embratur o turismo estava subordinado a uma estrutura governamental sem relevância política ou técnica. "A ideia era criar, efetivamente, uma estrutura pública que pudesse ter um foco maior no processo de estudos e desenvolvimento do turismo nacional. E então surgiu a Embratur, que, desde o início, tinha um programa para o desenvolvimento do setor no país, extremamente atualizado."

Para ele, o projeto original da Embratur foi "muito bem pensado". A instituição nasceu com um programa moderno de desenvolvimento turístico, que combinava planejamento regional, estudos técnicos e promoção internacional. A divulgação da imagem do Brasil fazia parte dessa estratégia mais ampla de construção do turismo como política pública. "Estávamos em um governo militar, tinha uma questão da imagem que o Brasil queria passar para o mundo", explica o professor.

O Decreto-Lei 55, de 18 de novembro de 1966 criou a Embratur e o Conselho Nacional de Turismo e instituiu a Política Nacional de Turismo

No entanto, promover o país no exterior era só uma das muitas atribuições destinadas à Embratur. Conforme o Decreto-Lei 55, de 18 de novembro de 1966, que a criou, a instituição também iria criar estímulos para empreendimentos turísticos e condições para geração de emprego e renda; regulamentar agências de viagem, operadoras e transportadoras turísticas e articular incentivos fiscais para os setores hoteleiro e de serviços turísticos. Também cabia à nova empresa publicar dados, levantamentos e estatísticas sobre o turismo nacional; classificar e regulamentar os meios de hospedagem; organizar as bases institucionais para a política federal de turismo e articular governos estaduais, municipais, setor privado e organismos internacionais.


FESTA DOS DEZ MAIS FOI AUTÊNTICO SUCESSO

Jornal do Turismo

DO RIO DE JANEIRO

VIDA NOVA PARA O TURISMO NO BRASIL

CURI E RUI PÔRTO FORAM OS "DOIS MAIS" DO ESPORTE EM 66

Jogo Reacende Esperança

Jornal do Turismo anuncia a criação da Embratur



Foto: Arquivo Nacional

Presidente Joaquim Manoel Xavier, ao centro, em reunião

O mesmo decreto-lei que instituiu a primeira empresa pública do país especialmente voltada para o setor turístico, também estabeleceu a Política Nacional de Turismo, criou o Conselho Nacional de Turismo[1] e criou mecanismos de incentivo fiscal, com especial atenção ao setor hoteleiro. O objetivo era retirar o turismo da condição de atividade dispersa e inseri-lo de forma estruturada no planejamento estatal, com normas, coordenação e instrumentos próprios.

Para organizar a estrutura da nova empresa pública, foi designado o secretário de Comércio do MIC, Joaquim Manoel Xavier da Silveira (1923-2009), advogado e ex-combatente na Segunda Guerra Mundial, com vasta experiência na iniciativa privada e no serviço público. Xavier da Silveira acabou sendo anunciado como primeiro presidente da Embratur e tomou posse em 27 de janeiro de 1967. Em seu discurso, afirmou que a instituição permitiria "o alicerçamento do turismo no país ao fazê-lo funcionar como uma indústria de base e uma ampla fonte de divisas, a exemplo do que ocorria em países europeus."

> "A Embratur não irá concorrer com a iniciativa privada. A empresa vai incentivá-la, oferecendo-lhe recursos para aumentar e melhorar a rede hoteleira e ampliar as possibilidades de aumento de turistas, com supressão das exigências burocráticas, além de melhoria nos aeroportos"

Joaquim Manoel Xavier, presidente da Embratur de 1967 a 1971, Jornal do Brasil de 16/12/66

[1] Segundo o decreto-lei, esse conselho seria presidido pelo ministro da Indústria e Comércio e formado por representantes dos ministérios das Relações Exteriores, da Viação e Obras Públicas e da Aeronáutica; da diretoria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, da Embratur e das empresas de viagens, indústria hoteleira e empresas transportadoras.

OS PRIMEIROS A CHEGAREM

Os primeiros funcionários registrados na Embratur foram o paulista Gerson Antonio Fonseca, em 1º de março de 1967, e o sergipano Euzébio de Almeida Ribeiro, em 17 de agosto do mesmo ano. Gerson era advogado e atuava desde 1963 como servidor da Divisão de Turismo e Certames do Ministério da Indústria e do Comércio (MIC), na função de chefe da Seção de Exposições e Certames. A primeira portaria assinada pelo presidente Xavier da Silveira foi a que designava Gerson para implantar, organizar, dirigir, coordenar e controlar o Setor de Registro e Fiscalização da Embratur. O advogado trabalhou na empresa por 28 anos. Euzébio foi contratado como motorista e serviu a todos os presidentes da Embratur, até a gestão de João Doria Jr. O primeiro carro que dirigiu na empresa foi um Aero Willys 67, usado por Xavier da Silveira. Segundo ele, o segredo para ficar tanto tempo no cargo era: "Manter o carro sempre limpo, nunca discutir as ordens, cumprir os horários, conquistar a confiança dos chefes e ser discreto."

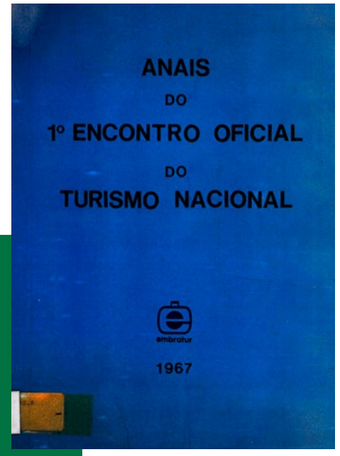
Para viabilizar essa estratégia, a empresa, instalada em um conjunto de salas alugadas no 11º andar do número 435 da Avenida Presidente Vargas, Centro do Rio de Janeiro, contou inicialmente com um crédito especial de Cr$ 2 bilhões e um capital de Cr$50 bilhões, a ser integralizado em cinco parcelas anuais. Até a conclusão desse processo, a Embratur poderia receber recursos vindos de convênios com bancos de desenvolvimento regional e de alocações de verbas especiais do próprio MIC.

Desde o início, a Embratur tratou o turismo como atividade estratégica para o desenvolvimento econômico nacional. As ações concentraram-se na organização institucional da nova empresa e na elaboração de normas para aplicação dos incentivos fiscais no registro e fiscalização das empresas do setor, especialmente as agências de viagens. Essa base regulatória foi fundamental para conferir segurança jurídica e previsibilidade ao mercado turístico brasileiro em um contexto de rápida expansão da demanda interna e crescente interesse internacional pelo país.

"Quem elaborou o decreto teve boas ideias porque, ao mesmo tempo em que criou incentivos do governo federal, determinou que só poderia ter acesso ao incentivo empreendimentos localizados em estados ou municípios que também contribuíssem com algum benefício. Com isso, a lei levou todo mundo para dentro da missão de desenvolver o turismo", avalia o economista e advogado Paulo Dias Pizão, que participou ativamente daqueles anos iniciais da empresa; onde trabalhou por 20 anos.

"No Brasil, não se tinha ainda uma visão de gestão pública, de promoção do turismo. A gente começou ali, tudo garoto. Fomos evoluindo e a Embratur foi crescendo", ele diz. Pizão se integrou à equipe liderada por Xavier em outubro de 1967. Assumiu o posto de secretário na Diretoria de Assuntos Econômicos, liderada pelo arquiteto Wladimir Alves de Souza (1908-1994)[2], responsável pela elaboração inicial de todos os sistemas e parâmetros de avaliação e definição de investimentos do setor turístico. Atuou como assessor, consultor técnico, assistente executivo e diretor de Economia e Fomento.

Foi de grande importância a realização do I Encontro Oficial do Turismo Nacional, promovido pela Embratur em 1967, no Rio de Janeiro. Reunindo ministros, governadores, representantes do trade turístico e entidades empresariais, o evento promoveu um amplo e inédito debate sobre o potencial do turismo como atividade econômica estratégica. Três anos depois, foi apresentado o Programa Turismo, primeira iniciativa oficial para organizar o setor e direcionar incentivos. Ele estruturou propostas para o parque hoteleiro nacional, organizou o mercado de férias e impulsionou o turismo interno e de massas no país.





Revista Hotelnews, de 1970, destaca atuação da Embratur

O TURISMO, ENFIM, ENTRA EM DEBATE

Em outubro de 1967, a Embratur promoveu um encontro que reuniu ministros de Estado, governadores e secretários de Turismo estaduais em um dos salões do Ministério da Indústria e Comércio (MIC), no Rio de Janeiro. O objetivo do I Encontro Oficial do Turismo Nacional era coletar os subsídios necessários à formulação do primeiro Plano Nacional de Turismo. Durante cinco dias, os participantes apresentaram 77 teses. Na ocasião, o presidente da empresa, Xavier da Silveira, definiu o evento como "a primeira tomada de consciência nacional, do governo e particulares, para integrar a indústria de turismo no plano de desenvolvimento do país". Um dos debates mais acalorados foi em torno da regulamentação do jogo, proposta pelo secretário de Turismo de São Paulo, Orlando Zancaner. No fim, entre as propostas aprovadas e enviadas para avaliação do Conselho Nacional do Turismo, estavam a criação de escolas especializadas em turismo, a implantação de um fundo rotativo de financiamento para as zonas de maior potencial turístico do país e a esquematização de um plano para o turismo interno.

As principais iniciativas da época incluíam a concessão de isenções fiscais, como a do Imposto de Circulação de Mercadorias (ICM) para restaurantes e casas noturnas no Rio de Janeiro, além de benefícios tributários para o setor hoteleiro, estimulando a modernização da infraestrutura existente. Foram aprovados projetos para a instalação de hotéis de padrão internacional em diferentes regiões do país, incluindo Rio de Janeiro, Manaus e São Paulo, e o programa teve foco ainda no planejamento de áreas turísticas estratégicas, como zonas balneárias, estâncias hidrominerais e parques nacionais.

Uma das integrantes da equipe de analistas encarregados de avaliar a viabilidade de projetos era Maria Isabel de Queiroz Simões, que chegou à Embratur em 1969, aos 21 anos, como secretária. Motivada pelo próprio chefe, foi estudar Economia justamente para passar para a área de análise de projetos. "Tive o privilégio de conhecer cidades do Brasil inteiro, mas também precisei aprender muito", lembra. Isabel olhava mapas e mapas e achava que nunca ia dominar aquilo. Aprendeu fazendo. Com os colegas e com o próprio empresariado. Ela conta que o representante da Embratur costumava ser recebido por verdadeiras comitivas. "Vinham empresários, vinha prefeito, vinham pessoas que você nem fazia ideia de quem eram". Mostravam mapas, levavam o analista para conhecer o terreno, diziam o que ia ser construído em cada lugar e por quê. "Era das análises e da aprovação que ia sair o dinheiro. E eles queriam o incentivo fiscal."

Em janeiro de 1971, Joaquim Manoel Xavier da Silveira deixou a presidência, dando lugar ao economista e empresário do ramo cafeeiro Carlos Alberto Andrade Pinto (1940-2019), que saiu da Embratur dez meses depois para assumir a presidência do Instituto Brasileiro do Café (IBC). "Diferentemente de Xavier da Silveira, um ex-pracinha sem muita visão de planejamento, Andrade Pinto era um cara voltado para o negócio", observa Paulo Pizão. Em sua breve gestão, o segundo presidente da Embratur priorizou a expansão e o aprimoramento da rede hoteleira e dos serviços oferecidos, com a prorrogação da isenção fiscal para hotéis em construção e a permissão para que estabelecimentos hoteleiros em débito com o Imposto de Renda pudessem investir até 50% do valor devido na melhoria de suas instalações.

[2] O arquiteto, restaurador e professor Wladimir Alves de Souza teve grande relevância no meio acadêmico brasileiro. Enquanto esteve na Embratur, concentrou esforços na articulação internacional e no planejamento do turismo cultural integrado à preservação do patrimônio histórico. Sua atuação foi decisiva no desenho da viabilidade econômica e turística do Plano de Recuperação e Valorização do Pelourinho, em Salvador (BA). Por intermédio dele, o especialista internacional Guillermo de Zéndegui (do Departamento de Assuntos Culturais da OEA) veio ao Brasil em 1968 para uma visita técnica ao Centro Histórico de Salvador. Isso possibilitou que Embratur e Iphan encaminhassem pedidos de cooperação financeira internacional para o projeto.

Foi ainda na gestão de Andrade Pinto que a Embratur passou a gerir o Fundo Geral de Turismo (Fungetur). Criado em outubro de 1971, o fundo (que depois de 2003 passou ao Ministério de Turismo) foi criado para financiar capital de giro, aquisição de bens, obras de construção, modernização e reforma de empreendimentos turísticos, contribuindo de forma decisiva para fortalecer a infraestrutura hoteleira em todo o país.

Ao longo da década de 1970, em meio ao chamado "milagre econômico"[3], a Embratur deu os primeiros passos para se firmar como principal agente de estruturação, planejamento e promoção do turismo no Brasil. Foram inaugurados os primeiros hotéis de redes internacionais, como o Hilton São Paulo (1971), o Le Méridien Rio de Janeiro (1975), o Novotel São Paulo Morumbi (1976) e o Club Med (1979). A chegada dessas redes simbolizava a entrada do Brasil em um circuito turístico mais competitivo e globalizado. Simultaneamente, o crescimento das redes nacionais de hotéis, a exemplo de Tropical, Horsa e Eldorado, ajudava a ampliar a infraestrutura voltada tanto ao turismo de lazer quanto de negócios.



Foto: Pexels

Hotel Hilton (E), em São Paulo, um dos primeiros hotéis de rede internacional inaugurados no país

"Os investimentos governamentais e a política de incentivo fiscais nos permitem afirmar que poderemos a curto prazo dispor de uma próspera indústria turística"

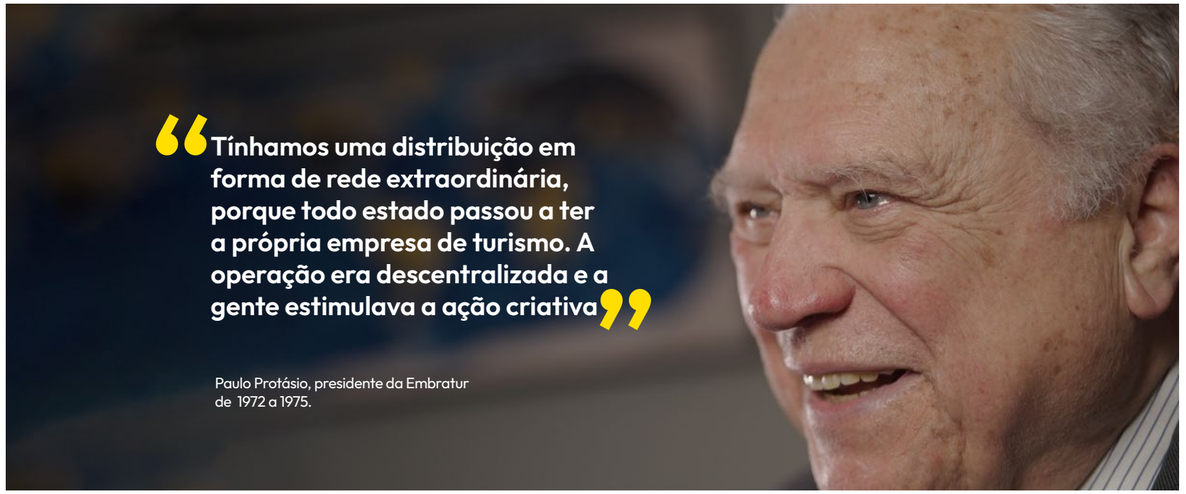
Carlos Alberto Andrade Pinto, presidente da Embratur em 1971, Correio da Manhã de 12/06/1971

Paulo Manoel Protásio, sucessor de Carlos Alberto Andrade Pinto, considera o incentivo à rede hoteleira, possibilitada pelo Fungetur, o maior legado de sua gestão. Protásio era secretário-geral do Conselho de Desenvolvimento Comercial do Ministério da Indústria e Comércio, quando foi designado para a presidência da Embratur. Segundo ele, aquele foi o momento em que "o Brasil se descobriu". Na sua visão, o país possuía enorme riqueza cultural, natural e humana, mas ainda não tinha consciência de seu próprio potencial turístico nem sabia comunicá-lo ao mundo.

"O processo de comunicação era restrito à imprensa falada e escrita. A televisão começava a fazer um trabalho de maior dimensão e a rádio, poderosa, penetrava o Brasil afora. Mas o mais importante era o interesse do país, naquele momento, de explorar a própria capacidade de transmitir a sua imagem a terceiros. Criamos um procedimento que era conhecer a si mesmo e fazer com que esse olhar para dentro fosse capaz de ser transferido para fora", diz ele.

A Embratur deu então continuidade ao processo de organização institucional iniciado nos anos anteriores. O incentivo ao turismo interno e a atração de turistas estrangeiros estavam entre as prioridades. Para alcançar esse segundo objetivo, tornou-se sistemática a participação da instituição em feiras e eventos internacionais, ampliando a visibilidade do destino Brasil nos principais mercados emissores.

[3] Expressão usada para designar o período de crescimento econômico vivido pelo Brasil entre 1968 e 1973, durante a ditadura militar.





Anúncio da campanha Voo de Turismo Doméstico



Foto: Bruno Lima Mtur

O Turcen viabilizou destinos icônicos, como Fernando de Noronha

Protásio conta que a equipe da Embratur era ainda pequena, "muito menor do que aquilo que a gente representava". Mas ressalva: "O mais importante era a dimensão alcançada com a formação de uma rede. Tínhamos uma distribuição em forma de rede extraordinária, porque todo estado passou a ter a própria empresa de turismo, como Riotur, Bahiatursa e outras. A operação era descentralizada e a gente estimulava a ação criativa."

Ali foram lançadas bases estruturantes para a organização do turismo nacional, a exemplo da instituição do Sistema Nacional de Turismo – responsável por organizar programas de estímulo à atividade turística interna, como Conheça o Brasil, Voos de Turismo Doméstico (VTD) e o Programa Nacional de Turismo – e o Programa Nacional de Empreendimentos Turísticos, que previa incentivos fiscais e o enquadramento legal como hotel de turismo a todos os estabelecimentos de hospedagem, fossem hotéis, pousadas, campings e outros.

Paralelamente, a Embratur ampliou sua atuação, até então concentrada principalmente em promoção turística e incentivos fiscais à hotelaria. Com os projetos Turis, Tursa, Turcen e Turpan, a empresa passou também a atuar no planejamento territorial do turismo. Esses projetos consistiam na elaboração de planos urbanísticos, estudos técnicos e diretrizes relacionados ao ordenamento do uso do solo e dos recursos turísticos. Esses planos embasariam investimentos federais, estaduais e municipais, buscando integrar planejamento urbano, preservação ambiental e aproveitamento turístico de áreas estratégicas, incluindo parques nacionais. "Na gestão de Protásio foram criados os programas que definiram tudo que a Embratur fez ao longo do tempo a partir dali", resume Paulo Pizão.



TURIS, TURSA, TURCEN E TURPAN

Os projetos Turis, Tursa, Turcen e Turpan refletiram o esforço da Embratur, nos anos 1970, para institucionalizar o planejamento turístico no Brasil, articulando turismo, urbanismo, meio ambiente e desenvolvimento regional. Ao promover estudos técnicos, normas e diretrizes para o uso do território, a instituição contribuiu para a construção de uma base conceitual e operacional que influenciaria as políticas públicas de turismo nas décadas seguintes.

Projeto Turis: Concentrou-se no planejamento do turismo em grandes centros urbanos, inicialmente no Rio de Janeiro e em São Paulo, buscando compatibilizar a expansão da atividade turística com o crescimento das cidades. O Projeto Turis Rio, por exemplo, desenvolvido em meados da década de 1970, trouxe, entre suas principais propostas, o planejamento integrado da faixa litorânea da Barra da Tijuca até Recreio e Jacarepaguá, o ordenamento da ocupação turística do litoral e a definição de áreas para hotéis, equipamentos de lazer e serviços.

Projeto Tursa: Teve como foco áreas litorâneas e cidades com elevado potencial turístico, priorizando a valorização dos recursos naturais e culturais e a requalificação de espaços urbanos para lazer e recepção de visitantes. Um dos resultados foi o projeto desenvolvido na Bahia, que concentrou-se no eixo da BR-101, articulando Salvador ao litoral sul e ao Espírito Santo.

Projeto Turcen: Voltou-se à implantação de centros turísticos planejados, concebidos como polos integrados de desenvolvimento regional, capazes de induzir o crescimento econômico local e reduzir desequilíbrios regionais. O Turcen possibilitou levantamentos, estudos de viabilidade e planejamento em áreas estratégicas como o Delta do Parnaíba e Fernando de Noronha.

Projeto Turpan: Direcionou-se à utilização turística de parques nacionais e áreas naturais protegidas, estabelecendo critérios para visitação, infraestrutura mínima, proteção ambiental e compatibilização entre conservação e uso público. Por meio dele, a Embratur atuou sobretudo no planejamento e na coordenação com o antigo Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal (IBDF), atual ICMBio, e não como executora direta das obras.



Foto: Vinicius Vieira - Pexels

Praça Mauá, com o Edifício A Noite à direita, segundo endereço da Embratur

Em meio a tudo isso, a empresa mudou de endereço. Saiu do conjunto de salas alugadas na Presidente Vargas e se instalou no Edifício Joseph Gire, mais conhecido como Edifício A Noite, na Praça Mauá, também no Centro do Rio. Protásio conta que considerava o endereço da Vargas um espaço provisório e pouco representativo da importância que a instituição deveria ter. “Diversos órgãos federais ocupavam o Edifício A Noite, inclusive o próprio MIC. Conseguimos um andar inteiro e, em seguida, outro meio andar. E ainda pudemos abrir uma loja de informações turísticas embaixo, de frente para o passeio.”

Paulo Manoel Protásio concluiu seu mandato em 1975, sendo substituído pelo empresário e jornalista Said Farhat. Nos anos seguintes, a Embratur aprofundou seu processo de modernização institucional. Houve investimentos na reestruturação interna e na criação de novas diretorias, com foco no planejamento estratégico da atividade turística e no fortalecimento da atuação junto às embaixadas brasileiras no exterior. O trade turístico nacional passou a participar, de forma mais sistemática, de eventos internacionais, ampliando a articulação entre o setor público e a iniciativa privada.



Foto: Arquivo Nacional

Said Farhat transmite o cargo a Miguel Colasuonno

Essa fase também foi marcada pela criação de um marco legal abrangente para o turismo brasileiro. Destacam-se leis que tornaram obrigatório o registro das empresas turísticas na Embratur e que instituíram áreas especiais e locais de interesse turístico, acompanhados do inventário de bens culturais e naturais. Em parceria com o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), foram estabelecidas áreas de preservação do equilíbrio cultural, natural e social dos destinos turísticos, reforçando a dimensão sustentável do desenvolvimento do setor.

Paulo Pizão ressalta a importância da Lei 6.505, de 1977, que determinava o registro prévio, na Embratur, de empresas voltadas a atividades e serviços turísticos no Brasil. “Essa lei fez com que a Embratur tivesse um poder absoluto e a empresa começou a se organizar para isso. Chegou a ter 600 funcionários atuando na finalidade de registro”. Ele atribui essa conquista à proximidade “muito boa” de Farhat com o presidente Ernesto Geisel. Proximidade essa que teria possibilitado, também, segundo ele, o Decreto-Lei 1.439, de 30 de dezembro de 1975, que prorrogou todos os incentivos do Fungetur criados em 1966.

MAIS QUE ATRIBUIR ESTRELAS

O sistema oficial de classificação dos meios de hospedagem brasileiros, desenvolvido pela Embratur entre as décadas de 1970 e 2000, não se tratava apenas de atribuir estrelas aos hotéis. A classificação era um instrumento de política pública destinado a elevar o padrão da hotelaria nacional, orientar investidores e oferecer uma referência confiável aos turistas. Primeiro, a Embratur elaborava normas e manuais, que eram aprovados por meio de deliberações normativas da própria Embratur, com base na legislação federal. Esses documentos técnicos definiam os tipos (hotel, hotel de lazer, pousada, apart-hotel, camping etc.), categorias e requisitos dos meios de hospedagem. Para ser classificado, o estabelecimento precisava fazer uma solicitação à Embratur por meio de requerimento. Havia, inclusive, tabelas oficiais de preços para avaliações e emissão da placa e da plaqueta de classificação. Era então realizada a inspeção técnica em todas as dependências do meio de hospedagem e eram avaliados tanto a infraestrutura física quanto os aspectos operacionais. Cada requisito possuía uma pontuação ou condição obrigatória e o estabelecimento precisava atender aos requisitos mínimos previstos para se enquadrar em determinada categoria – de uma a cinco estrelas. Depois da vistoria, a Embratur emitia um parecer técnico e, se aprovado, o estabelecimento recebia certificado oficial, placa de classificação e autorização para usar oficialmente a categoria atribuída em seu material de divulgação. Essa classificação poderia ser revista em uma nova inspeção, caso o hotel deixasse de cumprir os padrões exigidos.



Anúncio da campanha Turismo Rodoviário Doméstico

A reformulação dos critérios do Fungetur possibilitou o que seriam os primeiros centros de convenções em diferentes regiões do país, impulsionando o turismo de negócios – é dessa época, por exemplo, o Riocentro (1977), no Rio de Janeiro. Também foram realizados investimentos na construção de balneários voltados ao lazer da classe média, além da criação dos programas Turismo Doméstico Rodoviário (TDR) e Turismo Doméstico Ferroviário (TDF), em parceria com o Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER), ampliando o acesso ao turismo interno.

A eficácia dessas políticas seria confirmada em números. Se em 1970, o número de turistas estrangeiros no Brasil foi de quase 250 mil, em 1979 esse número chegou a 1.081.799. O déficit da rubrica turismo do balanço de pagamentos decresceu de US$ 313 milhões, em 1975, para US$ 303 milhões, em 1976, e US$ 174 milhões, em 1977, situando-se em torno de US$ 140 milhões, em 1978. Isso era oficialmente atribuído às medidas tomadas para desenvolver o turismo interno e à instituição de um mecanismo de contenção do turismo emissivo: um depósito compulsório restituível para cidadãos brasileiros e estrangeiros residentes no país, que quisessem viajar ao exterior.

Ao final dos anos 1970, a Embratur firmava-se como instituição central na formulação da política turística nacional, tanto na promoção do Brasil no exterior quanto no planejamento, regulação e estruturação de uma atividade estratégica para o desenvolvimento econômico e social do país. Ao assumir a presidência, em março de 1979, o economista Miguel Colasuonno (1939-2013) recebeu como legado um setor mais organizado, institucionalmente fortalecido e preparado para os desafios que viriam. O novo presidente também tinha a seu favor experiências como prefeito da cidade de São Paulo e como secretário de Planejamento do estado de São Paulo.

[4] Fonte: mensagem do presidente Ernesto Geisel ao Congresso Nacional, na abertura da Sessão Legislativa de 1979.



Foto: Roberto Castro - MTur

Esplanada dos Ministérios, onde a Embratur mantinha uma base, antes de mudar sede para Brasília



Foto: Arquivo Nacional

Missa pelos 15 anos da Embratur

Nesse mesmo ano, a gaúcha Déa Lúcia Coufal foi admitida na Embratur e assumiu o posto de apoio administrativo no Centro Brasileiro de Informação Turística (Cebitur). Graduada na segunda turma de Turismo do Rio Grande do Sul, em 1976, ela tinha chegado ao Rio de Janeiro em 1978. Trabalhava numa agência de viagens quando teve a oportunidade de entrar para o quadro de funcionários da instituição mais importante do setor turístico nacional. O Cebitur era ligado à Diretoria de Planejamento. O diretor ficava na sede, na Praça Mauá, mas o centro de informações ficava num ponto estratégico, na Barata Ribeiro, em Copacabana, quase no cruzamento com a República do Líbano.

"Nós tínhamos uma biblioteca especializada, com muitos livros importados, a única da América do Sul na época. Mas, além de receber pessoas na biblioteca, atendíamos também os turistas. Então, vinham desde o embaixador até o turista de chinelo e trajes de banho. Às vezes, a gente ajudava, por exemplo, quando eles eram roubados, indo à delegacia ajudar, quando não falavam o idioma. Éramos tipo um S.O.S. turista", recorda Déa Lúcia, que passaria por outras áreas da Embratur, até deixar a instituição, em 2006.

Além da sede e do Cebitur no Rio de Janeiro, a empresa mantinha uma base em Brasília (a Delegacia Regional Centro-Oeste), instalada no sétimo andar do prédio do MIC, no segundo bloco da Esplanada dos Ministérios, no lado da Catedral Metropolitana de Brasília. "O escritório era bastante modesto. Eram pequenas salas, com três ou quatro pessoas em cada uma", conta o servidor Lourenço Milton Rabelo dos Santos, admitido na Embratur, assim como Déa Lúcia, exatamente no ano em que Colasuonno iniciava seu mandato.



Lourenço Rabelo ingressou na Embratur em 1979, no escritório em Brasília

"Eu tinha 18 para 19 anos e surgiu a oportunidade de ocupar uma vaga de contínuo. Fui indicado por meio de um conhecido de meu irmão, fiz um teste e acabei aprovado. Não conhecia praticamente nada sobre turismo. Aos poucos fui descobrindo o significado daquela atividade, sua importância para o Brasil e tudo o que ela poderia representar para o desenvolvimento do país. Isso me encantou profundamente", recorda Lourenço.

Ele lembra do ambiente como "muito tranquilo e acolhedor" e que havia um forte sentimento de colaboração entre os colegas. Uma colega era Fátima de Paula Pinto Romero, hoje servidora aposentada. "Cheguei à Embratur em 9 de março de 1979, ainda na gestão de Farhat. Entrei como estagiária do curso de Turismo e no primeiro dia me entregaram um volume do TUR-Lex[5] para eu estudar". Dois anos depois, Fafá (como ficou conhecida na empresa) foi contratada e passou o livro para uma nova estagiária, a carioca Leila Holsbach, que trabalhou na Embratur por 36 anos, ocupando diversas posições estratégicas para a promoção internacional do turismo do Brasil, entre elas a de diretora de Promoção Internacional.

"Naquela época, a gente fazia de tudo, desde atender telefone até redigir ofício. E cada vez mais entusiasmados, porque tinha estímulo de presidentes e diretores. A gente se encantava com tudo e levava tudo muito a sério, porque tínhamos que dar certo. E não tinha como não dar. Foi um grande aprendizado para todos nós", lembra Fafá, ressaltando que, por conta da localização em Brasília, a Delegacia Regional Centro-Oeste também tinha múltiplas atribuições. "O malote chegava com correspondências do presidente para o ministro e passava pela gente. Se tinha reunião do Conselho de Turismo ou reunião com o ministro ou assessores do ministro, era aqui. Tudo passava pelo escritório regional."

[5] Publicação periódica do Centro Brasileiro de Informação Turística (Cebitur), que divulgava atos legais e normativos relativos à legislação turística brasileira.

A Constituição Federal de 1988 reconheceu o turismo como importante vetor de crescimento social e econômico (Art. 180) e a associou ao respeito à preservação ambiental, à sustentabilidade (Art. 225) e à proteção do patrimônio histórico, artístico e cultural (Arts. 215 e 216).

OS ANOS 1980 E 1990

REDEMOCRATIZAÇÃO, MERCADO E EXPANSÃO DO TURISMO

Movimento que resultou na aprovação da Lei da Anistia, em 1979



Com a chegada dos anos 1980, o ciclo de crescimento acelerado vivido durante o regime militar se encerrou e abriu espaço para novos desafios econômicos e políticos. O país atravessava inflação elevada, crises fiscais e o início do processo de redemocratização. Em 1974, o presidente Ernesto Geisel (1907-1996) implementou um projeto de transição "lento, gradual e seguro"[6] e, cinco anos depois, o Congresso Nacional aprovou a Lei da Anistia, que possibilitou o retorno ao país de exilados políticos. A medida representou um importante passo no processo de distensão política que avançou nos anos seguintes, marcados pelas mobilizações pelas Diretas Já, pelo retorno de um civil à Presidência da República e pela promulgação da Constituição Federal de 1988.

O turismo acompanhava essas transformações. Segundo Paulo Pizão, por causa da proximidade que mantinha com o poder em Brasília, Colasuonno conseguiu trazer para a Embratur dinheiro e prestígio político, além de carimbar o turismo como fato econômico. "Ele fazia estudos sobre geração de impostos, geração de emprego, ativação de indústrias... Até então, todo mundo encarava o turismo como lazer. Todo prefeito que tinha um filho e não sabia o que fazer, botava ele no turismo". Porém, a mudança de mentalidade, ele conta, vinha sendo trabalhada desde antes. "Paulo Protásio fez uma coisa importante também, porque, até a gestão dele, os estados não tinham secretaria de turismo. A gente viajava o Brasil todo, de estado em estado, conversando com os governadores, para criarem a sua secretaria de turismo e darem atenção a isso."

A atividade deixava gradualmente de ser percebida apenas como fonte de divisas e algo acessível a poucos e passava a incorporar temas como democratização do acesso às viagens, descentralização econômica, patrimônio cultural e meio ambiente. A própria Constituição iria reconhecer, em seu Artigo 180, a atividade turística como importante vetor de crescimento social e econômico, além de associá-la ao respeito à preservação ambiental, à sustentabilidade (Art. 225) e à proteção do patrimônio histórico, artístico e cultural (Arts. 215 e 216).

[6] Expressão usada por Ernesto Geisel para definir o processo de abertura política iniciado em seu governo.

POSTOS ABERTOS PARA O TURISMO

A Embratur esteve no centro de um fato que marcou a história da economia e do turismo brasileiros. Em 1979, por causa da Crise do Petróleo, o governo do presidente Ernesto Geisel incluiu entre as medidas de racionamento o fechamento obrigatório dos postos de combustível nos fins de semana e feriados. As cidades turísticas sentiram o impacto. Sem gasolina, havia menos circulação de visitantes. Junto com entidades do setor, a Embratur travou então uma forte batalha política para que o governo permitisse a abertura dos postos nessas cidades. A empresa realizou, inclusive, estudos técnicos detalhados para mostrar que o fechamento total prejudicava a arrecadação do país e acabava com milhares de empregos nos setores de hotelaria, gastronomia e lazer. Essa luta durou dois anos. Somente em abril de 1981, já sob a presidência de João Figueiredo, o governo atendeu à demanda, autorizando a reabertura dos postos de gasolina aos domingos, em estâncias e cidades consideradas turísticas.



Anúncio da campanha Brasil Turístico de incentivo ao turismo interno



Foto: José Queiroz - AMTur

Praia do Meireles, Fortaleza (CE): Programa Portões de Entrada do Nordeste buscou descentralizar entrada de turistas estrangeiros no país

O bilhete Brazil Air Pass permitia ao turista estrangeiro viajar por 21 dias em qualquer voo doméstico.

No campo econômico, o país enfrentaria instabilidade, inflação elevada e sucessivos planos de ajuste, exigindo do Estado criatividade, planejamento e capacidade de articulação. Mesmo nesse cenário desafiador, a Embratur se fortaleceu institucionalmente. No início da década, a empresa ampliou seu papel estratégico ao integrar, de forma mais sistemática, o turismo à agenda econômica nacional. Pela primeira vez, a receita turística passou a ser contabilizada na balança de pagamentos, o que deixava evidente a contribuição efetiva do setor para a economia brasileira. Esse movimento foi acompanhado por investimentos na informatização da autarquia e no aprimoramento dos sistemas de coleta e análise de dados, fundamentais para a formulação de políticas públicas baseadas em evidências.

Importantes tentativas do órgão, no sentido de estruturar o turismo interno como política pública de alcance nacional, foram postas em prática então. Os programas Brasil Turístico Individual (BTI) e Brasil Turístico em Grupo (BTG) foram criados em 1983, quando o governo federal buscava fortalecer o turismo doméstico e reduzir os efeitos da sazonalidade no setor. O BTI estimulava os brasileiros a viajarem pelo país de forma individual ou familiar, especialmente em baixas temporadas. O BTG era voltado para excursões organizadas, muitas vezes em parceria com sindicatos, associações e entidades de trabalhadores. Isso se dava por meio de incentivo à comercialização de pacotes turísticos nacionais; facilitação de financiamento de viagens; acordos com hotéis, empresas aéreas e viação e campanhas de valorização de destinos brasileiros.

Na gestão de Miguel Colasuonno, no entanto, a prioridade institucional manteve-se concentrada na divulgação do Brasil no exterior e na ampliação do fluxo internacional de turistas. Foram implantados agentes de promoção nos cinco principais emissores de turistas ao Brasil – Buenos Aires, Nova York, Los Angeles, Frankfurt e Paris. “Não eram ainda escritórios. Tínhamos pessoas que faziam a promoção internacional nesses locais, como Márcia Kubitschek, em Nova York, e Cláudio Heckmann, em Frankfurt”, explica Fátima Romero.

Também foram postos em prática programas inovadores, entre eles o Brazil Air Pass e o Programa Portões de Entrada do Nordeste. Este último, lançado em países como Estados Unidos, Suíça e Alemanha, buscou descentralizar a entrada de turistas estrangeiros no Brasil, reduzindo a dependência dos aeroportos do Rio de Janeiro e de São Paulo e aproveitando o potencial do litoral nordestino como destino internacional. Essas ações ampliaram a presença do Brasil nos principais circuitos turísticos internacionais e contribuíram para a diversificação dos destinos promovidos.

Para ajudar o turismo brasileiro a atingir a meta de elevar a renda do setor em 1980 a até US$ 1 bilhão (Cr$ 44 bilhões), o Banco do Brasil chegou a estabelecer uma linha de crédito de US$ 50 milhões (Cr$ 4,4 bilhões) para financiar viagens de norte-americanos ao Brasil. Colasuonno demonstrava otimismo, no entanto defendia que um país mais aberto e democrático teria maior capacidade de atrair visitantes estrangeiros. “A abertura deve ser a mais ampla e leal possível e não apenas uma fresta de janela entreaberta”, declarou durante o Congresso de Municípios de Turismo de 1981, realizado em maio daquele ano, em Ribeirão Preto (SP).

Foi nesse clima, de um país que aspirava liberdade, que Gilda Boruchovitch aceitou o convite de Francisco Havas, então diretor de Assuntos Internacionais da Embratur, para assumir o cargo de chefe da Divisão de Congressos Internacionais, vago com a saída de Gloria Brito Pereira para ocupar uma função no recém-criado Rio Convention Bureau. "A Divisão era bem estruturada e nosso trabalho consistia em oferecer cidades do Brasil como sedes para congressos e feiras internacionais, em conjunto com entidades profissionais de classe e com apoio de companhias aéreas, como a Varig, e órgãos municipais e estaduais de turismo", ela recorda. Gilda chegou pouco depois de a Embratur mudar mais uma vez de endereço. Desta vez para a Rua Mariz e Barros, 13, na Praça da Bandeira, Tijuca. E enquanto ela se acomodava em seu novo posto de trabalho, mudanças ocorriam na Embratur e no Brasil.

Em dezembro de 1984, a poucos meses do término de seu mandato, Miguel Colasuonno estava na Europa, em viagem de trabalho, quando enviou de lá mesmo seu pedido de demissão do cargo, alegando "motivo pessoal e questões hierárquicas". Para completar o mandato, o presidente João Figueiredo (1918-1999) nomeou o empresário mineiro, do setor de bebidas, Hermógenes Teixeira Ladeira, a quem coube apenas cumprir as ações já planejadas por seu antecessor. Ladeira permaneceu no posto por apenas 100 dias, nos quais o Brasil vivia intensamente a campanha pelas Diretas Já, que reivindicava o retorno das eleições diretas para presidente da República.

A ideia de o país ter novamente um presidente escolhido pelo povo tinha ganhado força com a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) apresentada pelo deputado federal Dante de Oliveira em março de 1983. Esta, porém, foi rejeitada pela Câmara dos Deputados. Em 15 de janeiro de 1985, o mineiro Tancredo Neves venceu a disputa para a Presidência em eleições indiretas. Exatamente dois meses depois, em 15 de março, Hermógenes Teixeira Ladeira deixou a Embratur; mesmo dia em que Figueiredo deixou o Palácio do Planalto, recusando-se a passar a faixa ao novo presidente da República, o maranhense José Sarney. É que na véspera o presidente eleito, Tancredo Neves, foi internado às pressas por conta de fortes dores abdominais. Em 21 de abril, após 38 dias de agonia, o político mineiro faleceu.

Em meio às incertezas provocadas pela doença e morte de Tancredo, o nome de Joaquim Affonso Mac Dowell Leite de Castro (1922-2008) aparecia como possível novo presidente da Embratur – a indicação estaria em uma carta deixada pelo falecido presidente com sua secretária particular, Antônia Gonçalves de Araújo, conhecida como Dona Antônia –, o que se confirmou em 19 de março de 1985. Ao assumir a presidência, Mac Dowell encomendou uma auditoria à empresa Boucinhas, Campos & Claro S/A para tomar pé da situação. No início de agosto, em entrevista coletiva à imprensa, divulgou na íntegra os resultados do trabalho dos auditores e desmentiu boatos de um possível fim da Embratur.



Em 1987, a Embratur inaugura a sede na Praça da Bandeira



Manifestações por eleições diretas para presidente em 1984



Da I Conferência Nacional de Turismo, em 1986 no Rio, saíram as bases para uma nova PNT

O presidente anunciou que a partir dali surgiria a Nova Embratur, prometendo fazer dela "uma moderna agência de desenvolvimento do turismo, ágil e competente". Nos meses seguintes, Mac Dowell iniciou amplo processo de reorganização administrativa. Cortou cargos, extinguiu delegacias regionais – ficando somente uma representação em Brasília – e escritórios no exterior, reduziu despesas e buscou adequar a instituição a um novo cenário político e econômico. Era o começo de uma grave crise financeira no país, marcada por estagnação econômica, moratória da dívida externa e hiperinflação, que faria os anos 1980 ficarem conhecidos como "a década perdida."

Nos anos 1980, a chamada "política de turismo social" buscou estimular o turismo interno por meio da oferta de pacotes acessíveis à classe média.

A Embratur aprofundou então o entendimento do turismo como instrumento de inclusão social e de desenvolvimento econômico. A chamada "política de turismo social" buscou estimular o turismo interno por meio da oferta de pacotes acessíveis à classe média. Simultaneamente, foram elaboradas as bases para uma nova Política Nacional de Turismo – tema de debate com participação de todos os segmentos do setor, na I Conferência Nacional de Turismo, realizada em janeiro de 1986, no Hotel Glória, no Rio de Janeiro. Posteriormente homologada pelo CNT, essa proposta alinhou o setor às diretrizes do I Plano Nacional de Desenvolvimento da Nova República, reafirmando o turismo como vetor estratégico da economia.

Em fevereiro de 1986, Affonso Mac Dowell pediu demissão da presidência da Embratur para disputar uma vaga de deputado federal na legislatura que iria elaborar a Constituição de 1988. Um mês mais tarde, passou o cargo a João DoriaJoão Doria Júnior, empresário paulistano que tinha no currículo passagem como presidente da Paulistur, empresa estatal de turismo da cidade de São Paulo. Sob a gestão de Dória, a Embratur adotou uma política de marketing internacional mais agressiva e profissionalizada, em parceria com o setor privado. "Foi um período de grande efervescência", segundo Gilda Boruchovitch.



João Doria Jr. assume a presidência em 1986

"Não tínhamos muitos recursos, mas tratei de mobilizar o setor privado para apoiar as iniciativas da Embratur. As companhias aéreas, as empresas de cartões de crédito, os grandes bancos brasileiros, as maiores redes de hotelaria. E fizemos um cooperado expressivo de recursos para poder promover o Brasil fora das suas fronteiras", conta Doria, para quem sua experiência no setor privado foi fundamental.

“Levei essa visão profissional para a gestão pública. Apesar da desconfiança inicial por conta da minha idade [Doria tinha 29 anos à época], formei uma equipe jovem e competente, que ficou conhecida como ‘os Menudos da Embratur’, e realizamos um trabalho consistente”, acrescenta o ex-presidente, que afirma ter buscado, para sua gestão, referências em países como Espanha e Estados Unidos.

A gestão de João Doria Jr. coincidiu com o avanço da abertura política e com o fortalecimento da iniciativa privada. Nesse período, foi criada a Fundação Nacional do Turismo (Funtur), responsável por estruturar e ampliar as ações promocionais internacionais e começou a ser discutida a ideia do dólar turismo (que levaria ainda alguns anos até ser adotado) e foi lançado o programa Passaporte Brasil, que consistia na promoção de pacotes turísticos organizados por 60 operadoras e comercializados pelas agências de viagens de todo o país, com desconto de 25% nas passagens e hospedagem, para viagens dentro do Brasil.

Em 1988, João Doria Jr. deixa a presidência e em seu lugar entra o advogado e empresário carioca Pedro Grossi Jr. Apesar da troca, a Embratur manteve a continuidade das políticas em curso. Grossi Jr. assumiu o comando da instituição em um momento de crescente destaque do turismo ecológico, em sintonia com o reconhecimento internacional do patrimônio natural e histórico brasileiro, bem como com a expansão do turismo de saúde.

O programa Passaporte Brasil consistia na promoção de pacotes turísticos organizados por 60 operadoras e comercializados pelas agências de viagens de todo o país, com desconto de 25% nas passagens e hospedagem, para viagens dentro do Brasil.



Tom Jobim anuncia o Passaporte Brasil, que deu origem ao Passaportezinho



A inscrição de cidades como Ouro Preto na lista do Patrimônio Mundial da Unesco, nos anos 80, reforçou a imagem do Brasil como destino cultural

A EMBRATUR E O DÓLAR TURISMO

Até 1988, boa parte da moeda estrangeira trazida ao Brasil por turistas internacionais era trocada no mercado paralelo, por causa da cotação oficial pouco atraente. Isso produzia uma distorção nas estatísticas sobre a receita turística. Por isso, para a Embratur, era uma questão estratégica promover uma mudança no regime cambial, que permitisse trazer para o mercado oficial as divisas movimentadas pelos viajantes. A partir de 1985, a agência participou ativamente da mobilização do setor turístico em favor dessa mudança. Mas foi somente em 22 de dezembro de 1988 que o Conselho Monetário Nacional (CMN) e o Banco Central publicaram a Resolução CMN 1.552, instituindo o Mercado de Câmbio de Taxas Flutuantes, logo conhecido como mercado do “dólar turismo”. Ao oferecer uma cotação mais próxima da praticada no mercado paralelo, a medida estimulou turistas estrangeiros a trocar moeda nos canais autorizados e permitiu ao país dimensionar com maior precisão as receitas geradas pelo turismo internacional.

Foram fortalecidos instrumentos estruturantes, como o Sistema Oficial de Turismo[7], criada a Diretoria de Planejamento da Embratur e ampliadas as bases de dados sobre o setor. Iniciativas como o Disque Turismo – serviço telefônico gratuito, que oferecia aos visitantes informações sobre hotéis, atrações locais, programação cultural e rotas – e a expansão do Passaporte Brasil consolidaram a capacidade da instituição de articular informação, promoção e planejamento.

Os resultados das políticas implementadas puderam ser percebidos nos anos seguintes. O turismo passou a ocupar posições de destaque na pauta das exportações brasileiras, gerou milhões de empregos e impulsionou a expansão do parque hoteleiro nacional, apoiado por incentivos fiscais e financeiros coordenados pela Embratur. Entre 1980 e 1989, o Brasil registrou, pela primeira vez, superávit na conta turismo da balança de pagamentos. No plano simbólico, o reconhecimento internacional do patrimônio histórico brasileiro, com a inscrição de cidades como Ouro Preto, Olinda, Salvador e Brasília na lista do Patrimônio Mundial da Unesco, reforçou a imagem do país como destino cultural, para além de seus atrativos naturais.

[7] Criado para integrar, coordenar e disciplinar a atuação dos diferentes níveis de governo na política nacional de turismo. Reunia três níveis de atuação – Conselho Nacional de Turismo (CNTur), Embratur e órgãos estaduais, distritais e municipais de turismo –, além de entidades públicas vinculadas ao setor, que passavam a integrar oficialmente a estrutura nacional. Embora a expressão já aparecesse em normas anteriores, o sistema ganhou forma mais definida com o Decreto-Lei 2.294, de 21 de novembro de 1986, que reorganizou a Política Nacional de Turismo e estabeleceu oficialmente sua composição. Marco importante para a Embratur, consolidou seu papel como órgão central da política de turismo, coordenando e articulando as ações nacionais e fortalecendo a integração com estados e municípios.

Os anos 1990, contudo, apresentaram novos desafios ao turismo e à própria Embratur, em decorrência da instabilidade econômica e das reformas promovidas pelo governo de Fernando Collor de Mello (entre 1990 e 1992), primeiro presidente eleito pelo voto direto após o regime militar. O Plano Brasil Novo, conhecido como Plano Collor, buscou conter a hiperinflação por meio de medidas drásticas, como o confisco de ativos financeiros da população, incluindo contas-correntes e cadernetas de poupança. A retração da circulação de recursos e a incerteza econômica provocaram falências e uma crise financeira generalizada, da qual não ficaram imunes empresas do setor turístico, como agências de viagens e meios de hospedagem.

Na tentativa de conter a hiperinflação, o Plano Brasil Novo, popularmente chamado de Plano Collor, provocou falências e uma crise financeira generalizada, inclusive entre empresas do setor turístico, como agências de viagens e meios de hospedagem.



Em 1992, a Embratur se mudou para o atual endereço, em Brasília

A reforma administrativa proposta pelo governo Collor considerava a extinção de órgãos federais. “A Embratur aparecia constantemente entre os órgãos que poderiam desaparecer. Para nós, aquilo gerava uma enorme apreensão. Como qualquer servidor, sentia a insegurança de não saber o que aconteceria no dia seguinte. Foi um tempo de muita expectativa”, conta Lourenço Rabelo. Porém, a mobilização do setor turístico levou o governo a recuar, preservando a instituição e evidenciando sua relevância para a economia nacional.

“Quando veio a confirmação de que a Embratur não seria extinta, sentimos um enorme alívio. A instituição foi preservada e, em paralelo, passou por uma transformação importante. De acordo com a Lei nº 8.181, de 28 de março de 1991, deixava de ser uma empresa pública para se tornar uma autarquia especial. Foi uma mudança de natureza jurídica que marcou profundamente sua história”. A mudança a que se refere o servidor implicou também na mudança do nome da Embratur para Instituto Brasileiro de Turismo.

Além disso, o governo federal determinou a transferência da sede do instituto para Brasília e uma reestruturação administrativa, com redução do número de secretarias e simplificação de procedimentos internos. Essas mudanças foram realizadas sob a presidência do empresário Ronaldo do Monte Rosa, que assumiu o cargo em março de 1990. Dono de agência de viagens, membro da Associação Brasileira das Agências de Viagens (ABAV) e integrante do CNT, Monte Rosa foi o primeiro presidente da Embratur com atuação no setor turístico.

Porém, uma nova redefinição institucional do turismo no Brasil estava a caminho, em consequência de mais um revés político. Alvo de denúncias de corrupção e pressionado pelas manifestações populares, o presidente Fernando Collor renunciou em 29 de dezembro de 1992, momentos antes do início do julgamento de seu impeachment no Senado Federal. O vice-presidente, Itamar Franco, assumiu o governo ao mesmo tempo em que foi criado o Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo (MICT), ao qual a Embratur passou a estar vinculada.

Mesmo com Collor fora do Planalto, deu-se continuidade ao processo de mudança de endereço, que se revelou um enorme desafio. Lourenço conta: “A Embratur ocupava vários andares de um edifício no Rio de Janeiro. Existia um patrimônio muito grande, um enorme acervo de móveis, documentos e equipamentos que precisavam ser transferidos. Era uma operação complexa, que exigia planejamento e muito trabalho”. O processo de mudança foi concluído em novembro de 1992, consolidando a inserção da Embratur na estrutura decisória do governo federal.

Porém, para os servidores do Rio, a ideia de transferência representou muito mais que uma mudança administrativa. Para uma equipe formada ao longo de décadas, significava desmontar rotinas, vínculos e projetos de vida construídos na cidade. “A mudança não foi um negócio de uma hora pra outra, era algo de que já se falava, mas foi impactante”, conta Isabel de Queiroz. Gilda Boruchovitch recorda que a notícia gerava “muita incerteza quanto ao destino da empresa e seus funcionários”. Paulo Pizão descreve aquele período como “um ano e pouco de muito sofrimento.”

> **“A mudança da sede para Brasília não foi um negócio de uma hora pra outra, era algo de que já se falava, mas foi impactante”**
>
> Isabel de Queiroz, ex-funcionária



Kátia Bittencourt destaca o espírito de colaboração nos primeiros anos da Embratur em Brasília

"A maioria tinha mais de 10 anos de casa, além de moradia e família estabelecida no Rio de Janeiro. Ir para Brasília seria uma mudança radical. Muitos foram procurar outro lugar para trabalhar, mas eu permaneci na Uruguaiana", lembra Déa Lúcia. Na Rua Uruguaiana, 118, funcionava a Riotur e a Turisrio, e foi onde a Embratur manteve um pequeno escritório dirigido por Marco Nilo Félix, de quem Déa se tornou assessora, assim como Gilda. Embora houvesse incentivos para quem decidisse seguir para Brasília, muitos colegas preferiram se aposentar, buscar vagas em outros órgãos ou reconstruir a carreira em outras instituições. Isabel – que na década de 1980 havia passado a atuar na área de participação acionária – optou por uma aposentadoria proporcional. Pizão também acabou deixando a Embratur em meio ao processo de mudança.

"A equipe no Rio era extremamente técnica, mas perdemos alguns dos melhores deles para a Secretaria de Comércio Exterior do Rio de Janeiro, Arquivo Nacional, Biblioteca Nacional... Todo mundo imediatamente solicitou aqueles técnicos", lembra Fátima Romero. "A equipe daqui era pequena. Aqueles dez ou 12 servidores que já trabalhavam em Brasília, juntamente com a Diretoria de Administração e Finanças, tiveram que assumir funções que antes nem imaginávamos desempenhar. Passei a integrar comissões de licitação, comissões de inventário, cuidar de manutenção predial, acompanhar transportes, mudanças e inúmeras tarefas administrativas."

Sete órgãos federais não tiveram a mesma sorte da Embratur. Foram extintos e seus funcionários colocados à disposição. A Embratur começou a chamar servidores desses órgãos. Fátima lembra: "Não tinha que ser formado em turismo, bastava ser de uma área que tivesse alguma conexão. E aí tivemos muita dificuldade de formar uma equipe técnica. Foi uma época bem complicada". Por outro lado, não faltaram profissionais interessados em trocar o órgão em que atuavam por um lugar na nova autarquia especial. Foi o caso de Kátia Cristina Alves Bittencourt, coordenadora de Assuntos Estratégicos no gabinete da presidência da Embratur.

Kátia, concursada e trabalhando no Ministério das Comunicações, fazia faculdade de Turismo e considerou uma grande oportunidade se inserir no quadro da nova autarquia. "Tenho lembranças muito fortes do meu primeiro dia na Embratur. Eu estava extremamente ansiosa e feliz. Havia um espírito de colaboração muito grande entre os servidores, que vinham de diferentes órgãos e cidades. Era um ambiente acolhedor e unido. A sede da Embratur inclusive pertencia ao antigo Instituto Brasileiro do Café (mesmo prédio onde está até hoje). Naquela época, a região ainda era pouco ocupada. Onde hoje existe um grande estacionamento, havia um gramado enorme e até uma plantação de café. Não existiam shopping centers nem muitos prédios por perto. Era uma realidade completamente diferente da atual", conta.

Enquanto os novos servidores se acomodavam nas novas instalações, em Brasília, no escritório do Rio de Janeiro se formava um Grupo de Trabalho para realizar a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio 92). "Eu e mais cinco funcionários do escritório fomos requisitados para trabalhar sob a liderança, em uma primeira fase, do embaixador Carlos Garcia e, depois, do embaixador Flávio Miragaia", conta Gilda Boruchovitch. Mais tarde, outros colegas também foram requisitados para a equipe. Delegações de 179 países, com mais de 100 chefes de Estado e de governo do evento, cujo principal legado foi a Agenda 21. O plano de ação global estabelecido pela ONU propunha um modelo de desenvolvimento sustentável, unindo proteção ambiental, justiça social e crescimento econômico. O debate da sustentabilidade foi definitivamente incorporado às políticas públicas, inclusive no turismo e, consequentemente, às ações da Embratur.

Os primeiros anos na casa nova, contudo, seriam marcados por sucessivas trocas na presidência da Embratur. Entre 1990 e 1995 passaram pelo cargo, além de Ronaldo Monte Rosa, o advogado mineiro Lúcio Bello de Almeida Neves e o empresário catarinense Flávio José de Almeida Coelho (1943-2023). Enquanto isso, o país acompanhava com esperança o processo de estabilização econômica promovido pelo Plano Real, implementado pelo governo de Itamar Franco. O objetivo do plano era acabar com a hiperinflação, que chegava a picos de quase 2.700% ao ano.

Na gestão de Almeida Coelho, foi elaborada a primeira Política Nacional de Ecoturismo, em parceria com o Ministério do Meio Ambiente (MMA). Com essa iniciativa, o turismo passava a ser tratado como vetor de desenvolvimento social e ambiental, alinhando-se ao plano de ação proposto pela Agenda 21. Somado a isso, houve a segmentação do mercado turístico, com estímulo ao turismo rural e ao turismo de saúde.



Chapada dos Veadeiros (GO): nos anos 90, a questão da sustentabilidade foi definitivamente incorporada às políticas públicas do turismo

CRUZEIROS: A ABERTURA DO LITORAL BRASILEIRO

Durante décadas, a legislação brasileira reservou a navegação de cabotagem às embarcações nacionais – restrição reafirmada pela Constituição de 1988. Isso impedia que grandes navios estrangeiros realizassem cruzeiros entre portos brasileiros. Em 1990, a Embratur preparou uma proposta de emenda constitucional para liberar a cabotagem às embarcações turísticas de todas as nacionalidades, mas a proposta esperou cinco anos até se concretizar. A Emenda Constitucional nº 7, promulgada em agosto de 1995, abriu caminho para flexibilizar as regras da cabotagem, mas, para transformar a abertura legal em operações efetivas, a Embratur assumiu papel de articulação entre diferentes órgãos e setores. Um grupo de trabalho reuniu representantes da empresa e de diferentes instituições, como Ministério do Trabalho, Receita Federal, Polícia Federal, Marinha, autoridades portuárias, sindicatos marítimos e empresas de navegação internacionais. Era necessário encontrar soluções para questões que iam da contratação das tripulações aos procedimentos de alfândega e imigração, passando pelo embarque e desembarque de passageiros e pelas escalas sucessivas em portos nacionais. O processo avançou com a Lei 9.432, de janeiro de 1997, que estabeleceu um novo marco para a navegação aquaviária e definiu juridicamente a cabotagem. Nos anos seguintes, as novas regras começaram a produzir efeitos concretos. Entre 1997 e 1999, foram sendo equacionadas as condições operacionais para que navios estrangeiros realizassem múltiplas escalas no país. Na virada do século, os resultados tornaram-se mais visíveis: cresceram as temporadas, grandes empresas de navegação passaram a incluir regularmente o litoral brasileiro em suas operações, e portos como Santos e Rio de Janeiro ganharam importância no embarque e desembarque de passageiros. No início do século 21, o Brasil começou a se consolidar como mercado estratégico para os cruzeiros internacionais no Hemisfério Sul.



Navios de cruzeiro nas proximidades de Ilhabela (SP)

Com a posse do presidente Fernando Henrique Cardoso, em 1995, o turismo foi incluído pela primeira vez em um plano de governo federal. “Fui convidado para ser secretário nacional de Turismo e Serviços no MICT, e a Embratur ficava sob minha responsabilidade. Em 1996, com a chegada da ministra Dorothea Werneck, eu disse a ela que era impossível ser secretário nacional e ter outro dirigente à frente da Embratur. Ela então decidiu que eu acumularia as duas funções”, conta Caio Luiz Cibella de Carvalho, advogado paulista, que presidiu a instituição de fevereiro de 1995 a março de 2002.

“Conseguimos integrar o turismo à lógica econômica do país. Desenvolvemos projetos importantes, como o Plano Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT) e a campanha ‘Onde tem lixo não tem turista’. Também ampliamos a presença internacional do Brasil e tive a honra de presidir o Conselho Executivo da Organização Mundial do Turismo”, lista Carvalho. Ele conta que o PNMT começou com 30 moderadores. “Eles se tornaram agentes multiplicadores e chegamos a 300. Esses 300 são ainda hoje convidados, muitas vezes, para fazerem planejamentos participativos em cidades. E são detentores de toda uma metodologia criada para nós, à época, pela GTZ da Alemanha[8]: como fazer com que um planejamento participativo local dê resultados. E isso funcionou.”

Destacam-se também nesta fase a criação da Câmara Setorial de Turismo, o fortalecimento das ações de combate à exploração sexual infantojuvenil associada ao turismo e a modernização da comunicação institucional, incluindo o lançamento do primeiro site da Embratur. Merece ser citado ainda o papel fundamental da Embratur na implantação do Programa de Desenvolvimento Turístico (Prodetur) – a agência participou da formulação do Prodetur Nordeste, a partir de 1994, e do Prodetur Sul, a partir de 2001, ajudando a definir os critérios para seleção dos polos turísticos prioritários; produziu estudos técnicos e planejamento turístico, que serviram de base para os investimentos financiados pelo BID; articulou estados, municípios e organismos internacionais, integrando o turismo às estratégias de desenvolvimento regional, e acompanhou a implementação.

[8] Agência alemã de cooperação técnica.


Caio Luiz de Carvalho, presidente da Embratur entre 1996 e 2003

PROTAGONISMO REGIONAL

Uma das primeiras iniciativas de descentralização das ações para desenvolvimento turístico do país foi a criação das Comissões de Turismo Integrado (CIT), no início dos anos 1970. Organizadas por base regional – Norte, Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-Oeste –, elas tinham o papel de articular os recursos econômicos e incentivos fiscais federais para atrair novos investidores privados e expandir a infraestrutura hoteleira e de transporte de cada região. Como consequência das transformações vividas pela própria Embratur, as CITs perderam força ao longo dos anos 1980 e foram desarticuladas. Também foi de grande importância o Plano Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), criado pelo então MICT, por meio da Embratur, em 1994, e implantado em larga escala a partir de 1995. O programa tornou-se uma das principais políticas públicas de turismo da década de 1990 e representou uma mudança profunda na forma de planejar o desenvolvimento turístico brasileiro. A ideia central era transferir parte do protagonismo da gestão do turismo para os municípios, partindo do princípio de que as decisões sobre o desenvolvimento turístico deveriam ser tomadas o mais próximo possível da realidade local. Durante esse período, a Embratur deixou de concentrar suas ações apenas na promoção turística e no financiamento de infraestrutura, assumindo um papel importante na estruturação institucional da gestão do turismo. Mas, em vez de executar diretamente projetos nos municípios, atuava principalmente como indutora e capacitadora, difundindo metodologias e formando técnicos. Milhares de técnicos municipais passaram pelas oficinas do PNMT durante a segunda metade da década de 1990. Pode ser considerado o antecessor direto do Programa de Regionalização do Turismo (PRT), lançado em 2004 pelo MTur.



Cânions do Xingó (SE)

Tudo isso foi atravessado por mais uma mudança de atribuições, em 1999, com a criação do Ministério do Esporte e Turismo. A Embratur foi reconfigurada em autarquia especial vinculada ao novo ministério, com a responsabilidade de elaborar e executar a Política Nacional de Turismo. "A Embratur passou a ser um braço do ministério, importante para o desenvolvimento das políticas públicas de turismo", avalia Mário Beni. Isso fortaleceu o seu papel estratégico, ampliou sua autonomia administrativa e técnica e sua capacidade de planejamento e articulação com estados, municípios e o setor privado. Carvalho assumiu então o novo ministério e permaneceu como ministro e presidente da Embratur até o final do governo de Fernando Henrique.

A gestão de Caio Luiz de Carvalho também promoveu o fortalecimento da promoção internacional, por meio da implantação de comitês Visit Brasil em Washington (Estados Unidos, Londres (Inglaterra), Buenos Aires (Argentina), Roma (Itália) e Paris (França). A medida fez parte de um projeto de modernização que substituiu os antigos escritórios convencionais, promovendo articulações estratégicas entre o poder público e a iniciativa privada local, sob coordenação das embaixadas brasileiras no exterior. O ex-presidente explica que, à época, tinha-se por filosofia buscar localmente quem conhecia o Brasil, mas era nativo e conhecia também o seu país, que era o país emissor. "Lembro bem que, na Inglaterra, tínhamos o Chris Pickard[9] como representante. Então, ele conhecia o setor, os operadores e conhecia também o Brasil. Isso foi uma experiência muito boa."



Foto: Rafa Neddermeyer – Agência Brasil

Em 2003, é criado o Ministério do Turismo e a Embratur inicia uma nova fase em sua história

[9] Antes de assumir o escritório da Embratur na Inglaterra, o jornalista e editor Chris Pickard foi editor-chefe da Moving Pictures International e diretor de comunicação do World Travel and Tourism Council (WTTC). Atualmente é CEO da empresa de mídia Critical Divide.

OS ANOS 2000 E 2010

DO PLANO AQUARELA AOS GRANDES EVENTOS

Os anos 2000 inauguraram uma nova etapa para o turismo brasileiro. Em um contexto de retomada do crescimento econômico, fortalecimento das políticas sociais e maior protagonismo internacional do Brasil, o turismo começou a ocupar espaço central na estratégia de desenvolvimento do país. Evidenciando a importância dada ao setor por seu governo, o presidente Lula tomou a decisão de criar um ministério exclusivamente para tratar do assunto. Nasceu assim o Ministério do Turismo (MTur), em janeiro de 2003.

A existência de uma pasta autônoma – desvinculada do Ministério do Esporte e Turismo – redefiniu mais uma vez o papel institucional da Embratur. A partir dali a instituição passava a concentrar sua atuação na promoção internacional, no marketing e no apoio à comercialização dos destinos brasileiros no exterior. O novo ministério assumia a formulação das políticas públicas do setor e, para o cargo de ministro, foi escalado o empresário Walfrido dos Mares Guia.

"Eu não era do ramo, mas tive uma colaboração imensa de todo o trade turístico. Eram cerca de 64 entidades que representavam todos os empresários, todos os setores do turismo, desde os mais simples até os mais complexos, como aviação, hotelaria etc. Tive essa colaboração de todos os setores porque o presidente Lula falou: 'vamos dar ao turismo a importância que ele merece'. E para isso criou o ministério", lembra o ex-ministro.

Entre 2000 e 2002, ainda sob a estrutura institucional anterior à criação do MTur, a Embratur atuou em um ambiente global marcado por instabilidades, como os atentados terroristas de 11 de setembro de 2001, que impactaram de forma significativa o turismo mundial. Mesmo diante desse cenário adverso, o Brasil avançou em seu posicionamento internacional, alcançando o 28º lugar no ranking dos destinos mais visitados do mundo, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), e consolidando o turismo como o terceiro item da pauta de exportações brasileiras, com participação relevante no produto interno bruto.

Walfrido Mares Guia, primeiro ministro do Turismo



Entre 2000 e 2002, a Embratur atuou em um ambiente global marcado por instabilidades, como os atentados terroristas de 11 de setembro de 2001, que impactaram de forma significativa o turismo mundial.



Eduardo Sanovicz presidiu a Embratur de 2003 a 2006

Paralelamente, foi lançado o Plano Nacional de Turismo 2003-2007, que partia do propósito de alavancar a atividade turística no Brasil, impulsionando a economia por meio da geração de emprego, renda e inclusão social, além de reposicionar e projetar o Brasil como destino turístico. O plano estabelecia como metas principais o alcance de 9 milhões de turistas estrangeiros, US$ 8 bilhões em divisas e contribuição para a geração de 1,2 milhão de novos empregos e ocupações no turismo.

Mares Guia conta que, graças à colaboração das entidades do trade, o plano foi feito em cerca de 60 dias. "Ele foi construído a muitas mãos. Nós fizemos inúmeras reuniões nos meses de janeiro e fevereiro, praticamente reuniões diárias, para que cada um pudesse verbalizar a sua preocupação, a sua contribuição, a sua sugestão. Investimentos, legislação, marco regulatório, tudo o que vocês puderem imaginar veio à mesa. Em meados de março, o plano estava pronto."

No mesmo mês de março, Caio Luiz Carvalho saiu da presidência da Embratur, deixando em seu lugar um dos seus colaboradores mais próximos, Luiz Otávio Caldeira Paiva, que permaneceu por apenas nove meses. Em janeiro de 2003 foi a vez do historiador e professor paulista Eduardo Sanovicz (1960-2023) ocupar o cargo. Dali até 2006, coube a ele implementar o novo modelo institucional definido para o Instituto.

Sanovicz assumiu com a disposição de centrar as ações da Embratur em três eixos: turismo de lazer, turismo de negócios e eventos e a criação de uma base de dados confiável. Planejava também dobrar a participação do turismo no PIB brasileiro (que era então em torno de 2% a 3%) e chegar a 9 milhões de turistas estrangeiros no país em um ano (no ano anterior foram 4,7 milhões), usando como ferramentas principais a promoção e o marketing no exterior. "Temos que pegar a oferta e transformar em produto. Este país tem muita oferta e pouco produto", afirmou ele em entrevista ao jornal A Tribuna, de Santos (edição de 19 de janeiro de 2003), pouco antes de tomar posse. Acreditava que dessa forma poderia integrar a Embratur e o turismo ao programa de combate à fome e geração de renda proposto pelo governo Lula em seu primeiro mandato.

Jeanine Pires integrava a equipe trazida pelo novo presidente. "Fui convidada por Sanovicz para assumir a Diretoria de Turismo, Negócios e Eventos. Vim para Brasília num cenário bastante diferente, um momento muito positivo da economia nacional, com um crescimento diferenciado e uma grande mudança: é a primeira vez que a gente tem um ministério exclusivamente do turismo", conta a especialista em turismo, que, dessa época até 2011, acompanhou de dentro a trajetória da Embratur, tornando-se presidente da instituição em 2006 – a primeira mulher a assumir o posto.

Com a criação do Ministério do Turismo, a Embratur deixou de executar políticas públicas e passou a focar exclusivamente na promoção internacional do Brasil. "Por pelo menos dois anos, tivemos muito trabalho para explicar às pessoas que agora a Embratur só trabalhava com promoção internacional. Porque o instituto recebia projetos dos estados, das associações que trabalhavam com o turismo, era sócia de centros de convenções e de hotéis, acionária de projetos... Quando você muda totalmente essa perspectiva, tem que traçar um novo caminho. Então, profissionalizamos a Embratur, trazendo pessoas do mercado, que tinham experiência", diz Jeanine.

O período foi marcado pelo fortalecimento do planejamento estratégico e pela criação e implementação de um plano de marketing internacional que redefiniu o modo como o Brasil se mostra ao mundo. O Plano Aquarela, seguido pelo lançamento da Marca Brasil, em 2005, passou a representar, de forma integrada, a identidade do turismo brasileiro no exterior. Em parceria com a Federação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux, os Escritórios Brasileiros de Turismo (EBT) foram reabertos em Milão, Paris, Londres, Frankfurt, Lisboa, Madri e Nova York. Houve um notável investimento em pesquisa e inteligência de mercado, resultando na ampliação da presença do Brasil em feiras e eventos internacionais.

Em 2003, com a criação do Ministério do Turismo, a Embratur deixou de executar políticas públicas e passou a focar exclusivamente na promoção internacional do Brasil.



Jeanine Pires foi a primeira mulher a assumir a presidência da Embratur

Lourenço Rabelo lembra que durante a gestão de Sanovicz participou de diversos seminários de planejamento estratégico. “Mesmo trabalhando na área administrativa, a gente acompanhava essas discussões, porque sempre procurava entender a missão maior da instituição”. Nos encontros, realizados muitas vezes fora da sede da Embratur, servidores de diferentes áreas discutiam o futuro da instituição. “Havia muitas discussões, estudos e um grande esforço coletivo para definir os caminhos da promoção internacional do Brasil. Do lugar onde eu estava, pude perceber o cuidado com que tudo era planejado. Foi um trabalho muito minucioso e tenho a impressão de que boa parte daquela construção continua produzindo resultados até hoje.” E resume: “A impressão que eu tinha era de que ele (Sanovicz) via a Embratur como uma grande agência de marketing do turismo brasileiro.”

A realização, em 2004, do 1º Fórum Mundial de Turismo para a Paz e Desenvolvimento Sustentável, em Salvador, reforçou o alinhamento do turismo brasileiro a valores sociais e éticos, com o lançamento da campanha “Brasil. Quem ama, protege”, de combate à exploração sexual de crianças e adolescentes. No campo econômico, os resultados começaram a aparecer, com crescimento contínuo no ingresso de divisas, que alcançou US$ 4,3 bilhões em 2006, segundo dados do Banco Central do Brasil.



A então ministra do Turismo, Marta Suplicy, em evento na sede da Embratur, em 2008

> **“A definição dos mercados prioritários estabelecia quantas pessoas chegavam daquele país, quantos dias ficavam e qual era o gasto médio diário. É onde a gente começa a colocar a questão do turismo na pauta econômica e o turismo como gerador de empregos”**
>
> Jeanine Pires, presidente da Embratur de 2006 a 2010

Jeanine relembra o contexto de ter sido a primeira mulher a assumir a presidência da Embratur. “Fui diretora de Turismo de Negócios e Eventos até 2006. Com a saída de Sanovicz, o ministro Walfrido Mares Guia me chamou para assumir a presidência da Embratur. Permaneci no cargo por quase seis anos. Era um momento muito peculiar porque era um mundo da liderança masculina; todos os principais atores, vamos dizer assim, públicos ou privados, que estavam envolvidos nesse processo, eram homens”, conta.

Atuar nesse ambiente predominantemente masculino, desde a estrutura física até as relações institucionais, exigiu adaptações e enfrentamentos. “A sala de presidente da Embratur era preparada para homens, não para mulheres. E eu chegava em determinado lugar com o ministro e a pessoa vinha e me dizia: ‘ah, você, do cerimonial do ministro, faz isso e aquilo’. Nessa e em outras situações a gente podia ver que as pessoas não estavam preparadas para ter uma liderança feminina.”



Plano Aquarela 2020

O ano de 2006 foi marcado também pela extinção do escritório do Rio de Janeiro, que ficava na Rua Uruguaiana. Os funcionários da unidade carioca foram convocados a se apresentar em Brasília em 48 horas e decidir onde cada um ia ficar. “A maioria foi para o Arquivo Nacional. Eu acabei conseguindo uma vaga na Biblioteca Nacional, para a área de eventos”, conta Déa Lúcia Coufal.

Durante a gestão de Jeanine, intensificou-se a estratégia de promoção internacional, com foco em mercados prioritários e no fortalecimento do relacionamento com o trade turístico. “A definição dos mercados prioritários é uma questão interessante porque ela estabelecia quantas pessoas chegavam daquele país, quantos dias ficavam e qual era o gasto médio diário. É onde a gente começa a colocar a questão do turismo na pauta econômica e o turismo como gerador de empregos. Então a definição tinha critérios claros para onde a gente deveria utilizar cada verba dessa”.

Deu-se continuidade aos estudos, iniciados na gestão de Sanovicz, para um novo modelo de gestão da Embratur. De acordo com a ex-presidente, a implantação dessa nova forma de participação público-privada esbarrou nas formas de financiamento da promoção, que seria de uma agência. Foi ali, portanto, que tiveram início os primeiros debates sobre a possibilidade de transformação da Embratur, de fato, em agência – o que levaria mais de uma década para ocorrer.

Entre as inovações desse período estão também a contratação de uma agência de relações públicas, o que acontecia pela primeira vez no governo federal, e a atualização do Plano Aquarela, o Plano Aquarela 2020. Jeanine explica: “O Aquarela seguiu sendo o mesmo, usamos a mesma metodologia, só que trazendo novos insumos, novos fatores, novas ferramentas. O objetivo era olhar para a imagem do Brasil no exterior mais além do que só os números, a longo prazo, e trabalhar junto com as entidades nacionais e internacionais a imagem do país”. Basicamente, o propósito do Plano Aquarela 20 era criar ações de inteligência de mercado que preparassem o Brasil para um modelo baseado em dados e para o novo ciclo de grandes eventos que viria com a Copa do Mundo FIFA 2014 e com os Jogos Olímpicos Rio 2016.



Em 2007, o Cristo Redentor é eleito uma das Sete Maravilhas do Mundo



Emoção no anúncio do Brasil como sede dos Jogos Olímpicos de 2016



Foto: Marcello Casal - Agência Brasil

Flávio Dino presidiu a Embratur de 2011 a 2014

Esse ciclo ganhou força a partir de 2007, com a eleição do Cristo Redentor como uma das Novas Sete Maravilhas do Mundo, a realização dos Jogos Pan-Americanos no Rio de Janeiro e o reconhecimento do Brasil entre os dez principais destinos de eventos internacionais, segundo a Associação Internacional de Congressos e Convenções (ICCA). Somado a isso, a escolha do Rio de Janeiro como sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016 representou um marco simbólico e estratégico, diante do qual a Embratur lançou, em 2009, o Plano Aquarela 2020, orientando as ações promocionais da década seguinte.

Entre os anos de 2010, quando o paulistano Mário Augusto Moyses substituiu Jeanine Pires na presidência, e 2020, a trajetória da Embratur esteve diretamente associada ao ciclo dos grandes eventos internacionais sediados pelo Brasil e às profundas transformações políticas e econômicas vividas pelo país. Embora sob os efeitos da crise financeira global de 2008, desenvolveu-se uma agenda inédita de megaeventos, que colocaram o Brasil no centro da atenção internacional: Jogos Mundiais Militares (2011), Conferência Rio+20 (2012), Jornada Mundial da Juventude (2013), Copa do Mundo da FIFA (2014) e Jogos Olímpicos e Paralímpicos (2016).

Atravessando a gestão de Flávio Dino na presidência da Embratur, de 2011 a 2014, o turismo brasileiro demonstrou capacidade de crescimento mesmo em um cenário global instável. Em 2010, o país registrou 5.161.379 desembarques internacionais, sinalizando a retomada do fluxo turístico mundial. Os esforços foram concentrados na promoção da diversidade de destinos e produtos, ampliando a atuação dos Escritórios Brasileiros de Turismo e investindo em ações de relacionamento com o trade internacional.

O Brasil se firmava, então, como anfitrião de grandes eventos. Os Jogos Mundiais Militares e a Conferência Rio+20 reforçaram a capacidade logística e organizacional do país. A Jornada Mundial da Juventude levou mais de 3,5 milhões de pessoas ao Rio de Janeiro. Mas nada se comparou ao alcance da Copa do Mundo da FIFA 2014, que teve jogos realizados em cidades de norte a sul do país – Manaus, Fortaleza, Natal, Recife, Salvador, Brasília, Cuiabá, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre. O evento atraiu cerca de um milhão de turistas estrangeiros, de 202 países, com impactos positivos sobre a ocupação hoteleira, a malha aérea e a imagem internacional do Brasil.

O turismo brasileiro enfrentaria novos desafios em meio à recessão econômica e ao agravamento da crise política que culminaria no impeachment da presidente Dilma Rousseff, em 2016. Ainda assim, os Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio representaram um marco, com a cidade recebendo cerca de 1,2 milhão de visitantes, sendo 410 mil estrangeiros, segundo dados da prefeitura da cidade. A Embratur atuou de forma expressiva na promoção do evento e na divulgação do Brasil como destino turístico, além de apoiar iniciativas como o Guia Turismo Acessível.

Nos dois anos seguintes, a instituição deu prioridade à modernização institucional, à ampliação da competitividade do destino Brasil e à facilitação de viagens, com destaque para a defesa da isenção e da digitalização de vistos para mercados estratégicos. Sob a presidência do cientista político catarinense Vinícius Lummertz, entre 2015 e 2018, a promoção internacional foi reforçada – com campanhas tanto globais quanto direcionadas a destinos específicos – pelo reposicionamento da Marca Brasil e pela articulação com o setor privado.

"Sempre entendi o turismo como parte da agenda de desenvolvimento econômico, não como um setor isolado. Ao longo da minha atuação como secretário nacional de Políticas de Turismo, presidente da Embratur e depois ministro do Turismo, mantive essa visão: colocar o turismo como prioridade na agenda econômica do país", afirma Lummertz. Ele lembra ainda que em sua gestão teve início a discussão sobre a transformação da Embratur em serviço social autônomo.

Lummertz conta que seu envolvimento com a Embratur começou quando estava no MTur (como secretário nacional de Políticas de Turismo). "A minha percepção à época, muito influenciada pela minha trajetória no Sistema S (fui diretor do Sebrae em Santa Catarina e do Sebrae Nacional), era de que a melhor alternativa para a Embratur seria sua transformação em serviço social autônomo. Foi esse o projeto que desenvolvemos e, ao final da gestão, enviamos à Câmara dos Deputados. Também buscamos, junto ao Sebrae, R$ 400 milhões para fazer essa transição, com a ideia de que recursos dessa natureza fossem permanentes, para que a Embratur fosse mais robusta, levando a imagem do Brasil para fora pelo turismo, mas não só, porque afeta toda a imagem do país."



Catedral Metropolitana Nossa Senhora Aparecida, Brasília (DF)



Foto: José Cruz/Agência Brasil

Posse de Vinicius Lummertz

> **"Sempre entendi o turismo como parte da agenda de desenvolvimento econômico"**
>
> Vinicius Lummertz, presidente da Embratur de 2015 a 2018

As estratégias da gestão Lummertz foram mantidas por sua sucessora, a política mato-grossense Teté Bezerra. Entre 2018 e 2019, a Embratur focou em mercados prioritários, conectividade aérea e estímulo à permanência dos turistas no país, em um contexto de transição política e reorganização institucional do setor. Mas Teté deixou a presidência em maio, antes que a Embratur fosse impactada por mais uma inflexão: a transformação da autarquia em serviço social autônomo.

A mudança institucional se deu a partir da Medida Provisória 907, publicada no Diário Oficial da União (DOU), em 26 de novembro de 2019, quando já era presidente o empresário e político pernambucano Gilson Machado Guimarães Neto. A regra alterou a sigla para Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo, criando um serviço social autônomo, o que significava que a agência passava a ter natureza jurídica de direito privado, mas sem fins lucrativos. A MP trazia ainda dois pontos importantes: a nova Embratur poderia obter recursos por meio do licenciamento da Marca Brasil e assinar contratos de prestação de serviços com pessoas físicas ou jurídicas para alcançar seus objetivos.

Machado, que coordenou a equipe de transição do governo Bolsonaro nas áreas de Turismo e Meio Ambiente, assumiu com otimismo, afirmando que pretendia modernizar a promoção turística brasileira por meio de ferramentas digitais e ampliar a presença do Brasil no mercado internacional. "Quero utilizar as facilidades tecnológicas para o desbravamento do mercado, promoção dos destinos diversos e belos que o país oferece, fazendo do Brasil o grande desejo dos turistas internacionais", declarou na ocasião ao site Panrotas.

No entanto, quando a MP 907 foi debatida e aprovada pelo Senado, em abril de 2020, e virou a Lei 14.002, de 2020, a ideia original, que previa um repasse de 5% dos recursos do Sistema S para financiar a Embratur, foi cortada pelos parlamentares por pressão do setor. Isso significou um grande corte no orçamento da agência, impondo restrições severas às ações planejadas antes da conversão da MP em lei.

Além disso, os planos do novo presidente encontraram pela frente outro enorme obstáculo: o impacto da pandemia de Covid-19. A quarentena exigida para evitar a proliferação da doença paralisou o turismo internacional e redefiniu prioridades, marcando o encerramento dos anos 2010 com um duplo desafio: a reconfiguração institucional e a maior crise global já enfrentada pelo setor.

OS ANOS 2020

CRISE, REINVENÇÃO E CRESCIMENTO HISTÓRICO

O ano de 2020 marcou o início de uma das fases mais desafiadoras e, ao mesmo tempo, mais transformadoras da história do turismo brasileiro. A pandemia de Covid-19 provocou uma ruptura abrupta nos fluxos internacionais de viagens, exigindo da então recém-criada Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo capacidade de adaptação, reposicionamento estratégico e, posteriormente, liderança no processo de retomada da atividade turística no país.

Gilson Machado Neto deixou a Embratur em dezembro de 2020 para assumir o MTur. A gestão de seu sucessor, o especialista em marketing, também pernambucano, Carlos Alberto Gomes de Brito coincidiu com a fase mais crítica da pandemia. A consultora em turismo Renata Haje, que atuava então como supervisora de Captação de Novos Negócios da agência, considera que a mudança da natureza jurídica da Embratur, ocorrida justamente naqueles dias, aumentou a complexidade do cenário.

“Parecia surreal. Foi criada uma estrutura, mas não foi definida a fonte de recursos. Foi feita uma independência, mas é como se seu filho saísse de casa e continuasse querendo mesada. E a articulação política também não estava clara”, diz ela. Renata observa que, em plena pandemia, convencer agentes políticos a investir em turismo era especialmente difícil, pois a área não produzia resultados imediatos. Isso exigiu intenso trabalho de negociação com parceiros, especialmente o Sebrae e outras instituições do Sistema S.

Restava à Embratur preparar o Brasil para o momento da reabertura das fronteiras. A estratégia incluía manter campanhas internacionais, participar de feiras em formato híbrido ou virtual, fortalecer o marketing digital e se aproximar de companhias aéreas e operadores internacionais. O entendimento era de que interromper totalmente a promoção faria o Brasil perder espaço para destinos concorrentes quando o fluxo internacional fosse retomado.



Foto: Fabio Rodrigues-Pozzobom – Agência Brasil

Marcelo Freixo assume a presidência em 2023: volta do Brasil com S

Somente no ano seguinte a Agência retomou de forma gradual sua participação em eventos e agendas internacionais, a exemplo da Expo Dubai 2020 – que só foi inaugurada em outubro de 2021 –, reforçando a mensagem de que o país se preparava para voltar a receber turistas de maneira segura e organizada. Foi nesse clima que Gomes de Brito passou o bastão para Silvio Nascimento. Ele assumiu a presidência da Embratur em março de 2022 com a missão de acelerar o processo de recuperação do turismo internacional. Deixou o cargo oito meses depois. Nesse tempo, deu continuidade às estratégias de promoção e intensificou campanhas regionais, especialmente na América do Sul; mercado fundamental para a retomada mais rápida do fluxo turístico.

A partir de janeiro de 2023, quando Luiz Inácio Lula da Silva voltou ao Palácio do Planalto para seu terceiro mandato como presidente da República, a Embratur iniciou um novo ciclo, sob a presidência do professor e político carioca Marcelo Freixo. A nova gestão assumiu o compromisso público de reposicionar a imagem do Brasil no exterior, fortalecer a governança da agência e adotar uma estratégia orientada por inteligência de dados, inovação, sustentabilidade, diversidade e transparência. Entre as primeiras iniciativas esteve a retomada estruturada da Marca Brasil, acompanhada do redesenho das ações promocionais e do relacionamento com mercados prioritários.



Porém, o novo presidente assumiu o posto já com um grande desafio pela frente: garantir orçamento próprio para a Embratur, depois do veto ao repasse à agência de 5% dos recursos do Sistema S. Freixo reconhecia que a mudança de autarquia para agência era positiva, por proporcionar maior autonomia administrativa. Mas como funcionar sem uma fonte permanente de financiamento? A situação era crítica. O caixa disponível era formado apenas por recursos acumulados desde a medida provisória de 2019, e esse dinheiro estava próximo do fim. Segundo Freixo, se nada fosse feito, a Embratur não teria sequer recursos para pagar salários.

Havia um convênio com o Sebrae, mas esse acordo financiava apenas ações específicas – como participação em feiras internacionais – e não cobria despesas administrativas nem a folha de pagamento da instituição. “Então, o que fizemos foi toda uma engenharia para que a gente pudesse voltar ao orçamento público, via Ministério do Turismo, e ampliar o contrato com o Sebrae e buscar novas receitas”, conta Freixo.

Como resultado dessa engenharia, a gestão conseguiu reorganizar e ampliar o contrato com o Sebrae; a Embratur passou a receber 1% da tributação paga pelo setor de apostas esportivas, as chamadas bets, de acordo com o Projeto de Lei 3.626, sancionado em 30 de dezembro de 2023. Além disso, a Lei 14.901, de 2024, aprovada pelo Congresso Nacional em junho de 2024, autorizou órgãos públicos a contratarem a Embratur para prestação de serviços de promoção turística no exterior sem necessidade de licitação, além de permitir à agência receber recursos do Orçamento da União.

Marcelo Freixo lembra que levou um ano para recuperar a Embratur no que se refere à questão de orçamento. “Mas só em ter uma equipe técnica, só em dialogar com o governo e com a sociedade civil, a gente já foi se recuperando e bateu o recorde de receita do turismo internacional já no primeiro ano. O recorde era da Copa do Mundo, em 2014, com US$ 6,8 bilhões. Em 2023, chegamos a US$ 6,9 bilhões.”



Material promocional da Embratur em 2023 reforça o reposicionamento da imagem do Brasil

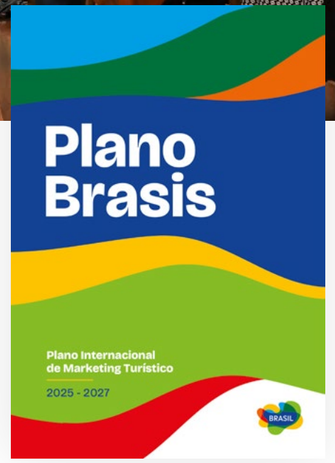




Toda a equipe da Embratur, em frente à sede da agência, celebra os 60 anos da instituição em 2026

Por sua vez, o reposicionamento da imagem do Brasil no exterior ganhou materialidade com o lançamento do Plano Brasis, plano de marketing internacional que passou a orientar a atuação da Embratur a partir de 2025, articulando promoção turística, conectividade aérea, participação em feiras internacionais e uso intensivo de dados para a tomada de decisões estratégicas. A política de promoção do turismo brasileiro no exterior ganhou uma dimensão que há muito não se via e o destino Brasil passou a ser visto pelo mundo de outro ângulo, fazendo com que cada vez mais turistas internacionais incluíssem o país em seus projetos de viagem.





Lançamento Plano Brasis

Se em 2024 o Brasil já apresentava crescimento expressivo no número de turistas estrangeiros e na receita cambial do turismo, no ano seguinte o país alcançou recordes históricos, superando a marca de 9,2 milhões de turistas internacionais e posicionando-se entre os países com maior crescimento percentual no turismo global. Marcelo Freixo comemora: “Chegamos a esse número e tivemos 37% de aumento do turismo internacional por reafirmar o Brasil com S, o Brasil da diversidade, da cultura, do afro-turismo, de um povo que sabe ser feliz. O maior produto de exportação do Brasil é a alegria”. Assim, a Embratur chegou ao 60º aniversário com seu papel estabelecido de protagonista da promoção internacional do Brasil e com o olhar voltado para o futuro.

Quando o ex-diretor de Marketing Internacional, Negócios e Sustentabilidade da Embratur, Bruno Reis, substituiu Freixo na presidência, em abril de 2026, mais um passo inédito foi dado na história da instituição: pela primeira vez, um profissional de carreira dentro da Embratur chega à presidência. Bacharel em Turismo, Reis iniciou sua trajetória na própria agência como estagiário, em 2004, e desde então percorreu praticamente todos os níveis da instituição, com intervalos onde acumulou experiência na gestão pública e no setor privado, em passagens pela Empresa Potiguar de Promoção Turística (Emprotur) e pelo Aeroporto Internacional RIOgaleão.

O atual presidente espelha, em sua experiência profissional, a evolução da própria Embratur nas duas últimas décadas. “Em 2004, a promoção era muito genérica. E aí foram criados o Plano Aquarela e a Marca Brasil. Então, de fato, ali estava se estruturando esse posicionamento do Brasil no mercado internacional. Logicamente, as ferramentas de promoção eram muito distintas do que a gente tem hoje. A maneira como falamos agora com influenciadores, com redes sociais, isso não existia lá em 2004, 2005. É muito mais rápida a maneira como obtemos resultados.”

Fato é que, ao longo de sua história, a Embratur tem sido moldada pelas transformações do turismo, no Brasil e no mundo, adaptando sua estrutura, suas estratégias e suas prioridades às demandas de cada época. Mas, na mesma medida em que evoluiu para acompanhar um setor em constante mudança, a instituição também contribuiu para transformar a maneira como o turismo passou a ser compreendido e promovido no Brasil, influenciando políticas públicas, práticas de gestão e a atuação de estados e municípios.

Como observa Bruno Reis ao falar da experiência recente da agência: “Percebo que a gente conseguiu evoluir também na mentalidade dos gestores públicos. Então, não foi só a Embratur que conseguiu evoluir. Os gestores públicos, principalmente de estados e municípios, também evoluíram para poder ter uma linha mais coerente de promoção.” É uma síntese da trajetória da instituição: ao mesmo tempo em que refletiu as mudanças do turismo brasileiro, a Embratur também ajudou a conduzi-las.



Bruno Reis foi o primeiro profissional de carreira na Embratur a chegar à presidência

2 BRASIL:

A MARCA QUE VENDE EMOÇÃO



Ao longo do tempo, campanhas, slogans e marcas acompanharam as transformações do próprio país, percorrendo um caminho que levou à valorização da diversidade, da sustentabilidade e das experiências autênticas



Anúncio da Pan Am, em 1950

Nos últimos quatro anos, a retomada de uma política externa ativa, o fortalecimento da agenda ambiental e a capacidade de sediar grandes fóruns multilaterais devolveram ao Brasil posição de destaque no cenário internacional. A presidência do G20, em 2024, e a liderança do BRICS e da COP 30, em 2025, fizeram o país voltar ao centro das discussões globais sobre desenvolvimento, combate à fome, transição energética e mudanças climáticas.

Paralelamente, a imagem internacional do país foi favorecida pela recuperação do turismo receptivo após um período em que "um somatório de fatores colocou o Brasil fora de todas as prateleiras do mundo na hora de ser pensado um destino", como afirma o ex-presidente Marcelo Freixo. A valorização da diversidade cultural, da sustentabilidade e da biodiversidade brasileiras, somada ao aumento da presença do país na imprensa estrangeira e em eventos globais, contribuiu para consolidar um ambiente de maior confiança e interesse pelo Brasil como destino turístico, parceiro diplomático e oportunidade de investimentos.

"Acho que o Brasil é um dos países mais diversos do mundo. Somos diversos do ponto de vista social, ambiental, dos nossos cenários, inclusive dos nossos biomas. Então, estamos falando de um país que projeta cada vez mais uma imagem de estabilidade, de parceiro, de abertura, um país amistoso e que tem uma grande diversidade de experiências para oferecer, tanto na sua megassociodiversidade quanto na sua diversidade ambiental. Isso traz cada vez mais uma capacidade nossa de oferecer experiência", afirma o economista Laudemir André Müller, presidente da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil).

Uma realidade bem distante daquela da primeira metade do século 20, quando a imagem do Brasil no exterior era ainda marcada por uma combinação de exotismo tropical, romantização da natureza e percepção de atraso econômico e social. A Amazônia, o Carnaval, o samba, as praias e a ideia de miscigenação racial despertavam a curiosidade dos estrangeiros e o Rio de Janeiro – então capital federal – tornou-se o principal cartão-postal dessa narrativa.

> **"Estamos falando de um país que projeta cada vez mais uma imagem de estabilidade, de parceiro, de abertura; um país amistoso e que tem uma grande diversidade de experiências para oferecer, tanto na sua megassociodiversidade quanto na sua diversidade ambiental"**
>
> Laudemir André Müller, presidente da ApexBrasil



Filmes de Carmem Miranda projetaram imagem do Brasil no mundo

Os anúncios de empresas aéreas como Pan Am e Air France – que começaram a operar rotas para o Brasil nos anos 1930 –, revistas ilustradas, cartões-postais, campanhas diplomáticas, os desenhos animados da Disney com o personagem Zé Carioca, e os musicais estrelados por Carmem Miranda – como Serenata Tropical (1940) e Uma Noite no Rio (1941), ajudavam a construir tal imagem. E essa foi a base simbólica sobre a qual, a partir de 1966, a Embratur desenvolveu boa parte de suas estratégias de promoção internacional do país.

Uma nota publicada pela coluna Zózimo, no Jornal do Brasil (edição de 16 de abril de 1969) dá uma ideia do modo de pensar o turismo internacional à época: "Na definição do Sr. Joaquim Xavier da Silveira, presidente da Embratur, turismo é feito com quatro s: sex, sun, sea e service. Quanto aos três primeiros, até que nós nos safamos. O quarto é que são elas", escreveu o colunista. O fato é que, em seus primeiros anos, a Embratur estava mais empenhada em fortalecer e organizar a estrutura interna.

Foi somente a partir da gestão de Carlos Alberto Andrade Pinto que a preocupação com o mercado internacional se tornou mais relevante, inspirada por estatísticas que apontavam o setor de turismo como fonte de riqueza para países como Espanha e México e até mesmo para nações do bloco socialista, onde eram exemplos notáveis Romênia e Iugoslávia. Ao passo que no Brasil a balança de viagens internacionais apresentava um déficit crônico – em 1970, o Departamento Econômico do Banco Central registrava um líquido negativo de US$ 78 milhões.



Seleção Canarinho na Copa do Mundo de 1970, no México

Aquele ano pode ser apontado como um marco na construção de uma estratégia internacional de promoção baseada em Carnaval, praias cariocas e futebol. Em 1970, foi produzido o primeiro material promocional relevante para o mercado estrangeiro, com o tema "Carnaval do Brasil". Ilustrado com imagens de desfiles, passistas, sambistas e paisagens do Rio de Janeiro, esse material foi o primeiro esforço sistemático da Embratur para transformar manifestações culturais brasileiras em instrumento de diplomacia turística e construção de imagem-país.

Aquele era também o ano da Copa do Mundo de Futebol no México, na qual a Seleção Brasileira saiu tricampeã e Pelé foi consagrado como melhor jogador do torneio. Esse feito impulsionava a imagem do Brasil no mundo. Estávamos no auge da ditadura militar e havia grande interesse do governo brasileiro em minimizar qualquer interferência que a situação política interna pudesse causar na imagem externa do país. Coube à Embratur construir uma narrativa baseada em símbolos facilmente reconhecíveis pelo público estrangeiro: Carnaval, Cristo Redentor, praias cariocas, Pelé e mulheres de biquíni.

Paulo Protásio observa, porém, que as campanhas produzidas nos anos 1970 ainda não eram pensadas exclusivamente para o visitante estrangeiro. Havia, antes, uma preocupação de fazer os brasileiros terem um conhecimento do que era o Brasil. Ele cita o exemplo da campanha "Conheça o Brasil", criada na gestão dele para estimular o turismo doméstico, em princípio, mas que tinha também materiais dirigidos para o público estrangeiro.



Publicidade turística Conheça o Brasil, de 1973



Anúncio publicitário da Embratur nos anos 1970

INCENTIVO AO TURISMO DOMÉSTICO

Enquanto esteve sob responsabilidade da Embratur, a promoção do turismo doméstico passou por diferentes fases. Nos anos 1970, predominavam campanhas nacionais, criação de roteiros e expansão da infraestrutura. "Conheça o Brasil" foi provavelmente a primeira grande iniciativa sistemática da Embratur, voltada diretamente ao mercado doméstico. A campanha estimulava brasileiros a viajar pelo país e articulava empresas de turismo, hotéis, operadoras e outras empresas privadas. Ao mesmo tempo, o Projeto Rotur levantava potencialidades e infraestrutura turística em centenas de municípios, e o Fungetur financiava a expansão da hotelaria e centros de convenções. Nos anos 1980, surgiram produtos mais baratos e programas segmentados. São dessa época os programas Brasil Turístico (direcionado principalmente às classes A e B), Turismo Doméstico Rodoviário (TDR) e Voo Turístico Doméstico (VTD) – que promoviam descontos de até 40% em passagens – as campanhas regionais "Nordeste Sempre Verão", "Mato Grosso – O Paraíso Natural à Sua Espera" e "Ceará – Venha para Perto da Gente". Nos anos 1990 até 2003, a política tornou-se mais descentralizada, com municipalização, ações para ocupação na baixa temporada, expansão dos programas Albergues da Juventude e Clube da Maior Idade e a campanha "Viva o seu país. É o seu Brasil brasileiro".



Foto: Marcos Filho - MTur

Pelourinho, em Salvador (BA), um dos cartões postais do Brasil mais conhecidos no mundo

“O valor que a gente queria promover naquele momento era realmente o conhecimento do próprio brasileiro em relação ao que ele tem. O Brasil era tão distante na cabeça da gente que era mais fácil o brasileiro imaginar ir para Londres do que para Manaus. Ou seja, esse imaginário tinha que ter um tipo de revisão, de um novo conceito”, afirma.

Sim, ao mesmo tempo em que atuava na promoção internacional do país, a Embratur precisava mostrar o Brasil aos próprios brasileiros. A campanha “Conheça o Brasil” foi uma das primeiras iniciativas estruturadas de promoção do turismo interno, coordenadas pela agência. A campanha buscava incentivar a população a viajar pelo próprio país, ampliando o conhecimento sobre destinos ainda pouco explorados.

A proposta estava alinhada ao discurso governamental da época, que via o turismo como instrumento de integração nacional e desenvolvimento econômico regional. A campanha “Conheça o Brasil” foi uma das primeiras iniciativas estruturadas de promoção do turismo interno, coordenadas pela agência. Ela estimulava o turismo doméstico por meio de campanhas institucionais, materiais promocionais e articulação com empresas de transporte e hotelaria, visando tornar as viagens mais acessíveis à classe média urbana emergente.


Foto: Neil Montanus - Embratur


Foto: Neil Montanus - Embratur


Foto: Neil Montanus - Embratur

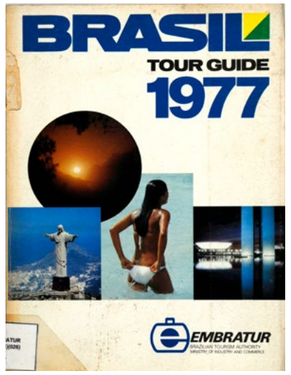
Coloramas feitos por Neil Montanus em Salvador, Rio de Janeiro e Belém, entre 1976 e 1978

Em 1977, a Embratur firmou parceria com a Kodak para produzir um acervo fotográfico profissional dos principais atrativos turísticos nacionais. O objetivo era criar um banco de imagens padronizado, a ser usado na divulgação do Brasil como destino turístico. Uma equipe de fotógrafos chefiada pelo estadunidense Neil Montanus[1] começou registrando o Carnaval do Rio daquele ano e, nos três meses seguintes, fotografou São Paulo, Foz do Iguaçu, Brasília, Porto Alegre, Manaus, Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte e cidades históricas mineiras.

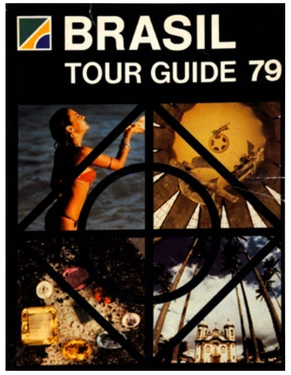
Produziram 8 mil fotos, das quais a Embratur selecionou mil para serem usadas na divulgação do Brasil no país e no exterior. Elas também seriam usadas em coloramas – gigantescos painéis fotográficos – a serem expostos em cidades norte-americanas, começando por Nova York. As primeiras dessas imagens foram levadas pela comitiva brasileira ao 20º Congresso da Confederação de Organizações Turísticas da América Latina (Cotal), em La Paz, Bolívia, em maio daquele ano.

Posteriormente, estudiosos fariam uma leitura crítica do material promocional produzido nessa época, argumentando que ele ajudou a cristalizar estereótipos que a própria Embratur passaria décadas tentando corrigir, sobretudo a partir dos anos 1990 e 2000, quando surgiram campanhas voltadas para diversidade cultural, ecoturismo, negócios e patrimônio histórico. A transição para uma nova mentalidade começou ainda nos anos 1980, mesmo que de forma muito lenta, acompanhando o processo de redemocratização do país.

[1] Neil Montanus (1927-2019) foi um dos mais importantes fotógrafos da história da Kodak, onde ingressou em 1954. Viajou por mais de 32 países, em seis continentes, registrando paisagens, cidades, culturas e personagens para campanhas da empresa. Ganhou especial projeção como autor de 55 dos célebres Kodak Coloramas, gigantescos painéis fotográficos exibidos na estação Grand Central, em Nova York, entre 1950 e 1990. Suas imagens contribuíram para difundir uma visão otimista e espetacular do mundo.



Guia Turístico lançado em 1977



Guia Turístico lançado em 1979

PEQUENOS PASSOS PARA A MUDANÇA

Durante a década de 1970, a comunicação priorizava o suporte impresso e audiovisual analógico, com forte presença em eventos internacionais. Já nos anos 1980, observa-se uma maior organização na estratégia de marketing e mais atenção às tendências do mercado turístico internacional. Além disso, a Embratur passou a investir na produção de filmes promocionais exibidos em emissoras estrangeiras e em circuitos de cinema, ampliando o alcance das campanhas.

Em 1983, na gestão de Miguel Colasuonno, foi lançada a campanha "Fly to Brazil", que trazia uma borboleta colorida como símbolo nos materiais promocionais distribuídos em onze mercados considerados então de maior potencial: Estados Unidos e Canadá, na América do Norte; Chile e Venezuela, na América do Sul; Alemanha, Suíça, Inglaterra, Escandinávia, França, Itália e Espanha, na Europa. A diversificação de materiais, o design mais moderno e a produção em vários idiomas indicavam um avanço.

A estratégia incluía também uma programação de famtours (viagens de familiarização) para jornalistas estrangeiros, com apoio de empresas aéreas, de hotelaria e agências de viagens. Somente no segundo semestre de 1983, foram trazidos cerca de 100 jornalistas italianos, escandinavos, alemães, ingleses, espanhóis e estadunidenses, com o intuito de alcançar espaço para matérias sobre o Brasil em jornais e revistas desses países.

Em 1983, foi lançada a campanha "Fly to Brazil", que trazia uma borboleta colorida como símbolo nos materiais promocionais distribuídos em onze mercados considerados então de maior potencial. A diversificação de materiais, o design mais moderno e a produção em vários idiomas indicavam um avanço.



Anúncio da campanha Fly to Brazil

No entanto, pouco depois, em decorrência da crise financeira enfrentada pelo Brasil a partir de 1984, as campanhas foram praticamente paralisadas. A situação se estendeu pelos anos seguintes. Sucessivos planos econômicos – Plano Cruzado I e II (1986), Plano Bresser (1987), Plano Verão (1989) – foram lançados, sem sucesso, na tentativa de conter a hiperinflação. Apesar da gravidade do momento, para a empresa foi um período de forte articulação entre o governo, associações de classe e a iniciativa privada.

Também foi ali que a Embratur deu passos mais largos no processo de maior profissionalização, que se intensificaria nas décadas seguintes. Na gestão de João Doria Jr., foi criada a Diretoria Adjunta de Marketing, liderada por um profissional da área, que trabalhava em articulação com agências contratadas, como a DPZ, atendendo no mercado nacional; a Artplan, nos mercados nacional e internacional, para promoções de eventos; a Standard, na publicidade internacional; e a Focus, na realização de eventos turísticos.

"Além das imagens do Brasil e das características do país, tínhamos talento para expressar isso nos principais mercados emissores de turismo para o Brasil, que naquela época eram Argentina, Estados Unidos e Europa. Era uma boa imagem, embora pouco conhecida, mas nós utilizamos um artifice que foi, modéstia à parte, brilhante: Pelé tinha acabado de se desligar do futebol, cumprido um período no Cosmos, em Nova York, onde ganhou ainda uma projeção maior do que aquela que ele já tinha como tricampeão mundial, e eu o convidei para ser o embaixador do turismo do Brasil", lembra Doria[2].

Antes, porém, foram lançadas campanhas de grande impacto, como "Respeite o Turista", "O Rio Continua Lindo" (estrelada por Xuxa, o jogador de vôlei Bernard, Chacrinha, Grande Otelo e Zico) e "Brazil: it's what life was intended to be". Realizada em parceria com as empresas Varig, American Express e Pan Am, esta última unia pela primeira vez ação publicitária e relações públicas para promover o turismo brasileiro no exterior. Igualmente impactante foi a campanha Passaporte Brasil, que tinha como garoto propaganda ninguém menos que Tom Jobim. Somente em setembro de 1986, mais de 30 mil turistas adquiriram o passaporte, superando as expectativas das 60 operadoras credenciadas e da Embratur.



Anúncio da campanha Turismo Rodoviário Doméstico



Campanha O Rio Continua Lindo teve nomes como Xuxa, Chacrinha e Zico

[2] Não era a primeira vez que Pelé divulgava o Brasil no exterior. Na gestão de Miguel Colasuonno, ele participou de uma campanha da Embratur nos EUA e, em abril de 1980, acompanhou o presidente em entrevista coletiva em Hannover, Alemanha, no V Encontro Econômico Teuto-brasileiro. Questionado sobre o que fazia ali, Pelé respondeu: "Assim como a França usou Brigitte Bardot e os Estados Unidos, Frank Sinatra, eu presto a minha colaboração ao Brasil. Neste momento, quando o país atravessa uma fase econômica difícil, quem puder contribuir para amenizar a situação deve fazê-lo."

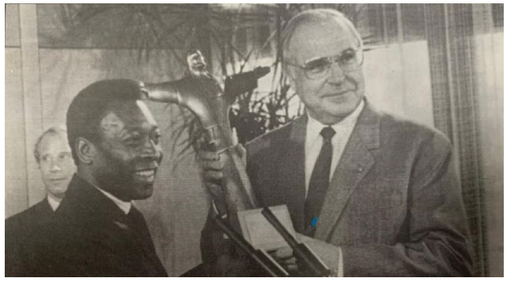
O BRASIL PARA OS BRASILEIROS

Criado em 1986, o Passaporte Brasil não era um documento físico de viagem, mas uma marca promocional. O programa buscava estimular os brasileiros a conhecerem o próprio país, em um momento no qual o turismo interno ainda era pouco estruturado e a economia enfrentava instabilidade. A ideia era tratar o Brasil como um grande destino turístico integrado. O programa reunia governo, companhias aéreas, hotéis, agências de viagens e outros prestadores de serviços para oferecer pacotes turísticos com preços promocionais, roteiros nacionais padronizados, campanhas publicitárias de incentivo às viagens internas e facilidades para comercialização dos pacotes. O Passaporte Brasil foi a primeira grande campanha nacional especificamente para o turismo interno na redemocratização do país e uma tentativa de tornar mais acessíveis as viagens no Brasil. Também houve uma versão para crianças, o Passaportezinho Brasil.

A contratação de Pelé, em 1987, como embaixador do turismo brasileiro foi de fato um grande gol na divulgação internacional do Brasil. A escolha do craque se baseou em pesquisas que indicavam que o nome de Pelé aparecia sempre entre as dez maiores personalidades do mundo, ao lado de líderes como o estadunidense Ronald Reagan (1911-2004) e o russo Mikhail Gorbatchov (1931-2022). "Aliás, ele era mais conhecido do que o Papa", ressalta João Doria Jr. A campanha com Pelé, intitulada "Emoção tem um nome: Brasil", custou Cz$ 5,5 milhões, bancados pela iniciativa privada, e começou em março daquele ano na Alemanha, na feira ITB Berlim.



Boletim de Imprensa da Embratur exibe Pelé na capa



Pelé entrega a Estatueta da Paz a Helmut Khol

Enquanto embaixador do turismo, Pelé protagonizou momentos históricos, como a entrega da Estatueta da Paz – um troféu no formato do Cristo Redentor, produzido pelo artista ítalo-brasileiro Domenico Calabrone –, ao Papa João Paulo II, ao Rei Juan Carlos I, da Espanha, e ao presidente José Sarney. Mas Doria lembra especialmente do dia em que o troféu foi entregue a Helmut Kohl (1930-2017). O então chanceler alemão – que já havia jogado futebol amador na posição de goleiro – confessou o sonho de um dia defender um pênalti do Rei do Futebol. Durante um evento que antecedeu a entrega, foram providenciados trave e bola, e Pelé deu um chute a gol, prontamente defendido por Kohl. "A imagem de Pelé ajudou a consolidar a ideia de um país pacífico, alegre, ligado ao futebol, à música e à hospitalidade", avalia Doria.

No mesmo ano em que Pelé recebeu seu passaporte diplomático, uma mostra de fotografias exibida na sede da Organização dos Estados Americanos (OEA), em Washington, sintetizava a imagem do Brasil que o mundo, então, conhecia. Eram dez pôsteres promocionais do país, assinados pelo fotógrafo estadunidense, radicado no Brasil, David Drew Zingg[3].

Eles mostravam uma ala de baianas da Mangueira, no Rio de Janeiro; a movimentação do cruzamento da Avenida Paulista com a Rua da Consolação, em São Paulo; um arco-íris sobre as cataratas, em Foz do Iguaçu; um casal diante do mar, em Recife; um gaúcho em trajes típicos tomando chimarrão ao lado de seu cavalo, em Porto Alegre; um pôr-do-sol no mar de Salvador com um barco em primeiro plano; frutas no Mercado Ver-o-Peso, em Belém; o Teatro Amazonas, em Manaus; e o Congresso Nacional, em Brasília, com cisnes nadando no espelho d'água. O décimo pôster mostrava a cauda colorida de uma aeronave da Transbrasil, patrocinadora da mostra.

O uso da figura feminina nos materiais promocionais, porém, não tinha sido ainda descartado. Também naquele ano de 1987, a Embratur distribuiu material promocional em que a modelo Maira Jung estreava como garota propaganda da instituição. As peças, feitas com patrocínio do Diners Club, mostravam a modelo com cabelos curtos e molhados, levando um caju à boca, com um olhar sensual.

[3] David Drew Zingg (1923-2000) foi um fotógrafo estadunidense, radicado no Brasil a partir de 1964. Morou no Rio de Janeiro e em São Paulo, com destaque na vida cultural de ambas as cidades. Produziu muitas reportagens sobre o Brasil para revistas americanas e britânicas.

"Mas, especialmente a partir do início dos anos 1990, houve uma mudança importante de percepção. O Brasil passou a ser promovido por sua cultura, suas belezas naturais e pela diversidade de experiências. Nenhum outro país tem o jeito de ser do brasileiro. O acolhimento, a empatia e a disponibilidade das pessoas encantam quem visita o país. Muitas pesquisas hoje mostram que o brasileiro é o que mais marca positivamente a experiência do turista estrangeiro", analisa Kátia Bittencourt.

Contribuía para essa mudança de percepção a diversificação de destinos observada no fim dos anos 1980. O Nordeste, por exemplo, passou a ser mais representado na divulgação internacional porque, inspirada no modelo de Cancún (México), a região adotou uma política de megaprojetos turísticos, que incluía iniciativas como a Linha Verde, na Bahia; o Polo Turístico Cabo Branco, em João Pessoa (PB); e a Via Costeira, em Natal (RN). Em 1986, a ocupação hoteleira nos principais destinos nordestinos atingiu 60%. A região só ficava atrás do Rio de Janeiro no interesse dos turistas estrangeiros.



Campanha com a modelo Maira Jung na capa do Boletim de Imprensa da Embratur

A DIVERSIFICAÇÃO DO NORDESTE

O Nordeste passou a ganhar destaque na promoção internacional do Brasil nos ano 1980, quando o programa Portões de Entrada do Nordeste buscou promover cidades como Fortaleza, Natal, Recife, Salvador e Maceió como portas de acesso ao turismo internacional. A estratégia combinava expansão da hotelaria, investimentos apoiados pelo Fungetur e iniciativas como o Brazil Air Pass. Ao mesmo tempo, novos empreendimentos e destinos ampliavam a oferta regional. Na década seguinte, infraestrutura e promoção passaram a caminhar ainda mais próximas. A partir de 1995, o Prodetur Nordeste destinou recursos para aeroportos, rodovias, saneamento, urbanização, recuperação ambiental e valorização de centros históricos. Essas transformações deram suporte à projeção internacional de destinos nordestinos e fortaleceram a articulação da Embratur com estados, municípios e iniciativa privada. A partir de 2003, o Plano Aquarela e a Marca Brasil ajudaram a apresentar um Nordeste além de sol e praia, ressaltando patrimônio, cultura, gastronomia, música, natureza e experiências. Essa trajetória chega ao Plano Brasis, no qual sustentabilidade, diversidade, experiências e promoção digital reforçam a possibilidade de apresentar os vários Nordestes ao mercado internacional – não apenas como destinos turísticos, mas como expressão da pluralidade cultural brasileira.



Foto: Walber Moura - MTur

Igreja de São Bento em Olinda (PE): bem cultural inscrito no Patrimônio Mundial

Ganhava visibilidade também o patrimônio histórico, a partir do número de bens culturais inscritos no Patrimônio Mundial da Unesco, ao longo da década. Primeiro, a mineira Ouro Preto (1980); depois Olinda, em Pernambuco (1982); Centro Histórico de Salvador, na Bahia (1985); e Brasília (1987). Bem antes disso, em 1976, a Embratur já reconhecia o potencial das cidades históricas e levava à reunião do Conselho Nacional de Turismo o pedido para firmar convênios com órgãos dos governos federal, estadual e municipal para o aproveitamento turístico dessas cidades.

Nos anos 1980, o Nordeste adotou uma política de megaprojetos turísticos que incluía iniciativas como a Linha Verde, na Bahia; o Polo Turístico Cabo Branco, em João Pessoa (PB); e a Via Costeira, em Natal (RN). Em 1986, a ocupação hoteleira nos principais destinos nordestinos atingiu 60%.

NOVO ENDEREÇO, NOVA FASE

A mudança do Rio de Janeiro para Brasília não foi a única enfrentada pela Embratur e seu quadro naquele começo da década de 1990. Era o início de uma nova fase para a instituição, transformada em autarquia, e para a divulgação do Brasil como destino turístico no exterior. Havia claramente a vontade de inovar, descobrir outros caminhos na promoção internacional.

Ainda na gestão de Ronaldo Monte Rosa, foi levada ao ar a campanha "Brasil Mostra Tua Cara", inspirada na música Brasil, gravada por Cazuza (1958-1990), um contundente protesto contra corrupção política, desigualdade social e alienação cultural, popularizado na abertura da novela Vale Tudo, exibida pela TV Globo entre 1988 e 1989. A ideia era usar o forte apelo de identidade nacional presente na canção para reposicionar o país no exterior e atrair visitantes focados em conhecer a autêntica cultura brasileira. Ironicamente, dois anos depois, o Brasil ganhou as manchetes da imprensa estrangeira por causa do escândalo político que resultou no impeachment do presidente Fernando Collor por corrupção.



42 BRASILTURIS Jornal

BRASIL, MOSTRA TUA CARA

PROGRAMA DE PROMOÇÃO TURÍSTICA DO BRASIL - FASE 1

Reconduzir o fluxo do turismo internacional para o Brasil, assegurando o ingresso de 2 milhões visitantes/ano. Com este objetivo básico, o Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR, associado com algumas das mais importantes empresas privadas do setor, elaborou um ambicioso calendário de participações nas mais destacadas feiras mundiais de turismo, além da promoção de Encontros Comerciais destinados a vender a imagem e as facilidades do País.
Assim, venha colocar seu produto nas prateleiras das maiores operadoras internacionais. Agências, hotéis, locadoras, órgãos estaduais/municipais. Seja qual for o seu negócio, garanta seu lugar no Programa de Promoção Turística do Brasil – Fase 1. Pagando taxas mínimas de participação, você vai ajudar a provar que o Brasil tem uma das caras mais lind as do mundo. Só falta mostrar.

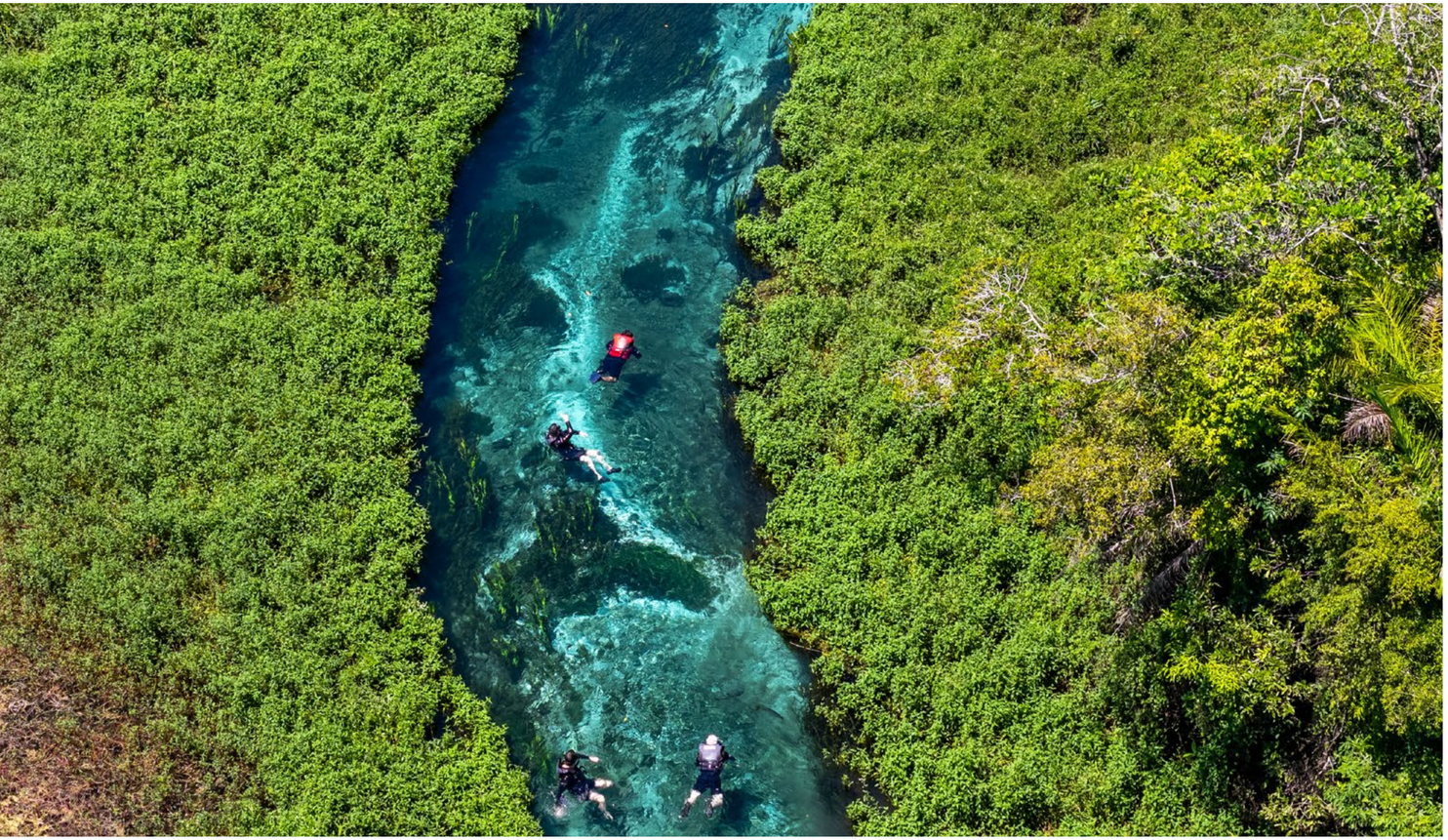
FEIRAS ESPECIALIZADAS

ENCONTROS COMERCIAIS

VISITE O STAND DA EMBRATUR NO CONGRESSO DA ABAV E APROVEITE OS PREÇOS ESPECIAIS DE PARTICIPAÇÃO

Promoção: Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR
EMBRATUR
Apoio: VARIG VASP TRANS BRASIL
MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES DO BRASIL
Administração: EPI – Consultoria & Planejamento Ltda.
BRASILTURIS Jornal

Anúncio da campanha Brasil, mostra tua cara



Flutuação em Bonito (MS): Brasil cresce como destino ecológico a partir da Rio 92

Por outro lado, o país também era notícia naquele ano por conta da realização da Rio 92 (Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento), que traria ao Rio de Janeiro mais de cem chefes de Estado, colocando a Amazônia e o desenvolvimento sustentável no centro do debate internacional. Terminada a Rio 92, as avaliações sobre o evento se dividiram entre críticas e aplausos, mas, ainda assim, a questão ambiental se sobrepôs às polêmicas da política e a conferência reforçou a importância do Brasil como interlocutor no debate internacional sobre a questão ambiental.

O evento inspirou uma mudança estratégica importante no trabalho da Embratur: a imagem exclusivamente associada ao Carnaval e à sensualidade foi sendo descartada para dar lugar a natureza, biodiversidade e sustentabilidade – não por acaso, nessa época foi elaborada a primeira Política Nacional de Ecoturismo. Nesse sentido, tiveram grande importância duas campanhas lançadas ao longo da década: "Ecoturismo Brasil" e "Brazil: Sight and Sounds".

A Rio 92 inspirou uma mudança estratégica no trabalho da Embratur: a imagem exclusivamente associada ao Carnaval e à sensualidade foi sendo descartada para dar lugar a natureza, biodiversidade e sustentabilidade. Nessa época, foi elaborada a primeira Política Nacional de Ecoturismo.

Entre 1993 e 1994, a "Ecoturismo Brasil" promoveu Amazônia, Pantanal, litoral nordestino e cidades históricas no intuito de mostrar que o Brasil possuía também um patrimônio natural singular, capaz de atrair um turista interessado em natureza, aventura e sustentabilidade. Em 1997, foi lançada "Brazil: Sights and Sounds", que procurava explorar uma experiência sensorial do Brasil, apresentando o país por meio de suas imagens, ritmos, sons, cores e manifestações culturais, ao som de composições de Carlos Gomes e Heitor Villa-Lobos. Esta última foi veiculada na Ásia, na Europa, na América Latina e nos Estados Unidos, pela rede televisiva CNN.

"O Brasil começou a despontar como um grande destino ecológico. Desde aquela época, o país passou a ser considerado um dos top 10 de ecoturismo e saiu da coisa limitada de sol e praia", afirma o atual chefe da Assessoria de Projetos e Parceria da Presidência da Embratur, Marco Lomanto, que, entre 1995 e 2003, dirigiu os departamentos de Publicidade e de Marketing do Instituto. "A gente mudou um pouco esse conceito, não só nas campanhas, mas nos estandes de feiras também, desde a atração cultural, que não tinha mais aquela coisa de mostrar mulatas."

Ao mesmo tempo em que a imagem internacional do Brasil ganhava na Embratur uma priorização até então inédita – amparada no fortalecimento de pesquisas de mercado, relações públicas e marketing internacional –, a instituição mantinha o incentivo ao turismo interno. Em 1997 foram veiculados, em diferentes emissoras de televisão do país, os filmes da campanha "Viva o seu país, é o seu Brasil brasileiro", que ora mostravam a diversidade de destinos de norte a sul, ora apresentavam atrações específicas, como as festas de outubro em Santa Catarina ou as praias de Alagoas. Nessa e nas campanhas internas ou internacionais que vieram em seguida, as belezas naturais e as festas tradicionais de cada lugar ganhavam destaque.

"Melhoramos a presença do Brasil em feiras internacionais e combatemos estigmas, como a exploração da imagem da mulher brasileira. Com a primeira dama Ruth Cardoso e a ministra da Economia Dorothea Werneck, desenvolvemos uma campanha contra a exploração sexual infantojuvenil no turismo, que foi reconhecida internacionalmente. Criamos o canal de denúncias e mobilizamos os setores público e privado", lembra Caio Luiz de Carvalho, que em 1995 deixou o posto de secretário nacional de Turismo e Serviços do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo para presidir o Instituto.



Foto: Renato Soares - MTur

Vila Germânica, em Blumenau (SC): campanha Viva seu País... mostrou a diversidade de destinos de norte a sul

> **Melhoramos a presença do Brasil em feiras internacionais e combatemos estigmas, como a exploração da imagem da mulher brasileira. Desenvolvemos uma campanha contra a exploração sexual infantojuvenil no turismo, que foi reconhecida internacionalmente**

Caio Luiz de Carvalho, presidente da Embratur de 1995 a 2002

Além da exibição de filmes nos aviões de empresas nacionais e estrangeiras, a Campanha de Combate à Exploração do Turismo Sexual Infantojuvenil da Embratur incluía um selo que informava ao público que determinada empresa do trade (bares, hotéis, restaurantes, receptivos) estava empenhada na luta contra a exploração sexual de crianças e adolescentes no turismo. "Obtivemos resultados bastante concretos", garante Marco Lomanto, diretor de Marketing da Embratur à época. E cita o exemplo de um novo roteiro de voo charter, de Milão, na Itália, para Fortaleza, que foi suspenso pela Secretaria de Turismo do Governo do Ceará, em 2004, mesmo antes de ser iniciado, devido à suspeita de que esses turistas italianos viriam ao Brasil com a intenção de fazer exploração sexual de vulneráveis. Os indícios usados pelo governo cearense para justificar o veto foram as peças publicitárias usadas pela empresa operadora de turismo na Itália.

A Organização Mundial do Turismo (OMT) – hoje ONU Turismo – não só premiou a campanha, como adotou a logomarca como símbolo mundial do combate à exploração infantojuvenil no turismo. Esse reconhecimento também foi decisivo para que o Brasil assumisse a presidência no Conselho Executivo da OMT (1998-2000), ampliando o protagonismo internacional do país.

Na virada do século, a Embratur tomou parte em duas relevantes ações de promoção internacional do Brasil. A primeira foi a "C'est l'heure du Brésil" ("É hora do Brasil"), em Paris, uma ampla campanha organizada pela agência Fischer Justus para o governo brasileiro, por ocasião da Copa FIFA 1998, que estava sendo realizada na França. O Brasil estava em anúncios em metrôs e ônibus e numa série de eventos na área externa do Museu do Louvre, onde foi criada, em parceria com o O Boticário, uma cenografia que tinha aroma de floresta tropical.

A segunda foi a organização e promoção de uma grande exposição em Lisboa, Portugal, no ano 2000, para celebrar o quinto centenário da chegada dos portugueses às terras brasileiras. A mostra, chamada "500 Anos Brasil", teve como objetivo retratar o espírito e reconstituir alguns dos cenários da viagem de Pedro Álvares Cabral, além de demonstrar aos portugueses a riqueza tradicional brasileira, em campos como a gastronomia, a música, a literatura ou o artesanato. "Era um momento que a gente se mostrava ao mundo, com uma estratégia robusta", diz Lomanto.

Ainda na gestão de Carvalho foi veiculada a primeira grande campanha de mídia internacional de massa do turismo brasileiro, com anúncios na revista estadunidense Time, em 2002. O uso do corpo feminino associado a atrativo turístico vinha sendo combatido pela Embratur desde os anos 1980, mas essa associação ainda persistia. A campanha na Time foi um exemplo. Mas o último. Além de seguir uma tendência ditada pelas crescentes críticas ao uso do corpo da mulher na publicidade de modo geral, a Embratur foi além: estabeleceu acordos com operadoras europeias para impedir a venda do Brasil associada à exploração sexual feminina.

Enquanto as imagens do Brasil estampavam as páginas da Time, os brasileiros assistiam a dois acontecimentos que fariam o nome do país ecoar ainda mais alto mundo afora. O primeiro foi à vitória da Seleção Brasileira, que se tornou pentacampeã mundial na Copa do Mundo de Futebol 2002, realizada na Coreia do Sul e no Japão, em junho; o segundo, a eleição de Luiz Inácio Lula da Silva, o primeiro operário a chegar à Presidência do Brasil. Em nível internacional, a ameaça terrorista se concretizou no atentado que destruiu as torres do World Trade Center, em Nova York, e moedas e cédulas de euro começaram a circular em 12 países da Europa. Fatos que tiveram impacto no mercado turístico mundial.

O BRASIL DE OUTRA PERSPECTIVA

Luiz Inácio Lula da Silva assumiu a Presidência buscando estabelecer um novo posicionamento para o Brasil diante do mundo, o que implicava em reorientação na política externa brasileira e na forma de divulgar a imagem do país no exterior. Esta segunda tarefa passou a ser a principal atribuição da Embratur a partir de 2003, quando foi criado o Ministério de Turismo (MTur). O órgão, antes encarregado de toda a política de turismo, passava a se concentrar na promoção, no marketing e no apoio à comercialização de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior.

"Foi um marco histórico", diz Kátia Bittencourt. "Pela primeira vez, o Brasil pôde direcionar esforços específicos para construir uma presença mais forte no mercado internacional. Antes disso, os recursos eram insuficientes para atender de maneira eficiente tanto o turismo interno quanto o internacional". A nova missão exigia profissionalização, inteligência de mercado e planejamento de longo prazo.

As diretrizes para desenvolver essa missão estavam descritas no Plano Nacional de Turismo 2003-2007, que incluía um Programa de Reposicionamento da Imagem do Brasil, dentro do Macroprograma de Promoção e Apoio à Comercialização. Uma delas foi a criação do primeiro grande plano estruturado de branding turístico da história brasileira, o Plano Aquarela – Marketing Turístico Internacional do Brasil, lançado oficialmente pela Embratur em 2005. O Aquarela foi concebido para orientar de forma estratégica a promoção internacional do país.



Plano Aquarela: concebido para orientar de forma estratégica a promoção internacional

EXPLORANDO O BRASIL EM CARAVANAS

A fim de ampliar a imagem do Brasil no exterior para além do tradicional sol e praia, a Embratur lançou, em 2003, o projeto Caravana Brasil. A ideia foi formar grupos de 12 operadores nacionais e internacionais e levá-los para conhecer destinos brasileiros com potencial em segmentos como turismo de incentivo, de aventura, de patrimônio e ecoturismo. A viagem inaugural do projeto foi para a Chapada dos Veadeiros. Entre 2003 e 2006 foram realizadas cem caravanas – envolvendo 892 operadores, dos quais 564 representavam 33 países –, totalizando 449 visitas a destinos. A maior parte dos operadores eram do Chile (56), da Alemanha (54), da Itália (49), da Inglaterra (47) e de Portugal (47). O modelo inspirou o Caravana Brasil Nacional, criado pelo MTur, Sebrae e a Braztoa, voltado prioritariamente ao mercado doméstico. O Caravana Brasil da Embratur permaneceu ativo até 2012.



Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses

"Profissionalizamos a instituição, trouxemos pessoas do mercado e, sob liderança de Eduardo Sanovicz e com apoio do ministro (do Turismo) Walfrido Mares Guia, começamos a construir o Plano Aquarela entre 2003 e 2005", lembra Jeanine Pires, diretora da Embratur à época e posteriormente presidente da instituição. "Esse plano nasceu de uma ampla pesquisa em 16 países, ouvindo turistas, operadores, agentes e o trade turístico. Pela primeira vez o Brasil passou a definir uma estratégia clara sobre o que promover, onde e como."

O desenvolvimento do plano foi coordenado pela consultoria internacional Chias Marketing, liderada pelo espanhol Josep Chias, responsável também pelo bem-sucedido processo de reposicionamento turístico de Barcelona (em 1991) e da Espanha (em 1987). A metodologia incluía pesquisas com turistas estrangeiros, operadores internacionais e representantes do setor turístico brasileiro. O objetivo era compreender como o Brasil era percebido no exterior e quais atributos poderiam sustentar uma nova identidade internacional para o país.

Jeanine Pires, que era então diretora de Turismo de Eventos, lembra que naquele momento ela começou a atuar mais diretamente com feiras internacionais e atração de eventos. "Até então, a promoção do Brasil era muito baseada nessas feiras e na parceria com a Varig, que funcionava como braço de promoção internacional. Com o Plano Aquarela, passamos a segmentar a oferta – sol e praia, ecoturismo, cultura, esporte e negócios – e a direcionar mercados prioritários com base em dados concretos, como fluxo, permanência e gasto médio. Também introduzimos uma lógica de investimento mais estratégica, diferenciando ações B2B (empresa para empresa) e comunicação com o consumidor final", acrescenta Jeanine.

Os resultados revelaram algo importante: embora ainda existisse forte associação com exotismo e sensualidade, os estrangeiros valorizavam sobretudo a diversidade cultural, a natureza, a alegria e o modo de ser do brasileiro. O Plano Aquarela transformou esses elementos em estratégia de posicionamento. Foram então definidos cinco valores centrais para a promoção internacional do Brasil: natureza, cultura viva, povo, clima e modernidade. A ideia era apresentar um país que preservava sua identidade e sua alegria, mas que também era moderno, urbano, criativo e preparado para competir globalmente.

"O Plano Aquarela representou uma verdadeira virada na promoção internacional do país", recorda Kátia Bittencourt, que atuou como coordenadora do projeto e nas pesquisas que embasaram o plano. "Antes dele, existia uma visão muito limitada e equivocada do país no exterior." Segundo Kátia, o plano ajudou a mostrar ao mundo um Brasil muito mais amplo e diverso. "Passamos a apresentar ecoturismo, gastronomia, cultura, negócios, turismo de aventura e experiências em diferentes regiões do território nacional. O Brasil deixou de ser percebido apenas como um destino de praia."

2005



2010



2023



Evolução da Marca Brasil



O desginer Kiko Farkas desenhou a Marca Brasil

Dentro dessa nova estratégia surgiu a Marca Brasil, talvez o símbolo mais duradouro do Plano Aquarela. Até então, o país nunca havia adotado uma identidade visual permanente para sua promoção turística. Cada campanha usava logotipos e estilos diferentes, sem continuidade ou coerência narrativa. A Embratur decidiu então realizar um concurso, em parceria com a Associação dos Designers Gráficos do Brasil (ADG Brasil), para criação de uma marca capaz de sintetizar visualmente a ideia do Brasil contemporâneo. O vencedor foi o designer Kiko Farkas.

"O briefing era extremamente detalhado. O Brasil deveria ser apresentado como um país moderno, rompendo com a imagem folclórica do coqueiro, do violão e do futebol", conta Farkas. "Josep Chias dizia que a marca precisava representar um país acolhedor, diverso e contemporâneo." Inspirado em um desenho feito pelo paisagista e artista plástico Roberto Burle Marx para o Palácio Capanema, no Rio de Janeiro, Farkas desenvolveu uma marca baseada em curvas orgânicas e cores vibrantes, representando movimento, diversidade e acolhimento.

> **"O briefing era extremamente detalhado. O Brasil deveria ser apresentado como um país moderno, rompendo com a imagem folclórica do coqueiro, do violão e do futebol"**
>
> Kiko Farkas, designer da Marca Brasil

As cores não foram escolhidas por acaso. O verde representava as florestas e vegetação brasileiras; o amarelo, o sol, a luz intensa e as praias; o azul remetia ao céu e às águas de rios e mares; o vermelho retratava a energia e a alegria das festas populares; e o branco indicava as roupas tradicionais e a religiosidade popular.



Foto: Renato Soares - MTur

Praia do Ribeiro, Bombinhas (SC):o verde das matas e o azul do céu e das águas estão representados na Marca Brasil

"A curva virou a ideia central da marca", explica o designer. "A reta é fria; a curva abraça. Evoluímos isso para uma noção de sinuosidade ligada ao samba, às montanhas, à música, à cultura brasileira." A Marca Brasil acabou se tornando um símbolo de reposicionamento internacional do país. Aplicada em campanhas, feiras, eventos, produtos e ações institucionais, ela unificou pela primeira vez a comunicação internacional do turismo brasileiro.

Jeanine Pires considera a criação da marca um dos maiores legados daquele período. "A adoção da Marca Brasil foi rápida e estruturada, com critérios claros para estados e parceiros. Ela passou a ser utilizada em campanhas, produtos e até em aeronaves, tornando-se um símbolo consistente do país. Sintetizou a identidade que queríamos projetar no exterior, deu unidade às campanhas e criou um posicionamento consistente para o país."

A campanha "Quem conhece o Brasil vira fã!", lançada no segundo semestre de 2005, teve o duplo objetivo de promover a diversidade turística brasileira e, também, fixar a Marca Brasil no imaginário do turista e do trade internacional. As peças publicitárias foram veiculadas inicialmente em países das Américas e Portugal e, depois, em países da Europa.

O Plano Aquarela também inaugurou uma nova lógica de inteligência promocional na Embratur. Os investimentos passaram a ser orientados por pesquisas de mercado, segmentação de públicos e definição de mercados prioritários. As campanhas deixaram de ser genéricas e passaram a dialogar com perfis específicos de turistas em diferentes países. O Brasil deixou de só vender destinos para vender experiências, emoções e identidade cultural. Nascia ali uma nova fase da promoção internacional brasileira – uma fase em que o turismo deixava de ser apenas vitrine de paisagens para se tornar instrumento estratégico de construção de imagem-país.



Em 2010, a Marca Brasil passou pela primeira atualização e agregou a chamada "Sensacional!"

E então o colorido da Marca Brasil conquistou o país e o mundo, inscrita em material promocional ou produtos exportados, adesivada em aeronaves e veículos ou aplicada em estandes de feiras de negócios. "A marca foi ganhando empatia. As pessoas gostavam dela, mesmo sem saber exatamente por quê. Ela se espalhou, foi adotada por diferentes setores e até inspirou manifestações culturais, como um enredo de escola de samba (Brasil Marca Tua Cara e Mostra pro Mundo, da escola de samba Portela, em 2006)", diz o designer Kiko Farkas. E a Marca Brasil pôde se espalhar mais ainda na década seguinte, quando o nome do país circulou pelo mundo todo, associado à realização de grandes eventos.

GRANDES EVENTOS: A IMAGEM DO BRASIL EM CAMPO

O Brasil iniciou a década de 2010 com elevado prestígio internacional. O crescimento econômico dos anos anteriores, a redução da pobreza, a descoberta do pré-sal e o protagonismo diplomático do governo Lula contribuíram para que o país fosse frequentemente apresentado pela imprensa estrangeira como uma potência emergente. A escolha do país para sediar a Copa do Mundo FIFA 2014 e os Jogos Olímpicos Rio 2016 reforçou essa narrativa. Veículos internacionais como a revista The Economist e os jornais The New York Times e Financial Times passaram a dedicar ampla cobertura ao país, tratando-o como uma das principais economias emergentes do mundo.

"Lembro da emoção no dia em que o Brasil foi anunciado como sede da Copa do Mundo. Foi uma euforia enorme. Houve muito trabalho até chegar ali e assistir à comemoração da delegação brasileira foi emocionante. Muitas pessoas duvidavam da capacidade do país de realizar um evento daquela magnitude", lembra Kátia Bittencourt.

Com base em estratégia traçada pelo Plano Aquarela, os investimentos na promoção do Brasil como sede de grandes eventos se prolongaram pelas gestões de Flávio Dino, José Vicente Lima Neto e Vinicius Lummertz, de 2011 a 2016, período que incluiu os Jogos Mundiais Militares (2011), a Conferência Rio+20 (2012) e a Jornada Mundial da Juventude (2013), e abrangeu a preparação e a realização da Copa e das Olimpíadas. Ao longo desses seis anos, a imagem do Brasil no exterior passou por uma das fases mais intensas de exposição internacional de sua história. Foi um período marcado por uma combinação de entusiasmo, expectativas elevadas, críticas e, ao final, um significativo ganho de visibilidade global.

No início da década de 2010, o crescimento econômico, a redução da pobreza, a descoberta do pré-sal e o protagonismo diplomático do governo contribuíram para que o Brasil fosse frequentemente apresentado pela imprensa estrangeira como uma potência emergente.



A então presidente do Brasil Dilma Rousseff durante abertura da Rio+20

Dois anos antes da Copa, a Embratur lançou um vídeo de 1 minuto, em inglês, intitulado "O mundo se encontra no Brasil. Venha celebrar a vida". O filme destacava as belezas naturais e o ambiente caloroso do país, mostrando toda a infraestrutura, os estádios já preparados e garantia que os visitantes iriam "se sentir em casa". Em menos de uma semana, o vídeo teve 20 mil visualizações apenas na internet. Depois disso, foi veiculado ao longo de um ano na TV, na internet, em redes sociais e outras mídias de países como Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, México, Argentina, Chile e Colômbia, sendo destacado em mais de 250 meios de comunicação em todo o mundo.

Bruno Reis, que, após concluir o bacharelado em Turismo e o estágio na Embratur, foi fazer um curso de administração e marketing na Austrália, voltou para a instituição em 2011 para fazer a gestão dos escritórios de promoção no exterior (que na época eram 13), especialmente para cuidar do plano de implementação da Copa do Mundo e das Olimpíadas. E foi nessa época que ele viveu o que considera o desafio mais marcante na Embratur nos últimos anos.

"Além de termos aberto os escritórios no exterior, teve um projeto muito específico, que ficou marcado na minha carreira da Embratur, o Goal to Brasil, que consistia em promover as cidades-sede da Copa do Mundo em diversos mercados do planeta Terra. Então a gente rodou literalmente o mundo inteiro fazendo promoção para 2014. Isso foi muito único porque estávamos no meio da construção de estádios, aeroportos... Fomos construindo isso no risco e tentando mitigar os impactos da imagem, porque existiam dúvidas sobre se os estádios iam ficar prontos, se ia ter hotel para todo mundo, se as obras em aeroportos estariam concluídas"

Entre 2012 e 2014, a série Goal to Brasil – Encontros Brasileiros percorreu 18 cidades dos principais países emissores de turistas para o Brasil, começando pela Argentina e terminando na França. No momento em que o Brasil se preparava para receber milhões de visitantes estrangeiros durante os dois eventos esportivos, a ação tinha o objetivo de antecipar a experiência do destino brasileiro para operadores de turismo, agentes de viagem e jornalistas internacionais, ampliando oportunidades de negócio e promovendo os atrativos turísticos do país.



Anúncio nas ruas de Londres convoca o mundo a se encontrar no Brasil



Mascote da Copa em ação do projeto Goal to Brasil na Colômbia

> **Com o Goal to Brasil, a gente rodou literalmente o mundo inteiro fazendo promoção para a Copa do Mundo de 2014. Fomos construindo isso no risco e tentando mitigar os impactos da imagem, porque existiam dúvidas sobre se os estádios iam ficar prontos, se ia ter hotel para todo mundo, se as obras em aeroportos estariam concluídas**

Bruno Reis, presidente da Embratur

De acordo com Marco Lomanto, que à época era diretor de Produtos e Destinos da Embratur, o Goal to Brasil nasceu de uma demanda do governo federal. "Havia todo aquele burburinho de que o Brasil não ia ter Copa", ele lembra. Diante desse cenário, a Casa Civil convocou a Embratur para desenvolver uma ação de governo capaz de apresentar os preparativos e responder às dúvidas do mercado internacional. Assim nasceu o projeto.

O Goal do Brasil não era uma campanha publicitária tradicional, funcionava como uma plataforma itinerante de promoção e capacitação. A programação reunia coletivas de imprensa com representantes da Embratur, da FIFA e dos ministérios envolvidos na organização da Copa. Além disso, foram feitos workshops de apresentação dos destinos e estádios, encontros com operadores turísticos e momentos de "Vivência Brasil", combinando gastronomia, música e cultura.

Voltado tanto à imprensa generalista quanto à especializada em turismo e esporte, além de operadores internacionais, o Goal to Brasil tornou-se um evento de grande importância, ajudando a esclarecer dúvidas sobre o país e a promover as cidades-sede. A iniciativa ganhou um Stevie Award[4] internacional na área de promoção e seu êxito esteve justamente no caráter integrado: não foi uma ação exclusivamente da Embratur, mas uma ação de governo.

Além das dúvidas levantadas sobre a infraestrutura, mais um obstáculo precisou ser vencido a partir de junho de 2013, quando uma onda de protestos iniciou. Numa manifestação do Movimento Passe Livre (MPL), em São Paulo, os participantes criticavam a corrupção, os gastos com a Copa do Mundo e reivindicavam melhores serviços de saúde e educação.

A cobertura de jornais e emissoras estrangeiros destacava as contradições entre a imagem festiva do Brasil e problemas estruturais expostos pelos manifestantes. "Nosso maior desafio foi conter essa percepção negativa. Utilizamos estratégias de comunicação e monitoramento da imprensa internacional, atuando de forma proativa. Cheguei, inclusive, a escrever uma coluna no Huffington Post para ajudar a posicionar o Brasil. Era fundamental não ficarmos à mercê da narrativa externa, mas assumirmos o protagonismo", relembra Vinicius Lummertz, que presidiu a Embratur entre 2015 e 2016.

Segundo Lummertz, o desafio de promover o país naquele contexto estava muito ligado à questão da instabilidade e sobretudo da segurança. "O Brasil enfrentava números elevados de violência, o que impactava a percepção internacional. Ainda assim, a imagem do país como um lugar acolhedor, alegre e positivo prevaleceu entre os visitantes. Isso ficou evidente durante a Copa do Mundo e as Olimpíadas, que foram muito bem avaliadas. Houve uma dissonância entre a percepção de insegurança e a experiência real dos visitantes – e essa experiência foi majoritariamente positiva. Lembro, por exemplo, de ouvir de um jornalista da BBC, em um evento internacional, que o Brasil havia realizado a mais bela Copa do Mundo de todas."

[4] Stevie Awards é a principal premiação empresarial do mundo, criada em 2002 para reconhecer realizações de empresas e profissionais.



Foto: Marcello Casal Jr – Agência Brasil

Encerramento da Copa do Mundo 2014

Houve desafios logísticos, especialmente com a chegada massiva de turistas latino-americanos em carros, ônibus e comboios, mas a Copa do Mundo foi um sucesso absoluto. Quando o torneio terminou, os turistas e jornalistas estrangeiros que aqui vieram levaram para casa a imagem da hospitalidade dos brasileiros, a atmosfera festiva das cidades-sede, a beleza das paisagens naturais e a diversidade cultural do país. Para a Embratur, a Copa representou uma oportunidade inédita de promoção da Marca Brasil. Campanhas como "O Brasil está pronto para receber você" e ações com jornalistas e operadores internacionais ampliaram a exposição positiva dos destinos brasileiros.

O Brasil ainda comemorava o sucesso da Copa quando a cobertura da imprensa estrangeira passou a enfatizar temas como a recessão econômica, a Operação Lava Jato, o processo de impeachment da presidente Dilma Rousseff, o aumento do desemprego, a instabilidade política e a questão da segurança pública. Além disso, às vésperas das Olimpíadas, surgiram preocupações relacionadas à epidemia do vírus Zika, à poluição da Baía de Guanabara e ao legado dos investimentos feitos para o evento esportivo. Questionava-se, inclusive, se não seria mais sensato adiar os Jogos.

A menos de dois meses do evento, a Embratur lançou a campanha com o slogan "O Brasil está aberto para você", reforçando outra campanha – "Brasil Sensacional Olímpico" –, inspirada no sucesso da estratégia da Goal do Brasil e lançada em 2014 para divulgar o Brasil no exterior como sede dos Jogos Olímpicos. A nova campanha, especificamente, tinha o objetivo de incentivar a vinda de turistas então isentos de visto – australianos, canadenses, norte-americanos e japoneses. Anúncios ganharam o ambiente da internet, aeroportos e revistas de bordo das principais companhias aéreas desses países.

Assim como aconteceu com a Copa do Mundo, quem veio para os Jogos Olímpicos e Paralímpicos teve a chance de tirar a má impressão causada pelo noticiário internacional. Apesar das incertezas, os Jogos Olímpicos e Paralímpicos produziram efeito positivo sobre a imagem internacional do Brasil. As cerimônias de abertura e encerramento geraram comentários que elogiavam a criatividade, a diversidade cultural e a mensagem ambiental. Durante o período das competições, as paisagens mais icônicas do Rio de Janeiro apareciam diariamente nas TVs em tomadas aéreas. O que a cobertura internacional mostrou foi um Brasil mais contemporâneo, multicultural e criativo, reforçando os atributos da Marca Brasil ligados a valores como alegria, diversidade, sustentabilidade e hospitalidade.

Ao fim, os Jogos Mundiais Militares (2011) e a Conferência Rio+20 (2012) reforçaram a capacidade logística e organizacional do país. A Jornada Mundial da Juventude (2013) levou mais de 3,5 milhões de pessoas ao Rio de Janeiro, enquanto a Copa do Mundo FIFA 2014 atraiu cerca de um milhão de turistas estrangeiros, de 202 países, com impactos positivos sobre a ocupação hoteleira, a malha aérea e a imagem internacional do Brasil. Durante os 17 dias em que sediou os Jogos Olímpicos (2016), o Rio de Janeiro recebeu 1,1 milhão de turistas, sendo 410 mil estrangeiros.

"Esses grandes eventos deixaram um legado importante, sobretudo na percepção internacional. Eles demonstraram a capacidade do país e reforçaram a necessidade de aproveitar essas oportunidades para institucionalizar ainda mais a importância do turismo, uma atividade econômica ampla, que impacta mais de 100 setores", conclui Vinicius Lummertz.

Kátia Bittencourt acrescenta a importância do legado em infraestrutura. "Os aeroportos brasileiros foram modernizados e ampliados, a rede hoteleira cresceu e o país ganhou mais capacidade para receber turistas internacionais. Isso foi fundamental para permitir o crescimento mais consistente do turismo nos anos seguintes. Os resultados recentes, com mais de 9 milhões de turistas estrangeiros, são consequência direta desse processo e também do trabalho contínuo da Embratur, especialmente após 2023, em um cenário pós-pandemia em que o mundo voltou a viajar com intensidade."

Durante os 17 dias em que sediou os Jogos Olímpicos (2016), o Rio de Janeiro recebeu 1,1 milhão de turistas, sendo 410 mil estrangeiros.



A ampliação e modernização de aeroportos foi um dos legados da temporada de grandes eventos no país

MUDANÇAS E POLÊMICAS

O processo de consolidação da Marca Brasil foi interrompido em 2019, na gestão de Gilson Machado Neto. Jair Bolsonaro havia acabado de assumir a Presidência da República e a mudança de governo trouxe a reboque uma série de mudanças para a Embratur. Entre elas, a adoção de uma nova marca para divulgação do país no exterior. Nela, a mistura de cores foi reduzida ao verde e amarelo, com o slogan "Brazil – Visit and Love Us".

A troca do "s", na grafia em português, pela letra "z", na grafia do nome do país em inglês, tinha como objetivo fortalecer o marketing digital da marca "Brazil", facilitando as buscas na internet realizadas pelos estrangeiros, explicou Machado Neto em entrevista à Agência Brasil, durante o lançamento, em julho daquele ano. Esclareceu ainda que a nova marca era inspirada na Bandeira Nacional, símbolo do país reconhecido mundialmente. "Nos inspiramos também na rosa dos ventos, em um Brasil que em todas suas direções é lindo e cheio de vida, natureza, cultura e encantamento", acrescentou.

No entanto, a novidade foi alvo de uma série de críticas, que apontavam a excessiva simplicidade da marca, a inapropriada troca de letras, o slogan de conotação sexual – reacendendo um estigma contra o qual o Brasil havia lutado por muito tempo para se livrar – e o fato de que a troca descartava automaticamente tudo o que tinha sido construído em termos de imagem, ao longo de 14 anos, com a Marca Brasil. Houve até entidades do setor que manifestaram sua insatisfação por meio de nota, a exemplo da Brazilian Luxury Travel Association (BLTA).

"A marca não era de governo, mas do setor. Isso permitiu que ela atravessasse diferentes gestões e permanecesse ativa por muitos anos, até ser descartada em 2019, o que considerei uma decisão ilógica, sem base técnica ou estratégica. Foi um momento de tristeza, resultado de uma lógica de ruptura sem construção", pondera o designer Kiko Farkas.

Jeanine Pires reforça essa análise:"Os governos federal, estaduais e municipais haviam investido 15 anos de recursos públicos para consolidar a Marca Brasil. Jogá-la fora significava gastar muito mais para refazer tudo de novo nas ações de marketing, eventos, publicidade, internet, materiais, folders. Em todo o mundo, a marca turística é a identidade do país, é composta por um logotipo e uma mensagem permanente, independente de governos. Basta ver os exemplos de países como Espanha (desde 1984), Austrália (desde 1995) e Portugal (desde 1993)."

Em 2019, a adoção de uma nova marca para divulgação do país no exterior foi alvo de uma série de críticas, que apontavam, entre outras coisas, o fato de que a troca descartava automaticamente tudo o que tinha sido construído em termos de imagem, ao longo de 14 anos, com a Marca Brasil.

BRAZIL
VISIT AND LOVE US

Quase ao mesmo tempo, eclodiu outra polêmica envolvendo a Embratur, a partir de uma declaração infeliz do presidente da República, Jair Bolsonaro. Ao se manifestar contra o turismo LGBTQIA+ no país, ele acrescentou: "Quem quiser vir aqui fazer sexo com uma mulher, fique à vontade". Dezenas de entidades e coletivos reagiram à declaração do presidente, considerada, além de homofóbica, uma apologia à exploração sexual no turismo.

O diretor e criador da LGBT Mais Turismo Expo, Alex Bernardes, lembra que estava então na convenção da International LGBTQ+ Travel Association (IGLTA), em Nova York, quando soube da declaração do presidente. "Estávamos no meio de uma convenção de turismo LGBTQ+, fazendo promoção do Brasil, com uma delegação que era a segunda maior na convenção, e os outros participantes querendo saber como é que a gente explicava isso. Foi uma situação bem traumática. Uma declaração infeliz, que acabou atrapalhando o Brasil enquanto destino LGBTQ+ friendly."

Uma petição pública em repúdio, intitulada "O Brasil está à disposição dos turistas. Nós, mulheres, não!", foi assinada por órgãos como Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), Rede Feminina de Juristas (Defende) e Associação Brasileira de Juristas pela Democracia (ABJD). Os estados de Pernambuco, Rio Grande do Norte, Maranhão, Paraíba, Bahia e Espírito Santo não só condenaram a declaração do presidente, como iniciaram campanhas de conscientização contra a exploração sexual no turismo.

Em março de 2020, a pandemia do coronavírus paralisou as viagens internacionais e as ações presenciais globais. Diante disso, a Embratur interrompeu temporariamente suas ações de promoção internacional. Por determinação da Lei 14.002, de 2020, a agência passou a direcionar seus recursos exclusivamente para campanhas de incentivo ao turismo doméstico, em apoio à recuperação do setor no Brasil. A medida tinha caráter excepcional e vigoraria até seis meses após o fim do estado de emergência sanitária.

Uma das ações desse período foi a campanha "Ser brasileiro é estar sempre perto de um destino incrível", lançada em dezembro de 2020, voltada especificamente aos brasileiros e veiculada na internet, em mobiliários urbanos, nas mídias aeroportuária e de bordo, na televisão e no rádio. No próprio anúncio oficial da campanha, a instituição explicou que sua competência continuava sendo a promoção internacional do turismo brasileiro.



Campanha de turismo doméstico lançada durante a pandemia

Em março de 2020, a pandemia do coronavírus paralisou as viagens internacionais e as ações presenciais globais. Por determinação da Lei 14.002, de 2020, a Embratur passou a direcionar seus recursos exclusivamente para campanhas de incentivo ao turismo doméstico.

PLANO BRASIS: VISÃO DE UM PAÍS MÚLTIPLO

A marca "Brazil – Visit and Love Us" foi mantida até dezembro de 2022. No início do ano seguinte, com a volta de Luiz Inácio Lula da Silva para um terceiro mandato na Presidência, houve uma reorientação da imagem internacional do Brasil. O verde e amarelo e o Brasil com Z deram lugar, de novo, ao multicolorido da Marca Brasil, relançada oficialmente em fevereiro de 2023. A identidade visual foi atualizada pelo próprio Kiko Farkas, que viu na retomada da marca "a recuperação de algo que já era consolidado e funcionava."

"Quando assumimos, o número de turistas internacionais visitando o Brasil estava em 5,9 milhões, abaixo dos 6 milhões, que era a média dos últimos anos. Ou seja, um impacto direto na economia do Brasil. Tínhamos o pandemônio e a pandemia: o pandemônio da imagem negativa construída por um governo autoritário e, ao mesmo tempo, uma pandemia que zerou o turismo internacional, mas começava a se restabelecer", afirma Marcelo Freixo, que assumiu a presidência da Embratur em janeiro de 2023.

"Quando assumimos, o número e turistas internacionais visitando o Brasil estava em 5,9 milhões, abaixo dos 6 milhões, que era a média dos últimos anos. Ou seja, um impacto direto na economia do Brasil. Tínhamos o pandemônio e a pandemia"

Marcelo Freixo, presidente da Embratur de 2023 a 2026

A nova gestão assumiu a missão de diversificar os destinos turísticos no Brasil, que recebem estrangeiros, até então muito concentrados nos grandes cartões-postais do país. A premissa foi de que não existe um único Brasil a ser promovido, mas muitos "Brasis": diferentes territórios, culturas, povos, biomas e experiências capazes de dialogar com perfis variados de viajantes.

Mais do que diversificar territórios, houve também a diversificação de narrativas, mudando o ponto de vista sobre quem fala sobre o Brasil. A estratégia foi abandonar uma narrativa única e generalista para adotar uma comunicação mais segmentada e aderente às motivações do turista contemporâneo. Pela primeira vez, por exemplo, o afroturismo ganhou destaque em campanhas da Embratur, como pôde ser visto no filme da "It's spectacular. It's for you", lançada em fevereiro de 2024, nos Estados Unidos, que enaltece as raízes afrobrasileiras.



Anúncio lançado em fevereiro de 2024 nos EUA enaltece as raízes afrobrasileiras



Grupo musical de Caruaru (PE), parte do Brasil profundo revelado pelo Plano Brasis

"A gente trabalhou o tempo inteiro com a diversidade", destaca Marcelo Freixo. "Desde 2004, o Brasil não tinha um plano de marketing internacional e nós conseguimos fazer um, o Plano Brasis. Porque o Brasil é um país único, mas que não é um só, não é apenas sol e praia. Essa foi uma estratégia de comunicação muito importante. Apresentamos um Brasil mais profundo, através da cultura, da gastronomia, da natureza. E apresentamos essa diversidade regional brasileiras com inteligência de dados, o que foi essencial", diz Freixo.

"Talvez seja a nossa grande evolução do Plano Aquarela para o Plano Brasis. Conseguimos entregar uma linha lógica de condução para o Brasil inteiro, onde a Embratur vira esse farol que orienta o país. Percebo que a estratégia não foi somente relacionada à promoção, e sim à organização do território brasileiro para poder oferecê-lo ao mercado internacional. E isso é muito mais complexo de fazer e de executar", acrescenta Bruno Reis.

Elaborado em parceria com o Sebrae e com apoio técnico da Fundação Getulio Vargas (FGV), o Plano Brasis sistematiza a nova estratégia de promover o Brasil no mundo, no período 2025–2027. O novo Plano Internacional de Marketing Turístico do Brasil considera as profundas transformações no turismo global, marcado pelas mudanças de comportamento dos viajantes após a pandemia, pela valorização da sustentabilidade, da diversidade cultural e das experiências autênticas.

Um amplo processo de pesquisa e inteligência de mercado, que incluiu mais de 2.500 entrevistas com turistas internacionais, análise de tendências globais e consultas ao setor turístico brasileiro, orientou a elaboração do Plano Brasis. Além da estratégia nacional, foram desenvolvidos planos de ação específicos para todas as 27 unidades da Federação, com diagnósticos próprios, mercados prioritários e propostas de posicionamento internacional adaptadas às características de cada destino.



Reserva indígena Porto do Boi em Porto Seguro (BA): plataforma Feel Brasil apresenta experiências surpreendentes



Para o operador argentino Pablo Bassetti, o Brasil hoje transmite uma imagem muito mais ampla

Um dos resultados dessa nova visão é a plataforma "Feel Brasil", lançada em abril de 2025. O projeto procurou apresentar o país por meio das emoções, da diversidade cultural, da sustentabilidade e das experiências autênticas oferecidas pelos destinos brasileiros.

"Quando começamos a pensar a Feel Brasil, queríamos que essas experiências fossem uma síntese ou pelo menos expressassem a diversidade que é esse país. Que elas fossem de norte a sul. Então, as 101 experiências que estão na plataforma são uma amostra muito bonita e significativa do que é o turismo brasileiro, porque, além do aspecto de diversidade de empreendedores, ela também traz uma diversidade de segmentos", diz Ana Clévia Guerreiro, analista do Sebrae Nacional, parceiro da Embratur na iniciativa. "Não basta dizer que o Brasil é diverso, a gente tem que apresentar e mostrar para o mercado internacional a beleza e a singularidade desta diversidade."

"Hoje, o Brasil transmite uma imagem muito mais ampla: um país com enorme riqueza gastronômica, grande diversidade cultural e muitos destinos novos. Nós, operadores que vendemos o Brasil há 40 anos, estamos constantemente descobrindo novos lugares. Em 2025, tive a oportunidade de participar do summit da Embratur, realizado no Museu do Amanhã, no Rio de Janeiro, e pude conhecer, dentro da própria cidade, destinos que eu não sabia que existiam, como a Pequena África – um espaço cultural que ainda não era conhecido no mercado turístico. Antes, o foco era Copacabana, Ipanema, Leblon e, eventualmente, a Barra da Tijuca. Hoje, com o apoio da Embratur e com essa ampliação de visão, conseguimos mostrar muito mais", testemunha Pablo Bassetti, gerente-geral da operadora All Seasons, da Argentina, membro do Comitê Visit Brasil no país vizinho.

A Embratur tem atualmente um portfólio de 19 ferramentas de promoção, que são distribuídas nos mercados emissores. "No passado, elas não eram tantas assim e eram muito tradicionais. Hoje, temos ferramentas muito mais amigáveis comercialmente, algumas criadas, inclusive, na última gestão. Uma delas é a Galeria Visit Brasil, onde a gente faz uma experiência imersiva em galerias de arte no mundo todo. Isso nos ajuda a transformar o jeito de mostrar o Brasil no exterior", afirma o presidente Bruno Reis.

> **"Não basta dizer que o Brasil é diverso, a gente tem que apresentar e mostrar para o mercado internacional a beleza e a singularidade desta diversidade"**
>
> Ana Clévia Guerreiro,
> analista do Sebrae Nacional

Para Reis, perdeu o sentido aquela mensagem estereotipada, pautada no Carnaval, praias e sensualidade. "Redescobrir esse Brasil e aparecer apresentando os biomas, todo esse nosso potencial cultural por meio de ferramentas que são inovadoras, inclusive em conjunto com as marcas – porque a gente fez a ativação dessas galerias com as marcas internacionais lá fora –, reforça o que a gente quer mostrar de fato inovador."

O que fica evidente é que nesses 60 anos de Embratur esse espírito inovador pautou a evolução das técnicas de marketing turístico e impulsionou mudanças na forma como o Brasil se vê e como se apresenta ao mundo. Entre imagens de paraísos tropicais, celebrações culturais e narrativas contemporâneas de diversidade e sustentabilidade, a construção da marca turística brasileira tornou-se um processo contínuo de interpretação e atualização da identidade nacional.

3

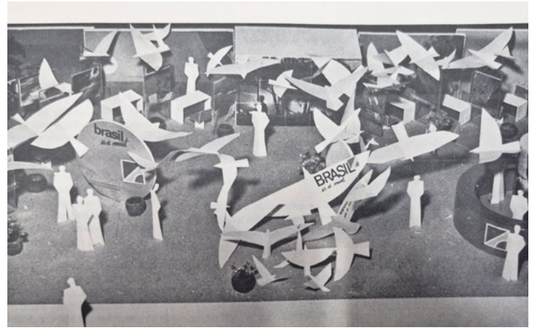
O BRASIL NO MUNDO



Feiras internacionais ajudaram a Embratur a construir a imagem atual do país, a abrir mercados e a conectar destinos brasileiros a milhões de viajantes

Em outubro de 1979, o recém-empossado presidente da Embratur, Miguel Colasuonno, liderou uma comitiva de 150 participantes brasileiros – entre agentes de viagem, órgãos oficiais de turismo, hoteleiros e representantes de empresas transportadoras –, com destino a Munique, na então Alemanha Ocidental, para participar do Congresso da American Society of Travel Agents (Asta). Todos se reuniram em um mesmo estande, equipado com dez salas para o atendimento dos participantes, balcões de distribuição de cafezinhos e de batidas de frutas tropicais e informações turísticas sobre os principais destinos do país.

Com 252 metros quadrados, o pavilhão brasileiro estava decorado com pássaros coloridos de papel e enormes painéis fotográficos impressos em tecido. Uma criteriosa combinação das cores laranja, verde a amarelo dava o clima de sol, praia e aventura – temas escolhidos como principais atrativos do estande na oitava participação do Brasil em congressos da Asta; evento itinerante que, desde 1931, reúne anualmente agentes de viagem e outros profissionais do turismo norte-americano.



Estande do Brasil no Congresso da Asta de 1979



Primeira edição da ITB Berlim, em 1966

No mesmo ano em que foi criada, a Embratur participou da Bolsa Internacional de Turismo de Berlim (ITB Berlim), que realizava, então, a sua primeira edição.

Sete meses antes, em março, na Bolsa Internacional de Turismo de Berlim (ITB Berlim), também na então Alemanha Ocidental, quem passava pelo estande montado pela Embratur – um cenário que reproduzia a Praia de Copacabana –, podia provar o cafezinho brasileiro e batidas de caju e maracujá, enquanto assistia a apresentações do conjunto Som 3, do cantor Wilson Simonal e da modelo e atriz Marina Montini, protótipo da "mulata exuberante". E saía de lá levando prospectos coloridos que anunciavam "mil e um segredos da paisagem, povo, exotismos, festas e costumes brasileiros, convidando-o a sonhar com ensolaradas férias nesta nação."

Aquelas participações tinham especial relevância porque a Alemanha Ocidental era, à época, um dos principais mercados emissores de turistas para o Brasil na Europa. E a Embratur tinha, em um mesmo ano, duas importantes vitrines para apresentar o produto turístico brasileiro na Europa, e especialmente naquele mercado.

A empresa estava então em seu 13º ano de existência. Esse período foi o mesmo em que o circuito internacional de feiras de turismo e grandes exposições se consolidava e se expandia, impulsionado pelo crescimento da aviação comercial e pela profissionalização do setor. Até então, poucas feiras tinham dimensão verdadeiramente mundial. A promoção turística ainda era fortemente baseada em missões comerciais, congressos de agentes de viagens e exposições universais. No calendário destacavam-se, basicamente, o Congresso da Asta e o Congresso da Confederação de Organizações Turísticas da América Latina (Cotal), realizado desde 1958 e também itinerante.

Foto: ITB Berlim – Divulgação



A ITB Berlim hoje: evento antecedeu o boom das feiras internacionais

Em suas primeiras participações em feiras internacionais, a Embratur possuía estrutura reduzida, recursos limitados e o marketing ainda era rudimentar como ferramenta de promoção.

Lançada no mesmo ano de criação da Embratur (1966), a ITB Berlim antecedeu o boom que iria ocorrer na agenda de feiras internacionais somente nos anos 1980. A feira berlinense começou com apenas nove expositores, de cinco países. A Embratur mal tinha se estruturado, mesmo assim o Brasil foi um dos cinco fundadores oficiais do evento, junto com Egito, Guiné, Iraque e a própria Alemanha Ocidental, tornando essa a feira mais importante para a estratégia inicial da empresa na Europa.

Até então, as participações brasileiras nesses eventos ocorreram em um contexto bastante diferente. A Embratur possuía estrutura reduzida, recursos limitados e o marketing ainda era rudimentar como ferramenta de promoção. Os estandes eram simples, frequentemente compartilhados com parceiros institucionais e a promoção se concentrava na distribuição de folhetos, cartazes, mapas, guias impressos e material fotográfico. O objetivo então era menos vender produtos turísticos específicos e mais tornar o Brasil conhecido entre operadores, agentes de viagem e companhias aéreas estrangeiras.

Ainda assim, a presença brasileira nos eventos mundiais foi desde sempre considerada estratégica e um instrumento fundamental para inserir o país no circuito global do turismo, por serem espaços fundamentais para a construção de relações comerciais, a divulgação de destinos e a consolidação da imagem do país. Ao longo da década de 1970, a Embratur manteve constante presença na feira alemã, nos congressos da Asta e em outros encontros internacionais, acompanhando o crescimento do turismo como atividade econômica global.

O Congresso da Cotal de 1972, realizado em maio, na cidade do Panamá, foi especialmente marcante porque, pela primeira vez, o Brasil se destacou em um evento, tanto pela representação como na apresentação de teses, muitas delas aprovadas pelos cerca de mil e quinhentos congressistas. A comitiva brasileira também chamou atenção com a apresentação de um grupo da Escola de Samba da Mangueira e de Lúcia Petterle, a Miss Mundo 1971, e com a distribuição de exemplares da famosa camisa 10, autografados por Pelé.

E não demorou para que o Brasil se sentisse pronto para receber, ele mesmo, eventos desse tipo. Em novembro daquele mesmo ano do evento no Panamá, São Paulo recebeu, no recém-inaugurado Palácio de Convenções do Anhembi, mais de mil delegados, de cerca de 60 países, para uma edição extraordinária do Congresso da Cotal, realizada em comemoração ao "Ano de Turismo das Américas". E em outubro de 1975 foi a vez do Rio de Janeiro sediar o 45º Congresso da Asta, que foi aberto no Hotel Nacional pelo presidente Ernesto Geisel e teve atividades em diversos espaços da cidade.

Paulo Protásio conta que, por quatro anos, se empenhou em trazer o encontro de agentes de viagem estadunidenses para nosso país e só conseguiu no finalzinho do mandato. "Ninguém esperava que acontecesse. A disputa foi muito grande. Concorremos inclusive com o México, que estava começando a lançar a sua espetacular forma de condução do setor turístico. Foi um grande esforço para provar que éramos capazes de fazer uma reunião a que viriam 6 mil pessoas, colocar em hotel, dar condições, informação..."



Congresso da Asta no Brasil é assunto nas páginas de revista

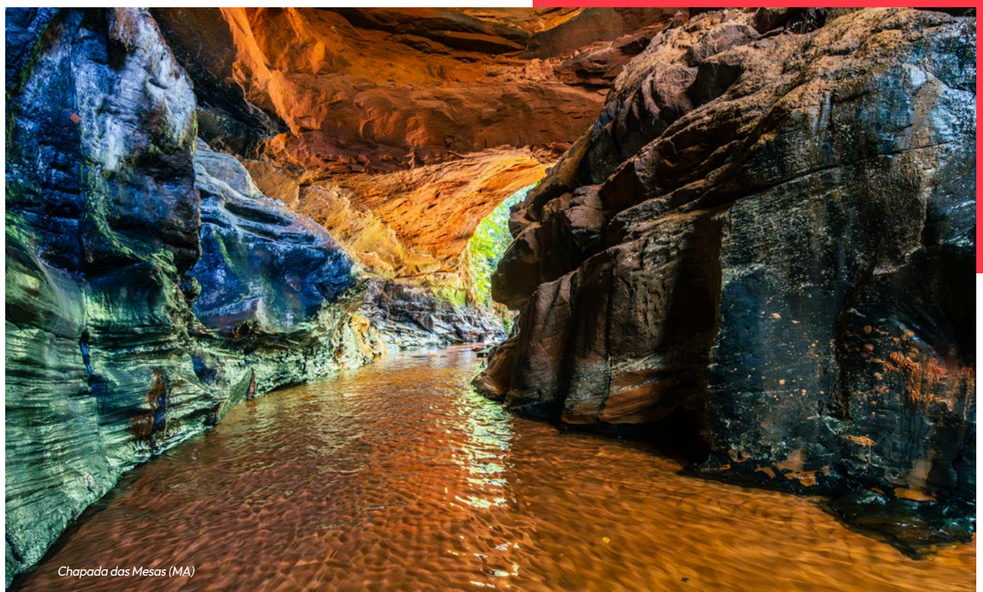
O Congresso da Cotal de 1972, realizado em maio, na cidade do Panamá, foi especialmente marcante porque, pela primeira vez, o Brasil se destacou em um evento, tanto pela representação como na apresentação de teses, muitas delas aprovadas.

O LEGADO DO CONGRESSO DA ASTA

Para realizar o Congresso da Asta, foi montado dentro da Embratur um departamento para tratar especificamente do chamado Capítulo Asta Também foi contratada, para administração do evento, a empresa Alcântara Machado – do publicitário Caio de Alcântara Machado (1926-2003), criador de eventos como o Salão do Automóvel, Fenit, UD e Couromoda. Ao almirante Faria Lima (1917-2011), que assumiria o governo do Rio em março de 1975, foi entregue um estudo contendo sugestões de providências para dotar o Rio de Janeiro das condições necessárias para receber os agentes estadunidenses. Os resultados de todos esses esforços não acabaram com o encerramento do evento. Paulo Protásio conta que o Hotel Le Méridien – hoje, Hilton Rio de Janeiro Copacabana – teve sua inauguração planejada para coincidir com o congresso, trazendo uma série de inovações em termos de hotelaria para o mercado brasileiro. Também por conta do evento foi trocado o bonde do Corcovado ("Era antigo, pesado e não tinha a visibilidade que tem hoje") e dado início à reforma do Aeroporto do Galeão ("Criamos o primeiro grande projeto para o Galeão propriamente dito, mas não houve tempo de terminar a reforma, a inauguração foi parcial").

Foi uma grande conquista, considerando que nos anos 1940 o presidente Getúlio Vargas (1882-1954) chegou a oferecer a cidade do Rio de Janeiro para sediar o encontro e a associação recusou o convite. Depois disso, houve iniciativas de particulares e do Itamaraty para trazer o evento, mas sem sucesso. No entanto, Protásio deixou a presidência da Embratur antes que o congresso ocorresse. Quem esteve à frente da realização foi seu sucessor, Said Farhat.

Quando chegaram os anos 1980, o Brasil já não participava das feiras apenas para se apresentar ao mundo. A Embratur começava a usar esses eventos como instrumentos de relacionamento comercial, abrindo caminho para uma nova fase de profissionalização que marcaria os anos seguintes.



Chapada das Mesas (MA)

TURISMO COMO NEGÓCIO: A VIRADA DOS ANOS 1980

As receitas turísticas internacionais do Brasil saltaram de US$ 75 milhões, em 1979, para US$ 126 milhões no ano seguinte. O número de visitantes estrangeiros, de 1.081.799 para 1.625.422. Havia motivo para comemorar, mas, para manter esses números crescendo, era preciso transformar a forma de promover o país no exterior. Nos anos 1980, as feiras internacionais deixariam de ser apenas vitrines institucionais e começariam a funcionar como ambientes de negócios.

Se nas décadas de 1960 e 1970 a participação brasileira era relativamente pontual, os anos 1980 marcaram o início de uma profissionalização da presença internacional da Embratur. Os estandes passaram a reunir estados, companhias aéreas, hotéis, operadoras e entidades privadas, funcionando como espaços de geração de negócios e não apenas de divulgação institucional. Essa estratégia também foi favorecida pela nomeação de representantes em alguns países e pelo fortalecimento de ações de marketing no exterior.

Nos anos 1980, as feiras internacionais deixariam de ser apenas vitrines institucionais e começariam a funcionar como ambientes de negócios

Embratur e Sebrae na WTM Londres em 2023



BRASIL E ARGENTINA, UM CASO ESPECIAL

Desde os anos 1920, a Argentina se mantém como principal mercado emissor de turistas internacionais para o Brasil. Em 1933 os dois países chegaram a oficializar essa relação com um convênio de fomento turístico[2]. A vinda de turistas do país vizinho se intensificou na década de 1970, quando começaram os voos charter de verão, da companhia argentina Austral, para Santa Catarina. Ao longo de sua história, a Embratur sempre tratou a Argentina como mercado estratégico, trabalhando para alimentar um fluxo favorecido pela proximidade geográfica, pelas afinidades culturais e, cada vez mais, pela conectividade entre os dois países. “A rivalidade no futebol fica restrita ao campo”, resume Roxana Rivilli, CEO da operadora Mediterrâneo Turismo. “Há uma complementaridade natural entre o sol e as praias brasileiras e os glaciares e a neve da Argentina.” Durante muito tempo, o turismo argentino concentrou-se principalmente em Santa Catarina, Rio de Janeiro, Búzios e Bahia. O desafio da promoção passou a ser não apenas manter esse público fiel, mas fazê-lo descobrir novos Brasis. Com o passar dos anos, destinos como Alagoas e Rio Grande do Norte ganharam espaço, enquanto Pernambuco, Ceará e, mais recentemente, até a Amazônia entraram no radar desse mercado. E as redes sociais se tornaram um poderoso aliado. Criado em 2023, pelos argentinos-brasileiros Carlos Velasco e Natália Cunha, o perfil no Instagram Rio para Argentinos nasceu para explicar, em espanhol, como viver a cidade para além do cartão-postal. Em três anos, o projeto reuniu mais de 600 mil seguidores. “Queremos ser um amigo a mais para quem está vindo ao Rio de Janeiro conhecer este lugar que amamos e escolhemos ficar”, dizem os dois. Eles destacam a parceria com a Embratur e percebem nas ruas o resultado do crescimento: em Copacabana, contam, hoje se ouve espanhol “o tempo todo”. Em 2025, dos 9.287.196 turistas internacionais que chegaram ao Brasil, 3.386.823 eram argentinos.

A Embratur começou a estruturar uma política ativa de participação em eventos especializados, priorizando mercados considerados estratégicos, como Estados Unidos, Argentina, Chile, Japão e Europa Ocidental. O ano de 1980 foi especialmente intenso, com as primeiras edições de duas feiras que ganhariam grande importância no calendário de eventos internacionais do turismo – a Borsa Internazionale del Turismo (BIT Milão), na Itália, e a World Travel Market (WTM London), em Londres, Inglaterra – e participação em eventos em Chicago (Incentive Travel Show), Nova York (Travel and Vacation Show) e Manila, nas Filipinas (50º Congresso da Asta).

Pela primeira vez, a atuação em feiras foi integrada a campanhas promocionais, programas de financiamento, familiarização de operadores estrangeiros e ações de comercialização. O processo de profissionalização também se refletiu na forma de apresentar o país. A Embratur passou a promover o conceito de multidestino, ampliando a visibilidade de regiões além do tradicional eixo Rio de Janeiro-São Paulo.

Surgem iniciativas como os Novos Portões de Entrada Norte e Nordeste, que buscavam estimular o fluxo internacional para cidades como Manaus, Belém, Recife, Fortaleza e Salvador. Até o garoto-propaganda Pelé defendia em entrevistas que a melhor política na captação de turistas europeus era estimular a entrada no país pelo Nordeste. “É mais próxima da Europa e possui praias e sol o ano inteiro, itens que o europeu mais deseja, principalmente quando lá é inverno”, argumentava.



Carlos Velasco e Natália Cunha, do perfil no Instagram Rio para Argentinos

[2] O Convênio entre Brasil e Argentina para Fomento do Turismo foi assinado no Rio de Janeiro, em 10 de outubro de 1933, e promulgado no Brasil pelo Decreto 24.393, de 13 de junho de 1934.

Os estandes tornaram-se maiores e mais estruturados. Salas de reuniões, áreas de negócios, espaços para operadores e presença de estados brasileiros passaram a integrar os projetos expositivos. No Congresso da Asta, em Manila, por exemplo, foi montado um espaço de 118 metros quadrados, imitando uma casa coberta de sapê, cercada por plantas e flores tropicais. Um grande painel informava, em detalhe, aos visitantes sobre a campanha Novos Portões e todos os pacotes oferecidos.

Infelizmente, o evento filipino foi marcado por um incidente trágico. Na noite de 19 de outubro, no Philippine International Convention Center (PICC), cerca de 10 minutos após o término do discurso do ditador Ferdinand Marcos, uma bomba explodiu a 15 metros de onde estavam ele e o embaixador dos EUA, Richard Murphy. Cerca de 20 pessoas saíram feridas. A organização decidiu cancelar todas as funções públicas e festivas do congresso e as reuniões de negócios foram transferidas às pressas para recintos a portas fechadas e sob forte esquema de segurança. Semanas antes, o grupo guerrilheiro Movimento de Libertação 6 de Abril havia emitido alertas públicos para que o congresso não fosse realizado. Para o movimento, o evento turístico legitimava a ditadura local.

> **“Utilizamos muito as novelas da TV Globo como ferramenta de promoção internacional, já que eram exibidas em mais de 90 países”**
>
> João Doria Jr., presidente da Embratur de 1986 a 1988



Fátima Romeiro guarda histórias das inúmeras feiras internacionais de que participou

O incidente em Manila ficou marcado como um momento de exceção em um histórico de ocasiões comumente festivas. Do período em que esteve à frente da Embratur, João Doria Jr. lembra que os estandes do Brasil eram especialmente movimentados quando contavam com a presença de Pelé. “Pelé era a figura brasileira mais conhecida no mundo, até mais que o Papa, segundo pesquisas. Rodamos o mundo com ele, participando de feiras internacionais e coletivas de imprensa, que sempre eram as mais concorridas.”

Também causavam burburinho a presença de estrelas de novelas. “Utilizamos muito as novelas da TV Globo como ferramenta de promoção internacional, já que eram exibidas em mais de 90 países. E por isso levávamos atores para as feiras no exterior, especialmente em Portugal, Espanha e Itália, onde essas produções tinham grande audiência”, lembra Doria.

Fátima Romeiro participou inúmeras vezes das equipes da Embratur escaladas para feiras internacionais e conta que, nos países onde a novela A Escrava Isaura foi exibida, as pessoas que passavam pelo estande geralmente demonstravam curiosidade. “Eles perguntavam muito, queriam conhecer os atores, saber mais sobre eles.”

Porém, mais que chamar atenção, a lógica então era aproximar compradores internacionais da oferta turística nacional e criar condições para a geração efetiva de negócios. A Embratur começou 1987 planejando investir firmemente nas feiras e congressos internacionais, a fim de alcançar naquele ano um aumento de 15% no turismo receptivo do país. Somente no primeiro semestre, a previsão era apresentar o produto turístico nacional a um público estimado em meio milhão de pessoas, destacando-se profissionais do setor, que vendiam viagens em todo o mundo.

A maratona começou em janeiro pela Fitur, de Madri, com o estande Discovery Brasil, que incluía um túnel, através do qual o visitante visualizava imagens de praias, flora, fauna, arquitetura e folclore brasileiros, com música ambiente, recursos de terceira dimensão e até aromas característicos de cada local. Seguiu pelo 12º Salão Mundial de Turismo e Viagens (SMTV 87), em fevereiro, em Paris, França, e pela Bolsa Internacional de Milão (BIT’87), em março, na Itália.

O ritmo foi mantido no ano seguinte. Entre abril e outubro de 1988, a Embratur liderou comitivas do setor turístico brasileiro em 13 encontros comerciais e seminários sobre possibilidade de investimento na indústria turística brasileira em diferentes cidades de Portugal, Itália, França e Argentina, além de feiras em Genebra (EIBTM), na Suíça; Montevidéu (Congresso da Cotal), no Uruguai; Vancouver (Association of Canadian Travel Agencies and Travel Advisors – ACTA) e Toronto (Encontro e Exposição Anual da ASAE), no Canadá.

Um aspecto importante foi a crescente participação do setor privado nessas ações. Hotéis, companhias aéreas e operadoras passaram a dividir espaço com a Embratur, transformando os pavilhões brasileiros em ambientes de promoção coletiva do destino Brasil – como a agência de viagens Abreutur, Varig/Cruzeiro, Hotel Othon, Bahiatursa e revista Quatro Rodas. Também cresceu a participação de governos estaduais. Órgãos de turismo de Pernambuco, Amazonas, Bahia e São Paulo foram os primeiros a se tornarem parceiros frequentes.

Já não havia dúvidas de que as feiras internacionais eram ferramentas centrais para aumentar o fluxo turístico e fortalecer a imagem do país. Em mais de duas décadas, a Embratur havia adquirido a expertise necessária para explorar o potencial desses eventos e o Brasil deixou de ser apenas um participante exótico para atuar de forma cada vez mais profissional em um mercado global altamente competitivo.

Hotéis, companhias aéreas e operadoras passaram a dividir espaço com a Embratur, transformando os pavilhões brasileiros em ambientes de promoção coletiva do destino Brasil

A MATURIDADE DA PROMOÇÃO INTERNACIONAL

Após a reforma administrativa do governo Collor e a transformação da Embratur em autarquia (1991), a participação em feiras internacionais foi intensificada como estratégia para reposicionar a imagem do Brasil. As feiras lançadas nos anos 1980 se firmaram no calendário e solidificaram uma agenda, com ITB Berlim, Fitur Madri, WTM London e IFTM Top Resa, em Paris – esta realizada desde 1979 – formando o núcleo das principais feiras em que a Embratur promovia o Brasil na Europa.

A década de 1990 marcou a transição para um modelo mais moderno de promoção turística. A abertura econômica, a estabilização monetária e a crescente integração do Brasil ao mercado global exigiram uma comunicação mais sofisticada e alinhada às práticas internacionais. Foi nesse período que a participação em feiras passou a ser articulada com estratégias permanentes de marketing, inteligência de mercado e relacionamento comercial.

Também era constante a interação com os setores de promoção comercial das embaixadas do Brasil nos diversos países. Embaixadores e diplomatas foram aliados permanentes das ações durante as feiras, inclusive apoiando a busca de compradores e apoiando os eventos realizados pela Embratur e pelos estados brasileiros em seus países.

O lançamento do Plano Aquarela, em 2005, marcou um ponto de virada. Ao definir segmentos prioritários, posicionamento competitivo, estratégias de comunicação e mercados-alvo, o documento transformou profundamente a presença brasileira nas feiras internacionais. "A presença do Brasil deixou de ser somente uma vez ao ano nas feiras e passou a contar com os Escritórios Brasileiros de Turismo e com as agências de Relações Públicas para garantir uma atuação durante todo o ano nos 15 principais mercados emissores", observa Jeanine Pires.

A década de 1990 marcou a transição para um modelo mais moderno de promoção turística. A crescente integração do Brasil ao mercado global exigiu uma comunicação mais sofisticada e alinhada às práticas internacionais.



Silvia Pfeiffer e Claudia Raia na BTL Lisboa, em 2005

Ela lembra também que a participação em eventos deixou de ser uma ação isolada para integrar uma estratégia ampla de construção de marca. "A Marca Brasil unificou a identidade visual utilizada em estandes, campanhas publicitárias, materiais promocionais e ações de relacionamento. Operadores brasileiros e estrangeiros, agências de viagens, estados e municípios passaram a usar a marca em todos os seus conteúdos promocionais."

Além disso, a partir de 2005, a participação nas feiras integrou de forma coordenada outros instrumentos de promoção nos principais mercados. Kátia Bittencourt ressalta que, "com o Plano Aquarela e a ampliação do foco internacional, a instituição passou a investir também em relações públicas, publicidade, press trips [viagens para jornalistas], famtours [viagens para operadores e agentes de turismo] e outras estratégias de comunicação."

Desse momento em diante, os pavilhões brasileiros ganharam maior consistência conceitual e visual. As feiras começaram a funcionar como extensões físicas da estratégia de branding do país. O Brasil começou a se apresentar não apenas como destino de sol e praia, mas como uma combinação de natureza, cultura, diversidade, gastronomia, negócios, eventos e experiências autênticas. Com a nova estratégia de promoção do Plano Aquarela, a presença internacional do Brasil passou a ter um novo planejamento baseado em dados dos mercados emissores. Os cooperados, assim chamados os participantes dos estandes, recebiam um informe de mercado para orientar sua participação nos eventos.

A partir do Plano Aquarela, os pavilhões brasileiros ganharam maior consistência conceitual e visual. As feiras começaram a funcionar como extensões físicas da estratégia de branding do país.



Material de divulgação distribuído em evento em Zurique, em 2010

Desse período, Fátima Romeiro guarda na memória o clima tenso que encontrou quando chegou a Caracas, em 2008, para trabalhar no estande do Brasil na Feria Internacional de Turismo de Venezuela (FITVen). O país vivia uma forte polarização política e uma crise diplomática com a Colômbia, em razão da guerrilha das FARC[1], no terceiro mandato de Hugo Chávez (2007-2013). Ela foi para lá sozinha, um dia depois do restante da equipe.

[1] Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia, grupo guerrilheiro que atuou por décadas no conflito armado colombiano.

“Anunciaram meu nome ainda no avião e, mal a gente pousou, liberaram minha bagagem da esteira e fui para o hotel seguida por batedores. Era um período em que falavam de desaparecimento de pessoas. Eu, assustada, sem entender nada.” Quando chegou ao hotel, a amiga Leila Holsbach contou, aos risos, que tinha passado pela mesma situação. Era uma questão de segurança com os participantes da feira. O evento fazia parte da política do governo Chávez de fortalecer o turismo receptivo e a integração regional. A Embratur, por sua vez, buscava ampliar presença em mercados latino-americanos considerados prioritários segundo o Plano Aquarela.

Naquele mesmo ano, a Embratur liderou o estande brasileiro na IMEX Frankfurt, com 32 parceiros do trade turístico. A participação brasileira na principal feira mundial do segmento MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions) consolidava o Brasil entre os Top 10, na sétima posição do ranking global de eventos internacionais da ICCA (International Congress and Convention Association). “Existem feiras generalistas, como WTM London, ITB e Top Resa, e feiras voltadas para segmentos. O MICE era importantíssimo para nós, pois o Brasil ficou muito respeitado na captação de eventos”, observa Marco Lomanto. Segundo ele, após o Plano Aquarela, a participação do Brasil nesse tipo de evento cresceu fortemente.

“Quando a Embratur assumiu a promoção internacional, em 2003, estávamos em 20º do ranking. Primeiro, porque não havia um controle no envio de dados para a ICCA; segundo, porque não existia uma política de estímulo à atração dos eventos. A primeira coisa que a gente fez naquela época foi criar uma política de apoio à captação de eventos. Em cinco anos, saímos da 20ª para a sétima posição. Foi a melhor colocação do Brasil no ranking mundial”, explica Vaniza Schuler, consultora de marketing de destinos, especialista em turismo de negócios e eventos, e que atuou como coordenadora geral de Turismo de Eventos do MTur e da Embratur entre 2004 e 2006.



Vaniza Schuler: em cinco anos, saímos da 20º para a sétima posição no ranking do ICCA

> **“Existem feiras generalistas, como WTM London, ITB e Top Resa, e feiras voltadas para segmentos. O MICE era importantíssimo para nós, pois o Brasil ficou muito respeitado na captação de eventos”**
>
> Marco Lomanto, chefe da Assessoria de Projetos e Parceria da Presidência



Evento no São Paulo Expo, pavilhão de exposições na capital paulista



A Arena das Dunas em Natal (RN) tem capacidade para receber eventos de grande porte.

O BRASIL NO RANKING DA ICCA

Em 2025, o Brasil recebeu 276 eventos internacionais, ficando em 13º lugar no ranking da ICCA de destinos mais procurados para MICE. Desde os primeiros anos, o potencial do segmento foi reconhecido pela Embratur. Em 1972, Paulo Protásio declarava à imprensa: "O turismo de eventos revela-se hoje o grande impulsionador das correntes de viajantes em todo o mundo, fato já comprovado através das estatísticas". No entanto, o Brasil esperou mais de três décadas para alcançar um lugar de destaque no ranking da ICCA. Segundo Vaniza Schuler, a criação da Diretoria de Turismo de Negócios e Eventos da Embratur, em 2003, pode ser definida como um marco. "Eduardo Sanovicz era ligado ao Convention Visitors Bureau. Quando se tornou presidente, trouxe esse olhar de relevância para o turismo de negócios", explica. Em decorrência da nova política de captação e promoção de eventos internacionais desenvolvida pela Embratur, o Brasil desenhou uma curva ascendente no ranking. Em apenas quatro anos, o número de encontros realizados no país passou de 62 (2003) para 207 (2007) e chegou a 293 (2009). Em 2014, o número voltou a cair e, no período mais crítico do pós-pandemia, em 2022, o Brasil recebeu 110 eventos, ficando em 25º lugar. O MICE retomou o fôlego no ano seguinte e voltou a crescer. "No cenário nacional, temos muitas entidades relacionadas diretamente ao turismo de negócios, como Alagev, Abracorp, Ubrafe e Abeoc[3]. Elas cumprem seu papel, mas são pontuais dentro da feira, do evento e da viagem corporativa. A Embratur, sim, como responsável pelo direcionamento do ecossistema, é a grande incentivadora e ordenadora do turismo de negócios e eventos", afirma Vaniza Schuler, que também participou desse momento de retomada, como gerente de Turismo de Negócios, Eventos e Incentivo da Embratur.

Entre 2004 e 2010, a Embratur, em parceria com a ApexBrasil, marcou presença em eventos relacionados a outros produtos de exportação do país. Feiras da indústria têxtil, pedras preciosas e alimentos, por exemplo, passaram a contar com o turismo como forma de ampliar a visão que os estrangeiros tinham do Brasil. Na década seguinte, a empresa tornou mais frequente sua participação em feiras segmentadas, voltadas para nichos específicos como turismo de luxo, ecoturismo e aventura, golfe, cruzeiros marítimos e turismo de negócios e eventos. A estratégia permitiu uma comunicação mais direcionada e maior eficiência na captação de turistas.

[3] Associação Latino Americana de Gestão de Eventos e Viagens Corporativas (Alagev), Associação Brasileira das Agências de Viagens Corporativas (Abracorp), União de Feiras de Negócios do Brasil (Ubrafe) e Associação Brasileira de Empresas de Eventos (Abeoc).



Expo Center Norte, em São Paulo: um dos maiores centros de convenções da América Latina

Os resultados passaram a ser medidos de forma cada vez mais profissional. Rodadas de negócios, número de reuniões realizadas, contatos comerciais gerados e estimativas de retorno sobre investimento tornaram-se indicadores centrais para avaliar a eficácia das ações. A integração das feiras e eventos de turismo, dos produtos de exportação, dos Escritórios Brasileiros de Turismo e das ações permanentes de relações públicas nos mercados possibilitou um relacionamento permanente com os operadores e as empresas aéreas que voavam ao Brasil.



Foto: Tomaz Silva - Agência Brasil

Pavilhão do Brasil na Expo 2020 Dubai, nos Emirados Árabes Unidos

A pandemia de Covid-19 interrompeu temporariamente esse ciclo. Entre 2020 e 2021, grande parte das feiras internacionais foi cancelada ou realizada em formato virtual. A retomada ocorreu a partir de 2021, quando a Embratur voltou a participar intensamente dos principais eventos mundiais do setor. O primeiro deles foi a Expo Dubai 2020, nos Emirados Árabes, que, na verdade, só ocorreu em março de 2022. O Pavilhão do Brasil foi concebido como uma experiência sensorial, onde um amplo espelho d'água, percorrido por passarelas, servia de palco para projeções, sons, névoa e efeitos de iluminação que evocavam rios, florestas e a biodiversidade brasileira.

Iniciativas como essa vêm sendo possibilitadas por um contrato entre Embratur e Sebrae, exclusivamente para a realização de feiras internacionais. E em 2023, quando Marcelo Freixo buscou vencer o impasse da falta de orçamento, que se impôs com a transformação da Embratur em serviço social autônomo, a atividade ganhou um reforço de caixa. "Nós conseguimos recursos para a agência, além de ter ampliado o contrato com o Sebrae para um volume bastante mais razoável, que vai permitir à Embratur participar de todo o cenário das feiras internacionais com mais qualidade", diz o ex-presidente.

A integração das feiras e eventos de turismo, dos produtos de exportação, dos EBTs e das ações permanentes de relações públicas nos mercados possibilitou um relacionamento permanente com os operadores e as empresas aéreas que voavam ao Brasil.

A mudança de natureza jurídica também trouxe uma novidade em relação aos coexpositores da Embratur nas feiras internacionais. Antes eles eram definidos principalmente por articulação institucional entre a empresa, os órgãos oficiais de turismo e entidades representativas do trade. Com a transformação da Embratur em agência de promoção internacional e a adoção de novos mecanismos de governança, a seleção passou a ocorrer por meio de editais públicos de chamamento, iniciados no fim de 2022 para a agenda de 2023. "Na verdade, antes mesmo de virar agência, em 2020, já tínhamos lançado alguns editais, mas esse processo foi melhorado e digitalizado na gestão de Marcelo Freixo. Ficou mais fácil para as empresas participarem", ressalva Marco Lomanto.

Estande do Brasil na BTL 2026



Estandes do Brasil em 2025 e 2026









> **“Quando um pequeno empresário participa de um evento internacional ocorre uma mudança de mentalidade significativa, contribui num processo de maturidade muito grande daquele empreendedor”**

Ana Clévia Guerreiro,
analista do Sebrae

O novo modelo introduziu critérios objetivos de classificação, ampliou a transparência do processo e buscou alinhar a presença brasileira nas feiras às estratégias de promoção internacional e geração de negócios. Um dos critérios diz respeito à sustentabilidade, que entra como um parâmetro de pontuação na análise técnica e eixo transversal do marketing internacional, avaliando práticas ambientais, diversificação de produtos e compromissos ESG dos proponentes. Para Freixo, essa é “uma forma de induzir e reconhecer boas práticas de sustentabilidade para dentro do país, aumentando nossa competitividade no cenário internacional.”

Em 2025, apenas no primeiro semestre, a Embratur registrou mais de 700 inscrições de representantes do trade turístico interessados em participar das feiras internacionais promovidas pela agência, demonstrando o crescente interesse do setor por esses mercados. Isso acontece ao mesmo tempo em que a presença internacional brasileira tem incorporado novas ferramentas digitais, inteligência de dados e segmentação avançada de mercados.

Para a analista do Sebrae Ana Clévia Guerreiro, que também já atuou como coordenadora de Projetos de Turismo na instituição, a participação em feiras internacionais é uma experiência especialmente desafiadora para as micro e pequenas empresas, que representam cerca de 97% do setor de turismo no Brasil, segundo dados do próprio Sebrae.”Desafiadora porque exige um investimento de um negócio que é pequeno, mas o Sistema Sebrae tem atuado, por meio de parcerias, para que cada vez mais esses pequenos negócios acessem a ferramenta de feiras. Quando isso acontece, ocorre uma mudança de mentalidade significativa do empresário, contribui num processo de maturidade muito grande daquele empreendedor.”

Ana Clévia destaca, sobretudo, o fato de a Embratur trabalhar as feiras internacionais como ferramenta integrada a outras ferramentas, como press trips, famtours e a própria plataforma Feel Brasil. É que mesmo diante do avanço tecnológico e da adoção dessas novas ferramentas, as feiras mantêm sua relevância como espaços de divulgação, plataformas globais de negócios, posicionamento de imagem e diplomacia econômica. São, ainda hoje, um dos principais instrumentos usados pelo Brasil para dialogar com o mundo e converter interesse em visitantes, investimentos e oportunidades.



Experiência do Feel Brasil: Safári no Pantanal (MS)

4 O TURISMO É

FEITO DE CONEXÕES



Por meio de parcerias com o Itamaraty, estados, municípios, empresas e instituições como Sebrae e ApexBrasil, a promoção do turismo brasileiro tem sido uma estratégia compartilhada de desenvolvimento e posicionamento do país no mundo

A atuação da Embratur nunca foi isolada, mas estruturada em um modelo de governança cooperativa e articulada com diferentes níveis de governo e alinhada estrategicamente com o setor privado. Órgãos públicos, representações diplomáticas, governos estaduais e municipais, empresas privadas, entidades empresariais e organizações do setor produtivo compõem a ampla rede de parcerias que a Embratur consolidou nesses 60 anos. Isso permitiu ampliar o alcance das ações de promoção internacional, compartilhar investimentos, integrar políticas públicas e transformar o turismo em uma agenda estratégica para o desenvolvimento do país.

Essa rede foi se adaptando aos níveis de amadurecimento tanto da própria empresa quanto do setor turístico brasileiro. Nas décadas de 1960 e 1970, quando a Embratur ainda possuía estrutura reduzida, o apoio institucional foi decisivo para viabilizar sua atuação internacional. Nos anos 1980 e 1990, as alianças acompanharam a expansão da promoção turística do Brasil nos principais mercados emissores.

A partir dos anos 2000, com a profissionalização do marketing turístico e a adoção de estratégias de posicionamento da Marca Brasil, a cooperação tornou-se ainda mais sofisticada, incorporando novos atores e metas mais focadas. Já na década de 2020, a promoção internacional passou a ser conduzida cada vez mais em rede, aproximando governos, instituições e iniciativa privada em torno de uma visão compartilhada: fortalecer a imagem do Brasil e ampliar sua competitividade como destino turístico global.

A cooperação entre a Embratur e a Polícia Federal, por exemplo, remonta ao início da década de 1970, quando a Embratur passou a usar sistematicamente os registros migratórios da Polícia Federal para produzir suas estatísticas de turismo receptivo. Ao longo das décadas, essa cooperação evoluiu de simples estatísticas de fronteira para um sofisticado sistema de inteligência turística, ajustando-se aos padrões internacionais da Organização Mundial do Turismo (OMT) e usado para orientar as estratégias de promoção do país no exterior.



Registros migratórios da PF em aeroportos permitiram à Embratur produzir estatísticas de turismo receptivo

Mais antiga ainda é a parceria com o Ministério das Relações Exteriores (MRE), que formou-se logo nos primeiros anos. Quando a promoção turística internacional ainda era algo novo para o Brasil, embaixadas e consulados brasileiros serviam como “braços” para a distribuição de material promocional, contatos com operadores turísticos, companhias aéreas e veículos de imprensa estrangeiros. Também abriam caminho para a aproximação com órgãos de turismo de outros países, facilitando acordos de cooperação – o primeiro deles assinado em julho de 1969, entre o Brasil e a Empresa Nacional de Turismo do Peru, para estimular o intercâmbio turístico entre os dois países.

Cooperação com o Itamaraty vem desde início dos anos 1970



Foto: Caio Pacheco - Playboy

Mais antiga ainda é a parceria com o Ministério das Relações Exteriores (MRE), que formou-se logo nos primeiros anos. Quando a promoção turística internacional ainda era algo novo para o Brasil, embaixadas e consulados brasileiros serviam como “braços” para a distribuição de material promocional, contatos com operadores turísticos, companhias aéreas e veículos de imprensa estrangeiros. Também abriam caminho para a aproximação com órgãos de turismo de outros países, facilitando acordos de cooperação – o primeiro deles assinado em julho de 1969, entre o Brasil e a Empresa Nacional de Turismo do Peru, para estimular o intercâmbio turístico entre os dois países.

Desde o início, embaixadas e consulados brasileiros serviam como “braços” para a distribuição de material promocional, contatos com operadores turísticos, companhias aéreas e veículos de imprensa estrangeiros.



Museu do Amanhã - Rio de Janeiro (RJ)

Em agosto de 1977, a Coordenação de Marketing da Embratur reuniu-se com 24 diplomatas brasileiros, responsáveis pelo setor comercial em diferentes países, para alinhar estratégias de promoção do produto turístico brasileiro. Na abertura do encontro, o então presidente da Embratur, Said Farhat, manifestou a expectativa de que o trabalho conjunto com as embaixadas contribuísse para ampliar significativamente o fluxo de visitantes estrangeiros no Brasil.

Na verdade, a cooperação entre as duas instituições vinha ganhando escala desde o começo daquela década. A Embratur passou a organizar participações em grandes feiras internacionais e o Itamaraty oferecia apoio protocolar e logístico. Também tornou-se comum, a partir de então, que as embaixadas sediassem lançamentos de campanhas, exposições fotográficas e mostras culturais que incluíam o turismo como elemento de promoção nacional.

Fátima Romero acompanhou de perto a consolidação dessa parceria a partir dos anos 1980. Segundo ela, nenhuma grande ação internacional era realizada sem o envolvimento das embaixadas brasileiras. Os diplomatas participavam da elaboração dos planos de promoção, auxiliavam na articulação com operadores turísticos e acompanhavam a execução das ações em cada mercado. Em 1987, o então presidente João Doria Jr. chegou a formalizar um convênio com o MRE para usar embaixadas e consulados como base para a divulgação internacional do Brasil.

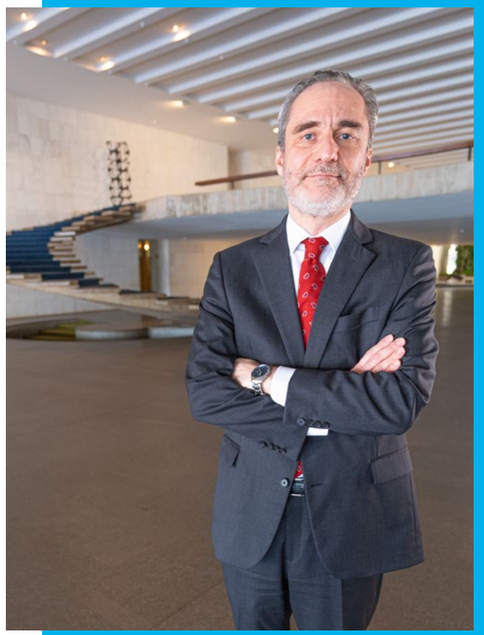
As diretrizes de cooperação passaram por mudanças em 1991 – quando a Embratur deixou de ser uma empresa pública e foi transformada em autarquia especial – e em 2003, com a criação do Ministério do Turismo. A primeira encerrou uma lógica mais operacional e deu lugar a uma atuação de Estado, mais institucionalizada, alinhando as ações promocionais turísticas às diretrizes da política externa brasileira. A segunda impactou diretamente a relação entre Embratur e MRE e ampliou a cooperação entre os dois órgãos, profissionalizando ainda mais o trabalho de promoção internacional.

A agenda de promoção passou a ser adequada a cada país, por exemplo com a criação dos comitês Descubra Brasil na América do Sul a partir de 2003, que fortaleceu ainda mais essa relação. A Embratur repassava recursos para o Itamaraty, que administrava a execução financeira das iniciativas por meio da Divisão de Feiras e Turismo.

> **“Quando os diplomatas trocavam de posto, levavam tudo o que aprenderam para outras embaixadas. Foi assim que o turismo brasileiro começou a ganhar aliados no mundo inteiro”**
>
> Fátima Romero,
> servidora aposentada

COMITÊS VISIT BRASIL: PROMOÇÃO FEITA EM PARCERIA

A criação de comitês de promoção foi uma das estratégias da Embratur para manter uma presença permanente nos principais mercados emissores. Os primeiros Comitês Visit Brasil foram instalados a partir de 1998 em países como Argentina, Inglaterra, França, Itália e Estados Unidos, em parceria com o Ministério das Relações Exteriores, funcionando junto às embaixadas brasileiras. Em 2003, foram reestruturados e relançados com foco profissional, após a criação do MTur. A experiência na Argentina serviu de referência para a formação, também em 2003, dos Comitês Descubra Brasil no Peru, Bolívia, Chile, Venezuela, Paraguai e Uruguai. Os grupos reuniam operadores de turismo, companhias aéreas e outros representantes do trade para definir, mercado a mercado, as ações mais adequadas. O serviço de promoção comercial de cada embaixada já trabalha com turismo, então a ideia era aproveitar o que já se tinha. Um diplomata coordenava esse grupo, que se reunia mensalmente. A Embratur estabelecia as diretrizes e destinava recursos, em articulação com o Itamaraty, para iniciativas que incluíam promoção, capacitação de agentes, famtours e viagens de imprensa. O modelo criou uma rede local de parceiros especializados na comercialização do Brasil. Na Argentina, essa articulação permanece particularmente relevante. Pablo Bassetti, da operadora All Seasons e membro fundador do Comitê Visit Brasil, destaca que Embratur, embaixada e operadores trabalham juntos para decidir "o que difundir e como difundir o Brasil". O apoio da Agência, afirma, ajuda também a ampliar a imagem do país no mercado argentino. Para ele, a continuidade desse trabalho é essencial: é a presença constante que mantém o interesse dos argentinos e abre espaço para a descoberta de novos Brasis.



Alex Giacomelli. Embratur e MRE têm vocação natural para a promoção do turismo

Essa parceria institucional possibilitou a formação de uma rede internacional de profissionais comprometidos com a promoção do Brasil. "Quando os diplomatas trocavam de posto, levavam tudo o que aprenderam para outras embaixadas. Foi assim que o turismo brasileiro começou a ganhar aliados no mundo inteiro", conta Fátima Romero..

A partir do lançamento do Plano Aquarela, em 2005, a construção da Marca Brasil passou a dialogar diretamente com a estratégia de posicionamento internacional do país, associando turismo, cultura, negócios e sustentabilidade. O alinhamento tornou-se ainda mais amplo nos anos anteriores à Copa do Mundo FIFA 2014 e aos Jogos Olímpicos Rio 2016. "O Presidente Lula teve uma agenda muito robusta nos países em que as relações comerciais do Brasil eram fortes, e o turismo estava nas apresentações do país. Tínhamos um espaço especial nas falas e agendas comerciais", conta Jeanine Pires.

Para o embaixador Alex Giacomelli da Silva, secretário de Promoção Comercial, Ciência, Tecnologia, Inovação e Cultura do Ministério das Relações Exteriores, a parceria entre a Embratur e o ministério em que atua é natural, porque ambos têm vocação natural para a promoção do turismo. "Nossas embaixadas e consulados estão sempre atentos à necessidade e à oportunidade de divulgar o Brasil. Por isso mantêm contato com agências e operadores de turismo, companhias aéreas; estão sempre promovendo eventos na área de turismo, participando de feiras etc. E isso sempre, naturalmente, em contato com a Embratur."

> **"A colaboração com o Itamaraty é primordial para o crescimento do número de turistas internacionais no Brasil"**
>
> Marcelo Freixo, presidente da Embratur de 2023 a 2026

Ele observa também que o turismo é um tema transversal pois, mesmo quando as embaixadas estão fazendo outras atividades, como promover missões comerciais ou eventos culturais, também estão mostrando o potencial turístico do Brasil.

Nesse aspecto, a embaixadora Lilian Chagas, diretora do Departamento de Clima do Ministério das Relações Exteriores, cita o exemplo de sua experiência pessoal como embaixadora do Brasil na Inglaterra, quando desenvolveu uma série de ações para a promoção da Copa e dos Jogos Olímpicos. "Fizemos um plano de ativação do país e foi uma oportunidade, bem aproveitada, de mostrar todas as outras facetas do Brasil no bojo desses eventos."



Ações de promoção da Copa e Jogos Olímpicos uniram Embratur e Embaixada em Londres em 2012

Quando o Plano Brasis foi lançado, em 2025, o então presidente da Embratur, Marcelo Freixo, fez questão de ir até o Palácio do Itamaraty, acompanhado de Bruno Reis e Paulo Lins – que eram respectivamente diretor de Marketing Internacional, Negócios e Sustentabilidade e de Relações Internacionais da Embratur – apresentar o plano ao ministro das Relações Exteriores, Mauro Vieira, e ao embaixador Alex Giacomelli da Silva, então diretor do Departamento de Promoção Comercial, Investimentos e Agricultura do Itamaraty. "A colaboração com o Itamaraty é primordial para o crescimento do número de turistas internacionais no Brasil", diz Freixo.

OUTRAS INSTITUIÇÕES ENTRAM EM CENA

A Embratur ganhou novo aliado quando o presidente Luiz Inácio Lula da Silva criou, em 2003, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil). O serviço social autônomo surgiu com a missão de promover produtos e serviços do Brasil no exterior e atrair investimentos de outros países para a economia brasileira. Apesar de atuar em um nicho diferente, a ApexBrasil veio compartilhar com a Embratur a mesma essência de internacionalização do Brasil, para gerar divisas e empregos internos.

"Nenhum país faz acordo com outro país se não confia. Ninguém faz turismo em um país pelo qual não se sente atraído ou onde não se sente seguro. Quando a Embratur promove um destino turístico, agrega valor à imagem do Brasil. Quando um empresário leva um produto de qualidade, faz uma boa negociação, uma boa entrega, também agrega valor à imagem do Brasil. Então esse trabalho coordenado entre ApexBrasil e Embratur é muito importante, porque faz com que cresçam os negócios do turismo e também os negócios da exportação", explica o presidente da ApexBrasil, Laudemir Müller.

> **"Quando a Embratur promove um destino turístico, agrega valor à imagem do Brasil. Quando um empresário leva um produto de qualidade, faz uma boa negociação, uma boa entrega, também agrega valor à imagem do Brasil"**

Laudemir Müller,
presidente da ApexBrasil



Laudemir Müller, da ApexBrasil
Parcerias estratégicas, mesmo sem acordos formalizados

Por isso, mesmo sem acordos formalizados, os dois órgãos desenvolveram uma parceria estratégica. Passaram a atuar de forma complementar em diversas ações de promoção da imagem do país no exterior, sobretudo compartilhando espaços e ações em grandes feiras internacionais quando o objetivo é apresentar o Brasil como destino de turismo, investimentos e negócios. Tornou-se comum, nesses eventos, a Embratur liderar a promoção turística, enquanto a ApexBrasil promove produtos, gastronomia, design, moda e oportunidades de negócios brasileiros, muitas vezes coordenados com outros órgãos do Governo Federal.

Uma das primeiras experiências foi no Ano do Brasil na França, em 2005, que ficou como exemplo emblemático de ação conjunta entre instituições. Dezenas de eventos culturais, econômicos e turísticos foram organizados em Paris e em outras cidades francesas. Neles, ao mesmo tempo em que a Embratur promovia os destinos turísticos brasileiros, a ApexBrasil organizava ações comerciais e de promoção de nossos produtos. Enquanto isso, os ministérios das Relações Exteriores e da Cultura completavam a articulação institucional.

No mesmo ano de 2005, as duas instituições desenvolveram uma promoção integrada da Marca Brasil. Lançada pela Embratur para o turismo, acabou influenciando diversas ações da ApexBrasil e tornou-se um símbolo mais amplo da imagem do país. A atuação em rede foi uma das marcas da política de promoção internacional do Brasil naquela década e preparou o terreno para iniciativas ainda mais integradas na organização e durante os grandes eventos internacionais dos anos 2010, quando a Embratur trabalhou para atrair visitantes e a Apex buscou converter essa visibilidade em exportações e investimentos.

E quando se fala em rede, um elo importante para a Embratur é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), com quem a instituição começou a desenvolver parcerias pontuais ainda nos anos 1990. "O empreendedorismo e o turismo têm uma conexão muito forte, porque 97% dos negócios turísticos são pequenos negócios. Portanto, eles são o elo, a essência que liga as potencialidades desse país com os turistas que nos visitam. E os pequenos negócios são o que fundamenta a existência do Sebrae", explica Ana Clévia Guerreiro, analista do Sebrae Nacional.



Ana Clévia Guerreiro: 97% dos negócios turísticos são pequenos negócios

> **"Os pequenos negócios são a essência que liga as potencialidades desse país com os turistas que nos visitam. E os pequenos negócios são o que fundamenta a existência do Sebrae"**

Ana Clévia Guerreiro,
analista do Sebrae Nacional

Inicialmente limitado a ações específicas, o ACT entre Embratur e Sebrae foi ampliado em 2023, o que resultou, nos dois anos seguintes, em mais de 1,2 mil pequenos negócios beneficiados e 101 experiências turísticas estruturadas para o mercado internacional.



Famtour de operadores estrangeiros em Maceió, promovida por Embratur e Sebrae



Bruno Reis e o presidente do Sebrae, Rodrigo Soares. ACT renovado até maio de 2027

Embratur e Sebrae atuaram juntos em programas do governo federal, como o Programa de Desenvolvimento do Turismo (Prodetur) e o Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT). Em outros momentos, a parceria se deu enquanto a agência cuidava da promoção internacional do destino Brasil e o Sebrae concentrava-se na preparação das micro e pequenas empresas de turismo para acessar esses mercados, além de dar apoio financeiro à participação dessas empresas em feiras internacionais organizadas pela Embratur.

Quando o instituto foi transformado em agência, em 2020, um Acordo de Cooperação Técnica (ACT) reconfigurou a relação entre os dois órgãos. “Essa aproximação foi fundamental porque o Sebrae está presente nas 27 unidades da Federação. Essa capilaridade e a proximidade com o cliente nos dão a real dimensão das necessidades do turismo no Brasil. A Embratur, do outro lado, tem uma inteligência para o mercado internacional, que obviamente nós não temos. O somatório dessas expertises é muito maior do que a atuação dessas instituições de forma separada. Essa integração possibilita potencializar destinos, pequenos negócios e todo o turismo deste país”, avalia a analista do Sebrae.

> **“A parceria com o Sebrae está ajudando a preparar os pequenos negócios para competir no mercado internacional e criando uma cultura de cooperação que fortalece toda a cadeia do turismo brasileiro”**
>
> Bruno Reis, presidente da Embratur

Inicialmente limitado a ações específicas, o acordo foi ampliado em 2023, o que resultou, nos dois anos seguintes, em mais de 1,2 mil pequenos negócios beneficiados, 101 experiências turísticas estruturadas para o mercado internacional, 305 destinos promovidos em feiras internacionais, campanhas que ajudaram a divulgar 98 destinos brasileiros e a plataforma Feel Brasil. Tais resultados motivaram a renovação do ACT, em julho de 2026, para uma nova etapa de cooperação, com vigência até 31 de maio de 2027. E um dos primeiros produtos dessa nova etapa foi a Trilha de Internacionalização da Plataforma DesBRAva. Lançada também em julho, a plataforma funciona ao mesmo tempo como comunidade profissional, rede de negócios e espaço de aprendizagem e está disponível gratuitamente para empresas, empreendedores e gestores públicos interessados em ampliar sua atuação no mercado internacional.

INTEGRAR, ELEVAR E IMPULSIONAR

Ao aproximar pequenos empreendedores, empresas, gestores públicos e promotores de destinos, a DesBRAva busca descentralizar a promoção internacional e fazer com que seus benefícios alcancem mais regiões e empreendedores brasileiros. Disponível na web e em aplicativo, a plataforma é um desdobramento do Plano Brasis e organiza a jornada dos usuários em três eixos: Integra, para conexões e troca de experiências; Eleva, para capacitação; e Impulsiona, para negócios, articulações público-privadas e acesso a oportunidades. A DesBRava também oferece cursos, webinars, estudos, painéis de dados e relatórios de mercado, contribuindo para que destinos e empresas se preparem melhor para receber turistas estrangeiros.



Interface da plataforma DesBRAva

DESBRAVA

DESBRAVA

DESBRAVA

DESBRAVA

No entanto, o fruto mais notável da parceria Embratur e Sebrae é, sem dúvida, o Plano Brasis, desenvolvido pelas duas instituições em parceria com o Ministério do Turismo (MTur), com apoio técnico da Fundação Getulio Vargas (FGV). O Sebrae participou da construção metodológica, da mobilização dos atores locais, da validação das estratégias e sobretudo da conexão do plano com a realidade das micro e pequenas empresas do turismo brasileiro.

"Percorremos as 27 unidades da Federação, mobilizando o público, a iniciativa privada e as instituições que conduzem a governança de destinos turísticos brasileiros", conta Ana Clévia. Essas contribuições alimentaram o processo de elaboração do plano, concebido como um documento colaborativo, e não apenas técnico.

"Os resultados que o turismo brasileiro vem alcançando mostram que estratégia, governança e trabalho conjunto fazem a diferença. Essa parceria com o Sebrae está ajudando a preparar os pequenos negócios para competir no mercado internacional e criando uma cultura de cooperação que fortalece toda a cadeia do turismo brasileiro", diz o presidente da Embratur, Bruno Reis.



Stand up paddle em Copacabana no Rio de Janeiro: experiência do projeto Feel Brasil

MUNDO AFORA, BRASIL ADENTRO

Se as embaixadas brasileiras abriram portas para a promoção internacional, os estados e municípios ajudaram a estruturar a presença da Embratur dentro do próprio país. Em agosto de 1967, pouco mais de um ano após sua criação, a empresa já havia firmado convênios com as secretarias de turismo de São Paulo, Guanabara[1], Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul para instalar delegações estaduais da Embratur, encarregadas de representar a política nacional de turismo em nível regional. Um arranjo que seria replicado em outras unidades da Federação ao longo daquele mesmo ano.

A iniciativa permitiu ampliar a atuação institucional sem a necessidade de criar uma extensa rede própria de escritórios pelo país. Ao mesmo tempo, fortaleceu a integração entre as políticas nacionais e as estratégias locais de desenvolvimento turístico, em um momento em que as atribuições da Embratur ainda estavam muito ligadas à infraestrutura hoteleira, de estradas e cidades turísticas. Nesse sentido, foi fundamental o Programa de Desenvolvimento Turístico (Prodetur, dividido em Prodetur Nordeste e Prodetur Sul), executado a partir de 1995, em uma parceria do governo federal com governos estaduais e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

"O Prodetur foi um projeto pioneiro, que teve impacto duradouro especialmente no Nordeste. Ele é muito responsável pelo que a região é hoje. Beneficiou os nove estados e até hoje a gente vê os resultados por onde passa. Eu me orgulho muito disso", afirma Caio Luiz de Carvalho, presidente da Embratur durante o período de execução da primeira etapa do programa. Como já foi dito antes, a empresa teve um papel decisivo na concepção e orientação do programa.



Requalificação e restauro no Centro Histórico de São Luís (MA), entre as obras possibilitadas pelo Prodetur

O BID concedia o financiamento internacional, a União oferecia a garantia da operação. No caso do Prodetur Nordeste, o Banco do Nordeste (BNB) era responsável pela execução financeira. No Prodetur Sul, o Banco do Brasil (BB) atuava como agente financeiro da União, cuidando dos contratos de subempréstimo com os estados, que, por sua vez, eram os mutuários dos financiamentos e executores dos projetos.

Na prática, a Embratur tinha um papel técnico e de coordenação. Era quem definia diretrizes da política turística nacional, identificava áreas prioritárias e fornecia orientação técnica sobre desenvolvimento turístico. Cada estado tinha um subprograma próprio dentro do Prodetur, no qual elaboravam programas, negociavam financiamentos e executavam as obras. Os municípios não contratavam empréstimos diretamente com o BID. Eles indicavam prioridades locais, desenvolviam projetos, acompanhavam e mantinham os investimentos.

A Embratur já possuía uma classificação nacional de municípios turísticos, usada como referência para a seleção das áreas prioritárias do programa. Em 1994, por exemplo, publicou norma estabelecendo quais municípios seriam considerados prioritários para políticas federais de turismo, em articulação com os órgãos estaduais, Sebrae, Sudene, BNB, BB e outros parceiros. Ou seja, a Embratur definia "onde investir", enquanto os bancos responsáveis pela execução financeira administravam "como financiar".

[1] Antigo estado brasileiro, criado em 1960 com a transferência da capital federal para Brasília. Em 1975, foi incorporado ao estado do Rio de Janeiro.

A parceria entre a Embratur, estados e municípios mudou bastante após a criação do MTur, em 2003. Quando a empresa deixou de cuidar das políticas públicas e virou um órgão focado na promoção internacional, no marketing e na comercialização do Brasil no exterior, passou a unir forças com governos estaduais e municipais para divulgar o país lá fora. A partir de 2005, a Embratur passou a colaborar com os estados por meio da parceria com o Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo (Fornatur). Eram repassados recursos a cada estado, de forma proporcional ao fluxo de estrangeiros, para apoiar a promoção dos destinos prioritários de cada local, conforme as diretrizes do Plano Aquarela.

Mais recentemente, a instituição ampliou o uso de ACTs, consolidando um modelo colaborativo, que permite integrar a oferta turística nacional às campanhas internacionais e garantir maior representatividade dos destinos brasileiros nos mercados prioritários. O uso de ACTs tornou-se especialmente importante após a transformação da Embratur em Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo, em 2019, quando a instituição passou a atuar de forma ainda mais integrada com estados e municípios na construção da imagem do Brasil no exterior.



Marca Amazônia: maior bioma tropical do planeta passa a ter marca própria para promoção internacional

Quando a Embratur deixou de cuidar das políticas públicas e virou um órgão focado na promoção internacional, passou a unir forças com governos estaduais e municipais para divulgar o país lá fora.

Um exemplo é o acordo firmado entre a Embratur e o Consórcio Nordeste, em março de 2024, em Maceió (AL), com o objetivo de integrar os nove estados nordestinos às ações de promoção internacional da agência. A partir da cooperação, a Câmara Temática de Turismo do Consórcio Nordeste passou a atuar de forma mais articulada com a Embratur, em campanhas integradas, promovendo o Nordeste como destino único e multidestino, na participação em feiras e em negociações com companhias aéreas, que resultaram na abertura de diversas rotas internacionais (sobretudo com Argentina, Portugal, Espanha e Chile). Como resultado prático, o Nordeste foi a Região que mais cresceu no primeiro trimestre de 2026. Foram contabilizados mais de 150 mil visitantes estrangeiros, o que representou um crescimento de 66,3% em relação ao mesmo período de 2025.

A partir de acordo firmado entre a Embratur e o Consórcio Nordeste, em março de 2024, a região foi a que mais cresceu no primeiro trimestre de 2026, recebendo mais de 150 mil visitantes estrangeiros.



Outro ACT, firmado com o Consórcio Interestadual de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia Legal (Consórcio da Amazônia Legal), segue a mesma lógica de criar uma estratégia integrada de promoção internacional para uma macrorregião brasileira. O acordo foi assinado em março de 2025 e o principal resultado até o momento foi a criação da Marca Amazônia. Pela primeira vez, o maior bioma tropical do planeta passou a contar com uma identidade própria para sua promoção internacional, construída coletivamente pelos sete estados amazônicos e coordenada pela Embratur.

Mas a cooperação também já gerou ações de inteligência de mercado, promoção conjunta e preparação da região para a COP 30, em Belém (PA), aproveitando o evento como vitrine internacional da Amazônia. Entre as iniciativas estão ações para promoção dos destinos amazônicos na imprensa internacional, preparação de produtos turísticos, articulação com companhias aéreas, divulgação da infraestrutura regional e fortalecimento da imagem da Amazônia como destino de turismo sustentável.

UMA MARCA, VÁRIOS DESTINOS

A criação das marcas Nordeste e Amazônia representa uma nova etapa da promoção internacional do turismo brasileiro: em vez de apresentar apenas destinos isolados, estados de uma mesma região passaram a construir uma identidade conjunta para ganhar força no mercado global. A Marca Nordeste, articulada pelo Consórcio Nordeste, em parceria com a Embratur, o Sebrae e o MTur, foi apresentada ao mercado internacional em setembro de 2025, na FIT, em Buenos Aires. A Marca Amazônia, por sua vez, nasceu do trabalho das Rotas Amazônicas Integradas (RAI), em parceria com a Embratur, reunindo inicialmente os sete estados da região Norte. Foi lançada nacionalmente na ABAV Expo, em outubro de 2025, e apresentada ao mercado internacional na WTM Londres, no mês seguinte. Nos dois projetos, a Embratur atuou como articuladora e parceira na construção das marcas e sobretudo como plataforma para sua projeção internacional, incorporando-as à estratégia de promoção do Brasil e levando-as a grandes feiras e mercados emissores.

NORDESTE
BRASIL

Marca Nordeste

Esses exemplos representam mais um passo na transformação da forma de atuação da Embratur e também na forma como a Agência se relaciona com estados e municípios. Durante décadas, a Embratur concentrou a promoção internacional em destinos específicos. Agora, a Agência também abre a possibilidade de estruturar estratégias regionais, capazes de integrar diferentes governos em torno de uma narrativa comum.



LADO A LADO COM O MERCADO

Embora a relação da Embratur com a iniciativa privada tenha se intensificado nos anos 1980, durante a gestão de João Doria Jr., ela é quase tão antiga quanto a própria instituição. Desde 1966, a promoção internacional do Brasil dependeu da articulação com companhias aéreas, hotéis, operadoras de turismo, empresas de transporte, entidades setoriais e, mais recentemente, plataformas digitais de viagens. O objetivo era ampliar a presença internacional do Brasil, dividir custos de promoção e aproveitar a capacidade de distribuição e comunicação de grandes marcas.

Golden Cross, Caixa Econômica Federal, Cruzeiro, Vasp, Transbrasil, TV Globo, Pan Am, American Express, Rede Othon, Walpax, Abreutur, Telebrás, H. Stern, Diners Club, Alitalia, Iberia, Brinquedos Estrela, Fundação Victor Civita... Foram muitas as marcas que figuraram ao lado do nome da Embratur ao longo dos anos, fosse como patrocinador, parceiro no desenvolvimento de alguma ação ou coparticipante em estandes de feiras internacionais.

Mas um dos exemplos mais marcantes foi a parceria com a Varig. Quando a Embratur foi criada, a companhia aérea já operava rotas para a Europa e América do Norte, tornando-se uma aliada natural na divulgação do país. Durante décadas, a empresa incorporou campanhas e materiais promocionais da Embratur em revistas de bordo, vídeos institucionais e publicações distribuídas aos passageiros. Em contrapartida, participava de feiras, workshops e roadshows organizados pela instituição.

Segundo Jeanine Pires, a Varig funcionava como braço de promoção internacional, uma grande parceira do Brasil pelo mundo. Mas, para a Embratur, o encerramento das atividades da companhia aérea foi mais do que a perda de um parceiro. “Em 2006, enfrentamos um grande desafio com a saída da Varig do mercado internacional, em plena Copa do Mundo na Alemanha, deixando o Brasil com um déficit de cerca de 1,4 milhão de assentos e impactando diretamente o fluxo de turistas”, conta Jeanine.



Varig: uma das parcerias mais marcantes da Embratur no setor privado

Desde 1966, a promoção internacional do Brasil dependeu da articulação com companhias aéreas, hotéis, operadoras de turismo, empresas de transporte, entidades setoriais e, mais recentemente, plataformas digitais de viagens.



Giancarlo Beting: a Varig era quase que um símbolo nacional

"A gente lembra da paralisação dos voos intercontinentais da Varig como um período ruim, dramático. Tínhamos passado por coisas semelhantes nos anos anteriores, com a paralisação da Transbrasil, em 2001, e da Vasp, em 2005. Mas, em 2006, a indústria já sabia que isso ia acontecer e, de certa maneira, estava mais ou menos preparada. A TAM cresceu muito, assumindo uma série de serviços que outrora tinham sido da Varig. A Gol, ao investir e criar a VRG[2], também ocupou esses espaços. Mas foi traumático porque a Varig era quase que um símbolo nacional", lembra Gianfranco Beting, consultor para assuntos de aviação e publisher da revista Flap Internacional.

> **"A gente lembra da paralisação dos voos intercontinentais da Varig como um período ruim, dramático"**
>
> Gianfranco Beting, consultor para assuntos de aviação e publisher da revista Flap Internacional

A "EMBAIXADORA" DO BRASIL

Por muito tempo, a Varig esteve para o Brasil como a TAP está para Portugal, a Iberia para a Espanha ou a British Airways para o Reino Unido. "As companhias aéreas sempre desempenharam papel de embaixadoras de um país. De certa maneira representam, fora das fronteiras, a imagem, a cultura, os costumes, as tradições do país", observa Gianfranco Beting. Ele lembra que, por pelo menos 15 anos, de 1975 a 1990, a empresa tinha praticamente o monopólio das linhas aéreas internacionais e a parceria com a Embratur se deu, portanto, de forma quase natural. A Varig oferecia estrutura física e logística para as ações internacionais da instituição. Levava e trazia profissionais, operadores e agentes de viagens de graça; ajudava a levar material promocional (numa época em que se usava muito papel), fazia eventos junto com embaixadas ou em seus próprios escritórios. Em julho de 2006, dívidas bilionárias obrigaram a Varig a cancelar quase todos os voos, vender seus ativos em leilão e manter apenas uma aeronave voando para não perder a concessão. A Copa do Mundo estava ocorrendo na Alemanha, e empresas aéreas e operadores uniram forças para trazer de volta os brasileiros que estavam lá. "A gente perde também assentos domésticos, conexões, ligações domésticas internacionais e a Embratur perde um parceiro essencial do trabalho de promoção. O preço que pagamos, a partir de 2006, foi muito alto até a gente recuperar", recorda Jeanine Pires.



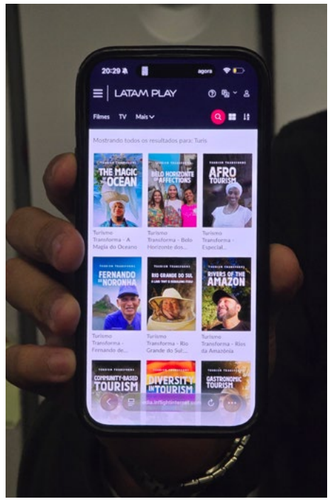
A LATAM ainda era TAM quando se tornou uma das principais parceiras da Embratur na promoção do destino Brasil

Em atividade desde 1961, a Táxi Aéreo Marília (TAM) começou a expandir suas rotas para o território nacional na década de 1990, com jatos como o Fokker 100. Em 1998, realizou seu primeiro voo de longo curso ligando São Paulo a Miami, nos Estados Unidos. Foi natural que, superada a crise provocada pelo fim da Varig, a TAM – que se fundiu à chilena LAN e passou a se chamar Latam a partir de 2016 – se tornasse uma das principais parceiras da Embratur na promoção do destino Brasil.

Desde então, a parceria vem se renovando. Em 2023, Embratur e Latam assinaram um acordo de cooperação técnica para realização de uma série de ações conjuntas, desde campanhas publicitárias no exterior até a realização de famtours e press trips com operadores turísticos e jornalistas estrangeiros; participação de forma cooperada em feiras e eventos internacionais, além de realizar workshops e outras atividades para aumentar a visibilidade e atrair turistas estrangeiros para o Brasil.

[2] A VRG Linhas Aéreas foi criada em 2006, a partir da divisão da Varig, durante sua recuperação judicial. Em março de 2007, a Gol Linhas Aéreas comprou a VRG, absorvendo suas rotas, aeronaves e direitos de voo até a marca ser totalmente unificada.

Atualmente os passageiros da companhia podem assistir no sistema de entretenimento de bordo, o LATAM Play, à série de minidocumentários Turismo Transforma, produzida pela Embratur. Resultado de mais um acordo firmado entre a agência e a empresa, em de julho de 2026, desta vez como estratégia de usar a produção audiovisual como ferramenta de soft power[3] para promover o Brasil no exterior.



Turismo Transforma na LATAM Play: a websérie revela como o turismo gera oportunidades, preserva culturas e transforma realidades.



O vácuo deixado pela Varig abriu espaço para estreitar também a relação entre a Embratur e a TAP Air Portugal, que coincidentemente começou a ter voos regulares para o Brasil justamente em 1966, quando a agência estava sendo criada. "A Embratur tem sido parceira nossa desde sempre. Ela é fundamental não somente para alavancar a promoção do Brasil lá fora, mas para ajudar a nós, companhias aéreas, a identificar onde é que há oportunidades e qual a melhor forma de conseguirmos captar e trabalhar, em conjunto, essas oportunidades. Novas rotas, novos destinos", diz o diretor da TAP no Brasil, Carlos Antunes.

Antunes conta que as campanhas de divulgação do destino Brasil, realizadas pela TAP no exterior, são sempre coordenadas com a Embratur. "Utilizamos essa sinergia. Nós conhecemos os mercados da Europa, onde podemos promover o Brasil. A Embratur sabe o que promover e tem as ferramentas para tornar isso realidade", resume.

> **"A Embratur é fundamental não somente para alavancar a promoção do Brasil lá fora, mas para ajudar a nós, companhias aéreas, a identificar onde é que há oportunidades e qual a melhor forma de conseguirmos captar e trabalhar, em conjunto, essas oportunidades"**
>
> Carlos Antunes,
> diretor da TAP no Brasil



Carlos Antunes, da TAP. Sinergia com a Embratur na divulgação do Brasil no exterior

[3] Conceito que se refere à capacidade de um país de influenciar outros por meio da cultura, dos valores, da imagem e da atração, em vez do uso de força ou pressão econômica.

O DESAFIO DE ENCURTAR DISTÂNCIAS

Para um país que tem destinos espalhados por mais de 8,5 milhões de quilômetros quadrados, conectividade não é apenas infraestrutura, é condição para transformar potencial turístico em visitantes, emprego e renda. De acordo com o especialista em aviação Gianfranco Beting, já em 1957, 357 cidades brasileiras eram atendidas regularmente pelo transporte aéreo. Com a chegada dos jatos, no fim dos anos 1950, e a expansão internacional de empresas como Panair, Varig e Cruzeiro, o país ganhou novas pontes com o mundo – e a aviação tornou-se parceira natural da Embratur na promoção do destino Brasil. Ao longo das décadas, porém, essa rede passou por rupturas. O desaparecimento de Transbrasil, VASP e, sobretudo, Varig reduziu o protagonismo das empresas nacionais nas ligações internacionais. Parte do espaço foi ocupada por companhias estrangeiras. A TAP é um exemplo dessa transformação: seis décadas depois de inaugurar sua primeira ligação com o Rio de Janeiro, espalhou sua presença para além do eixo Rio-São Paulo, chegando a 15 cidades brasileiras em 2026. Para seu diretor no Brasil, Carlos Antunes, uma ligação direta com a Europa pode ser "transformadora", porque movimenta turismo, negócios, empregos e investimentos no destino. Nos últimos anos, a conectividade voltou ao centro da estratégia da Embratur. Na gestão de Marcelo Freixo, a Agência criou uma área dedicada aos modais e passou a trabalhar diretamente com companhias aéreas na identificação de mercados, ampliação de frequências e abertura de rotas. A estratégia ajudou a levar voos internacionais a diferentes regiões do país, inclusive à Amazônia, com a expansão das ligações para Manaus. Para Freixo, o crescimento recente do turismo internacional brasileiro tem "uma relação direta com maior conectividade". Mas o avanço não elimina o desafio. Como observa Caio Luiz Carvalho, "a grande questão para nós é fazer com que os turistas cheguem até aqui". Isso significa continuar atraindo companhias, ampliando rotas e frequências, modernizando aeroportos e, sobretudo, fortalecendo as conexões com a América do Sul, nosso mercado natural por proximidade.

Para além das companhias aéreas, outras parcerias estratégicas surgiram com a popularização da internet, a partir dos anos 1990 e mais acentuadamente nos anos 2000. Plataformas globais de distribuição de viagens e empresas de tecnologia permitem desenvolver campanhas segmentadas, usar inteligência de dados e promover destinos brasileiros em ambientes digitais altamente competitivos. Em 2023, um acordo foi assinado entre a Embratur e o Google para ajudar na digitalização e no impulsionamento de 35 mil micro, pequenas e médias empresas que atuam no segmento turístico no Brasil. A iniciativa incluiu capacitação gratuita de empreendedores para a inserção de empresas de turismo no ambiente digital e treinamento para uso de ferramentas do Google para identificar tendências do mercado.

A Embratur se uniu também, por meio de ACT, com o grupo Despegar (da plataforma Decolar) para desenvolver várias ações de promoção, marketing em ambiente digital, ações com influenciadores e cooperação com destinos brasileiros. A primeira delas – realizada entre setembro e outubro de 2024 e combinada com materiais em lojas físicas, ações em feiras, e-mail marketing e vídeos nos pontos de venda – aproveitou a ampla capilaridade dos canais de distribuição da Decolar na América do Sul para impulsionar a recuperação do fluxo de turistas argentinos, tradicionalmente o principal público visitante do Brasil, além de promover o crescimento em mercados como Chile e Colômbia.

Experiência Meu Jalapão, do projeto Feel Brasil



A Embratur se uniu também, por meio de ACT, com o grupo Despegar para desenvolver várias ações de promoção, marketing em ambiente digital, ações com influenciadores e cooperação com destinos brasileiros.

Nos últimos anos, a Embratur encontrou na iniciativa privada um grande número de parceiros para desenvolver ações no mundo todo, das plataformas de reserva de hotéis Trivago e Hoteis. com às companhias aéreas TAP, Gol, Virgin, South African Airways, Sky Airline, Delta e Copa Airlines. Marcas como Granado, Dengo e Osklen também figuram como colaboradores. A cooperação tornou-se especialmente relevante em um cenário global marcado pela disputa entre destinos turísticos. Ao compartilhar investimentos, ampliar o alcance das campanhas e integrar diferentes atores do mercado, essas parcerias fortalecem a competitividade internacional do turismo brasileiro.

5

REINVENTAR

PARA SOBREVIVER



Viajar talvez seja uma das atividades humanas mais sensíveis às transformações do mundo. Ao longo de seis décadas, a Embratur aprendeu que sobreviver significava, antes de tudo, reinventar-se

Em poucas atividades econômicas, as mudanças do mundo são percebidas com tanta rapidez quanto no turismo. Guerras, crises econômicas, epidemias, atentados terroristas, instabilidades políticas ou desastres naturais alteram quase instantaneamente o fluxo de pessoas entre países, afetam a confiança dos viajantes e obrigam governos, companhias aéreas, hotéis e destinos turísticos a rever estratégias. Ao longo de seus 60 anos, a Embratur experimentou essa realidade repetidas vezes.

O choque do petróleo, na década de 1970, elevou drasticamente os custos da aviação e obrigou o setor a reinventar seus modelos de operação. O atentado às Torres Gêmeas, em Nova York, em 11 de setembro de 2001, transformou a segurança aeroportuária e alterou profundamente a percepção de risco nas viagens internacionais. A crise financeira global de 2008 reduziu investimentos, afetou mercados emissores e exigiu novos posicionamentos dos destinos turísticos.



Foto: Fernanda Frazão - Agência Brasil

Navio de cruzeiro Costa Fascinosa aporta no Pier Mauá com casos de Covid-19 a bordo

Nenhuma crise anterior produziu uma ruptura comparável à pandemia de Covid-19. A situação exigiu dos empresários do setor um grande exercício de gestão.

No entanto, nenhum desses episódios produziu uma ruptura comparável à pandemia de Covid-19. As primeiras notícias sobre uma infecção de origem desconhecida surgiram no final de dezembro de 2019. Poucos meses depois, em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou oficialmente a pandemia, e a incerteza se instalou em todo o mundo. Voos foram cancelados, navios de cruzeiro permaneceram atracados, hotéis fecharam as portas. Pontos turísticos conhecidos pelo intenso fluxo de visitantes ficaram desertos e feiras internacionais, congressos, eventos esportivos e festivais culturais foram suspensos.

A situação exigiu dos empresários do setor um grande exercício de gestão, como conta a fundadora e presidente da rede Blue Tree Hotels, Chieko Aoki: "Quando começou a se falar que na China havia indícios de uma pandemia mundial, começamos a nos prevenir, já pensando que isso poderia durar mais de um ano. Então nos organizamos financeiramente para fechar por pelo menos um ano. Não precisou de tanto, mas é claro que fomos muito impactados. Hotel fechado é péssimo, moral e financeiramente. As pessoas achavam que iam perder o emprego e a gente não podia fazer isso."

Para as companhias aéreas, a paralisação provocada pela doença entraria para a história como um momento "especialmente traumático", conforme o consultor para assuntos de aviação e publisher da revista Flap Internacional, Gianfranco Beting. "Os aviões ficaram no chão e as contas não pararam de chegar. Tirando os custos diretos operacionais, combustível etc., as companhias ainda tinham que pagar o salário da tripulação, o leasing, o aluguel dos aviões... Um monte de contas continuava vindo, sem ter nenhuma receita para compensar."

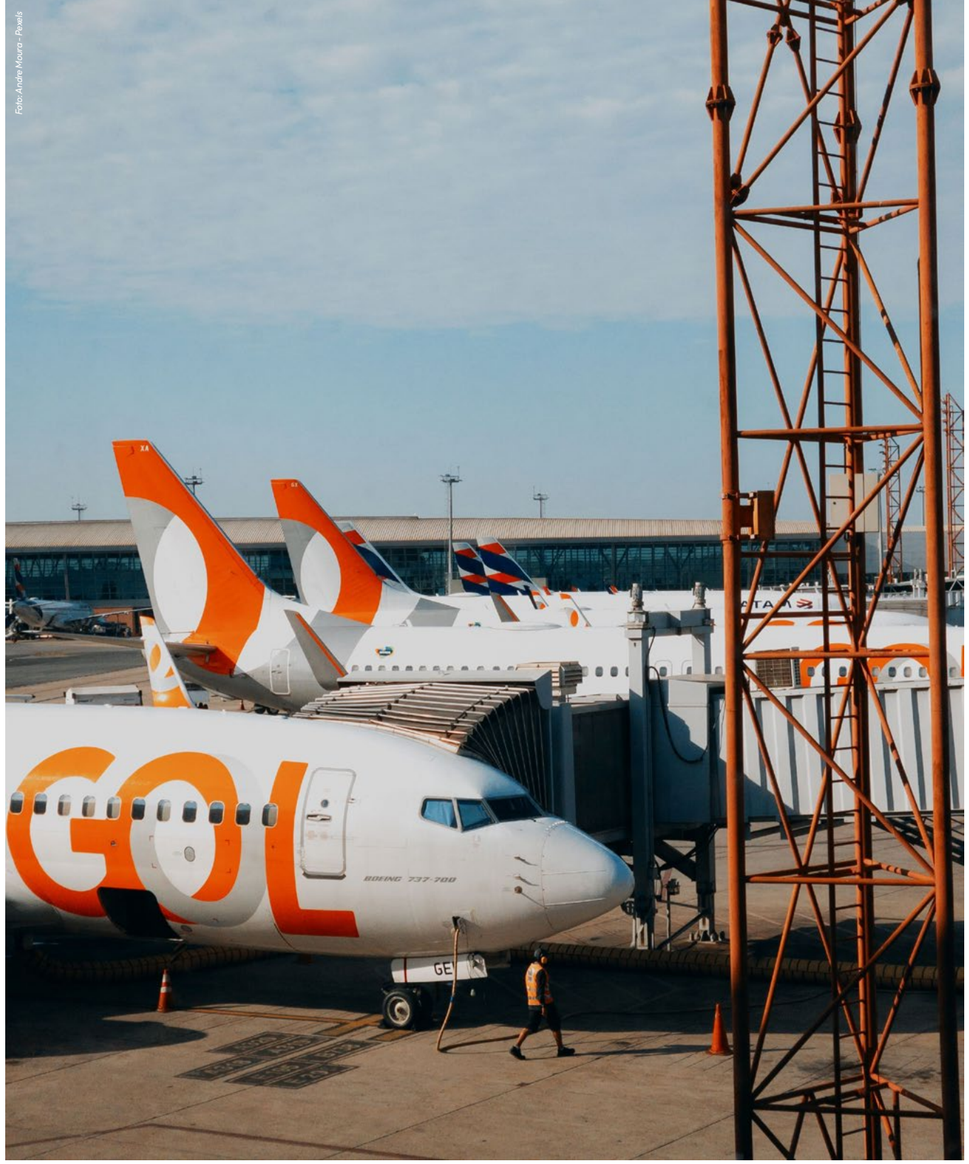


Foto: Andre Moura - Pexels

Aviões parados: "especialmente traumático"

OS NÚMEROS NA PANDEMIA

Segundo a Organização Mundial do Turismo (atual ONU Turismo), por causa da pandemia de Covid-19, o fluxo internacional de turistas caiu aproximadamente 74% em 2020, a maior retração desde o início da série histórica. Cerca de um bilhão de viagens internacionais deixaram de acontecer naquele ano. As perdas ultrapassaram US$ 1,3 trilhão em receitas de exportação do turismo. O World Travel & Tourism Council (WTTC) estimou que aproximadamente 62 milhões de empregos foram afetados em todo o planeta. A Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA) classificou o período como a maior crise da história da aviação comercial.

A maior crise da história do setor encontrou a Embratur justamente em um momento de transformação institucional. Depois de mais de cinco décadas funcionando como órgão público federal, a empresa iniciava sua atuação como serviço social autônomo, modelo aprovado pelo Congresso Nacional no fim de 2020. Enquanto fronteiras se fechavam em todos os continentes, a agência brasileira redefinia seu modelo de atuação, reorganizava suas estruturas administrativas e precisava imaginar um futuro para um setor que, naquele momento, parecia simplesmente ter desaparecido.

Ao mesmo tempo, tinha que lidar com um paradoxo inédito: sua missão institucional era promover o Brasil como destino turístico internacional. Mas como fazer isso quando praticamente ninguém podia cruzar fronteiras? “No período mais crítico, ficamos todos em teletrabalho. Depois foi feito um revezamento no presencial. O volume de trabalho diminuiu. Na época eu estava no setor de viagens, mas, com aquela interrupção, não tinha o que fazer, então cuidava só da organização. Dentro das limitações, a gente procurava meios de executar nosso serviço, e de viver também, mas tinha uma interrogação, porque ninguém sabia onde aquilo ia parar”, conta o servidor Lourenço Rabelo.



Foto: Tânia Rego – Agência Brasil

Praias do Leme e Copacabana vazias, durante a quarentena



Renata Haje: na Embratur, equipe buscava manter o olhar voltado para o futuro

A turismóloga Renata Haje recebeu um convite para integrar a equipe da Embratur justamente nesse momento. A proposta, admite ela, parecia contraditória: “O desafio foi proposto num período de pandemia, em que falar de turismo parecia bem estranho. Para aquele momento e para o meu momento de carreira.” Ainda assim, aceitou. Sua experiência em inovação, novos negócios e captação de investimentos seria direcionada para uma tarefa que exigia olhar além da crise imediata. Enquanto boa parte do setor concentrava esforços na sobrevivência, dentro da Embratur começava a ser desenhada a retomada.

Renata lembra que aquele era um ambiente dominado por sentimentos contraditórios. De um lado estavam o medo, o luto e a insegurança compartilhados por praticamente todos os profissionais ligados ao turismo. Do outro, a convicção de que seria preciso continuar planejando. “Existia uma angústia. Quem trabalhava com serviços tinha suas famílias extremamente abaladas financeiramente e emocionalmente por perdas, por luto.” Naquele cenário de incerteza, a equipe buscava manter o olhar voltado para o futuro. Era preciso preservar relações, manter vivo o interesse pelo Brasil e preparar o terreno para o momento em que as viagens voltassem a acontecer.

Era um exercício incomum de planejamento: enquanto o presente estava suspenso, a instituição precisava construir o futuro. Isso significava desenhar projetos que só podiam produzir resultados depois. Como a preparação da participação brasileira na Expo Dubai 2020 – que só ocorreu entre outubro de 2021 e março de 2022 –, a retomada dos escritórios da Embratur no exterior e a reorganização da estrutura administrativa.

Era preciso redefinir fontes de financiamento, estabelecer novas formas de governança e construir um modelo de atuação mais flexível. “O que existia naquele momento não era apenas o planejamento, mas a execução, passo a passo, de como a gente poderia tornar o projeto viável economicamente, como poderíamos gerar receita, como seria essa estrutura jurídica financeira para viabilizar todo o projeto”, lembra Renata Haje.

A maior crise da história do setor turístico encontrou a Embratur em um momento de transformação institucional: deixava de ser órgão público federal para iniciar sua atuação como serviço social autônomo.



Foto: Wilson Dias – Agência Brasil

Em novembro de 2021, o MTur lançou o Guia de Retomada Econômica do Turismo no Brasil

SUPERANDO A CRISE

Em 2023, o problema ainda persistia. “Quando assumimos, a Embratur não tinha orçamento. Ela havia deixado de ser uma autarquia e virado uma agência. Só que, quando virou agência, ela teria que ter um recurso próprio, porque saiu do orçamento público. E esse foi um desafio impressionante que enfrentamos juntos, toda a direção”, conta Marcelo Freixo. Somava-se a isso, segundo ele, um problema de imagem herdado do governo anterior.

“Começar a restabelecer o Brasil pós-pandemia, mas tendo uma imagem negativa no mundo era a pior coisa que podia acontecer. Tínhamos que começar do zero todo o estabelecimento de uma política internacional de promoção do Brasil, ao mesmo tempo em que ia claramente despertar nas pessoas um desejo muito grande de viajar, porque todos tinham ficado dois anos praticamente trancafiados. Então, a gente precisava ser rápido na construção dessa imagem, tinha que ser muito ágil para mostrar o quanto o Brasil estava se restabelecendo e estava pronto para receber o mundo, que o Brasil tinha voltado.”

E foi assim que a pandemia, que provocou a maior crise da história do turismo, também acelerou uma das maiores mudanças institucionais da trajetória da Embratur. Aquele foi o início da consolidação de um novo modelo, com foco em inteligência de mercado, conectividade, promoção internacional e parcerias estratégicas, e da construção de uma imagem do Brasil baseada em diversidade, autenticidade e experiências.

> “Começar a restabelecer o Brasil pós-pandemia, tendo uma imagem negativa no mundo era a pior coisa que podia acontecer. Tínhamos que começar do zero todo o estabelecimento de uma política internacional de promoção do Brasil”

Marcelo Freixo, presidente da Embratur de 2023 a 2026

Nos três anos seguintes, houve a redefinição das fontes de financiamento, a retomada da Marca Brasil e do Plano Brasis e recordes de entradas de turistas estrangeiros e de receita do turismo internacional. Freixo atribui isso à capacidade técnica dos profissionais envolvidos. “Chamamos as melhores pessoas do mercado, de várias áreas diferentes do país, e montamos uma equipe com muita capacidade de trabalho, de entendimento do que é o turismo, do que é o Brasil e com muito diálogo dentro do governo.”

Renata Haje, por sua vez, destaca a participação, nesses resultados, “do trabalho de muita gente bacana, que faz parte da casa”. Para ela, “são pessoas apaixonadas pelo que fazem e que hoje, com recursos, conseguem fazer um trabalho primoroso”. E ela conclui: “Governos passam, mas o Estado fica e merece todo o nosso respeito e empenho para que os profissionais incríveis que fazem o nosso Brasil ser único tenham a promoção internacional adequada e recebam cada vez mais pessoas para sua prosperidade, como está acontecendo.”



Turismo de novo em movimento: operadores estrangeiros percorrem a Rota das Emoções, no litoral nordestino

E da mesma forma que a Embratur superou a pandemia, tirando dela oportunidades para se renovar, vários setores do turismo, depois de muitas perdas, saíram da crise contabilizando ganhos. Entre elas as companhias aéreas. “Se existe algo de bom dessa pandemia para o setor do turismo, é que houve uma mudança de paradigma, de mentalidade. As pessoas passaram a entender que a vida é uma somatória de experiências, de conhecimento. É você poder contar histórias mais do que contar tostões. Esse foi um subproduto bacana da pandemia e que a indústria colhe esses frutos até hoje. Muito mais gente resolveu se permitir o luxo de uma viagem”, acredita Gianfranco Beting.

Guia turística, referência em afroturismo e coordenadora de Turismo do município de Santo Amaro (BA), Cris Ribeiro viu com tristeza a pandemia interromper uma tradição local, o Bembé do Mercado. O evento foi criado em 13 de maio de 1889, por João de Obá – líder religioso negro, de origem Malê e filho de Xangô – e, desde então, ocorre anualmente, na mesma data, celebrando a Abolição da Escravatura. Considerado o maior candomblé de rua do mundo, o Bembé teve que ficar dois anos (2020 e 2021) restrito a atos simbólicos, conduzidos por lideranças religiosas locais.

Cris encarou o recolhimento forçado como um momento de reflexão e união. “Durante a pandemia eu conversei muito com o Orixá. Foi um momento reflexivo, onde todos nós nos reaproximamos mais ainda. Eu disse: ‘todo ano no Bembé eu vou pra rua e vou dar um feijão para Ogum em agradecimento à saúde, aos meus terem passado por essa pandemia’. Quando finalmente o cortejo voltou à rua, foi uma explosão de alegria. O primeiro Bembé pós-pandemia foi emocionante porque era poder abraçar, poder reencontrar pessoas, estar ali sambando, celebrando, festejando.”



OS VOOS QUE ABALARAM O TURISMO

Até a pandemia de Covid-19, a crise mais séria enfrentada pelo turismo internacional tinha ocorrido em 2001 e, ainda que não tenha tido as mesmas proporções, foi igualmente dramática. Ela começou exatamente às 8h46 (horário de Nova York) do dia 11 de setembro de 2001, quando um avião da American Airlines, que havia partido de Boston, foi lançado de forma intencional contra a Torre Norte do complexo do World Trade Center, em Nova York. Inicialmente, muitos acreditaram tratar-se de um acidente, até que um segundo choque ocorreu.

Às 9h03 outro avião, da United Airlines, também saído de Boston, atingiu a Torre Sul, diante das câmeras de televisão que já transmitiam imagens do primeiro impacto ao vivo. Às 9h37 uma terceira aeronave, da American Airlines, colidiu contra o Pentágono, sede do Departamento de Defesa dos Estados Unidos, nos arredores de Washington. Tratava-se de uma série de ataques terroristas, coordenada pela organização extremista Al-Qaeda, liderada por Osama bin Laden. Três mil pessoas morreram e 6 mil ficaram feridas.

O então presidente da Embratur, Caio Luiz de Carvalho, contou ao Jornal do Brasil que estava embarcando para Brasília, no aeroporto de Congonhas, quando alguém lhe disse que um avião havia se chocado com uma das torres do World Trade Center. Quando desembarcou na capital, foi informado do segundo ataque. “Acompanhei na sala da presidência da Embratur, pelo noticiário das televisões, o desdobrar dos acontecimentos. Assustado, a alma perpassada por um descomunal, avassalador sentimento de impotência. Por deformação profissional, vislumbrei o impacto negativo que a indústria mundial do turismo amargaria.”



Os ataques às Torres Gêmeas provocaram um colapso temporário no transporte aéreo

O turismo mundial vinha de um longo ciclo de expansão, interrompido pela imagem das Torres Gêmeas em chamas, antes de desabarem. Embora tenham sido um acontecimento geograficamente restrito, os atentados de 11 de setembro tiveram efeito dominó. De imediato, a tragédia provocou um colapso temporário do transporte aéreo, com fechamento do espaço aéreo dos Estados Unidos por vários dias e o cancelamento de milhares de voos. O medo fez com que muita gente desistisse de viajar nos dias seguintes, especialmente em trechos de longa distância.



Foto: Juno Kwon - Pixabay

O número de turistas internacionais no mundo caiu cerca de 697 milhões, em 2000, para 688 milhões, em 2001

Os atentados de 11 de setembro tiveram efeito dominó. De imediato, a tragédia provocou um colapso temporário na aviação, com fechamento do espaço aéreo dos Estados Unidos por vários dias e o cancelamento de milhares de voos.

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), 2001 registrou a primeira queda nos números do setor em muitos anos. O número de turistas internacionais no mundo caiu de aproximadamente 697 milhões, em 2000, para 688 milhões, em 2001, sendo que praticamente todo o recuo ocorreu nos quatro últimos meses do ano. O Brasil passou de 5,3 milhões de visitantes estrangeiros, em 2000, para 4,7 milhões, em 2001, interrompendo uma trajetória crescente, que já durava uma década. Os efeitos econômicos também foram profundos. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) estimou que, entre 2001 e 2002, o setor perdeu cerca de 6,6 milhões de empregos, resultado da falência ou grave crise enfrentada por companhias aéreas, operadoras e agências de viagem.

Por determinação do Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon), agências de viagens e empresas aéreas brasileiras tiveram que arcar com as despesas de acomodação, alimentação e translado dos turistas brasileiros que estavam nos Estados Unidos impedidos de voltar ao país. Ao mesmo tempo, elas tinham que lidar com a enxurrada de remarcações e cancelamentos de pacotes e passagens emitidas para os meses seguintes – o que, somado à redução do número de viagens, agravaria a crise de empresas como as agências Soletur e Stella Barros e a companhia aérea Varig, que fecharam em 2001, 2003 e 2006, respectivamente – a marca Stella Barros foi arrematada em um leilão judicial em fevereiro de 2004 e é mantida até hoje.

Por outro lado, houve inicialmente uma expectativa de que a complicada situação mundial favoreceria o turismo interno. “Há um receio generalizado de se viajar. Os brasileiros não vão mais querer ir para os Estados Unidos e para a Europa, por enquanto. Vão ficar por aqui mesmo, na América do Sul. E o Brasil, naturalmente, é o destino desses turistas todos”, previa o presidente da Embratur em entrevista, dez dias depois da tragédia. Essa expectativa, porém, não se concretizou.

Em 2001, o Brasil passou de 5,3 milhões de visitantes estrangeiros, em 2000, para 4,7 milhões, em 2001, interrompendo uma trajetória crescente, que já durava uma década.



Anúncio da Stella Barros, que entrou em crise no início dos anos 2000



Após o atentado, a expectativa era que o brasileiro esquecesse o passaporte e buscasse destinos dentro do país

O setor turístico nacional, no entanto, mostraria sua capacidade de resiliência ao acompanhar, nos anos seguintes, a melhora do turismo mundial, que vinha sendo atingido por uma combinação de fatores – os atentados de 11 de setembro e a retração das viagens internacionais, a crise econômica argentina[1], dificuldades das companhias aéreas e a desaceleração econômica no mundo todo. A estratégia brasileira ampliou esforços na Europa, na América do Sul e, posteriormente, em mercados emergentes, como China e Rússia. Em 2004, o número de turistas estrangeiros já tinha voltado ao nível pré-atentados, com 4,8 milhões de visitantes internacionais.

Da mesma forma que aconteceu durante a pandemia, a nova crise se deu justamente em um momento de transformação institucional para a Embratur, com a criação do Ministério do Turismo, em 2003.

Da mesma forma que aconteceu durante a pandemia, esse processo de recuperação se deu justamente em um momento de transformação institucional. A criação do Ministério do Turismo (MTur), em 2003, armou o Brasil de uma estrutura federal exclusivamente dedicada ao turismo, com uma divisão de tarefas mais clara.

O Ministério assumiu grande parte das responsabilidades de desenvolver e organizar o turismo doméstico, abrindo espaço para a Embratur construir uma atuação internacional mais especializada, baseada em pesquisa de mercado, definição de públicos prioritários e apoio à comercialização, entre outros fatores. Uma lógica consolidada mais tarde pelo Plano Aquarela, lançado em 2005, que segmentou mercados prioritários e reduziu a dependência de um número restrito de países.

Além disso, como a recuperação do turismo dependia diretamente da retomada da malha aérea, tornou-se ainda mais importante a articulação da Embratur com companhias aéreas, operadores internacionais e governos estaduais para recuperar frequências e estimular a demanda. Ao mesmo tempo em que atuava para superar a crise pós-atentados, a Embratur criava as bases para uma fase de crescimento do turismo brasileiro e de um novo capítulo em sua própria história enquanto instituição.

[1] Em 2001, a Argentina enfrentou um colapso econômico, político e social profundo, provocado pelo Plano de Conversibilidade, que atrelava o peso argentino ao dólar, em paridade de um para um. O plano foi lançado em 1991 para conter a hiperinflação e o desemprego crescentes desde os anos 1980, com o fim da ditadura militar no país. O congelamento de saques bancários (o corralito), a moratória da dívida externa e os protestos violentos levaram à renúncia do presidente Fernando de la Rúa em dezembro de 2001.

PANE NA ECONOMIA MUNDIAL

A falência do Lehman Brothers, tradicional banco de investimento global estadunidense, foi o o estopim de uma crise financeira mundial. E isso, claro, afetava o turismo.

Mal o turismo internacional havia se recuperado do choque provocado pelos ataques terroristas de 11 de setembro, outro fato nos Estados Unidos interrompeu um período de forte expansão que o setor experimentava em todo o mundo. O Lehman Brothers – tradicional banco de investimento global estadunidense, fundado em 1850 – declarou falência em 15 de setembro de 2008, com dívidas superiores a US$ 600 bilhões, tornando-se o símbolo máximo e o estopim da crise financeira mundial, decorrente do mercado de hipotecas subprime[2].

E isso, claro, afetava o turismo: recessão, aumento do desemprego, perda de renda e insegurança econômica fizeram famílias adiarem viagens ou escolherem alternativas mais baratas, enquanto empresas reduziram drasticamente gastos com viagens corporativas, reuniões e eventos. O impacto começou a aparecer no segundo semestre de 2008, mas 2009 foi o ano em que a crise atingiu mais claramente o setor turístico. A retração econômica reduziu tanto viagens de negócios quanto de lazer.


UM JORNAL A SERVIÇO DO BRASIL ★ ★ ★ WWW.FOLHA.COM.BR

FOLHA DE S.PAULO

DIRETOR DE REDAÇÃO: OTAVIO FRIAS FILHO — QUINTA-FEIRA, 18 DE SETEMBRO DE 2008 — EDIÇÃO SÃO PAULO. CONCLUÍDA À 0H. ★ R$ 2,50

LADEIRA ABAIXO

Crise financeira derruba Bolsas e paralisa crédito

Apesar de socorro do Fed à seguradora AIG, mercados têm terceiro dia de reação negativa

Decreto proíbe menor de 18 anos de atuar como doméstico

Lula diz apoiar expulsão de embaixador dos EUA da Bolívia

Maluf elogia Serra e Kassab e critica Marta

Governo de SP ameaça punir policiais por não-atendimento

Folha de S. Paulo anuncia a crise


Foto Criis Cezar - Pexels

A crise financeira de 2008, que começou em Nova York, afetou a economia em todo o mundo

Para combater os impactos negativos da crise, a Embratur anunciou, em abril de 2009, a campanha Brasil Now, uma parceria com companhias aéreas, hotéis, resorts e operadores para estimular estrangeiros a viajar ao Brasil.

No Brasil, a entrada de visitantes estrangeiros caiu de 5.050.099, em 2008, para 4.802.217, em 2009, uma redução de 4,9%. O impacto apareceu também nas receitas. Os gastos dos turistas internacionais haviam alcançado o recorde de aproximadamente US$ 5,78 bilhões em 2008. Em 2009 caíram para US$ 5,3 bilhões, redução de cerca de 8%. Ainda assim, foi o segundo melhor resultado da série histórica até então.

Muitos destinos passaram a competir mais intensamente por turistas internacionais, investindo em marketing e diversificação de mercados. Inclusive o Brasil. Para combater os impactos negativos da crise, a Embratur anunciou, em abril de 2009, a campanha Brasil Now. A iniciativa era uma parceria com companhias aéreas, hotéis, resorts e operadores para divulgar conjuntamente tarifas e pacotes promocionais que estimulassem estrangeiros a viajar ao Brasil.

A ideia era associar a promoção do destino a preço, oportunidade e comercialização imediata, lógica mais que adequada a uma crise econômica, considerando que o principal obstáculo à viagem era a redução da renda e da confiança do consumidor. Ou seja, em vez de divulgar somente imagens e atributos do país, a Embratur articulou empresas do setor para apresentar ofertas concretas, capazes de estimular a decisão de viagem em plena retração econômica.

[2] Segmento do mercado imobiliário dos Estados Unidos voltado à concessão de empréstimos para a compra de imóveis a pessoas com maior risco de inadimplência. A expansão desse mercado foi um dos fatores que contribuíram para a crise financeira de 2008.

Em 2010 o Brasil registrou a entrada de 5.161.379 turistas estrangeiros, e os gastos desses visitantes voltaram a crescer. De janeiro a novembro, já estavam cerca de 10% acima do mesmo período de 2009.

Foi criado um selo de identificação para os parceiros na ação e para os operadores dos países estrangeiros envolvidos. A Brasil Now teve a adesão de entidades como Associação Brasileira de Turismo Receptivo Internacional (BITO), Aeroportos do Brasil (ABR), Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) e Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), além de empresas aéreas como TAM, Gol/Varig e TAP.

Na primeira fase, a campanha apresentou ofertas para Estados Unidos e América do Sul; depois, foi estendida ao mercado europeu. A intensificação de ações de divulgação na Europa coincidiu com a participação da Embratur, juntamente com o MTur, no Fórum Turístico 2009 – Economia e Turismo, em Madri, na Espanha. O evento, que tinha o Brasil como convidado de honra, debatia justamente a crise econômica e seus efeitos sobre o setor.

De acordo com Jeanine Pires, foi feito um esforço conjunto bastante representativo entre os diversos níveis de governo e especialmente com os operadores brasileiros e estrangeiros. "A confiança no Brasil pelo mundo afora era forte e foi decisiva", ela destaca. A presença do Brasil nos mercados considerados prioritários já era forte e a articulação logo deu resultados.

A recuperação veio rapidamente: em 2010 o Brasil registrou a entrada de 5.161.379 turistas estrangeiros, e os gastos desses visitantes voltaram a crescer. De janeiro a novembro, já estavam cerca de 10% acima do mesmo período de 2009. Ao tornar o destino mais competitivo e converter promoção em venda, a Embratur demonstrou mais uma vez, com a Brasil Now, a capacidade de adaptação e inovação que está no DNA de uma instituição que enfrentou o desafio de crescer em meio a crises.



Turistas em Foz do Iguaçu (PR). Com a campanha Brasil Now, Embratur superou crise iniciada em 2008

ENTRE O “MILAGRE” E A CRISE

Nos anos 1970, em meio ao “milagre econômico” promovido pelo governo militar, a Embratur estava construindo infraestrutura, estimulando viagens e tentando inserir o Brasil no mercado turístico internacional. Porém, esse processo ocorreu em um cenário internacional bem menos favorável do que o crescimento da infraestrutura nacional poderia sugerir. Naquela década, o setor turístico atravessou as primeiras grandes turbulências de sua história, com duas crises do petróleo.

A primeira se deu entre 1973 e 1974, provocada pela Guerra do Yom Kippur, em que Egito e Síria atacaram Israel, e a segunda, entre 1979 e 1980, quando a Revolução Iraniana paralisou os poços do país, um dos maiores exportadores da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), retirando milhões de barris por dia do mercado. Nos dois casos, houve um aumento dos custos operacionais das companhias aéreas e consequentemente também do custo das passagens, resultando numa desaceleração do turismo internacional. A demanda reduzida levou as empresas de aviação a reverem rotas e frotas. Para a Embratur, o desafio passaria gradualmente de estruturar um setor em expansão, característica marcante dos anos 1970, para manter e ampliar os fluxos turísticos em um ambiente econômico cada vez mais adverso.

De certa forma, essas duas crises ajudam a explicar algumas das escolhas feitas pela política turística brasileira nos anos 1970. O país, que dependia da importação de petróleo, enfrentava maior pressão sobre suas contas externas. Atrair turistas estrangeiros significava não só desenvolver hotéis, destinos e serviços, mas também obter divisas. Estimular os brasileiros a viajar pelo próprio país ajudava a evitar sua saída. Assim, promoção internacional e turismo doméstico avançaram simultaneamente na estratégia governamental da segunda metade da década.

Nos anos 1970, o setor turístico atravessou as primeiras grandes turbulências de sua história, com duas crises do petróleo: a primeira, entre 1973 e 1974, provocada pela Guerra do Yom Kippur, e a segunda, entre 1979 e 1980, quando a Revolução Iraniana paralisou os poços de petróleo daquele país, retirando milhões de barris por dia do mercado.

MAIS ENTRADAS, MENOS SAÍDAS

O depósito compulsório foi instituído pelo Decreto-Lei 1.470, de 4 de junho de 1976, e valeu até 7 de dezembro de 1979. Durante esse período, brasileiros que quisessem viajar ao exterior a passeio deveriam depositar Cr$ 12 mil e apresentar o comprovante para a emissão ou prorrogação de passaportes e para determinadas autorizações de saída do país. Bancos e agências de turismo também deveriam exigir a comprovação do recolhimento para a venda de câmbio destinada à viagem. O dinheiro seria devolvido depois de um ano, sem juros nem correção monetária, mas a medida aumentava consideravelmente o custo imediato de uma viagem ao exterior. Como o objetivo era desestimular as viagens de turismo ao exterior e favorecer o turismo interno, o depósito não se aplicava em casos de viagens a trabalho.

Em 1976, por exemplo, o governo Geisel criou um depósito compulsório de Cr$ 12 mil para a emissão ou prorrogação de passaportes e para determinadas autorizações de saída do país. O dinheiro seria devolvido depois de um ano, sem juros nem correção monetária, mas a medida aumentava consideravelmente o custo imediato de uma viagem ao exterior. Ao mesmo tempo, o governo criou estímulos fiscais para estabelecimentos que vendessem produtos nacionais a turistas estrangeiros, mediante pagamento em moeda estrangeira.

Cabia à Embratur, na maioria das vezes, a responsabilidade de apresentar resultados que justificassem essa lógica. E ela o fez: o déficit da rubrica turismo, do balanço de pagamentos, recuou de US$ 313 milhões, em 1975, para cerca de US$ 140 milhões, em 1978. Já o número de turistas estrangeiros, que era de apenas 287.926 em 1971, cresceu ao longo da década e chegou a 1.625.422 em 1980. E foi assim que, já em sua primeira década completa de existência, a Embratur teve de aprender algo que se repetiria em 2001, 2008 e 2020: o turismo é particularmente sensível às crises externas e sua política precisa combinar planejamento de longo prazo com capacidade de reação às mudanças internacionais.



Estação das Docas em Belém (PA)

6

A REVOLUÇÃO DOS DADOS



Em seis décadas, novas tecnologias transformaram dados em inteligência estratégica e mudaram profundamente a maneira de promover o Brasil no mundo

Quem tem mais de 40 anos certamente deve lembrar do tempo em que era preciso ir a uma agência de viagens ou à loja de uma companhia aérea para emitir um bilhete de passagem e da felicidade que era sair de lá levando no bolso o talão de folhas de papel destacáveis, com verso em carbono, preenchido na maioria à mão pelo agente de viagens. Isso hoje é detalhe para filme de época. Agora, basta ter um smartphone e pode-se comprar passagens, reservar hotéis e fazer roteiros de férias. E isso é somente uma pontinha da grande transformação que se operou no setor turístico a partir dos anos 1990, com o avanço tecnológico, a popularização dos computadores pessoais e a criação da internet.



A passagem aérea impressa morreu com o surgimento do smartphone

"Ao longo das décadas, o turismo evoluiu muito. Antes, era um trabalho mais manual, usávamos telex para reservas. Hoje, tudo é digital e instantâneo. A tecnologia transformou completamente o setor. A internet e a inteligência artificial são ferramentas fundamentais e não devemos ter medo delas, mas sim utilizá-las para avançar", afirma o empresário Guilherme Paulus, fundador da operadora CVC (em 1972), da Webjet Linhas Aéreas (companhia aérea de baixo custo, que operou entre 2005 e 2012) e da rede GJP Hotels & Resorts.

> **"Ao longo das décadas, o turismo evoluiu muito. Antes, era um trabalho mais manual, usávamos telex para reservas. Hoje, tudo é digital e instantâneo. A tecnologia transformou completamente o setor"**
>
> Guilherme Paulus,
> fundador da operadora CVC

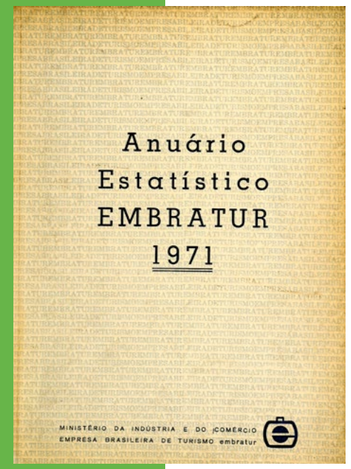
A revolução digital também transformou radicalmente a maneira de se fazer promoção internacional e de planejar estratégias para o turismo, ao permitir coleta, organização, visualização, análise e cruzamento de informações de diferentes fontes. Hoje em dia, a inteligência de dados não somente possibilita acessar resultados mais detalhados e precisos de períodos passados, como também fazer projeções. É o que se chama de dados históricos e preditivos, como explica Bruno Reis:

"Hoje, na base da Embratur, eu consigo primeiro fazer uma pesquisa básica para saber de onde está vindo o turista, quanto ele está consumindo e que tipo de produto ele está procurando no Brasil. Mas esse é um dado passado. O que mais nos interessa é o dado de previsibilidade. Para os próximos três meses, como está a venda de passagem aérea em cada um dos mercados em que a Embratur atua? Como está o posicionamento dos meus concorrentes? Para que segmentos e nichos estou perdendo possibilidades de expandir o portfólio Brasil? Isso tem nos ajudado a conduzir a estratégia mercado a mercado."



Equipe da Embratur faz planejamento de ações para o quadriênio 2024-2027 com apoio da FGV

Sessenta anos atrás, porém, a computação engatinhava e o que se tinha eram os relatórios de controle migratório nas fronteiras, feitos pela Polícia Federal, que registrava a entrada e saída de estrangeiros. Assim que se estruturou, a Embratur passou a usar esses registros administrativos como base para acompanhar o fluxo internacional de visitantes e apoiar suas políticas de promoção e planejamento. Eram também os registros da PF que alimentavam as planilhas dos Anuários Estatísticos da empresa, que, desde 1970, apresentavam séries de chegadas internacionais.



Anuário Estatístico, primeira ferramenta de dados

DO CARTÃO DE PAPEL À BIOMETRIA

A trajetória da Polícia Federal, como fonte primária de dados turísticos, também acompanhou uma travessia radical de tecnologias. Nos primeiros dias de 1966, tudo se resumia ao cartão de papel preenchido manualmente pelo viajante em balcões de fronteira. Essas informações eram somadas à mão ou em máquinas de calcular simples para alimentar os primeiros Anuários Estatísticos da Embratur a partir de 1970. O fluxo foi sendo lentamente informatizado: já nos anos 1980 e 1990, sistemas passaram a digitalizar o cadastro de estrangeiros. A Lei de Migração de 2017 reforçou o caráter exclusivo e indelegável dessa função de controle de fronteira atribuída à PF pela Constituição. Mesmo com toda a modernização, por muito tempo o registro na fronteira continuou sendo essencialmente administrativo – um documento de identificação e controle migratório, não uma ferramenta de inteligência de mercado. Coube à Embratur, ao Cebitur e depois à Diplan transformar esses números brutos em indicadores úteis para a promoção turística. Em 2016, durante os Jogos Olímpicos do Rio, o reconhecimento facial passou a operar em 14 aeroportos brasileiros, cruzando imagens captadas por câmeras com bases de dados da PF e da Receita Federal por meio do sistema e-DBV (Declaração Eletrônica de Bens do Viajante), desenvolvido pelo Serpro. Essa mudança acelerou drasticamente a triagem de passageiros e liberou os agentes de imigração para focar em análise de risco em vez de checagem manual repetitiva. A digitalização ganhou ainda mais amplitude em 2023, quando PF, MTur e Embratur lançaram juntos o Painel de Dados do Turismo, cruzando registros de fronteira com dados do Banco Central e da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) quase em tempo real. O movimento culmina, em 2025 e 2026, com plataformas de biometria integradas ao "Porto Sem Papel", para cruzeiros, e com a nova Política Nacional de Identificação Biométrica – instituída pelo Ministério de Portos e Aeroportos (MPor) em agosto de 2026 –, que torna o reconhecimento facial obrigatório em embarques e desembarques, dispensando o consentimento individual do passageiro com base na LGPD. Assim, o posto de controle – que em 1966 registrava chegadas a lápis em um talão de papel – tornou-se, seis décadas depois, parte de uma rede algorítmica que gera dados em tempo real para decisões estratégicas de promoção internacional.

Identificação biométrica: geração de dados em tempo real





Foto: Arquivo Nacional

Inauguração do Cebitur, em Copacabana, em 1972

Mas já naquele tempo considerava-se a necessidade de organizar uma diversidade maior de informações, que pudessem guiar os planos para o setor turístico. Paulo Protásio lembra que a primeira providência para vencer essa escassez de dados foi a criação do Centro Brasileiro de Informação Turística (Cebitur), inaugurado em novembro de 1972. O Cebitur era um centro de produção, organização e disseminação de dados e informações turísticas, quase como um antecedente dos atuais sistemas digitais de inteligência, embora funcionasse mais como centro de informações a turistas, jornalistas e pesquisadores.

"Nós o instalamos num prédio de três andares recém-construído, na Barata Ribeiro, em Copacabana. O Cebitur teve um acervo extraordinário, onde todas as informações eram capitalizadas no procedimento de uma ação. Não só da hospedagem, dos roteiros etc., mas também, por exemplo, da parte culinária. Tínhamos o registro de todos os produtos que faziam a diferença nos seus territórios. Aquilo era novidade. Então, esse enriquecimento da informação foi grandioso, extraordinário, eu diria", conta Protásio.

Outra fonte foi criada a partir da criação da Diretoria de Planejamento (Diplan), em 1976. A nova divisão da Embratur tornou-se responsável por sistematizar a coleta de informações por meio de diversas fontes, como a ficha nacional de registro de hóspedes, o boletim de ocupação hoteleira, o aproveitamento do cartão de embarque e desembarque internacional, o estudo da demanda interna, o inventário da oferta, a instituição de lugares de interesse turístico e outras fontes que permitissem conhecer melhor o setor turístico. O objetivo era orientar as ações do mercado e da própria Embratur.

O acervo do Cebitur guardava menos números estatísticos e mais informações gerais sobre destinos, roteiros, calendário de eventos e legislação turística. E um dos orgulhos da equipe do centro era ser capaz de responder a qualquer consulta que lhes fizessem. Uma vez, durante o Carnaval, já nos anos 1980, um jornalista estadunidense recorreu ao Cebitur para saber o número de pedras usadas para formar os desenhos geométricos no calçadão de Copacabana, no Rio de Janeiro. A equipe entrou em contato com a Secretaria de Obras e conseguiu um cálculo aproximado, com auxílio de um computador.



Foto: Amir Rita - Pexels

Quantas pedras tem a calçada de Copacabana? O Cebitur responde



Publicações da Embratur: informações para o setor turístico

O ACERVO CEBITUR

O Cebitur reuniu um acervo que chegou a 20 mil documentos, arquivados por unidade da Federação. O material abrangia recortes de jornais, revistas, apostilas, resultados de pesquisas, documentação iconográfica, cartográfica e sonora; fotografias, mapas, cartazes, discos, fitas e peças de artesanato. O arquivo de legislação turística era dividido em duas partes: uma com as coleções do Diário Oficial da União e do Estado do Rio de Janeiro e outra com a legislação avulsa, tanto estrangeira quanto brasileira, arquivada em pastas suspensas, ordenadas geograficamente. Possuía ainda um arquivo de eventos, que guardava os questionários respondidos anualmente ao Cebitur pelos municípios integrantes da rede de informações turísticas, com dados para elaboração do Calendário Turístico do Brasil. E tinha uma biblioteca especializada, que incluía muitos livros importados. "Havia todo um processo para a gente adquirir cada livro junto a uma editora ou livreiro", lembra a ex-servidora Déa Lúcia. Foi ela que, em 2006, assumiu a missão de reunir parte do acervo do Cebitur na exposição itinerante 40 Anos Embratur: Um passeio pela história do turismo no Brasil, comemorativa ao 40º aniversário da instituição.

Nem sempre, porém, o Cebitur tinha as respostas. Em 1977, a Embratur quis saber um pouco mais do que aquilo que diziam os números fornecidos pela PF e realizou, pela primeira vez, uma pesquisa com turistas estrangeiros. Ficou sabendo que a média de permanência no Brasil era de quase 14 dias e os gastos diários chegaram a US$ 55 per capita. A pesquisa mostrou ainda que cerca de 39% dos turistas vinham da Europa, 29% da América do Norte, 17% de África, Ásia e outras regiões, e 15% da América do Sul.

A amostra era restrita. A pesquisa foi feita no Aeroporto do Galeão e respondida somente por quem visitava o Rio de Janeiro. Três anos depois, a empresa quis atualizar esses dados e, ao mesmo tempo, obter dados para a criação de um seguro-turismo. Contratou, então, 87 pessoas para aplicarem questionários com turistas estrangeiros que deixavam o país pelos aeroportos de São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Salvador, Manaus e Foz do Iguaçu. Cerca de 10 mil questionários foram preenchidos.

14 dias era a média de permanência de estrangeiros no Brasil, de acordo com a primeira pesquisa feita pela Embratur. Os gastos diários chegavam a US$ 55 per capita. Cerca de 39% dos turistas vinham da Europa, 29% da América do Norte, 17% de África, Ásia e outras regiões, e 15% da América do Sul.

Em 1977, a Embratur realizou pela primeira vez uma pesquisa com turistas estrangeiros



Foto: Peter Skitterians - Pixabay



Rio de Janeiro (RJ)

Na pesquisa realizada em janeiro de 1980, o formulário passou por um refinamento, era mais completo. Além de perguntas sobre idade, profissão, país de origem, renda familiar, tempo de permanência no Brasil e uma avaliação dos serviços, abordava outros itens. Um exemplo: o estrangeiro viajou influenciado por alguma promoção ou por indicação de alguém. As respostas permitiam à Embratur saber se sua propaganda turística estava dando resultado em outros países ou se seria preciso dirigi-la para uma determinada faixa etária ou classe social ainda não atingida ou pouco influenciada. Havia também perguntas sobre seguro-turismo, cujas respostas ajudariam a empresa a calcular tarifas e estabelecer critérios de seguro.

Esse tipo de levantamento para conhecer o visitante estrangeiro passou a ser mais frequente no decorrer dos anos 1980, período em que ganhou maior complexidade. A de 1986, por exemplo, foi dividida em três etapas, em janeiro (alta temporada), julho (média temporada) e novembro (baixa temporada). Nos aeroportos de Porto Alegre, Foz do Iguaçu, São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Manaus e nos postos de fronteira de Porto Alegre, Foz do Iguaçu e Corumbá, foram aplicados 4 mil questionários a turistas estrangeiros e a brasileiros que voltavam de férias no exterior.

Nesse mesmo ano, a Diplan, após dez anos de atividade, fez uma análise dos documentos e estudos produzidos e constatou a necessidade de uma revisão metodológica, de modo a se fazer melhor aproveitamento dos dados coletados. Um dos objetivos da reestruturação era identificar a demanda efetiva e potencial, buscando desenvolver novos produtos ou mercados e dimensionar a oferta futura e, por consequência, orientar os investimentos setoriais, bem como o público-alvo de ações promocionais. A tecnologia já permitia armazenar o acervo em computadores de grande porte (mainframes) usando principalmente fitas magnéticas de rolo, discos rígidos pesados (hard disks) e cartões ou fitas perfuradas.



Foto: Nicolas Foster/Pexels

Exemplo de disco rígido do tipo utilizado pelo Diplan, nos anos 1980

Nos dois anos seguintes, a Embratur usaria a tecnologia para compartilhar, com o mercado e com o público, parte das informações coletadas tanto pela Diplan quanto pelo Cebitur. Em 1987, a empresa anunciou a disponibilização do "maior banco de dados turísticos do Brasil". O acesso seria feito por meio de um terminal do computador batizado de Sid 5903, instalado na sede da Embratur, no Rio de Janeiro, interligado a órgãos estaduais de turismo, através da Rede Nacional de Comunicação de Dados por Comutação de Pacotes (Renpac) da Embratel.

Outro meio tecnológico de disseminação de informações turísticas foi lançado em 1988, o serviço telefônico Disque Turismo. Discando o número 1516, tanto o público quanto hotéis, agências de viagens e postos de informação turísticas podiam consultar (e fornecer) os dados armazenados no sistema por meio de terminais de computador com acesso direto ao serviço de telefonia da Embratel.

Depois que a transferência da sede para Brasília foi concluída, em 1992, o Cebitur sobreviveu por pouco tempo, até ser desativado. "Na época da mudança, nós ficamos só com o escritório na Uruguaiana. E não dava para manter a biblioteca, porque ela ocupava grande parte de um andar na sede, na Praça da Bandeira. Então, a biblioteca foi doada posteriormente para o Centro de Excelência em Turismo (CET) da Universidade de Brasília (UnB) e o material promocional foi mandado para o almoxarifado", conta Déa Lúcia Coufal, que trabalhou no Cebitur. O rápido avanço da tecnologia na virada do século não demorou a tornar obsoletos o Sid 5903, da sede carioca, e o Disque Turismo. A abertura da internet comercial no Brasil, em 1995, transformou a distribuição de informações. Nesse mesmo ano, a Embratur lançou sua primeira página oficial na rede mundial de computadores.

Em 1987, a Embratur anunciou a disponibilização do "maior banco de dados turísticos do Brasil". O acesso seria feito por meio de um terminal do computador batizado de Sid 5903, instalado na sede da Embratur, no Rio de Janeiro.



Foto: Bento Viana - Mtur

A mudança da Embratur para Brasília coincidiu com avanços tecnológicos, logo viriam o primeiro site e comunicação por e-mail e plataformas de mensagens

O rápido avanço da tecnologia na virada do século não demorou a tornar obsoletos o Sid 5903, da sede carioca, e o Disque Turismo. A abertura da internet comercial no Brasil, em 1995, transformou a distribuição de informações. Nesse mesmo ano, a Embratur lançou seu primeiro site oficial.

O Sid 5903 foi desativado e, com a criação do Ministério do Turismo (MTur), em 2003, a operação do Disque Turismo passou a ser descentralizada e assumida principalmente por prefeituras e órgãos estaduais de turismo, enquanto a Embratur concentrou-se na promoção internacional. Nos anos 2000, o serviço de informações turísticas se expandiu para linhas gratuitas tipo 0800 e, mais recentemente, em municípios que mantêm a ferramenta ativa, o atendimento por voz foi complementado ou adaptado para plataformas de mensagem instantânea, como WhatsApp e e-mail.

PROMOÇÃO ORIENTADA

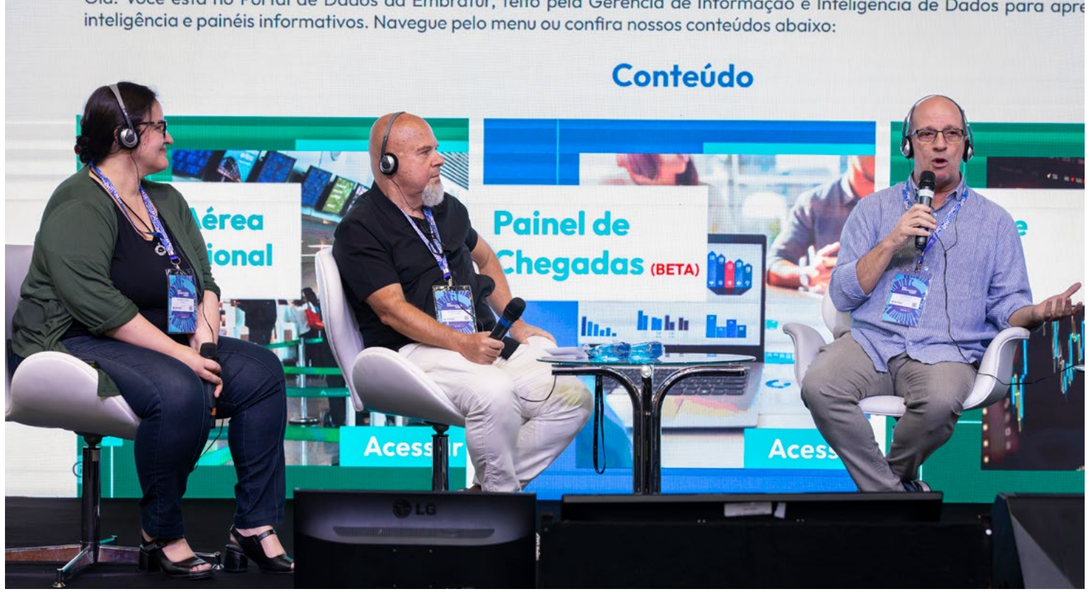
A Embratur entrou no século 21 com o olhar voltado para o futuro. O Plano Aquarela começou a ser elaborado em 2003 e foi lançado em 2005, para orientar as ações de marketing do turismo internacional. E não tinha como fazê-lo senão a partir de dados. Sob a presidência de Eduardo Sanovicz, a equipe da Embratur produziu um levantamento e uma ordenação de todas as informações estatísticas e indicadores sobre o turismo brasileiro. Mas não só isso.

"A pesquisa internacional que deu origem ao Plano Aquarela buscou informações em 16 países, com pessoas que nunca tinham ouvido falar no Brasil, com pessoas que já tinham vindo ao Brasil. Escutamos de forma qualitativa todos os profissionais e entidades no Brasil, além do setor público. Pela primeira vez sabíamos o que os visitantes sabiam do Brasil", conta Jeanine Pires, que participou da elaboração do Plano ainda como diretora de Turismo de Negócios e Eventos.

A Embratur entrou no século 21 com o olhar voltado para o futuro. O Plano Aquarela começou a ser elaborado em 2003 e foi lançado em 2005, para orientar as ações de marketing do turismo internacional. E não tinha como fazê-lo senão a partir de dados.

Os dados orientaram as ações do Plano Aquarela, como a campanha Brasil Sensacional





A então gerente de Informação e Inteligência de Dados da Embratur, Mariana Aldrigui, debate o uso de dados no Rio Innovation Week, em 2023

Esse manancial de informações serviu de base para que se traçasse uma estratégia, definindo o que promover, onde promover, qual segmento para qual mercado, quais os destinos prioritários e quanto e quando investir em cada lugar. Jeanine explica: "Traçamos, dentro do Plano Aquarela, uma forma de trabalhar com cada interlocutor, de forma dedicada. Desde o operador de turismo, o agente de viagens, a imprensa e principalmente o turista. Foi a primeira vez também que pudemos diferenciar o que seria para os intermediários e que seria para o consumidor final."

A metodologia trazida pelo Plano Aquarela passou a fazer parte do trabalho da Embratur a partir de então. Quando se tornou presidente, em 2006, Jeanine Pires adotou a inteligência de dados como o caminho para preparar o trade nacional para trabalhar com os dez principais mercados de interesse do turismo brasileiro. "O Plano Aquarela, na verdade, é uma ferramenta de trabalho que vai evoluindo. Essa metodologia é uma estratégia que define quais são os mercados prioritários, quantos visitantes vêm desse mercado, quanto é que eles gastam e que tipo de turismo eles querem no Brasil", ela afirma.

O Plano Aquarela foi sendo atualizado a cada dois anos e, em 2009, foi lançado o Plano Aquarela 2020, que manteve a essência, a estratégia e o conteúdo da promoção internacional do plano original ao planejar os anos seguintes. O período era especialmente complexo, tendo em vista a realização, no Brasil, da Copa do Mundo FIFA 2014 e dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Mas o Aquarela 2020 ia além, projetando o que poderia ser após a temporada dos grandes eventos.

A consultora Vaniza Schuler destaca um efeito institucional de grande importância: a Embratur poder induzir uma cultura de dados em todo o setor. "Isso é muito importante para a gente parar com a informalidade e efetivamente fazer planejamentos e ter noções claras daquilo que é mais assertivo. No momento em que a Embratur valoriza, ela provoca o mercado a valorizar. Controlar e monitorar é necessário, porque assim até o patrocínio está atrelado aos dados. As pessoas começam a pensar duas vezes. Vão ter que apresentar dados para a Embratur para poder ter esse ou aquele benefício. E aí, nem que seja a fórceps, a gente muda a cultura."



O Aeroporto Internacional de Guarulhos em São Paulo é o maior complexo aeroportuário do Brasil

“Com a inteligência de dados, a gente consegue ter uma leitura do mundo inteiro sobre como o mundo está olhando para o Brasil”, observa Marcelo Freixo, que usou muito da metodologia do Plano Aquarela para criar, em 2025, o seu sucessor, o Plano Brasis. O novo plano internacional de marketing praticamente se desdobra em outros 27 planos, um para cada unidade da Federação. Para Freixo, a possibilidade de apresentar a diversidade das regiões brasileiras por meio de dados teve grande importância em sua elaboração.

“Hoje, com a ajuda de uma boa equipe técnica, a gente lê o mundo e promove o Brasil com muito mais qualidade do que promovia antes. Sabemos qual Brasil a gente apresenta melhor em cada um dos países que têm interesse em nos visitar”, diz o ex-presidente. E dá um exemplo: “Ampliamos muito a capacidade do Chile de visitar o Brasil a partir das companhias aéreas e a partir de uma promoção mais qualificada do Brasil com inteligência de dados”.

Bruno Reis reconhece que, antes do Plano Aquarela, a promoção internacional era muito genérica. Para ele, o que se vendia e promovia então era o óbvio – Carnaval e Réveillon no Rio de Janeiro, as Cataratas, Salvador e talvez Manaus. Não havia uma estratégia lógica para poder diversificar, principalmente com a atividade aérea, que ficava limitada aos grandes hubs, como Rio e São Paulo. “Então, a grande diferença de 2004 para 2024 é que a gente conseguiu abrir relação comercial para o país inteiro”, diz Reis.

“A inteligência de dados é, de fato, o que a gente trouxe de mais inovador em relação à transição de mentalidade. Dentro da indústria do turismo, é muito comum que as decisões sejam tomadas com base no ‘achismo’”

Bruno Reis,
Presidente da Embratur

Para o atual presidente, “a inteligência de dados é, de fato, o que a gente trouxe de mais inovador em relação à transição de mentalidade. Dentro da indústria do turismo, é muito comum que as decisões sejam tomadas com base no ‘achismo’. E na linha lógica de mercado, olhando principalmente o benchmarking de aeroportos, companhias aéreas e hotelaria, a gente toma decisão com base em previsibilidade de dados. E isso não era muito utilizado, inclusive dentro da Embratur.”

E da mesma forma que os algoritmos provocaram uma revolução no modo de a Embratur fazer promoção internacional, também avançou muito a maneira de disponibilizar à sociedade civil as informações coletadas. Atualmente, a Embratur direciona seus meios de informação e ferramentas estratégicas para apoiar o trade e orientar o público internacional por meio de plataformas digitais, capacitação e materiais promocionais especializados.

O Portal de Dados dá acesso a painéis interativos com indicadores de chegadas internacionais, receitas turísticas, malha aérea e empregos no setor. Essa vitrine é complementada periodicamente com informativos, boletins e relatórios. As plataformas DesBRAva e Feel Brasil, webinars, séries documentais transmitidas em plataformas digitais e catálogos virtuais também fazem parte da lista de canais de disseminação da informação coletada ou produzida pela Embratur.

“A gente trouxe essa leitura primeiro para dentro da casa, para as nossas tomadas de decisão. Mas quisemos ir além, expandir e oferecer para a sociedade civil, pela primeira vez, um portal de dados onde todos os gestores públicos e privados do país inteiro podem tomar melhores decisões. Então estamos construindo uma cultura de dados, tanto dentro quanto fora da casa, onde ela não existia. E isso é realmente único, é realmente inovador”, conclui Bruno Reis.



Passeio de jangada em Maceió (AL)

7

DIVERSO E INCLUSIVO



O turismo brasileiro amplia vozes, territórios e experiências historicamente deixados à margem e transforma diversidade em pertencimento, renda e numa nova forma de apresentar o país ao mundo

Nas últimas décadas, o turismo deixou de ser compreendido apenas como atividade econômica voltada ao lazer e passou a ser reconhecido também como instrumento de desenvolvimento social, cultural e territorial. Isso implica criar destinos e roteiros que evidenciem a diversidade histórica e cultural dos povos formadores da nação brasileira e, ao mesmo tempo, promover a inclusão de públicos antes negligenciados, como pessoas LGBTQIA+, pessoas com deficiência (PcD), pessoas idosas e neurodivergentes. O que se quer não é apenas abrir novos segmentos de mercado, mas assegurar o direito de viajar, acolher diferenças e permitir que cada comunidade conte a própria história.

Nos anos 1980, a Embratur desenvolveu iniciativas pioneiras relacionadas a PcDs e público da terceira idade.

Nos anos 1980, a Embratur desenvolveu iniciativas pioneiras relacionadas a PcDs e público da terceira idade. Por outro lado, embora o debate sobre diversidade racial e sexual existisse desde os anos 1980, esses temas só ganhariam espaço mais consistente nas políticas públicas brasileiras a partir do Plano Nacional de Turismo 2003-2007, que estabeleceu uma arquitetura para a descentralização, regionalização, diversificação e geração de renda no turismo. Quatro anos depois, o Plano Nacional de Turismo 2007-2010 transformou aquela arquitetura em uma política explicitamente denominada de inclusão, acrescentando públicos, instrumentos de crédito e consumo, acessibilidade, turismo social e metas territoriais definidas.

Mesmo assim, nos dois documentos, a "diversidade" permanece mais associada à inclusão socioeconômica, à diferenciação da oferta e à valorização regional do que ao reconhecimento político de grupos sociais historicamente discriminados. Mais objetivo foi o Plano Aquarela 2005, que incorporou esses públicos entre os nichos a serem trabalhados pela Embratur no turismo cultural. Sendo que, no caso do etnoturismo e do afroturismo, a visibilidade cresceu à medida que avançavam as políticas de ações afirmativas adotadas no início dos anos 2000.



Tânia Neres participa da Semana da África, na Universidade de Brasília

Atuando há mais de 35 anos no turismo internacional, com foco no afroturismo, Tânia Neres identifica o Plano Aquarela como ponto de início da mudança. "Antes, eu não via nada no Brasil que falasse sobre isso. O Plano Aquarela trouxe todo esse pensamento, que veio devagarzinho, passando por algumas gestões que não entendiam, mas que, hoje, com uma coordenação, já consegue transversalizar todas as áreas e fiscalizar também essas áreas para que isso realmente aconteça", analisa.

A Coordenação de Afroturismo, Diversidade e Povos Indígenas foi criada em 2023 pela Embratur para valorizar a diversidade no Brasil em todas as ações promocionais realizadas pela agência. Um marco na história do Brasil.

A coordenação a que Tânia se refere é a Coordenação de Afroturismo, Diversidade e Povos Indígenas, criada em 2023 pela Embratur, atrelada à Gerência de Experiências e Competitividade Internacional e coordenada por ela mesma. A divisão foi incluída no organograma da Embratur para valorizar a diversidade no Brasil em todas as ações promocionais realizadas pela agência, o que para Tânia é um marco na história do Brasil, ainda mais por ter à frente uma mulher negra.

No mesmo ano em que foi criada a coordenação, o Ministério do Turismo (MTur) lançou o Mapeamento do Turismo em Comunidades Indígenas no Brasil e o Guia do Afroturismo no Brasil – Roteiros e Experiências da Cultura Afro-Brasileira. As iniciativas ajudaram a reconhecer práticas que já existiam nos territórios, mas muitas vezes permaneciam fora das vitrines oficiais.

Para Tânia, essa mudança também exige rever a imagem com que o Brasil foi divulgado durante décadas. A promoção turística esteve por muito tempo concentrada no sol e praia e recorreu a representações estereotipadas de mulheres negras, da população indígena e da própria diversidade brasileira. O novo desafio é substituir o olhar de fora por narrativas construídas com os protagonistas. "Eu não estava falando de assistencialismo e não estava querendo falar sobre ajuda ao povo negro", recorda, ao explicar o esforço para que a pauta fosse reconhecida como produto, mercado e desenvolvimento.



Guia reconheceu práticas que estavam fora das vitrines oficiais

O VERSO DO CARTÃO-POSTAL

Na região portuária do Rio de Janeiro, essa mudança de perspectiva pode ser percorrida a pé. A Pequena África reúne lugares fundamentais da memória afro-brasileira, como o Cais do Valongo, a Pedra do Sal, o Instituto dos Pretos Novos, o Jardim Suspenso do Valongo e referências à vida de Tia Ciata[1]. O território conta a chegada forçada de africanos escravizados, mas não se limita à dor: revela redes de solidariedade, religiosidade, trabalho, resistência e criação cultural que ajudaram a formar a cidade e deram origem a expressões decisivas da identidade nacional.

A arquiteta, humorista e guia de turismo Karol Duarte transformou essa história em experiência. À frente do projeto Guiadas Urbanas, ela conduz roteiros pela Pequena África e pela história do samba valendo-se de pesquisa, oralidade, humor e afeto. Em vez de uma aula distante, propõe uma conversa em movimento, aproximando os visitantes das pessoas que fizeram aquele território. "Eu faço o roteiro justamente onde vai terminar o jongo, o samba de roda, a capoeira, para atrelar não só a história, a cultura, a memória do lugar, mas também a vivência com o território", conta.

Na região portuária do Rio de Janeiro, a Pequena África reúne lugares fundamentais da memória afro-brasileira, como o Cais do Valongo, a Pedra do Sal, o Instituto dos Pretos Novos, o Jardim Suspenso do Valongo e referências à vida de Tia Ciata.



Karol Duarte transformou história em experiência com o projeto Guiadas Urbanas, no Rio

[1] Hilária Batista de Almeida (1854-1924), importante liderança da comunidade negra no Rio de Janeiro e figura ligada às origens do samba carioca. Sua casa, na região central da cidade, foi um dos pontos de encontro que ajudaram a formar a cultura afro-brasileira da região.



Passeio na Pequena África "o verso do cartão-postal"

O guiamento recupera personagens apagados das narrativas oficiais e mostra que o Rio não pode ser compreendido apenas por suas paisagens mais conhecidas. O roteiro parte das marcas deixadas pelo tráfico atlântico e avança até a vida comunitária que floresceu na região. Mostra como mulheres negras, trabalhadores do porto, músicos e lideranças religiosas construíram espaços de convivência e proteção. Tia Ciata surge como elo entre ancestralidade, culinária, religiosidade e samba; a Pedra do Sal, como lugar de encontro; e o percurso do samba segue para bairros como Oswaldo Cruz e Madureira, onde se consolidaram escolas e tradições que projetaram o Rio no mundo. A narrativa não congela a cultura no passado: conecta memória, cidade contemporânea e produção cultural viva.

Para Karol, o afroturismo altera também quem tem autoridade para narrar. Quando pessoas negras ocupam o lugar de guias, pesquisadoras e empreendedoras, a visita deixa de tratar a população afro-brasileira como objeto e passa a reconhecê-la como sujeito do conhecimento. Esse protagonismo tem impacto econômico direto: movimenta guias, restaurantes, ateliês, centros culturais e pequenos negócios do território. Tem ainda um efeito simbólico, ao permitir que moradores se vejam valorizados e que visitantes brasileiros e estrangeiros encontrem uma cidade mais diversa e plural que aquela resumida ao Cristo Redentor, às praias e ao Carnaval.

Quando pessoas negras ocupam o lugar de guias, pesquisadoras e empreendedoras, a visita deixa de tratar a população afro-brasileira como objeto e passa a reconhecê-la como sujeito do conhecimento.

Tânia Neres define a Pequena África como “o verso do cartão-postal”. O Cristo, observa, registra a passagem do turista; o território afro-carioca pede permanência e escuta. Ao chegar à Embratur, em 2023, ela levou a defesa da região como produto internacional e encontrou a cobrança por dados que comprovassem sua força. A circulação constante de guias atendendo estrangeiros e estudos sobre gastos de visitantes ajudaram a evidenciar o potencial. Desde então, a pauta ganhou espaço nas ações da Agência e em parcerias com projetos, associações e comunidades quilombolas.

Da mesma forma, na Bahia, o Bembé do Mercado se firma no calendário de afroturismo brasileiro e atrai cada vez mais visitantes à cidade de Santo Amaro da Purificação, no Recôncavo Baiano, todos os anos. São vários dias de festa. Normalmente, quando o dia 13 cai numa quarta-feira, as oferendas ao orixá e a Exu iniciam um dia antes, para que se fechem encruzilhadas, para pedir paz e que a festa transcorra da melhor forma possível. Se o dia 13 cai em outro dia da semana, normalmente os rituais começam na quarta-feira e, assim, sucessivamente. “A festa é de uma proporção imensa porque é única nas suas peculiaridades”, diz a guia turística Cris Ribeiro.



Cris Ribeiro: somos terras raras nessa questão cultural

Cris costuma dizer que faz turismo afetivo. “Não é um guiamento tão nos modos tradicionais, eu diria, porque é uma conversa de uma pessoa da cidade falando sobre as coisas da cidade para transmitir esse afeto”, ela explica. Para Cris, o Bembé do Mercado e eventos como o Carnaval, a Festa de Nossa Senhora da Purificação (padroeira de Santo Amaro) e a Festa de Nossa Senhora da Boa Morte, em Cachoeira, também na Bahia, trazem visibilidade para o Brasil porque são coisas raras, feitas pelo povo de forma única. “Traço um paralelo com as terras raras, que hoje é um tema recorrente. Nós somos terras raras nessa questão cultural, porque somos bem atípicos em relação à maioria do que acontece no mundo inteiro.”



Pegada Africana: afroturismo em Porto Alegre

> **“Meu sonho era que o verso do cartão-postal do Brasil aparecesse, pois o que era mostrado das cidades não tinha nada falando sobre a gente, sobre a população, sobre a alegria”**
>
> Tânia Neres, Coordenadora de Afroturismo, Diversidade e Povos Indígenas na Embratur

No Carnaval de 2026, o Bembé do Mercado foi tema da Escola de Samba Beija-Flor de Nilópolis. Quando recebeu o convite da escola, o babalorixá Pai Pote, presidente e guardião espiritual do Bembé, jogou os búzios para consultar os orixás. Deu a aláfia, que é a aprovação, e a Beija-Flor entrou na avenida devidamente abençoada. Para o carnavalesco e pesquisador Milton Cunha, quando uma escola de samba se debruça sobre temas como o Bembé do Mercado, cria uma rede cultural que celebra a grandeza do nosso povo. “Tanto o Carnaval quanto o Bembé, que são festas do povo negro do Brasil, dizem muito sobre o afroturismo e podem ser uma ferramenta do turismo de combate aos preconceitos.”

Tânia Neres relata que foi necessário promover letramento racial dentro da própria Embratur para que o afroturismo fosse compreendido como estratégia de mercado, desenvolvimento e reparação de invisibilidades. O resultado foi uma representação mais ampla do país. “Quanto mais a gente investe em inclusão, ganha muito mais em adesão e visitação ao Brasil. A exclusão prejudica o nosso trabalho”, afirma. Nesse sentido, promover a Pequena África ou o Bembé significa reposicionar a história negra no centro da identidade brasileira, e não como um apêndice temático.

“Meu sonho era que o verso do cartão-postal do Brasil aparecesse, pois o que era mostrado das cidades não tinha nada falando sobre a gente, sobre a população, sobre a alegria”, diz a coordenadora. Para ela, isso acontece quando a Embratur forma uma equipe técnica para pensar sobre o assunto: “É um novo olhar. É um olhar de entendimento, de repensar o Brasil e o que é que as pessoas estavam buscando no Brasil. Acho que isso é um dos grandes cartões postais do Brasil, essa diversidade cultural e de temas que a gente tem para além das paisagens”, conclui.

QUANDO A COMUNIDADE CONDUZ A VISITA

O mesmo princípio – quem vive o território deve decidir como ele será apresentado – orienta experiências de turismo indígena. Durante muito tempo, comunidades originárias foram mostradas por intermediários e submetidas a expectativas externas, que as tratavam como imagens paradas no tempo. O turismo responsável inverte essa lógica: a comunidade escolhe se quer receber visitantes, elabora seu plano de visitação, define limites e conduz as atividades. Como salienta Tânia Neres, "nenhuma comunidade deve ser obrigada a abrir seu território. Quando aceita o turismo, precisa ser protagonista da própria história e beneficiária da renda gerada."

Na comunidade indígena Kauê, em Pacaraima, Roraima, o turismo foi construído dessa maneira. Karyna Makushi, formada em Turismo e coordenadora da atividade na comunidade, levou para o território um projeto que começara a imaginar ainda na universidade. A iniciativa foi discutida em assembleia e recebeu autorização comunitária. Antes das primeiras visitas, houve capacitação, organização de um plano e preparação de serviços. O objetivo não era encenar uma identidade para atender à expectativa do turista, mas mostrar uma comunidade contemporânea, que procura recuperar e fortalecer referências culturais interrompidas pelo deslocamento e pelo preconceito.

> **"Quando o turismo chegou à nossa comunidade, veio realmente para resgatar o que havia se perdido. Resgatar as nossas danças tradicionais, nossa língua – que eu não aprendi a falar"**

Karyna Makushi,
turismóloga e empreendedora

Karyna conta que muitos moradores haviam vivido na cidade e que crianças cresceram sem a língua, as danças, as histórias e alguns costumes de seus povos. O turismo ajudou a reaproximar gerações: anciãos voltaram a contar memórias, a dança do Parixara ganhou espaço e os mais jovens passaram a olhar para a própria origem com outro sentido. "Quando o turismo chegou à nossa comunidade, veio realmente para resgatar o que havia se perdido. Resgatar as nossas danças tradicionais, nossa língua – que eu não aprendi a falar", diz. A atividade também criou perspectivas de empreendedorismo e permanência no território, especialmente para mulheres e jovens.

A experiência oferecida ao visitante combina agricultura familiar, natureza, gastronomia e cultura. Na Rota do Café Artesanal, o turista conhece o plantio, participa de degustações, prova a culinária indígena e visita cachoeiras, sempre acompanhado por pessoas da própria comunidade. Os roteiros podem durar um ou dois dias. A localização próxima à fronteira com a Venezuela e no caminho do Monte Roraima favorece o contato com viajantes de diferentes países, mas a consolidação do produto depende de planejamento para que o aumento do fluxo respeite a capacidade e os interesses locais.



Projeto turístico criado por Karyna Makushi ajudou a reaproximar gerações

O ponto de partida dessa trajetória é o Café Imeru. Ana Carolina Siqueira, a Ana do Café Imeru e prima de Karyna, começou a trabalhar com cerca de 90 pés cultivados pela família. A produção era destinada ao consumo doméstico, até que uma amostra revelou potencial para se tornar café especial. Durante a pandemia, enquanto cuidava da mãe e interrompia temporariamente a faculdade, Ana pesquisou técnicas de produção e percebeu que o cultivo poderia gerar renda. O projeto cresceu, ajudou a despertar a vocação turística da comunidade e tornou-se o centro de uma experiência em que o visitante conhece da lavoura à xícara.

"Conseguimos produzir o primeiro café arábica indígena do Brasil e trazer um pouquinho de visibilidade para o estado em relação à produção desse grão, que antes não existia. Durante esses cinco anos, foi só evolução. Hoje temos quase 9 mil pés de café, já temos premiação, temos mais qualidade e toda a cadeia produtiva aqui acontece dentro da comunidade", diz Ana.

O empreendimento também demonstra como uma atividade produtiva pode organizar uma rede comunitária. O café atraiu os primeiros visitantes, estimulou outras famílias a oferecer produtos e contribuiu para a criação de uma agência indígena de turismo, a primeira de Roraima comandada por indígenas, segundo Karyna. Parte do valor arrecadado vai para um caixa coletivo, usado em melhorias sociais. Assim, a visita não se encerra no consumo individual: deixa recursos que podem financiar necessidades definidas pela comunidade.



Experiência de turismo indígena na Aldeia Tatuyo, em Manaus (AM)

> **“O turismo é feito por pessoas e, quando encontramos pessoas que querem fazer, conseguimos juntar todas as peças dessa engrenagem”**

Camila Souza, gestora de projetos
do Sebrae Roraima

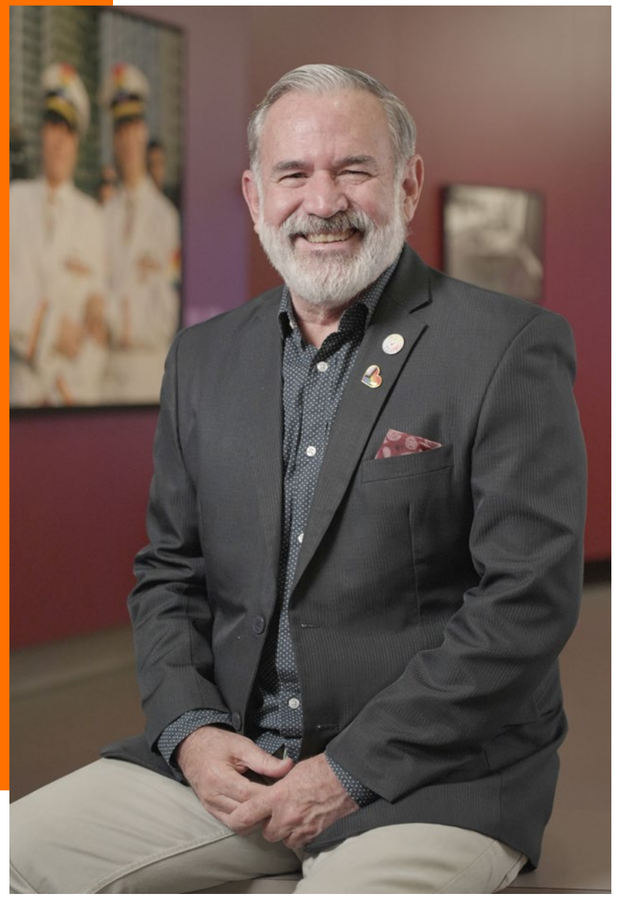
O Sebrae acompanha o projeto desde o início. Karyna destaca as consultorias de finanças, gestão, planejamento, orçamento e atendimento ao visitante. Ana recorda o apoio próximo da gestora de projetos de turismo do Sebrae Roraima, Camila Souza, que ajudou a organizar o negócio e a abrir oportunidades. “O turismo é feito por pessoas e, quando encontramos pessoas que querem fazer, conseguimos juntar todas as peças dessa engrenagem”, diz Camila. Essa assistência técnica não substitui o conhecimento indígena; oferece ferramentas para que ele se transforme em produto competitivo sem perder a autonomia.

A parceria entre Sebrae e Embratur ampliou esse alcance. Ao inserir pequenos negócios em feiras, rodadas e ações de promoção internacional, as duas instituições aproximam comunidades indígenas, quilombolas, ribeirinhas e empreendedores do sertão de mercados antes inacessíveis. “É impossível não falar de turismo sem associar todo o trade, toda a cadeia, todo mundo que faz isso acontecer. Precisamos ter uma governança bem estruturada”, afirma Camila Souza. O desafio é preparar produtos, garantir condições comerciais e preservar a autenticidade. No caso do Café Imeru e da comunidade Kauê, o valor da experiência está justamente em receber o visitante como ele é, sem representar o estereótipo que ele espera encontrar.

VIAJAR SEM ESCONDER QUEM SE É

Outra frente importante dessa transformação é o turismo LGBTQIA+. Seu crescimento ocorreu durante muito tempo de forma quase orgânica, antes de se converter em política e estratégia comercial. Clóvis Casemiro, gerente de Desenvolvimento de Membros para a América do Sul da Associação Internacional de Turismo LGBTQ+ (IGLTA), lembra que, nos anos 1990 e 2000, usava-se a sigla GLS (gays, lésbicas e simpatizantes), considerada, então, mais aceita pelo mercado. Destinos e empresas foram aderindo aos poucos, enquanto a própria comunidade conquistava visibilidade e direitos.

Marco Lomanto conta que em 2002 a campanha Brazilian Trademarks, da Embratur, partia do slogan "If travelling is your passion, Brazil is your destiny" ("Se viajar é a sua paixão, o Brasil é o seu destino") e se desdobrava em outros, como "If ecotourism is your passion, Brazil is your destiny" ("Se ecoturismo é a sua paixão, o Brasil é o seu destino"). "Aí fomos convidados para uma grande feira de turismo LGBT em São Francisco e veio a ideia de incluir 'If liberty is your passion, Brazil is your destiny', em um layout com a silhueta de um casal ao longe."



Clóvis Casemiro: depois do retrocesso, retomada do diálogo teve valor comercial e reputacional

PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Desde o início dos anos 2000, a Embratur une esforços com entidades como a Câmara de Comércio e Turismo LGBT do Brasil, a Associação Internacional de Turismo LGBTQ+ (IGLTA) e a Associação Brasileira de Turismo para Gays, Lésbicas e Simpatizantes (Abrat GLS) na promoção internacional e apoio à comercialização dos destinos brasileiros estratégicos para o segmento. O Instituto desenvolveu, já naquela década, ações de marketing muito específicas para validar o Brasil na rota global do turismo LGBT. A exemplo do site internacional www.theloveland.net, lançado em 2007 (hoje inativo) e focado em promover grandes eventos brasileiros para esse público. Também promoveu, em parceria com operadoras de receptivo especializado, a primeira press trip oficial de jornalistas internacionais da imprensa gay para conhecer o Brasil, a fim de gerar reportagens positivas em grandes revistas e jornais estrangeiros do segmento. Paralelamente, o Instituto passou a compor delegações oficiais e a financiar estandes próprios nas convenções anuais da IGLTA, vendendo pacotes de destinos do Rio de Janeiro, São Paulo, Salvador e Florianópolis diretamente a operadoras internacionais. Em 2023, um acordo de cooperação técnica (ACT) assinado com a Câmara deu origem a um Plano de Trabalho para o desenvolvimento conjunto de uma série de ações entre 2024 e 2027, sobretudo em feiras de promoção do turismo brasileiro. Também em 2023, a Embratur retomou a parceria com a IGLTA, depois de um hiato, inclusive abrindo chamada pública para selecionar empresas e organizações interessadas em integrar a delegação brasileira no evento, cuja edição 2026 ocorre em Sevilha, Espanha, em novembro.



Bandeira é hasteada em frente à Embratur na Semana da Diversidade

O Brasil possuía atributos que atraíam esse público, mas a divulgação reproduzia limites semelhantes aos de outras campanhas: concentrava-se no sol e praia, na vida noturna e na exposição de corpos. A evolução do segmento ampliou interesses e perfis. Hoje, viajantes LGBTQIA+ procuram gastronomia, arte, patrimônio, natureza, aventura, afroturismo, turismo de base comunitária, negócios e eventos. Há turistas jovens e idosos, homens e mulheres, famílias e viajantes solo. A diversidade existe dentro da própria diversidade e impede que o público seja tratado como um bloco homogêneo.

Alex Bernardes acompanhou essa mudança desde 2008, quando ajudou a criar uma revista dirigida ao público. Ao provocar o leitor a viajar, percebeu que muitas agências não sabiam indicar produtos adequados e seguros. A resposta começou como fórum de debates e evoluiu para a LGBT+ Turismo Expo, evento de referência na América Latina. “Foi um processo de educação do trade”, diz Alex. “Era preciso explicar o valor do segmento, desfazer a associação preconceituosa com turismo sexual e capacitar hotéis, restaurantes, bares, agências e destinos para receber bem.”

Alex Bernardes considera primordial o papel da Embratur na promoção do país como destino LGBTQIA+



A formação dos profissionais tornou-se tão importante quanto a promoção. Segurança e acolhimento não se resumem à presença de uma bandeira em uma campanha: dependem do atendimento na recepção, do respeito ao nome e à identidade das pessoas, da oferta de informações confiáveis e da capacidade de responder a situações de discriminação. Para Alex, o trabalho de capacitação ajudou o público a sair de circuitos restritos e ocupar museus, restaurantes, teatros, exposições e destinos de natureza. Também tornou o próprio ambiente de trabalho do turismo mais aberto a profissionais LGBTQIA+.

Clóvis Casemiro ressalta que a relação com a Embratur avançou à medida que o tema ganhou legitimidade institucional. “A participação brasileira em encontros da IGLTA, feiras e ações de promoção sinalizou ao mercado internacional que a diversidade integrava a imagem desejada pelo país. Depois de um período de retrocesso e mensagens oficiais que afastaram visitantes, a retomada do diálogo teve valor comercial e reputacional. Não basta declarar que o Brasil é acolhedor: é preciso manter uma política contínua, qualificar a cadeia e oferecer informação sobre destinos e experiências.”

Alex considera primordial o papel da Embratur porque a Agência responde pela imagem do Brasil no exterior. A presença de materiais, experiências e representantes do segmento nas convenções internacionais ajudou a reconstruir a confiança. Ele já não vê esse público como um nicho isolado, mas como um segmento transversal, presente no lazer, nos negócios, nos eventos, no esporte e em diferentes faixas etárias. Seu pedido para o futuro é claro: mais dados. Informações precisas sobre perfil, origem, interesses e circulação permitem desenhar produtos, corrigir falhas e investir onde a demanda encontra acolhimento real.



Salvador, um dos principais destinos LGBTQIA+ do Brasil



Câmara LGBT do Brasil capacita gestores da Embratur sobre a temática

A formação dos profissionais tornou-se tão importante quanto a promoção. Segurança e acolhimento dependem do atendimento na recepção, do respeito ao nome e à identidade das pessoas, da oferta de informações confiáveis e da capacidade de responder a situações de discriminação.

DIVERSIDADE COMO ESTRATÉGIA DE PAÍS

A inclusão alterou não apenas os produtos promovidos, mas a forma de trabalhar da Embratur. Bruno Reis, presidente da Agência, observa que a promoção deixou de oferecer “tudo para todo mundo” e passou a relacionar mercados, segmentos e públicos com base em dados. Para áreas como turismo LGBTQIA+, afroturismo e turismo indígena, isso significa estabelecer cooperação com entidades representativas, trocar informações e construir planos de promoção específicos. A diversidade deixa de ser uma peça ocasional e passa a orientar negócios, conteúdo e relacionamento internacional.

A transformação também enfrenta a herança de campanhas que reduziram o país a clichês. Reis reconhece que as representações concentradas no Carnaval, no Réveillon e na Zona Sul do Rio produziram efeitos negativos e difíceis de desfazer. A resposta contemporânea é “redescobrir esse Brasil”, apresentando biomas, culturas, territórios e experiências por meio de novas ferramentas. Nesse reposicionamento, a autenticidade não significa buscar uma imagem única, mas admitir que a identidade brasileira é feita de muitas identidades.



Florianópolis (SC) une turismo LGBTQIA+, cultura e gastronomia

A inclusão alterou não apenas os produtos promovidos, mas a forma de trabalhar da Embratur. A promoção deixou de oferecer “tudo para todo mundo” e passou a relacionar mercados, segmentos e públicos com base em dados.

Renata Haje, turismóloga e consultora de negócios, que atuou na Embratur durante a transição para agência, relaciona diversidade a inovação e competitividade. Sua experiência na aproximação de empresários com rodadas internacionais mostrou que pequenos empreendedores precisam de preparação, linguagem comercial e acesso a redes. Ela também destaca a capacidade do turismo de preservar saberes e reter novas gerações em seus territórios. No mercado LGBTQIA+, vê investimentos capazes de dialogar com a comunidade e aumentar a economia do entorno. “A gente não pode ignorar todo o efeito econômico quando a diversidade é levada a sério. Incluir novos protagonistas, portanto, não é somente colocá-los em uma fotografia, mas criar condições para que participem do mercado.”

CAMPANHA PIONEIRA

Em 1987, a Embratur realizou pela primeira vez uma campanha voltada a pessoas com deficiência, promovendo as facilidades de acesso aos espaços turísticos. O objetivo era mobilizar a opinião pública em torno da questão e sensibilizar empresários, governos estaduais e municipais a promover as mudanças necessárias. Em uma primeira etapa, a campanha O Turismo é um Direito de Todos contou com anúncio para TV, Manual de Orientação, cartazes e folhetos impressos. Em 1988, voltou ao ar reforçada pela publicação de um livreto contendo a lista de locais adaptados (restaurantes, ônibus, centros de convenções etc), que foi distribuído em associações e agências de viagens. Não havia, até então, um censo que indicasse o número de PcDs no Brasil – o primeiro a investigar o tema de forma específica, em cumprimento à Lei 7.853/1989, realizado em 1991, atestou a presença de 2.198.988 pessoas (1,49% da população). Somente em 2000 a Lei de Acessibilidade estabeleceu normas gerais de acessibilidade para novos projetos urbanísticos e arquitetônicos, incluindo locais de hospedagem. Em 2015, o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei 13.146/2015) fixou que os meios de hospedagem deveriam garantir acessibilidade universal. Em 2018, um decreto regulatório da lei de 2015, o Decreto 9.296/2018, tornou mais rigorosa e específica a exigência de acessibilidade para hotéis no Brasil, determinando prazos e percentuais obrigatórios de quartos adaptados, conforme o ano de construção do estabelecimento. O Censo Demográfico mais recente, de 2022, contou 14,4 milhões de pessoas com deficiência (7,3% da população com dois anos ou mais).

Esse princípio vale também para a acessibilidade. A Lei de Acessibilidade, de 2000, o Estatuto da Pessoa com Deficiência, de 2015, e sua regulamentação posterior estabeleceram deveres para espaços e meios de hospedagem. A legislação foi essencial, mas a inclusão plena depende de uma visão mais ampla: informação acessível, mobilidade, comunicação, treinamento das equipes e desenho de experiências que considerem diferentes corpos e formas de perceber o mundo. Pessoas idosas, neurodivergentes e mulheres que viajam sozinhas também desafiam o setor a abandonar soluções padronizadas e pensar a jornada completa do viajante.



Campanha: O Turismo é Direito de Todos, da Embratur, veiculada em 1987

Pessoas idosas, neurodivergentes e mulheres que viajam sozinhas também desafiam o setor turístico a abandonar soluções padronizadas e pensar a jornada completa do viajante.



Lei estabelece deveres para espaços e meios de hospedagem em relação à acessibilidade

VANTAGENS PARA A TERCEIRA IDADE

Uma bem-sucedida iniciativa da Embratur para o público da terceira idade foi o Programa Clube da Maior Idade, lançado em 1986. Por meio dele, associados de Clube da Maior Idade de todo o Brasil – na maioria, aposentados de mais de 50 anos – podiam viajar, sobretudo em grupos, com descontos em passagens e hospedagens ou em pacotes do tipo "tudo incluído". As vantagens eram oferecidas por meio de uma rede credenciada de parceiros comerciais. Ao mesmo tempo que proporcionava às pessoas maduras a oportunidade de viajar, o Clube se mostrava uma eficaz ferramenta para combater a ociosidade na baixa temporada, já que esse público tinha disponibilidade para viajar em qualquer época do ano. A partir do programa, a Embratur realizou, em parceria com a Organização Mundial do Turismo (OMT), duas edições da Conferência Internacional de Turismo para a Terceira Idade – uma edição inicial em Madri, em 1991, e a segunda em Recife (PE), em 1996, de onde saiu a Carta do Recife sobre Turismo para a Terceira Idade[2]. O Programa Clube da Maior Idade funcionou até 2003, quando foi criado o MTur, e a Embratur passou a focar exclusivamente na promoção internacional, mas serviu de base direta para programas federais posteriores, criados pelo MTur, como o Viaja Mais Melhor Idade (2007-2016).

A própria composição da Embratur passou a refletir essa agenda. Tânia Neres destaca que o processo seletivo realizado em 2024 reservou metade das 80 vagas a ações afirmativas, alcançando pessoas negras, indígenas, LGBTQIA+ e pessoas com deficiência, com atenção também à população trans. A presença de profissionais com trajetórias diversas amplia perguntas, referências e cuidados na formulação das campanhas. Representatividade, nesse caso, não é apenas resultado: é método para produzir políticas e mensagens menos estereotipadas.

O turismo inclusivo se realiza quando o visitante pode circular sem ocultar quem é e quando a comunidade anfitriã decide como quer ser vista. Realiza-se também quando a renda permanece nos territórios, quando pequenos negócios entram nas cadeias de comercialização e quando a memória deixa de ser decorativa para se tornar conhecimento. Pequena África, Bembé do Mercado, comunidade Kauê, Café Imeru e LGBT+ Turismo Expo são experiências distintas, mas compartilham a mesma inversão: aqueles que antes apareciam à margem assumem a narrativa, a gestão e o encontro. O futuro do turismo brasileiro será tanto mais forte quanto mais pessoas puderem reconhecer-se nele – como viajantes, profissionais, empreendedores, anfitriões e autores das histórias que o país escolhe contar.

[2] Formulada pela OMT e pela Embratur, a Carta de Recife sobre Turismo para a Terceira Idade foi adotada por aclamação internacional em 1996, na 2ª Conferência Internacional de Turismo para a Terceira Idade. Ela serviu como manifesto e guia global de diretrizes para o turismo voltado à população idosa.

8

SUSTENTABILIDADE

O NOVO CENTRO

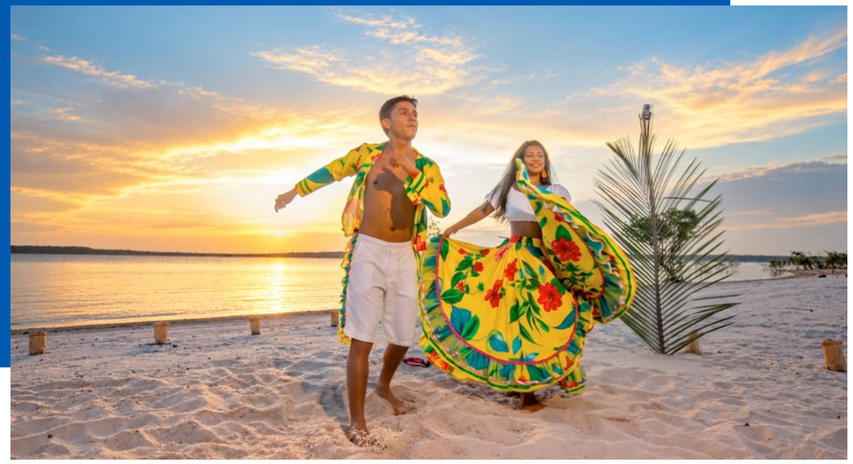


Em seis décadas, a Embratur passou de promover paisagens a incorporar conservação, comunidades e impacto positivo à imagem do Brasil no mundo

O projeto conduzido por Karyna Makushi e impulsionado pelo Café Imeru, na comunidade Kauê, em Pacaraima (RR), transformou a visitação em instrumento de valorização cultural e geração de renda. Parte do dinheiro arrecadado fica em um caixa coletivo e retorna em benefícios definidos pela própria comunidade. O turismo, nesse caso, não apenas usa os recursos existentes: ajuda a fortalecê-los. É justamente aí que a experiência de Roraima encontra um dos conceitos que passaram a orientar o turismo no século 21: o turismo regenerativo.

Durante décadas o desafio foi tornar a atividade sustentável, reduzindo danos e preservando recursos para o futuro. O que a proposta regenerativa traz de novo é a ideia de que o turismo do futuro é aquele que não apenas preserva, mas procura restaurar, revitalizar e potencializar o capital natural, social e cultural dos destinos. Em vez de se limitar à redução dos impactos negativos, busca produzir impactos positivos: recuperar ecossistemas, fortalecer comunidades e valorizar saberes e tradições.

O que a proposta regenerativa traz de novo é a ideia de que o turismo do futuro é aquele que não apenas preserva, mas procura restaurar, revitalizar e potencializar o capital natural, social e cultural dos destinos.



Carimbó no Pará: turismo regenerativo fortalece comunidades e valoriza saberes e tradições



Indígenas, quilombolas e ribeirinhos passam a ser reconhecidos como agentes da experiência

O conceito começou a ganhar projeção mundial na década de 1980, se fortaleceu com a Rio 92, mas ganhou mais força a partir da pandemia da Covid-19. A paralisação sem precedentes do turismo mundial, em 2020, abriu espaço para uma discussão que ultrapassava a pergunta "como fazer o turismo voltar?". Passou-se a perguntar "que turismo deveria voltar?". Em setembro daquele ano, um debate[1] promovido pela Unesco, em parceria com instituições internacionais de conservação, já defendia que a reconstrução pós-pandemia deveria avançar em direção a um turismo inclusivo e regenerativo, capaz de produzir benefícios econômicos, sociais e ambientais para os destinos.

Sustentabilidade e regeneração não são conceitos opostos. O segundo procura ampliar o primeiro. Se a sustentabilidade pergunta como viajar sem comprometer o futuro de determinado lugar, a regeneração acrescenta outra questão: "como fazer com que a presença do turismo ajude esse lugar a ficar melhor?". Essa perspectiva começou a ser incorporada pouco a pouco pela Embratur nas últimas três décadas e passou a ser adotada mais sistematicamente a partir de 2023.

Nos anos seguintes, a instituição assume três frentes: promoção de experiências autênticas e transformadoras; apoio à transição justa nos territórios turísticos; e estímulo à reconexão com a natureza e aos modos de vida locais. Povos indígenas, quilombolas, ribeirinhos e comunidades tradicionais deixam de aparecer apenas como componentes de um produto turístico para serem reconhecidos como agentes da experiência. No entanto, para chegar ao conceito de regeneração, a instituição precisou atravessar seis décadas de mudanças na própria compreensão da relação entre turismo, natureza e desenvolvimento.

[1] O debate online "Cultura, Turismo e Covid-19: Recuperação, Resiliência e Revitalização" foi realizado online em 28 de setembro de 2020.

QUANDO DESENVOLVER ERA A PRIORIDADE

Nos primeiros anos da Embratur, o Brasil vivia uma lógica desenvolvimentista. Expandir estradas, aeroportos, hotéis e infraestrutura turística era parte do esforço de modernização econômica. A empresa incentivou a implantação de empreendimentos hoteleiros e passou, na década de 1970, a participar mais diretamente do planejamento territorial por meio de programas como Turis, Tursa, Turcen e Turpan. Áreas litorâneas, grandes cidades, parques nacionais e regiões consideradas de potencial turístico entraram no mapa dos investimentos.

Seria anacrônico exigir daquele momento histórico a mesma concepção ambiental existente hoje. O turismo de massa crescia no mundo, o Brasil buscava atrair investimentos e a natureza era frequentemente compreendida como um recurso econômico a ser aproveitado. A expansão de hotéis, resorts, estradas e equipamentos turísticos ao longo da costa brasileira ocorreu num período em que instrumentos como licenciamento ambiental, estudos de impacto e mecanismos de proteção territorial ainda estavam em processo de construção ou simplesmente não existiam com o alcance atual.



Rio-Santos, em Paraty: legado de um tempo em que a preocupação ambiental não tinha o peso de agora

A preocupação ambiental começava a aparecer, mas ainda não tinha o peso, a sistematização e as exigências que teria posteriormente. “Havia a questão do afastamento de corpos hídricos, que hoje em dia é norma, mas também tinha obras, como a estrada Rio-Santos, feita sem muitos questionamentos”, observa Paulo Pizão. No entanto, os próprios projetos territoriais da Embratur começaram progressivamente a incorporar a tentativa de compatibilizar aproveitamento turístico e conservação. Na primeira metade dos anos 1970, o Turpan, por exemplo, tinha o objetivo específico de promover o uso turístico dos parques nacionais e áreas naturais protegidas na política de desenvolvimento do turismo, prevendo critérios para visitação e infraestrutura. O que estava mudando era a escala da preocupação ambiental – no Brasil e no mundo.

Um marco dessa transformação ocorreu em junho de 1972, quando representantes de governos se reuniram na Suécia para a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, a Conferência de Estocolmo. Foi a primeira grande conferência mundial a colocar o meio ambiente no centro da agenda internacional. A Declaração de Estocolmo estabeleceu 26 princípios e iniciou um diálogo internacional sobre a relação entre crescimento econômico, poluição, recursos naturais e qualidade de vida. Dela também resultou a criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma).

No Brasil, esse debate chegou também ao turismo. Quando assumiu a presidência da Embratur, em 1975, Said Farhat colocou a questão de maneira que antecipava discussões que ganhariam força nas décadas seguintes. Defendeu “um turismo que não agrida o ambiente, não destrua as coisas da natureza e os produtos da nossa história e cultura”. A preocupação aparecia associada a um problema muito concreto: como permitir a expansão da atividade sem destruir justamente aquilo que fazia determinado lugar atraente para o visitante.

O passo institucional mais importante veio em 1977. A Lei 6.513 criou as Áreas Especiais e os Locais de Interesse Turístico e instituiu o inventário de bens de valor cultural e natural com finalidade turística. A legislação considerava de interesse turístico, entre outros, reservas e estações ecológicas, áreas de proteção dos recursos naturais renováveis, manifestações culturais, paisagens notáveis e acidentes naturais. Determinava ainda que as Áreas Especiais deveriam ser preservadas e valorizadas cultural e ambientalmente e permitia disciplinar o uso e a ocupação do solo.



Momento histórico: participantes da Conferência de Estocolmo indo à plenária de bicicleta

Para chegar ao conceito de regeneração, a Embratur precisou atravessar seis décadas de mudanças na própria compreensão da relação entre turismo, natureza e desenvolvimento.

Naquele momento, o próprio Farhat reconhecia que o turismo podia carregar uma contradição. Conforme reportagem do Jornal do Brasil, de dezembro de 1977, o presidente da Embratur afirmava que o Brasil precisava encontrar um modelo capaz de “conservar o que temos” e, ao mesmo tempo, receber turistas. O texto chamava atenção para exemplos internacionais em que a frequência turística excessiva havia provocado efeitos negativos e destacava a necessidade de impedir que empreendimentos turísticos destruíssem os próprios valores culturais e naturais responsáveis por sua atração.



Campanha lançada pela Embratur em 1987, em parceria com a Sema



Foto Bruno Prado - MTur

A campanha Turismo Ecológico promovia passeios ecológicos em áreas verdes de grandes cidades, como o Jardim Botânico, no Rio (RJ)

A mensagem era simples e, para a época, inovadora: visitar a natureza implicava responsabilidade. Como explicou José Humberto Affonseca, então coordenador nacional de Marketing da Embratur, a intenção era "educar os turistas", orientando-os para a preservação do meio ambiente. O programa pretendia também incorporar passeios ecológicos aos pacotes destinados às grandes cidades – Jardim Botânico e Floresta da Tijuca, no Rio de Janeiro; Parque das Mangabeiras, em Belo Horizonte – e identificar novos destinos de natureza. A iniciativa já continha uma ideia que atravessaria as décadas seguintes: a natureza não poderia ser apenas cenário da promoção turística. Precisava ser compreendida como patrimônio.

Mas a primeira iniciativa, no âmbito governamental, para ordenar a atividade só surgiria no começo dos anos 1990: a criação de um Grupo Interministerial composto pelos ministérios da Indústria, do Comércio e do Turismo; do Meio Ambiente e Amazônia Legal; pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Renováveis (Ibama, criado em 1989) e pela Embratur, além da participação de diversas organizações não governamentais. O grupo foi responsável por elaborar o documento As Diretrizes para uma Política Nacional de Ecoturismo, que estabelecia os parâmetros básicos para a definição de uma política voltada ao ecoturismo como produto turístico de real potencial econômico e social.

Porém, somente em 1985 o ecoturismo passou a ser realmente discutido no Brasil e os debates deram origem à campanha Turismo Ecológico: Conhecer para Respeitar, lançada em novembro de 1987 pela Embratur, em parceria com a Secretaria Especial do Meio Ambiente (Sema), com apoio da Fundação Pró-Natura, do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal (IBDF) e de associações ambientalistas. A proposta era organizar visitas educativas às reservas naturais e conscientizar os visitantes sobre a preservação da fauna e da flora. Além da campanha publicitária, com anúncios e filme para televisão, estava previsto um Guia de Roteiros Ecológicos, reunindo pacotes avaliados tecnicamente pela Sema.

Somente em 1985 o ecoturismo passou a ser realmente discutido no Brasil e os debates deram origem à campanha Turismo Ecológico: Conhecer para Respeitar, lançada em novembro de 1987 pela Embratur, em parceria com a Secretaria Especial do Meio Ambiente (Sema).

A VIRADA VERDE

No final dos anos 1980 e começo dos 1990, essa percepção ganhava velocidade. O conceito de desenvolvimento sustentável, popularizado internacionalmente pelo Relatório Brundtland[2], de 1987, ajudava a aproximar desenvolvimento econômico, proteção ambiental e responsabilidade com as futuras gerações. O turismo começou a incorporar mais sistematicamente essa discussão.

Alguns destinos internacionais mostravam que preservar também podia representar uma estratégia econômica. A Costa Rica construía progressivamente sua reputação associada à biodiversidade e ao ecoturismo. Ilhas e destinos costeiros do Caribe, entre eles Curaçao, eram pressionados a conciliar crescimento turístico, conservação dos ambientes naturais e limites territoriais. Para países de grande biodiversidade, como o Brasil, a questão assumia dimensão ainda maior.

Em 1990, o então presidente da Embratur, Ronaldo Monte Rosa, identificou ali uma oportunidade de reposicionamento internacional. Em maio daquele ano, durante o 1º Encontro de Turismo no Brasil Novo, realizado em Brasília com a participação de representantes de órgãos estaduais de turismo, Rosa apontou o turismo ecológico como potencial "carro-chefe" da estratégia de marketing destinada a construir uma imagem positiva do Brasil no exterior. A intenção era aproveitar também a repercussão internacional do trabalho do então secretário de Meio Ambiente, José Lutzenberger, para apresentar o país como defensor e comprometido com o meio ambiente.

A Rio 92 produziu documentos que se tornariam referências internacionais



[2] Publicado com o título oficial de "Nosso Futuro Comum", o Relatório Brundtland foi um documento histórico da ONU, que definiu e popularizou o conceito de desenvolvimento sustentável, unindo pela primeira vez o crescimento econômico à proteção ambiental e à justiça social.

A formulação revelava uma mudança importante. A questão ambiental começava a deixar de ser vista como um limite imposto ao desenvolvimento turístico. Passava a constituir "um ativo da própria imagem do Brasil". Dois anos depois, essa associação ganharia uma vitrine de alcance mundial. Entre 3 e 14 de junho de 1992, o Rio de Janeiro sediou a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. A Rio 92 produziu documentos que se tornariam referências internacionais, entre eles a Agenda 21, a Declaração do Rio e as convenções sobre Mudança do Clima e Diversidade Biológica.

Para a diplomata Lilian Chagas, diretora do Departamento de Clima do Ministério das Relações Exteriores, a conferência elevou a discussão a outro patamar. "Ela consolidou o conceito de desenvolvimento sustentável. O entendimento que até então prevalecia era de que o mundo se dividia entre os que exploraram seus recursos para poder desenvolver e aqueles que não poderiam mais explorar para não prejudicar o meio ambiente global. O conceito de desenvolvimento sustentável assegura aos que ainda precisam caminhar na direção do desenvolvimento econômico o direito de fazê-lo."

A realização da Rio 92 – seguida vinte anos depois pela Rio+20 e, em 2025, pela COP 30 em Belém – ajudou a inserir a pauta ambiental no próprio DNA da atuação internacional brasileira. "O Brasil é um protagonista no debate da questão ambiental desde a Conferência de Estocolmo, em função dos seus interesses estratégicos. Houve então essa evolução. O país sempre teve voz, mas passou a ser preponderante na construção dessa arquitetura internacional para que o desenvolvimento aconteça de uma forma sustentável", acrescenta Lilian.

Lilian Chagas: a Rio 92 consolidou o conceito de desenvolvimento sustentável



> **"O conceito de desenvolvimento sustentável assegura aos que ainda precisam caminhar na direção do desenvolvimento econômico o direito de fazê-lo"**
>
> Lilian Chagas, diretora do Departamento de Clima do MRE

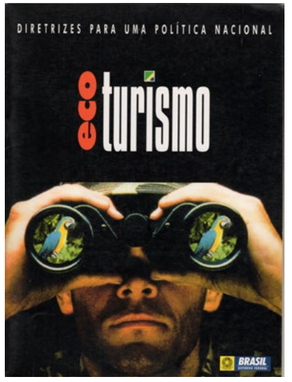


A partir da Rio 92, ambientes naturais como o Pantanal passaram a ocupar posição cada vez mais importante na narrativa do país

A Embratur percebeu imediatamente a oportunidade. Durante a primeira conferência no Rio, lançou e distribuiu entre os participantes o guia Pre/Post Tours Rio 92, uma publicação reunindo 69 opções de passeios e roteiros de turismo ecológico pelo país. A ideia era fazer com que delegados, jornalistas e demais participantes ampliassem a viagem para além dos espaços oficiais do encontro e conhecessem a biodiversidade brasileira.

A conferência funcionou, portanto, simultaneamente como fórum ambiental e vitrine turística. Amazônia, Pantanal, parques nacionais e outros ambientes naturais passaram a ocupar posição cada vez mais importante na narrativa do país. Na história da promoção turística brasileira, a década de 1990 representaria uma verdadeira virada ecológica: Amazônia, Pantanal, cidades históricas e praias nordestinas ganharam peso na comunicação internacional.

Em 1994, essa aproximação entre turismo e conservação ganhou um instrumento técnico: as Diretrizes para uma Política Nacional de Ecoturismo, elaboradas numa articulação que envolveu Embratur, Ibama e órgãos federais das áreas ambiental e científica. O documento buscava organizar o desenvolvimento do ecoturismo, fortalecer a cooperação institucional, capacitar profissionais e criar mecanismos que permitissem explorar economicamente áreas naturais sem destruir os recursos que sustentavam a atividade.



Em 1994, um instrumento técnico fez a aproximação entre turismo e conservação

EDUCAÇÃO PARA O TURISMO

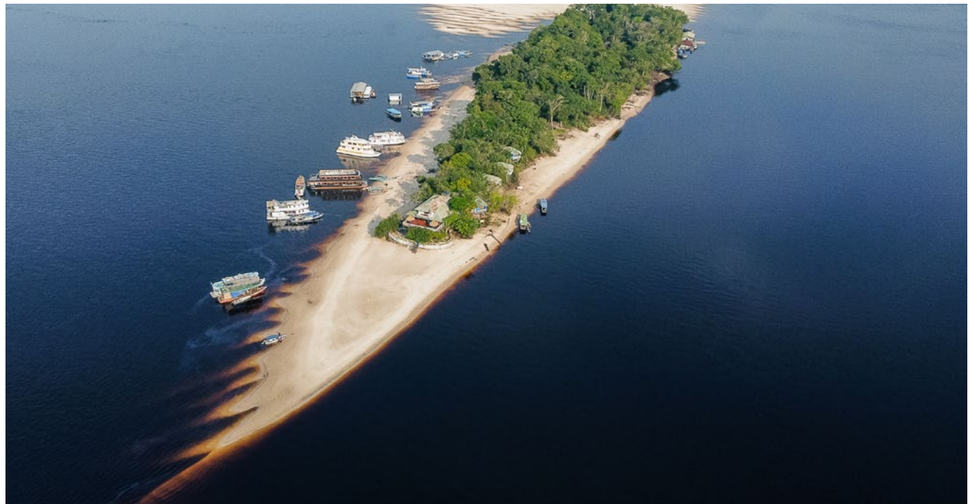
O programa Iniciação Escolar para o Turismo, criado em 1993 pela Embratur, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), foi outra iniciativa conectada à conscientização ambiental. Dirigido a alunos do ensino fundamental de municípios classificados como turísticos ou com potencial turístico, ele introduzia o turismo no ambiente escolar não apenas como atividade econômica, mas como tema relacionado à cidadania, preservação do patrimônio natural e cultural, geração de empregos e hospitalidade. Em 2001, ele foi reformulado e deu origem ao Embarque Nessa: Turismo, Patrimônio e Cidadania, vinculado ao Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT). Entre 1994 e 2003, foram realizadas 92 oficinas em 23 municípios, com módulos sobre temas como sensibilização, criação de conselhos e fundos, inventário turístico, artesanato, planejamento e iniciação escolar para o turismo.

A lógica começava a se inverter. Durante muito tempo, preservar aparecia como condição necessária para que o turismo pudesse continuar existindo. Agora, o próprio turismo passava a ser apresentado como uma possível ferramenta de conservação e desenvolvimento local.

Essa relação tinha também enorme valor para a imagem do país. Lilian Chagas observa que a questão ambiental surge quase naturalmente como área de inserção competitiva do Brasil: "O país possui a maior floresta tropical do planeta, está entre os mais biodiversos do mundo e tem uma costa de mais de oito mil quilômetros". Para ela, a crescente centralidade mundial das mudanças climáticas amplia a curiosidade internacional pela Amazônia, pelas comunidades indígenas e quilombolas e pelas soluções brasileiras de desenvolvimento sustentável.

Laudemir Müller, presidente da ApexBrasil, faz raciocínio semelhante: "O Brasil lidera hoje a transição energética, temos uma das maiores experiências em biocombustíveis, temos a matriz elétrica mais limpa do mundo; junto com isso, temos a maior floresta tropical e a maior reserva de água doce do planeta. A gente consegue aumentar a produção de alimentos preservando o meio ambiente. É esse país que convida os turistas a nos visitarem". Ou seja, a diversidade ambiental e social brasileira acrescenta valor à experiência oferecida ao visitante e permite projetar um Brasil associado simultaneamente aos negócios, à biodiversidade e às comunidades tradicionais.

Ilha do Governador em Barcelos (AM): mudanças climáticas ampliam curiosidade internacional pela Amazônia



NATUREZA, ESTRATÉGIA DE MARKETING

Com a mudança de foco da Embratur para a promoção internacional do país – após a criação do Ministério do Turismo (MTur), em 2003 – e a consequente necessidade de definir, de maneira bem mais precisa, qual Brasil apresentar ao mundo, a resposta veio com o Plano Aquarela – Marketing Turístico Internacional do Brasil, construído entre 2003 e 2005. Os levantamentos que precederam o plano mostraram o peso extraordinário da natureza na percepção do país.

Na pergunta sobre "o que o Brasil tem de melhor", a natureza aparecia em 75% das respostas – seguida pela alegria do povo, com 52%. O Plano Aquarela transformou esse patrimônio em estratégia. Natureza tornou-se um dos valores centrais da promoção brasileira, ao lado de cultura viva, povo, clima e modernidade, enquanto o ecoturismo e o turismo de aventura passaram a integrar os segmentos trabalhados internacionalmente.

Jeanine Pires, que participou diretamente da elaboração e implantação do plano, lembra que a grande novidade foi abandonar uma promoção genérica para responder a três perguntas: o que promover, onde promover e como promover. O ecoturismo foi definido como um dos cinco grandes segmentos a serem trabalhados, sendo apresentados a mercados selecionados de acordo com seus interesses e comportamentos. A estratégia traçada pelo Aquarela aproximou ainda mais a instituição de entidades especializadas e ampliou a presença internacional do turismo de natureza e aventura.



Anúncio da campanha Brasil Sensacional destaca a exuberância da natureza brasileira

Uma das principais iniciativas desse período foi o Bureau Brasileiro de Ecoturismo e Aventura, parceria com a Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura (Abeta), que começou a ser organizado em 2004. O Bureau juntava Embratur e operadoras em uma série de ações para organizar a oferta do segmento e comercializá-la internacionalmente. Isso incluía maior participação em feiras internacionais, publicação de materiais, promoção de workshops, convite a jornalistas e operadores estrangeiros especializados para participarem de famtours, realização de pesquisas e estudos sobre o setor e organização de caravanas com operadores de turismo para conhecer destinos e produtos brasileiros.

A partir de 2005, o Bureau participou de 24 eventos em 12 países, criou os portais Brazil Nature e Brazil Adventure – em inglês, espanhol e português – e, entre 2007 e 2009, participou das edições da Caravana Brasil, trazendo mais de 200 operadores estrangeiros, de 21 países, para conhecer 22 destinos brasileiros. Ao mesmo tempo, a Embratur participava de ações de promoção e qualificação do segmento, por meio da realização de workshops e seminários.

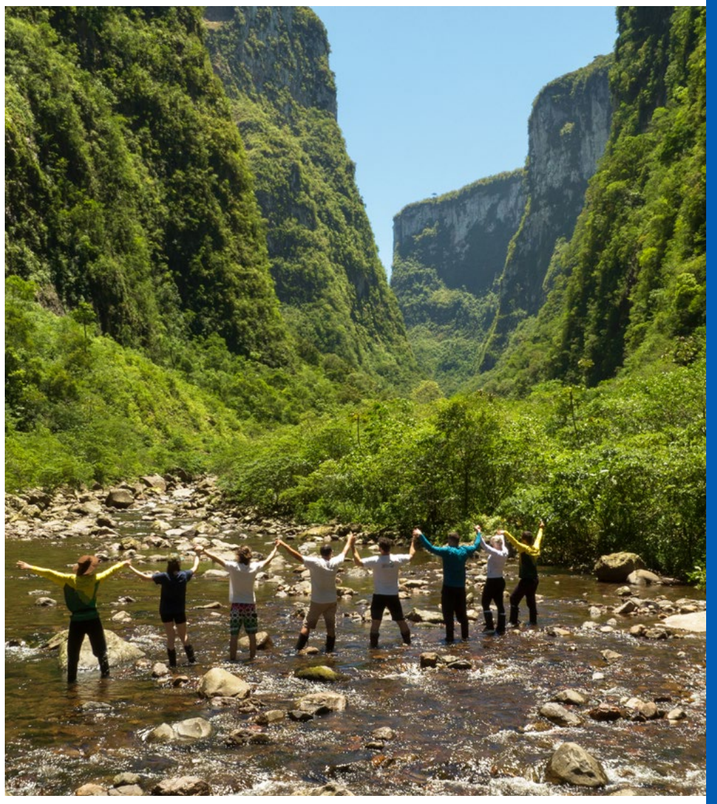
UNIÃO DE FORÇAS PELO ECOTURISMO

A partir de 2003, a Embratur passou a estimular a formação de bureaus privados especializados como instrumentos de promoção segmentada. Em vez de o Instituto tentar comercializar sozinho cada produto turístico, reunia os empresários e entidades especializados em determinado nicho e colocava à disposição deles sua estrutura de promoção internacional. Era uma forma de aproximar promoção pública e comercialização privada e, ao mesmo tempo, transformar segmentos – golfe, resorts, pesca, ecoturismo, aventura, intercâmbio etc. – em produtos mais organizados para o mercado internacional. Essa política foi uma etapa importante da passagem da promoção genérica do "destino Brasil" para uma promoção baseada em produtos e segmentos, movimento que seria incorporado de maneira mais sistemática ao Plano Aquarela.

Jeanine destaca que o pioneirismo do Brasil na normatização do turismo de aventura começou a se desenhar em 2006 com o lançamento do Programa Aventura Segura, uma parceria estratégica entre a Embratur, a Abeta e o Sebrae. O objetivo era combater a informalidade e o amadorismo no setor, que sofria com a falta de padronização e o impacto de acidentes graves. O projeto rodou o país implementando Sistemas de Gestão de Segurança (SGS) e qualificando condutores locais, transformando o imenso potencial natural brasileiro em um segmento econômico estruturado e confiável.

"O sucesso técnico e a robustez das normas criadas em conjunto com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) foram tão marcantes que o modelo brasileiro passou a servir de referência internacional", lembra Jeanine Pires. Sob a liderança do Brasil no comitê técnico da Organização Internacional de Normalização (ISO), as diretrizes nacionais foram exportadas e adotadas como a matriz exata para a criação das principais normas globais de segurança atuais, como as ISO 21101 e ISO 21102. Esse movimento histórico consolidou a engenharia de segurança no ecoturismo nacional e posicionou o país como a maior autoridade global na gestão de riscos em atividades na natureza.

Turistas no Geoparque Caminhos dos Cânions do Sul em Santa Catarina



A cooperação entre turismo e meio ambiente também se institucionalizou com a participação da Embratur em diferentes ações desenvolvidas por MTur, Ibama e Ministério do Meio Ambiente (MMA). O ecoturismo deixava definitivamente de ocupar um nicho periférico. Tornava-se um dos grandes produtos da imagem internacional do Brasil. Mas uma nova mudança conceitual ainda estava por vir.

DA SUSTENTABILIDADE À REGENERAÇÃO

Em 1966, quando a Embratur começou, o desafio era criar infraestrutura suficiente para que o turista chegasse. Seis décadas depois, o desafio inclui saber o que sua partida deixa para o território.

A pandemia interrompeu praticamente toda a circulação turística mundial em 2020 e expôs a vulnerabilidade econômica de destinos dependentes de grandes fluxos de visitantes. Ao mesmo tempo, tornou mais visíveis problemas que já vinham sendo discutidos: turismo de massa, pressão sobre ecossistemas, concentração de renda, precarização do trabalho e distanciamento entre os interesses dos visitantes e os das populações locais.

Foi nesse contexto que o conceito de turismo regenerativo ganhou força. A pergunta deixou de ser somente quantos turistas um destino poderia receber e passou a incluir "que benefícios a atividade deixava depois que eles partiam". Essa mudança aparece claramente na Embratur dos anos 2020. Em 2023 foram criadas, de maneira inédita, coordenações específicas de ESG (Ambiental, Social e Governança, da sigla em inglês) e inovação dentro da Diretoria de Gestão e Inovação. A nova estrutura passou a trabalhar com políticas internas de sustentabilidade, metas, indicadores e monitoramento de desempenho socioambiental.

Ao mesmo tempo, a Agência passou a aproximar promoção internacional, biodiversidade e impacto territorial. Parcerias com comunidades e pequenos negócios procuram gerar renda e fortalecer cadeias produtivas locais. Campanhas de afroturismo e turismo regenerativo passaram a valorizar identidades e narrativas historicamente pouco mostradas. Há exemplos ambientais concretos. Em parceria com a Biofábrica de Corais, a Embratur apoiou iniciativas de restauração de recifes no litoral brasileiro. Em Maragogi (AL), foram regenerados 25 metros quadrados de recifes, equivalentes a cerca de 600 mudas de corais.



Em Maragogi, em parceria com a Biofábrica de Corais, a Embratur apoiou iniciativas de restauração de recifes



Foto: Tânia Rêgo – Agência Brasil

Indígenas Munduruku do Baixo Tapajós se reúnem com autoridades na COP 30

É nesse ambiente que surge o Plano Brasis – Plano Internacional de Marketing Turístico 2025-2027, sucessor do Aquarela. Elaborado de forma colaborativa, o documento incorpora expressamente a regeneração. Ecoturismo, conservação e responsabilidade social aparecem como pilares da Marca Brasil, ao lado da busca por melhor distribuição dos fluxos turísticos pelo território. O objetivo declarado é estimular experiências capazes de gerar impactos positivos diretos nos destinos e benefícios duradouros às comunidades.

Em 1966 o desafio era criar infraestrutura suficiente para que o turista chegasse. Seis décadas depois, o desafio inclui saber o que sua partida deixa para o território. A realização da COP 30 em Belém, em novembro de 2025, colocou essa discussão no centro da promoção internacional brasileira.

Para Lilian Chagas, a escolha da capital paraense teve força simbólica e prática. Significava levar a conferência climática "para o centro da solução e do problema": a Amazônia. "Ao longo de duas semanas, mais de 70 mil pessoas circularam por lá, numa cidade amazônica que, segundo algumas projeções, pode ser uma das cidades mais quentes do mundo em 2050, em função do ritmo do aquecimento global", ela ressalta. Ao receber delegações internacionais no próprio território amazônico, o Brasil expunha seus desafios em vez de escondê-los e reafirmava sua disposição de participar da busca global por soluções.

O impacto sobre a percepção do destino foi imediato. Passadas as dificuldades logísticas iniciais, relata Lilian, os visitantes estrangeiros demonstraram encantamento com três elementos: a acolhida da população, a exuberância dos recursos naturais e a gastronomia amazônica. "A mudança de percepção foi quase imediata, assim que as delegações começaram a chegar e a se encantar com esses atributos que a Amazônia gera."

Mais uma vez, uma conferência ambiental transformava-se também em vitrine turística – como acontecera na Rio 92. Mas havia uma diferença fundamental. Três décadas antes, a natureza brasileira era sobretudo algo extraordinário a ser visto. Na COP 30, a discussão passava também pela maneira de preservá-la, restaurá-la e compartilhar os benefícios econômicos que ela gera.

Para a Embratur, a sustentabilidade deixou de representar apenas um diferencial de imagem para tornar-se requisito de competitividade internacional. A preservação dos biomas passa a ser tratada como parte da vantagem competitiva brasileira, associada à geração de divisas e distribuição de renda. Essa mudança não ocorre apenas dentro da Embratur. Ela atravessa hotéis, companhias aéreas, organizadores de eventos, operadores e destinos.

A empresária Chieko Aoki, fundadora da rede Blue Tree Hotels, reconhece que a sustentabilidade entrou mais recentemente na agenda estratégica da hotelaria brasileira e considera que ainda existe um longo caminho a percorrer. Para ela, as empresas têm responsabilidade, mas a preservação precisa fazer parte de uma cultura mais ampla, construída também pela educação ambiental cotidiana: "As empresas ajudam a fortalecer", afirma.



Pousada em Paraty, Rio de Janeiro: hotelaria brasileira tem personalidade própria

HOTELARIA: DO INCENTIVO À IDENTIDADE BRASILEIRA

Nos primeiros anos da Embratur, desenvolver a hotelaria era condição fundamental para transformar o Brasil em um destino turístico competitivo. A empresa atuava, então, na aprovação e no estímulo a novos empreendimentos, estabelecia padrões para o setor e buscava criar condições para ampliar a oferta de hospedagem. Paulo Protásio recorda que sua gestão considerava a expansão dos hotéis parte de uma estratégia maior: preparar o país para receber um fluxo crescente de visitantes e grandes eventos internacionais. A candidatura do Rio de Janeiro para sediar o congresso da ASTA tornou evidente o desafio. Nesse período, novas redes e conceitos internacionais começaram a chegar ao país. Protásio ressalta que até soluções arquitetônicas e costumes trazidos do exterior por grupos como Hilton, Méridien e Holiday Inn precisavam ser adaptados à realidade brasileira. "O turismo foi um grande aprendizado. Não só arquitetônico, como em termos urbanos", afirma. A expansão iniciada naquele período ajudou a mudar a escala e o perfil da hospedagem brasileira. A empresária Chieko Aoki observa que o país partiu de um cenário dominado por poucos e grandiosos hotéis, como Copacabana Palace e Quitandinha, para um mercado muito mais diversificado. A partir dos anos 1990, diante da menor disponibilidade de capital para grandes empreendimentos, multiplicaram-se hotéis menores, muitos deles associados a projetos imobiliários, enquanto avançavam padrões internacionais baseados em eficiência, excelência e previsibilidade. Mas, ao absorver essas referências, a hotelaria nacional desenvolveu também uma personalidade própria. Para Chieko, seu grande diferencial está no componente humano: criatividade, flexibilidade, empatia e capacidade de perceber o que o hóspede necessita. "Esse acolhimento verdadeiro de gente pra gente, isso é muito brasileiro", resume.

No transporte aéreo, a pressão é igualmente crescente. Carlos Antunes, diretor da TAP no Brasil, associa a evolução tecnológica da aviação à busca de um produto também mais sustentável. Para uma companhia que liga diretamente cidades brasileiras à Europa, conectividade, desenvolvimento econômico e sustentabilidade passaram a fazer parte da mesma equação. Ao reinvestir na modernização de seu produto, afirma, a empresa busca torná-lo "mais tecnológico, um produto mais sustentável. Tanto ecologicamente como em todos os sentidos."

No setor de eventos, a sustentabilidade tornou-se também fator de competitividade dos destinos. Roberta Werner, do Visit Rio, órgão de promoção turística do Rio de Janeiro, observa que o fato de o país colocar a sustentabilidade entre suas prioridades, juntamente com a melhora da conectividade e a existência de uma estratégia internacional mais sólida, ajuda o Brasil a disputar congressos e eventos internacionais em condições mais favoráveis.

Não se trata, portanto, apenas de uma mudança de discurso promocional. O turista internacional, o organizador de congressos, o investidor, as companhias aéreas e os operadores passaram a observar com maior atenção como os destinos lidam com seus recursos ambientais e sociais.



Roberta Werner: sustentabilidade, conectividade e estratégia aumentam competitividade do Brasil para eventos internacionais

FAZER DENTRO DE CASA

Para promover internacionalmente um turismo sustentável, a própria Embratur precisou incorporar esses princípios à gestão cotidiana. Em 2023, a Agência iniciou o monitoramento estruturado de suas emissões de gases de efeito estufa segundo a metodologia do GHG Protocol. Passou a calcular a pegada de carbono das viagens nacionais e internacionais de seus funcionários, famtours, participação em feiras e consumo de energia, criando uma base para medidas de redução e compensação.

O primeiro Relatório de Sustentabilidade produzido pela instituição, referente ao biênio 2023/2024, marcou a implantação de um novo ciclo de governança e transparência, baseado nos padrões da Global Reporting Initiative e alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030[3]. A estratégia ESG passou a relacionar diretamente promoção turística, conservação da biodiversidade, valorização cultural e desenvolvimento econômico.

O movimento avançou em 2025. A sustentabilidade passou a integrar formalmente missão, visão e valores institucionais. Nos eventos internacionais, a Agência passou a considerar contratação de fornecedores locais, equipes brasileiras residentes nos países-sede e contabilização e compensação de emissões relacionadas aos deslocamentos. Critérios ESG também foram incorporados à seleção de coexpositores.



Relatório de Sustentabilidade marcou a implantação de um novo ciclo de governança e transparência

[3] Plano de ação global adotado pelos países-membros da Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, que estabelece 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas para promover o desenvolvimento sustentável nas dimensões econômica, social e ambiental até 2030.



Os números mostram como essa exigência começa a alcançar a cadeia turística. Entre os candidatos a participar das ações da Embratur, a parcela que comprovava certificações de sustentabilidade passou de 25,20%, em 2024, para 40,05%, em 2025. A adesão ao Pacto Global da ONU aumentou de 3,57% para 9,13%, e 30,40% dos inscritos em 2025 já participavam de programas globais de certificação ESG.

O segundo Relatório de Sustentabilidade ampliou ainda mais essa lógica. O documento passou a abranger não apenas as operações administrativas da Agência, mas os impactos indiretos de sua atuação sobre territórios, comunidades e cadeias de valor. Afinal, uma agência de promoção turística não controla sozinha o que acontece nos destinos. Mas pode influenciar o que promove, quem leva às feiras, quais experiências apresenta ao mercado, que parceiros valoriza e qual imagem do país ajuda a construir.

Por isso vale retornar ao ponto de partida deste capítulo. Quando um visitante chega à comunidade Kauê, conhece o café cultivado pelas famílias, experimenta a gastronomia indígena, visita as cachoeiras acompanhado pelos moradores e ouve histórias contadas por quem vive naquele território. A atividade turística gera renda, mas pode produzir algo menos mensurável: estimula jovens a olharem para a própria cultura, recupera memórias, reforça vínculos comunitários e cria razões econômicas para permanecer no território.

Para a ministra da Cultura, Margareth Menezes, a agenda contemporânea da sustentabilidade passa necessariamente pela preservação, mas também pela cultura dos povos que aprenderam, ao longo de gerações, diferentes maneiras de se relacionar com seus territórios. Povos originários, comunidades quilombolas e ribeirinhas guardam, segundo a ministra, conhecimentos que podem oferecer ao visitante uma nova compreensão da relação entre o ser humano e a natureza. “Há muita tecnologia de sobrevivência nesse povo”, afirma. Natureza e cultura, portanto, não são dimensões separadas da experiência turística.

Esse talvez seja o sentido mais profundo da mudança ocorrida ao longo de seis décadas.Em 1966, a Embratur nasceu num país que precisava construir uma indústria turística. Era necessário abrir hotéis, formar profissionais, organizar destinos, atrair investimentos e apresentar o Brasil ao mundo como destino turístico. Durante esse processo, o próprio país aprendeu que desenvolver o turismo sem proteger aquilo que atrai o visitante poderia comprometer seu futuro.

O caminho entre preservação e regeneração não está concluído. Como lembra Chieko Aoki, ainda há muito a fazer. Mas a transformação do vocabulário revela uma transformação de visão. Sustentabilidade deixou de ser assunto lateral e passou a integrar a competitividade turística, a imagem internacional do país e a própria gestão da Embratur. Seis décadas depois, a pergunta não é apenas quantas pessoas o Brasil consegue atrair. É também que Brasil essas pessoas encontram e que Brasil elas deixam quando vão embora.

9

SOFT POWER

O BRASIL QUE ENCANTA



Por meio da música, do audiovisual, da gastronomia e outras artes, a Embratur mostra ao mundo a diversidade de histórias, imagens, sons e sabores que tornam o Brasil único



Margareth Menezes define a cultura como "a âncora" de um povo

Sustentabilidade não diz respeito somente à natureza. A ideia de que um destino precisa preservar aquilo que o torna único fez com que a cultura emergisse como um dos grandes ativos do turismo do século 21. Proteger uma floresta e manter vivas as manifestações culturais significa cuidar de patrimônios que não podem ser reproduzidos em outro lugar e que, justamente por isso, constituem parte essencial da experiência de quem viaja. É o território do chamado soft power: a capacidade de influenciar e atrair por meio da cultura, dos valores e da imagem que uma nação projeta.

A ministra da Cultura, Margareth Menezes, define a cultura como "a âncora" de um povo, o lugar onde residem "a nossa alma, o nosso sentimento, a nossa memória, o nosso presente e a nossa gestão de futuro". No caso brasileiro, acrescenta, é "o elo principal dessa atração". E estabelece uma ligação direta com o turismo: "É muito difícil você fazer turismo que não seja impulsionado pela cultura". Mesmo quando uma paisagem é o primeiro motivo da viagem, observa, quase sempre existe uma referência cultural que ajuda a ancorar aquele destino. Para a ministra, investir nos dois setores como instrumentos de soft power significa aproveitar uma capacidade de atração que o Brasil já possui. Ela defende uma "irmandade" entre cultura e turismo e o fortalecimento dessa atuação conjunta entre Ministério da Cultura (MinC), Embratur e Ministério do Turismo (MTur).

O carnavalesco, pesquisador e professor Milton Cunha traduz a mesma ideia a partir da cultura popular. Para ele, o grande diferencial brasileiro nasce do encontro entre uma geografia exuberante e uma população que transformou sua história em formas próprias de cantar, dançar, celebrar e conviver. O desafio da Embratur desde sua criação, diz ele, teria sido justamente tentar "vender, mostrar, publicizar algo tão grandioso e multifacetado". Um país que reúne Pantanal, Pampas e Floresta Amazônica, mas também carimbós, maracatus, congadas, cavalhadas e inúmeras outras manifestações culturais.

Embora a ideia de cultura como ativo do turismo seja, hoje, muito mais visível e trabalhada nas estratégias de promoção internacional, ela sempre existiu. Ninguém ignorava o impacto do sucesso de Carmen Miranda em Hollywood (anos 1940) e da apresentação da Acadêmicos do Salgueiro em Cuba, logo após a vitória de Fidel Castro (1959). Ou, ainda, da Palma de Ouro para o filme O Pagador de Promessas, de Anselmo Duarte, no Festival de Cannes, na França (1962); do sucesso mundial de Garota de Ipanema, na gravação de João Gilberto e Stan Getz (1964), ou da premiação do pintor paraibano Antônio Dias na Bienal de Paris (1965).

Cada um deles mostrava um pouco do Brasil ao mundo, um país traduzido em música, cinema, pintura e dança. Mais do que isso, despertava curiosidade em muitos estrangeiros, e mesmo entre os brasileiros, de saber que país é esse. A Embratur, que em seus primeiros anos ainda apoiava fortemente a promoção internacional em uma imagem concentrada no Rio de Janeiro, no Carnaval, nas praias e em símbolos nacionais facilmente reconhecíveis, aprendeu cedo a usar a cultura como uma espécie de passaporte brasileiro. Sobretudo a música.



Cartaz de O Pagador de Promessas, primeiro filme brasileiro a projetar o país internacionalmente

A Embratur, que em seus primeiros anos ainda apoiava fortemente a promoção internacional em uma imagem concentrada no Rio de Janeiro, no Carnaval e praias, aprendeu cedo a usar a cultura como uma espécie de passaporte brasileiro. Sobretudo a música.

BRASIL, O PAÍS DA MÚSICA

Em 1967, o Brasil já era conhecido mundialmente como um país bom de música – discos de João Gilberto, Sérgio Mendes e Tom Jobim alcançavam plateias estrangeiras a partir do mercado norte-americano. Por isso, ao participar pela primeira vez de um Congresso da Confederação de Organizações Turísticas da América Latina (Cotal), naquele ano realizado em Miami, Estados Unidos, a Embratur levou em sua comitiva uma atração musical, o Trio Irakitan. O conjunto vocal – muito popular desde a década de 1950 –, foi convocado mais de uma vez pela empresa para representar musicalmente o país em ações realizadas no exterior. Em 1968, no Festival da Alameda, em Lima, no Peru, e em 1970, durante a Exposição Universal (Expo 70), em Osaka, no Japão.

Não havia ainda uma política estruturada que definisse a música como instrumento de diplomacia cultural ou de construção da marca-país. Na prática, porém, era exatamente isso o que acontecia. Da mesma forma que a bossa-jazz do Som 3 e o samba suingado de Wilson Simonal, naquela ITB Berlim de 1979, os boleros do Trio Irakitan ofereciam uma tradução imediata do Brasil. A música atravessava a barreira do idioma e transformava uma ação institucional de turismo em experiência cultural.

Mas talvez poucas iniciativas anteriores tenham explicitado, de maneira tão clara, essa relação quanto uma operação concebida pela Embratur no começo dos anos 1980. Em 11 de setembro de 1982, a empresa promoveu, no Lincoln Center, em Nova York – um dos mais prestigiados complexos culturais do mundo –, uma noite especialmente dedicada à música brasileira. Os pianistas João Carlos Martins e Arthur Moreira Lima apresentaram, acompanhados por orquestra sinfônica, um programa com composições de Johann Sebastian Bach e Frédéric Chopin.

A estratégia pretendia mostrar ao público dos Estados Unidos uma imagem do Brasil diferente daquela associada quase exclusivamente ao futebol, ao Carnaval e às praias. Reportagem da Folha da Tarde resumiu a intenção no próprio título: “Vende-se em Nova York um país musical”. O projeto não terminava no concerto. Nos espaços comuns do Lincoln Center seriam montadas exposições de artes plásticas, com ênfase no barroco mineiro. Depois, um vídeo do espetáculo seria oferecido a canais de televisão de grandes cidades dos Estados Unidos. A intenção era fazer com que o espetáculo daquela noite alcançasse um público muito maior do que o de espectadores presentes no teatro.

O então presidente da Embratur, Miguel Colasuonno, explicava a lógica econômica por trás da iniciativa. O Brasil não tinha recursos para competir, em volume publicitário, com grandes destinos internacionais. Precisava encontrar outra forma de diferenciação. “Apostar em cultura, como estamos fazendo, significa não só vender lazer, mas sobretudo a noção básica de que somos um país com manifestações artísticas originais – e que, portanto, vale a pena conhecer”, afirmou.

Era uma ideia muito próxima daquilo que, mais recentemente, se consolidou como estratégia de soft power. O país não estava só anunciando seus atrativos turísticos, mas procurava construir admiração e curiosidade. Colasuonno empregou outra expressão reveladora para explicar o projeto: tratava-se de “vender a música e uma atmosfera bem brasileira”. A expectativa era que a repercussão do concerto contribuísse para “vender uma outra imagem do Brasil”. A cultura surgia, portanto, não como decoração da promoção turística, mas como argumento de venda do país.

A aproximação entre turismo e cultura se tornaria mais visível à medida que a própria promoção internacional se sofisticava. Fosse em eventos promovidos em parcerias com embaixadas ou nos estandes brasileiros em feiras internacionais, apresentações de música e dança passaram a dividir espaço com fotografias, cartazes, mapas, gastronomia e informações sobre destinos. A cultura atraía público, prolongava a permanência dos visitantes e, sobretudo, transformava o estande em uma experiência brasileira.



Foto: Tomaz Silva – Agência Brasil

A música de Tom Jobim ganhou o mundo, e ele virou atração turística em Ipanema



Miguel Colassuono já defendia o uso da cultura como ativo na promoção internacional



O chef Luiz Felipe Souza celebra: na gastronomia, o Brasil é a bola da vez



Moqueca: prato tradicional da culinária brasileira

UM PAÍS TAMBÉM SE CONHECE PELO SABOR

A cultura brasileira não entra apenas por olhos e ouvidos. Também pode ser provada. Nas últimas décadas, a gastronomia tornou-se parte cada vez mais importante da imagem turística de um destino. E, no Brasil, esse movimento coincidiu com uma transformação interna: cozinheiros e consumidores passaram a valorizar produtos, receitas, ingredientes e tradições que, durante muito tempo, ocuparam um lugar secundário diante das referências estrangeiras. O chef Luiz Felipe Souza acompanhou essa mudança de dentro das cozinhas. Quando começou a carreira, lembra, os restaurantes de maior prestígio estavam geralmente associados às cozinhas francesa, italiana ou japonesa. Hoje, a situação é outra. “A bola da vez é o Brasil, de verdade”, afirma. A diversidade regional, as influências indígenas, africanas e das diferentes imigrações, somadas a ingredientes que não existem em outros lugares, formam, em sua avaliação, uma das cozinhas culturalmente mais ricas do mundo. Essa descoberta tem efeito direto sobre o turismo. Luiz Felipe conta que seu restaurante em São Paulo recebe proporções semelhantes de brasileiros e estrangeiros e que há visitantes que viajam à cidade motivados especificamente pela experiência gastronômica. Uma refeição, porém, movimenta uma rede muito maior: quem viaja para conhecer um restaurante usa hotel, transporte, frequenta outros estabelecimentos e consome produtos locais. “O poder que a gastronomia tem em movimentar o turismo é impressionante”, resume. Essa multiplicidade de linguagens ajuda a compreender a estratégia contemporânea da Embratur. O país já não precisa ser apresentado somente por uma campanha publicitária tradicional. Pode ser experimentado pela música, pelo cinema, pela literatura, pela gastronomia, pelo design, pela moda e pelas artes visuais.

Antes de assumir o posto de ministra da Cultura, Margareth Menezes teve oportunidade de conhecer isso como cantora convidada em eventos da Embratur. Ela destaca a importância das feiras internacionais como oportunidades para o Brasil mostrar sua diversidade ao grande público, formado por visitantes e expositores. “São momentos onde a gente consegue estabelecer e fortalecer cada vez mais essa ponte, essa observação da cultura brasileira”, observa.

O uso das manifestações culturais na divulgação turística ganhou consistência sobretudo a partir dos anos 1980, quando a promoção brasileira começou progressivamente a incorporar uma representação mais diversa do país. Tornou-se frequente, inclusive, a presença de artistas em campanhas da Embratur. Em 1980, o humorista Renato Aragão protagonizou um anúncio da empresa, exibido nos cinemas antes do filme Os Três Mosquiteiros Trapalhões. Até o começo dos anos 2000, também foram ao ar campanhas com presenças de Tom Jobim, Xuxa, Chacrinha, Grande Otelo, Banda Araketu, Daniela Mercury e Fagner. Em outras, ouviam-se nas trilhas composições de Carlos Gomes e Heitor Villa-Lobos.

Paralelamente, a realização de shows musicais em feiras internacionais de turismo já havia se tornado tradição. Tanto que, em 2004, a Embratur criou uma programação chamada “Noites Brasileiras”, realizada paralelamente às principais feiras, para apresentar a diversidade cultural e a “alma brasileira” aos operadores e profissionais estrangeiros. Naquele ano houve edições em Lima, Buenos Aires, Barcelona, Santiago do Chile e Chicago, onde, durante a IT&ME/Motivation Show, a Banda Brazuca fez cerca de 300 convidados dançarem ao som de MPB, samba, funk, forró e baião – um verdadeiro roteiro musical do Brasil.

O uso das manifestações culturais na divulgação turística ganhou consistência sobretudo a partir dos anos 1980, quando a promoção brasileira começou a incorporar uma representação mais diversa do país.



Músico brasileiro se apresenta no Festival Brasil Pequim, na China, em 2026



Para Milton Cunha, “é impossível entender o Brasil sem música

“É impossível entender o Brasil sem música. E o samba é a grande vitrine do Brasil para o mundo”, afirma Milton Cunha. O Carnaval potencializou essa vitrine. O desfile das escolas de samba reúne música, dança, figurino, cenografia, narrativa, memória e participação comunitária em uma linguagem compreendida além das fronteiras brasileiras. Cunha observa que sambistas, ritmistas e mestres de bateria passaram a circular por festivais internacionais e que grupos de outros países começaram a estudar e reproduzir essa linguagem. Para ele, essa apropriação é também uma homenagem e uma demonstração da capacidade de uma manifestação brasileira atravessar fronteiras.



O desfile das escolas de samba reúne música, dança, figurino, cenografia, narrativa, memória e participação comunitária em uma linguagem compreendida além das fronteiras brasileiras

TROFÉU E INCENTIVOS PARA O CARNAVAL

Em 2026, por meio de um acordo de cooperação técnica com a Liga Independente das Escolas de Samba (Liesa), a Embratur fez um repasse de R$ 12 milhões para serem divididos igualmente entre as 12 escolas do Grupo Especial do Rio de Janeiro. Porém, não é de hoje que o órgão reconhece a importância da festa para o turismo brasileiro. Em 1970, a Embratur planejou o lançamento da ação "Carnaval do Brasil", abrangendo cidades em que a festa era considerada atração turística. Entre elas, Recife, Salvador, Rio de Janeiro, Natal, Fortaleza, Belém e São Paulo, entre outras. Em dezembro de 1985, houve a criação do prêmio Embratur – Samba Exportação, que seria entregue a quatro destaques do desfile das escolas de samba de 1986. "É o primeiro passo em defesa do nosso patrimônio cultural, do qual o samba é uma das maiores expressões. Além disso, é indiscutível a importância de nossa música como produto de venda do turismo brasileiro, como ponto de atração de turistas", declarou o então presidente, Mac Dowell Leite, ao jornal O Fluminense, ao anunciar o prêmio. Antes de 2026, a Embratur só havia participado com repasse direto em 1998, quando formalizou um convênio com a Liesa no valor de R$ 170 mil.

A FORÇA DO AUDIOVISUAL


Acervo TV Globo

Lucélia Santos e Edwin Luisi em A Escrava Isaura, sucesso de Cuba a Madagascar

Em outubro de 1975, a Embratur decidiu presentear 500 participantes do Congresso da Sociedade Americana de Agentes de Viagens (Asta, em inglês) no Rio de Janeiro, com quadros a óleo, de cerca de 70 pintores brasileiros. As obras apresentavam, na maioria, paisagens de Ouro Preto e Salvador, em estilos figurativo, naif e até abstracionista, assinadas por artistas como os cariocas Bustamante Sá e Manuel Chatel Dias, o mineiro Holmes Neves e o baiano Gildenberg. Eram pinturas de pequeno formato, preparadas especialmente para a iniciativa.

A escolha tinha grande significado, pois, em vez de entregar aos profissionais internacionais do turismo apenas folhetos ou brindes convencionais, a Embratur fazia circular obras de artistas brasileiros. Cada quadro se convertia numa pequena representação do país, um objeto destinado a permanecer na casa ou no escritório de quem o recebesse e, com ele, uma imagem do Brasil.

Se as pequenas telas tinham alcance restrito, o mesmo não se dava com as telas da televisão. Os anos 1970 entraram para a história como a década em que o mundo descobriu o poder do audiovisual brasileiro ou, mais exatamente, das telenovelas. A primeira a ser exportada foi O Bem-Amado (1973), para o México, em 1976. Mas sucesso mesmo fez Gabriela (1975). Exibida em Portugal pela Radiotelevisão Portuguesa (RTP), em 1977, a adaptação do livro Gabriela, Cravo e Canela, de Jorge Amado, teve tanta repercussão que logo chegou à Espanha e, de lá, se espalhou pela Europa e por países de outros continentes.

Foi o início da internacionalização das telenovelas brasileiras, que ganharia mais força na década seguinte com a distribuição de A Escrava Isaura (1976). Exportada pela primeira vez para Suíça e Itália, a produção – baseada no livro homônimo de Bernardo Guimarães – tornou-se um fenômeno. Foi a primeira telenovela da TV Globo a ser vendida para países da antiga União Soviética e do continente africano, como África do Sul, Zimbábue e Madagascar. Chegou a Cuba e à China e fez da atriz Lucélia Santos uma espécie de embaixatriz do país ao redor do mundo.

Com a popularização das produções teledramatúrgicas em série, a Embratur ganhou um significativo reforço na tarefa de divulgar o Brasil no exterior. Inclusive, aproveitando a popularidade da atriz na China (mantida até hoje), recorreu a ela em 2008, quando o Brasil começou, em Pequim, a campanha para sediar as Olimpíadas de 2016. A intérprete de Isaura foi uma das convidadas da Casa Brasil – que contou também com a presença do desenhista Maurício de Sousa, cujos gibis da Turma da Mônica foram traduzidos para o chinês.

O diretor da TAP no Brasil, Carlos Antunes, é ele mesmo um exemplo do poder das telenovelas. Morando aqui há pouco mais de 20 anos, Antunes lembra que, desde muito pequeno, alimentava a vontade de conhecer ou viver no Brasil. Isso porque na infância assistiu à novela Selva de Pedra (1986). "Na abertura aparecia o skyline da cidade de São Paulo. E eu disse: 'mas que cidade fantástica! Deve ser maravilhoso visitá-la'. Não me interessava muito por praia, sol e tudo mais. Eu via a cidade."



O skyline de São Paulo, mostrado em Selva de Pedra, levou o português Carlos Antunes a querer conhecer a cidade



Para José Luiz Villamarim, as novelas ganham o mundo porque funcionam como um espelho do país

“Quando nós temos esses elementos de referência do Brasil, como as novelas, como a música, como o cinema, estamos transportando promoção turística lá para fora. Estamos mostrando aquilo que o Brasil tem para oferecer. Isso com certeza tem um retorno de investimento muito positivo”, diz Carlos Antunes. Para ele, o turista português no Brasil é um pouco mais sofisticado, porque ele já conhece mais o país do que os de outras nacionalidades: “Ele assiste às novelas.” Em Portugal, de fato, desde Gabriela, nossas novelas têm sido consumidas como em nenhum outro país.

José Luiz Villamarim, diretor de dramaturgia da TV Globo, conhece bem esse poder. Para ele, a capacidade das novelas brasileiras de ganharem o mundo está diretamente relacionada ao fato de elas funcionarem como um espelho do país. Na tela aparecem a arquitetura, as paisagens, os figurinos, a música, os sotaques, os modos de viver e uma geografia que muda de uma história para outra. “A novela, no meu ponto de vista, ao refletir e se espelhar na nossa sociedade, no nosso espaço, no nosso lugar, na nossa geografia, levou para o mundo a nossa imagem, o que é o Brasil”, afirma.

> **“A novela, no meu ponto de vista, ao refletir e se espelhar na nossa sociedade, no nosso espaço, no nosso lugar, na nossa geografia, levou para o mundo a nossa imagem, o que é o Brasil”**
>
> José Luiz Villamarim, diretor de dramaturgia da TV Globo

Há ainda uma característica que ajuda a explicar por que essas histórias atravessam culturas tão diferentes. Villamarim lembra que a dramaturgia brasileira desenvolveu grande domínio do melodrama e do folhetim, estruturas narrativas capazes de emocionar públicos de diferentes países. Ao mesmo tempo, cada autor leva para a televisão um pedaço particular do Brasil. Assim, uma novela pode percorrer o Pantanal, outra o Rio de Janeiro, outra o Nordeste ou São Paulo. O resultado, observa, é uma produção audiovisual capaz de apresentar um país muito mais diverso do que aquele sintetizado nos antigos estereótipos de samba, Carnaval e futebol. “Quando você escreve uma novela, tem tantos personagens, tantos núcleos e tantos ambientes, que você apresenta o Brasil para todo mundo.”

Poucas produções demonstraram essa força de maneira tão impressionante quanto Avenida Brasil (2012), dirigida pelo próprio Villamarim. Apenas seis meses depois do início de sua comercialização externa, já havia sido licenciada para 106 países e dublada em 14 idiomas. Em Portugal e na Venezuela, chegou à liderança de audiência em seus horários. Mais de 140 países já compraram seus direitos de exibição, mantendo a produção no topo do ranking internacional de vendas da Globo. A trama até ganhou uma adaptação turca.



O subúrbio carioca foi revelado a mais de 140 países por meio da novela Avenida Brasil

“Em certo sentido, quem é de fora viaja vendo novela”, resume Villamarim. Essa percepção aproxima a teledramaturgia diretamente do turismo. Antes de desembarcar, o viajante já construiu mentalmente lugares que nunca visitou. O diretor compara esse fenômeno à influência exercida durante décadas pelo cinema norte-americano: “alguém pode chegar pela primeira vez a Nova York ou Las Vegas e experimentar a sensação de já conhecer aquelas cidades. As novelas fizeram algo semelhante com o Brasil.”

A Embratur percebeu cedo o potencial dessa relação entre imagem em movimento e turismo. Em 1980, quando o audiovisual brasileiro buscava ampliar sua presença no mercado internacional, a empresa se associou à Embrafilme para a realização da Cinex – I Feira Internacional do Cinema Brasileiro, em Brasília. O evento foi concebido como uma espécie de mercado para aproximar a produção nacional de compradores estrangeiros. Representantes de empresas dos Estados Unidos, da Europa e da América Latina foram convidados a assistir a cerca de 120 filmes brasileiros selecionados pela Embrafilme, enquanto a Embratur participava do esforço de transformar o cinema em instrumento de divulgação do país.

O apoio da Embratur ao cinema brasileiro não se justificava apenas pela possibilidade de retorno comercial dos filmes, mas pelo que essas produções mostravam sobre o país. O cinema permitia colocar paisagens, cidades, comportamentos e manifestações culturais diante de plateias estrangeiras que, talvez, jamais tivessem tido contato direto com o Brasil. Turismo e audiovisual começavam a ser compreendidos como partes de uma mesma estratégia de projeção internacional.

No mesmo ano foi realizada a primeira edição do Concurso para Filmes de Curta-Metragem sobre Turismo, que premiou roteiros dos cineastas Sylvio Back, Roberto Machado Jr. e Jom Tob Azulay. A ideia foi descontinuada ao longo dos anos, pela troca de gestões, e retomada em 2023, quando a Embratur lançou o edital de curtas-metragens Brasil com S, destinado a produções audiovisuais associadas aos pilares da Marca Brasil e à estratégia de promoção internacional da Agência.

A diferença é que o alcance potencial dessa produção se multiplicou com as possibilidades das plataformas digitais, que transformaram o audiovisual em produto quase instantaneamente global. “O que é realizado aqui é visto imediatamente no mundo inteiro”, observa José Luiz Villamarim. Por isso, argumenta, uma indústria cultural forte é também uma ferramenta de projeção nacional: “Um investimento na cultura brasileira, na arte brasileira, é o que faz o país ser reconhecido fora e vai trazer turismo pra gente.”

Os anos de 2025 e 2026 deram uma demonstração especialmente poderosa dessa capacidade. Em 2025, Ainda Estou Aqui[1], de Walter Salles, conquistou o Oscar de melhor filme internacional – a primeira vitória brasileira na categoria. No ano seguinte, O Agente Secreto[2], de Kleber Mendonça Filho, levou novamente o Brasil à cerimônia, desta vez com quatro indicações. Dois anos consecutivos entre os protagonistas da maior premiação do cinema mundial significaram muito mais que prestígio para uma indústria. Milhões de espectadores foram novamente apresentados ao Brasil por suas histórias, seus personagens, suas cidades e sua memória. Era a mesma lógica percebida décadas antes com as novelas, agora potencializada por um ambiente audiovisual global. Como diz Villamarim, “o Brasil é uma fonte inesgotável de histórias.”



O Rio de Janeiro já emprestou sua imagem de cartão postal a inúmeros filmes



Foto: Bruno Lima - MTur

Em 2026, o Centro do Recife foi apresentado ao público internacional pelo filme O Agente Secreto, concorrente ao Oscar

O Secretário de Promoção Comercial, Ciência, Tecnologia, Inovação e Cultura do Ministério das Relações Exteriores, Alex Giacomelli, chama atenção para uma característica essencial dessa construção: sua autenticidade. Embaixadas e consulados funcionam como vitrines do Brasil por meio da música, do teatro, da dança, das artes plásticas e de inúmeras outras manifestações. Mas, para ele, o poder dessa projeção vem justamente do fato de não se tratar de uma imagem artificial criada para consumo externo. “Grande parte do nosso soft power vem exatamente dessa autenticidade. Então, o que nós fazemos no exterior não é nada mais do que mostrar o Brasil que já existe.”

É um Brasil que pode estabelecer diálogos por caminhos diferentes. “Por intermédio da música, do futebol, da gastronomia, da natureza, da arquitetura, do patrimônio histórico, do patrimônio cultural”, enumera Giacomelli. O turista escolhe por qual dessas portas entrar. Muitas vezes, entra por uma e acaba descobrindo todas as outras.

E esta é uma das lições acumuladas pela Embratur: para promover um país, não basta mostrar lugares, é preciso despertar o desejo de conhecê-los. E poucos instrumentos fazem isso com tanta força quanto uma música que fica na memória, uma história que emociona, um personagem carismático, um prato que surpreende ou uma imagem que faz alguém pensar, do outro lado do mundo: eu quero conhecer esse lugar. E o soft power brasileiro nasce justamente daí, da capacidade de fazer circular aquilo que o país tem de mais singular. A cultura não acompanha o turismo, é uma das razões pelas quais ele acontece.

[1] Além do Oscar de melhor filme estrangeiro, Ainda Estou Aqui foi indicado a melhor filme, e Fernanda Torres, a melhor atriz.

[2] O Agente Secreto foi indicado a melhor filme e a melhor filme internacional; Wagner Moura, a melhor ator; Gabriel Domingues, a melhor direção de elenco. O longa não conquistou estatuetas, mas sua temporada internacional foi marcada, entre outros reconhecimentos, por duas vitórias no Globo de Ouro – melhor filme em língua não inglesa e melhor ator em filme de drama.

PRÓLOGO PARA O FUTURO

A Embratur vê adiante um turismo mais inovador, diverso, conectado e sustentável, em que crescer significa revelar ao mundo os muitos Brasis que ainda estão por serem descobertos

Entre 1966 e 2026, o turismo se transformou. Mudaram os meios de transporte, os mercados, as formas de comunicação, as razões para viajar e as expectativas do viajante. A Embratur também se transformou, e chega aos 60 anos diante de uma nova fronteira. Bruno Reis resume o que será necessário para atravessá-la: “Inteligência artificial, uso de dados e novas ferramentas serão decisivos, mas o futuro dependerá também do envolvimento de toda a cadeia turística e de uma visão capaz de sobreviver aos ciclos de governo.”

O Brasil e a Embratur parecem preparados para esse caminho. Há uma experiência acumulada em seis décadas, uma rede de parceiros públicos e privados e, sobretudo, um país que possui uma matéria-prima incomparável: natureza, biodiversidade, cultura, gastronomia, música, criatividade e gente. Como observa Karol Duarte, o verdadeiro soft power brasileiro talvez esteja justamente aí: “Nosso soft power não é só o samba, é o brasileiro. É a capacidade de criar, transformar, acolher e produzir experiências que não podem ser reproduzidas em nenhum outro lugar.”

Mas que futuro será esse?

Qual será o futuro do turismo – e o turismo do futuro?

Um dos primeiros desafios continua sendo chegar. Em um país continental e distante de alguns dos maiores mercados emissores do mundo, conectividade aérea significa competitividade. Gianfranco Beting lembra que “a aviação vai continuar tendo um papel preponderante para o desenvolvimento da indústria de turismo”, enquanto Carlos Antunes vê na parceria entre companhias aéreas e Embratur um instrumento fundamental para ampliar as conexões do Brasil com o mundo. “Para o futuro, acredito que precisamos de uma companhia aérea brasileira forte, com presença internacional, para apoiar a promoção do país”, acrescenta Guilherme Paulus.

Ao mesmo tempo, será preciso responder a um paradoxo: como receber mais sem destruir justamente aquilo que leva as pessoas a viajar? A tecnologia permitirá conhecer melhor o visitante, antecipar tendências, personalizar campanhas e descobrir novos mercados. Mas inovação terá de caminhar com regeneração. O número de turistas não poderá ser a única medida do sucesso.

Jeanine Pires chama atenção para o overtourism e para a necessidade de distribuir visitantes, diversificar destinos e respeitar a capacidade de cada território. “A gente tem que também quebrar o paradigma de que só o número de visitantes é suficiente.” Para ela, às conquistas é preciso acrescentar responsabilidade: respeitar praias, comunidades, culturas e limites de visitação. “É esse olho no futuro que a gente tem que ter nos cenários de futuro com a inovação.”

Esse talvez seja o grande encontro que o turismo brasileiro terá de realizar nas próximas décadas: entre tecnologia e humanidade, crescimento e preservação, escala e autenticidade. Um turismo capaz de gerar riqueza sem empobrecer os lugares; de transformar sem descaracterizar; de levar visitantes a novos territórios e, ao mesmo tempo, melhorar a vida de quem mora neles. Afinal, como sintetiza Marcelo Freixo, “turismo não é sobre quem viaja. Turismo é sobre quem recebe”. E, visto dessa perspectiva, deixa de ser apenas deslocamento ou entretenimento para se tornar “um modelo de desenvolvimento sustentável e inclusivo.”

Muito já foi feito, mas ainda há desafios pela frente. Investimento, conectividade, qualificação, sustentabilidade, continuidade das políticas de promoção e capacidade de acompanhar um mundo que muda em velocidade crescente. Mas, nas vozes reunidas ao longo deste livro, há algo que se repete com notável persistência: confiança.

Tânia Neres espera “que o futuro seja diverso e inclusivo” e ressalta o quanto será importante, para isso, a reserva de vagas no último processo seletivo para ações afirmativas. “Trazer indígenas, negros e LGBTQIA+ para dentro da instituição neste momento faz com que a gente saiba que, quando sairmos, essas pessoas que ficam vão dar a sustentação para o futuro que a gente imagina.”

Chieko Aoki afirma que “vale muito a pena investir no Brasil” e continua valendo. “Acredito profundamente no potencial do Brasil. É um país grande, diverso e ainda cheio de possibilidades”, ela acrescenta. Kátia Bittencourt vê um futuro “promissor” e espera que o turismo se consolide entre os setores mais importantes da economia brasileira. Caio Luiz Carvalho enxerga uma Embratur “mais profissionalizada e alinhada com o setor privado” e acredita que, apesar de tudo o que ainda precisa ser feito, “o caminho está claro”. Jeanine Pires olha para o país e deseja que o turismo seja “o grande aliado do desenvolvimento sustentável do Brasil”, continuando a brilhar “sempre inovando e sempre sendo muito original, muito autêntico.”

Essa autenticidade talvez seja a maior vantagem brasileira diante do futuro. O mundo pode mudar, novas tecnologias podem transformar a maneira de viajar e novos destinos podem surgir. Mas poucos países dispõem de uma diversidade comparável à dos nossos muitos Brasis. E mais ainda: de um povo que é, por si só, um grande ativo turístico, pela disposição que tem de viver. “Uma gente capaz de produzir o maior espetáculo ao ar livre do mundo, cantando, dançando sem ganhar nada, mas expondo a sua qualidade de alma”, como diz Milton Cunha.

Em 60 anos, a Embratur fortaleceu, a cada mudança, sua capacidade de inovar, inventar e se reinventar. Hoje, carrega a memória de milhares de pessoas que ajudaram a construir essa trajetória. Gerações passaram por suas salas, campanhas, feiras, escritórios e projetos acreditando que mostrar o Brasil ao mundo também era uma maneira de transformá-lo. Lourenço Rabelo, testemunha de boa parte dessa história, traduz esse sentimento ao desejar que todo esse trabalho seja “digno e proveitoso” e sirva “para engrandecimento dessa Embratur e desse Brasil.”

Sessenta anos depois, a viagem continua. E talvez o melhor do Brasil ainda esteja por ser descoberto – pelo mundo e pelos próprios brasileiros.

LINHA DO

TEMPO


Jornal do Turismo

DO RIO DE JANEIRO

VIDA NOVA PARA O TURISMO NO BRASIL

CURI E RUI PÔRTO FORAM OS "DOIS MAIS" DO ESPORTE EM 66

Jogo Reacende Esperanças

Nasce a Embratur

Em 18 de novembro, o Decreto-Lei nº 55 cria a Empresa Brasileira de Turismo e estabelece uma política nacional para o setor.

1966

Um Brasil ainda por descobrir

O país recebe 249,9 mil turistas estrangeiros. A Embratur começa a estruturar estatísticas e políticas para ampliar esse fluxo.

1967

Começa uma história

Joaquim Manoel Xavier da Silveira assume como primeiro presidente. No mesmo ano, o Rio recebe o I Encontro Oficial Nacional de Turismo.



1970

O turismo ganha infraestrutura

Incentivos, financiamentos e planejamento ajudam a expandir o parque hoteleiro e a chegada de grandes redes internacionais ao Brasil.

1971

Nasce o Fungetur

A Embratur passa a gerir o Fundo Geral de Turismo, criado para financiar a construção, modernização e expansão de empreendimentos turísticos.

1973 - 1979

Turismo em tempos de crise

Os dois choques internacionais do petróleo atingem viagens e transportes. A Embratur precisa adaptar suas estratégias a um cenário econômico mais difícil.

1975

O mundo do turismo vem ao Brasil

O Rio de Janeiro recebe o 45º Congresso da ASTA, colocando o país no centro das atenções do mercado internacional de viagens.



1977

Hotelaria com estrelas

A classificação oficial por estrelas ajuda a estabelecer padrões para a hotelaria brasileira e a orientar turistas e investidores.



1979

O primeiro milhão

Pela primeira vez, o Brasil supera a marca de 1 milhão de visitantes internacionais, um símbolo da expansão iniciada na década anterior.

1983



Fly to Brazil

Com uma borboleta colorida como símbolo, a campanha é lançada em 11 mercados e se torna uma das ações promocionais emblemáticas da década.

1986

Passaporte Brasil

O programa estimula brasileiros a conhecer o próprio país e reforça uma vertente que marcou a atuação da Embratur durante décadas: o incentivo ao turismo doméstico. Essa campanha contou com a participação de Tom Jobim.



1987

Pelé, embaixador do turismo

Um dos brasileiros mais conhecidos do planeta passa a emprestar sua imagem à divulgação internacional do país.

1988

O turismo entra na Constituição

A nova Constituição reconhece o turismo como fator de desenvolvimento social e econômico, consolidando sua importância para as políticas públicas.

1991

De Empresa a Instituto

A Lei nº 8.181 transforma a Embratur em Instituto Brasileiro de Turismo, autarquia especial, numa das maiores mudanças institucionais de sua história.

1992

Mais perto do poder

A sede da Embratur é transferida do Rio de Janeiro para Brasília.

Meio ambiente no centro do mundo

A Rio-92 projeta internacionalmente a biodiversidade brasileira e fortalece a associação entre turismo, natureza e sustentabilidade.



1994 - 1995

O Prodetur transforma destinos

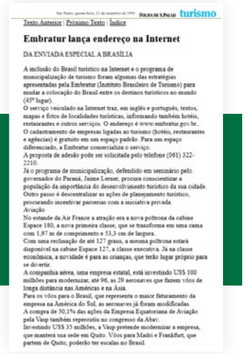
Com financiamento internacional e participação dos estados, o programa amplia aeroportos, saneamento, acessos e infraestrutura turística, especialmente no Nordeste.

RIO 92

1995

A Embratur entra na internet

A rede mundial abre um novo canal para apresentar destinos brasileiros e inicia uma transformação que, décadas depois, levaria a promoção turística ao universo dos algoritmos.



turismo

Texto Anterior | Próximo Texto | Índice

Embratur lança endereço na Internet

DA ENVIADA ESPECIAL A BRASÍLIA

A inclusão do Brasil turístico na Internet e o programa de municipalização de turismo foram algumas das estratégias apresentadas pela Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo) para mudar a colocação do Brasil entre os destinos turísticos no mundo (43º lugar).

O serviço veiculado na Internet traz, em inglês e português, textos, mapas e fotos de localidades turísticas, informando também hotéis, restaurantes e outros serviços. O endereço é www.embratur.gov.br.

O cadastramento de empresas ligadas ao turismo (hotéis, restaurantes e agências) é gratuito em um espaço padrão. Para um espaço diferenciado, a Embratur comercializa o serviço.

A proposta de adesão pode ser solicitada pelo telefone (061) 322-2350.

Já o programa de municipalização, defendido em seminário pelo governador do Paraná, Jaime Lerner, procura conscientizar a população da importância do desenvolvimento turístico da sua cidade. Outro passo é descentralizar as ações de planejamento turístico, procurando incentivar parcerias com a iniciativa privada.

Aviação

No estande da Air France a atração era a nova poltrona da cabine Espace 180, a nova primeira classe, que se transforma em uma cama com 1,97 m de comprimento e 53,3 cm de largura.

Com uma reclinação de até 127 graus, a nossa poltrona estará disponível na cabine Espace 127, a classe executiva. Já na classe econômica, a novidade é para as crianças, que terão lugar próprio para se divertir.

A companhia aérea, uma empresa estatal, está investindo US$ 100 milhões para modernizar, até 98, as 29 aeronaves que fazem vôos de longa distância nas Américas e na Ásia.

Para os vôos para o Brasil, que representa o maior faturamento da empresa na América do Sul, as aeronaves já foram modificadas.

A compra de 50,1% das ações da Empresa Equatoriana de Aviação pela Vasp também esperou ao congresso da Abav.

Investindo US$ 35 milhões, a Vasp pretende modernizar a empresa, que manterá sua sede em Quito. Vôos para Madri e Frankfurt, que partem de Quito, poderão ter escalas no Brasil.

Cinco milhões de visitantes

O Brasil ultrapassa pela primeira vez a marca de 5 milhões de turistas internacionais, chegando a 5,1 milhões.

1997

Turismo e proteção da infância

A Embratur lança campanha contra a exploração sexual infantojuvenil associada ao turismo e participa da criação de um sistema nacional de denúncias.

1999

2003

Uma nova missão

Com a criação do Ministério do Turismo, a Embratur deixa de conduzir as políticas nacionais do setor e concentra sua atuação na promoção internacional do Brasil.

2005

Escritórios pelo mundo

Os Escritórios Brasileiros de Turismo no Exterior ampliam a presença da Embratur em mercados estratégicos e aproximam o Brasil do trade internacional.

O Plano Aquarela

O primeiro plano estruturado de marketing turístico internacional estabelece mercados, produtos e estratégias para posicionar o Brasil no mundo. Marca e plano inauguram uma nova fase da promoção brasileira.

Nasce a Marca Brasil

Criada a partir de uma ampla pesquisa sobre a imagem do país, a nova identidade passa a representar o turismo brasileiro no exterior.



B 10 sábado, 19 de fevereiro de 2005 DINHEIRO FOLHA DE S.PAULO

MARKETING *Logomarca lançada na Fiesp será usada em produtos de qualidade; os critérios de uso ainda serão definidos*

Marca Brasil tentará promover exportação

TRAÇOS IBÉRICOS

Espanha inspira a iniciativa

Criador da marca europeia ajuda a conceber símbolo brasileiro

Imagem-símbolo da Espanha

A MARCA BRASIL

BRASIL

2008

Uma política nacional para o turismo

A Lei Geral do Turismo estabelece um novo marco legal para o setor e consolida princípios da Política Nacional de Turismo.

2014

O Brasil é a casa do mundo

A Copa do Mundo leva milhões de olhares ao país. A Embratur aproveita a exposição global para divulgar destinos, experiências e a hospitalidade brasileira.

2016

A vez dos Jogos Olímpicos

O Rio realiza a primeira Olimpíada da América do Sul. O Brasil encerra o ano com 6,54 milhões de chegadas internacionais.



2019

Nasce uma nova Embratur

A Lei nº 14.002 transforma o Instituto em Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo, sob o modelo de Serviço Social Autônomo.

2020 - 2021

O turismo para

A pandemia fecha fronteiras, interrompe viagens e provoca a maior crise da história recente do setor. Em 2021, as chegadas internacionais caem para cerca de 746 mil.



2022 - 2023

A retomada

As viagens internacionais voltam a crescer rapidamente. A Embratur inicia uma nova etapa de promoção, incorporando com mais força diversidade, sustentabilidade, inovação e inteligência de dados.

2024

Novas bases para crescer

A Lei nº 14.901 amplia as possibilidades de financiamento e atuação da Agência. No mesmo ano, o Brasil recebe 6,77 milhões de turistas estrangeiros.

2025



O Plano Brasis olha para o futuro

O novo plano de marketing internacional articula promoção, conectividade, mercados prioritários, sustentabilidade e uso de dados para orientar a estratégia brasileira até 2027.

Um recorde histórico

O Brasil recebe 9.287.196 turistas internacionais, o maior número de sua história e resultado emblemático da recuperação pós-pandemia.



2026

60 anos de Embratur

A Embratur completa seis décadas reinventando a maneira de apresentar o Brasil ao mundo.

Documentos e publicações institucionais

BRASIL. Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo; Ministério do Meio Ambiente e da Amazônia Legal. **Diretrizes para uma política nacional de ecoturismo.** Brasília, DF: Embratur, 1994.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo 2018-2022: mais emprego e renda para o Brasil**. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2018.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo 2024-2027.** Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2024.

EMBRATUR – AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO INTERNACIONAL DO TURISMO. **Plano Estratégico 2021-2023.** Brasília, DF: Embratur, 2021.

EMBRATUR – AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO INTERNACIONAL DO TURISMO. **Plano Estratégico 2024-2027.** Brasília, DF: Embratur, 2024.

EMBRATUR – AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO INTERNACIONAL DO TURISMO. **Relatório de Sustentabilidade Embratur 2023-2024.** Brasília, DF: Embratur, [2024].

EMBRATUR – INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. **Embratur 50 anos: uma trajetória do turismo no Brasil.** Brasília, DF: Embratur, 2016.

EMBRATUR – INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. **Plano Aquarela: marketing turístico internacional do Brasil: relatório executivo.** Brasília, DF: Embratur, 2005.

EMBRATUR – INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. **Plano Aquarela 2020: marketing turístico internacional do Brasil.** Brasília, DF: Embratur, 2009.

EMBRATUR – INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. **Retratos de uma caminhada: PNMT 8 anos.** Brasília, DF: Embratur, 2002.

Livros, monografias e artigos acadêmicos

BRASIL, Waldineia Ferreira Waldmann. **Memória do turismo: trajetória histórica da EMBRATUR no período de 1966 a 2006.** 2007. 242 f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios em Turismo) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2007.

LIMA NETO, João de Mendonça. **Promoção do Brasil como destino turístico.** Brasília, DF: Instituto Rio Branco; Fundação Alexandre de Gusmão, 2002. 156 p. (Coleção Curso de Altos Estudos do Instituto Rio Branco). ISBN 85-87480-22-7.

NASCIMENTO, Alan Faber do. Turismo, uma indústria de base? Um estudo histórico sobre o sistema de incentivos fiscais da Embratur (1963-1972). **Revista Turismo em Análise**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 147-167, 2022. DOI: 10.11606/issn.1984-4867.v33i3p147-167.

PURICELLI, Natália Bianca Mascarenhas. **A imagem do Brasil nas campanhas publicitárias da Embratur de 2005 a 2012.** 2013. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda) – Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2013.

SANTOS, Paula Schulz dos; SILVA, Livia Cristina Barros da. A política pública de turismo da Embratur e suas transformações até a atualidade. **Revista de Turismo Contemporâneo**, Natal, v. 9, n. 3, p. 363-384, 2021. DOI: 10.21680/2357-8211.2021v9n3ID23460.

Periódicos consultados

CORREIO BRAZILIENSE. Brasília, DF.

FOLHA DE S.PAULO. São Paulo.

JORNAL DO BRASIL. Rio de Janeiro.

JORNAL DO COMMERCIO. Rio de Janeiro.

MANCHETE. Rio de Janeiro: Bloch Editores.

EMBRATUR. Boletins Informativos da Embratur. Rio de Janeiro; Brasília, DF: Embratur.

Fontes digitais e institucionais

EMBRATUR – AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO INTERNACIONAL DO TURISMO. **Portal institucional.** Brasília, DF: Embratur. Disponível em: https://embratur.com.br. Acesso em: 30 set. 2026.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Portal institucional.** Brasília, DF: Ministério do Turismo. Disponível em: https://www.gov.br/turismo. Acesso em: 30 set. 2026.

PANROTAS. **Portal PANROTAS.** São Paulo: PANROTAS. Disponível em: https://www.panrotas.com.br. Acesso em: 30 set. 2026.

República Federativa do Brasil

Luís Inácio Lula da Silva
Presidente

Ministério do Turismo

Gustavo Feliciano
Ministro

Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur)

Bruno Reis
Diretor-Presidente

Roberto Gevaerd
Diretor de Gestão e Inovação

Bruno Villa
Diretor de Marketing Internacional, Negócios e Sustentabilidade

Comissão Organizadora do Projeto Embratur 60 Anos

Marcelle Mello de Carvalho
José Guilherme Almeida Santoro
Yasmin de Melo Souza
Gestão do Projeto

Jeanine Pires
Curadoria

Natália Bomfim
Projeto gráfico e diagramação

Ronald Albuquerque
Assistência de design

FSB Comunicação
www.fsbholding.com.br
Direção, produção editorial e de conteúdo

Renan Carvalhaes e Rosualdo Rodrigues
Entrevistas

Rosualdo Rodrigues
Pesquisa e texto

Fábio Campos
Revisão

Roberto Araújo e Viviane Castro
Direção de conteúdo

Claudio Soares Rocha
Consultoria Arquivística

Luciano Suxberger
Assistência de design

Todas as imagens deste livro que não possuem crédito foram reproduzidas do acervo da Embratur ou de peças cedidas para esse fim

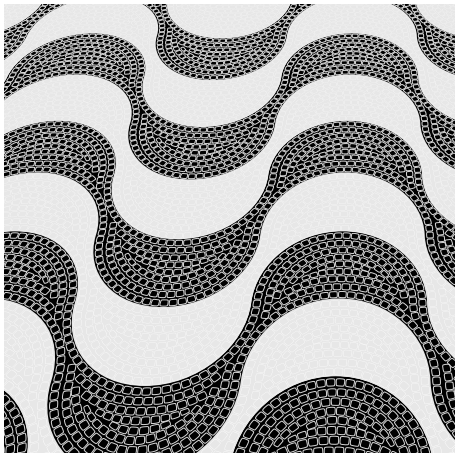
Impresso em novembro de 2026


60
ANOS
Embratur








60 ANOS
Embratur

