

## 15º Congresso de Inovação, Ciência e Tecnologia do IFSP - 2024

### A EMBRATUR E O TURISMO INTERNACIONAL NO BRASIL: CONSIDERAÇÕES SOBRE O PLANO ESTRATÉGICO 2024-2027

Marcos Hideyuki Yokoyama<sup>1</sup>, Ricardo Martinez Fortes<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ph.D em *Business Administration* pela *Osaka University*, Professor do Curso de Tecnologia em Gestão de Turismo, IFSP, *Campus* São Paulo, marcoshy@ifsp.edu.br

<sup>2</sup> Graduando em Tecnologia de Gestão de Turismo, Bolsista PIBIFSP, IFSP, *Campus* São Paulo, martinez.ricardo@aluno.ifsp.edu.br

Área de conhecimento (Tabela CNPq): 6.13.00.00-4 Turismo

**RESUMO:** A EMBRATUR (Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo) é uma organização que cumpre o papel de promover as atividades turísticas do Brasil no exterior, aumentar o fluxo de turistas estrangeiros e, conseqüentemente, gerar divisas e empregos. A questão norteadora do presente artigo é saber quais são as principais diretrizes e objetivos estabelecidos no plano estratégico da EMBRATUR para o quadriênio 2024-2027, e como essas diretrizes refletem as necessidades e desafios do turismo brasileiro. Trata-se de um estudo exploratório descritivo, de natureza qualitativa, que contempla análise documental do recém publicado plano estratégico da EMBRATUR. Como resultado, apresenta-se os principais objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas que devem embasar as ações da agência nos próximos quatro anos, podendo-se observar uma gestão profissional baseada em estudos, pesquisas e tendências do turismo internacional. Percebe-se a intenção de fortalecer a marca turística do Brasil no mercado turístico internacional, elevar o padrão de qualidade do serviço ofertado, além de promover um turismo mais responsável e inclusivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** estratégia; plano de marketing; turismo internacional; Brasil.

### EMBRATUR AND INTERNATIONAL TOURISM IN BRAZIL: CONSIDERATIONS ON THE 2024-2027 STRATEGIC PLAN

**ABSTRACT:** EMBRATUR (Brazilian Agency for International Tourism Promotion) is an organization that fulfills the role of promoting Brazilian tourism activities abroad, increasing the flow of foreign tourists and, consequently, generating foreign currency and jobs. The guiding question of this article is to know what are the main guidelines and objectives established in EMBRATUR's strategic plan for the four-year period 2024-2027, and how these guidelines reflect the needs and challenges of Brazilian tourism. This is a descriptive exploratory study, of a qualitative nature, which includes a documentary analysis of EMBRATUR's recently published strategic plan. As a result, we present the main strategic objectives, performance indicators and goals that should support the agency's actions over the next four years, where we can observe professional management based on studies, research and trends in international tourism. The intention is to strengthen Brazil's tourism brand in the international tourism market, raise the quality standard of the service offered, in addition to promoting more responsible and inclusive tourism.

**KEYWORDS:** strategy; marketing plan; international tourism; Brazil.

### INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, pode-se observar uma maior competitividade no mercado turístico internacional, o que tem levado os países a desenvolverem estratégias de reconhecimento e atração de seus atrativos, utilizando-se principalmente de conceitos de marketing, marca e posicionamento de seus destinos turísticos. De acordo com Beni (2006), as estratégias de marketing em turismo devem estimular a fantasia e a subjetividade, buscando ativar os sentidos e desejos dos consumidores, além de satisfazer suas necessidades e expectativas específicas. As ações publicitárias devem convencer um turista

potencial a se interessar por um atrativo turístico intangível, o que demanda conhecimento sólido do atrativo e das expectativas dos consumidores.

A estratégia de posicionamento de marca visa projetar a oferta e a imagem da organização para que ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O resultado é a criação bem-sucedida de uma proposição de valor, isto é, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve consumir determinado produto ou serviço (De Chernatony, 2001; Kotler; Keller, 2012). A ideia de que os países podem se comportar como marcas já é bastante familiar para a maioria dos profissionais de marketing e também para muitos economistas e políticos (Anholt, 2003). Qu, Kim e Im (2011) afirmam que as estratégias de posicionamento devem ser implementadas para criar a imagem de marca desejada na mente do turista em potencial. Assim, Hudson e Hudson (2020) argumentam que há cada vez mais necessidade de que os destinos criem uma identidade única para se diferenciar dos concorrentes.

No Brasil, a EMBRATUR (Empresa Brasileira de Turismo) desempenha desde 1966, o papel de fomentar e financiar planos, programas e projetos de desenvolvimento da indústria do turismo. Assim, desenvolve estudos de mercado para organizar, promover e divulgar as atividades ligadas ao turismo nacional (Santos e Wiesinieski, 2021). Com a criação do Ministério do Turismo em 2003, a EMBRATUR passa a cuidar da promoção do país no exterior e das pesquisas para orientar as tomadas de decisão, avaliar o impacto da atividade na economia nacional e formatar novos produtos e roteiros turísticos (Beni, 2006). A partir destas novas responsabilidades, a EMBRATUR publicou o Plano Aquarela em março de 2005, com o objetivo de alavancar o turismo estrangeiro no Brasil, aumentar divisas, gerar empregos e fazer crescer o fluxo de pessoas que visitavam o país. A revisão do planejamento foi feita por diversas vezes, rendendo outras versões e incluindo novas funções. No período de 2010 a 2020, o plano ganhou uma versão estendida, usando como argumento a realização da Copa do Mundo de Futebol da FIFA em 2014 e as Olimpíadas de 2016 que aconteceriam no Brasil (Silva, Resende, 2015). Em relação ao posicionamento da imagem do país voltados ao turismo internacional, o Plano Aquarela propõe como marca um símbolo que potencializa o patrimônio natural e o estilo de vida brasileiro, sintetizando os valores da cultura nacional por meio da Natureza, Cultura viva, Povo, Clima e Modernidade (Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo, 2005). No ano de 2020, a EMBRATUR se transformou em Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo, sendo enquadrada como serviço social autônomo e ganhando mais autonomia e agilidade para realizar as suas ações finalísticas (Embratur, 2024).

Tendo em vista a importância das ações da EMBRATUR para uma efetiva promoção do país no exterior, o presente estudo tem o objetivo de analisar o plano estratégico da EMBRATUR para o quadriênio 2024-2027, indicando seus objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempenho. A palavra “estratégia” é muito influente no mundo corporativo e, atualmente, a atividade de formular e implementar estratégias tem sido considerada como ponto alto da atividade dos gerentes e executivos (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). De acordo com Hax e Majluf (1996), a estratégia pode ser vista como um conceito multidimensional que considera todas as atividades críticas da empresa, definindo o senso de unidade, direção e objetivo, além de direcionar as mudanças necessárias induzidas pelo ambiente. Slack et al. (2002) definem como o padrão global de decisão e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem o intuito de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo. Mintzberg (1996) definem o plano estratégico como um curso de ação conscientemente intencionado, uma direção ou um guia para lidar com uma determinada situação no futuro.

## **MÉTODO DE PESQUISA**

O presente artigo se caracteriza como um estudo exploratório descritivo, de natureza qualitativa e que contempla a análise documental como procedimento metodológico. A natureza qualitativa indica a adoção de instrumentos de coleta de dados que coloca o pesquisador em contato direto com o objeto de estudo, produzindo reflexões que não dependem necessariamente de um instrumental estatístico de análise (Godoy, 1995). Na abordagem qualitativa, valoriza-se a contradição dos fatos observados e o processo criativo do pesquisador. Assim, a premissa de pesquisa qualitativa adotada preconiza um processo dialético de construção de significados em torno do objeto de estudo: trata-se de, a partir de situações particulares, pensar os sentidos do fenômeno estudado e como estes organizam as ações individuais e coletivas em torno do mesmo (Alves, 2011).

Metodologicamente, a pesquisa foi desenvolvida por meio de levantamento e análise do Plano Estratégico EMBRATUR 2024-2027. A pesquisa documental tem como premissa a pesquisa de

materiais que ainda carecem de um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com o objeto da pesquisa (Gil, 2008). A complementação entre documentos, permitida pela utilização de dados encontrados em diferentes fontes, pode atestar maior confiabilidade de dados (Martins; Theophilo, 2009), além de trazer riqueza de informações ao aproximar o entendimento do objeto em sua contextualização sociocultural e histórica (Sá Silva; Almeida; Guidani, 2009). De acordo Cellard (2012), o encadeamento de ligações entre a problemática do pesquisador e as diversas observações extraídas de sua documentação, possibilita formular explicações plausíveis, produzir uma interpretação coerente e realizar uma reconstrução de um aspecto de uma dada sociedade, neste ou naquele momento. A análise de dados foi realizada por meio de confronto dos dados extraídos com os conceitos e pesquisas acadêmicas da área.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O Plano Estratégico EMBRATUR 2024-2027 reflete a preocupação da agência em posicionar o Brasil como um destino turístico de excelência no mundo, além de integrar inovação, sustentabilidade e autenticidade nas iniciativas propostas. A visão de turismo expressa no documento contempla uma atividade econômica que, além de gerar emprego e renda, será uma atividade que gera o bem estar do povo e a preservação da herança cultural e ambiental do Brasil. Nas palavras do diretor-presidente, Sr. Marcelo Freixo, o plano estratégico tem o compromisso de promover experiências e gerar negócios para o setor de turismo. O posicionamento competitivo no mercado internacional, o desenvolvimento econômico e sustentável do país, o aumento da entrada de turistas e de divisas estrangeiras foram destacados como metas do plano. O reconhecimento do Brasil como país que oferece experiências únicas devido a sua diversidade será o centro da estratégia de marketing. Desta forma, o turista que visita o Brasil terá a oportunidade de apreciar a história, a música, o povo e a natureza do país.

O Plano Estratégico 2024-2027 foi construído por meio de um método participativo da alta gestão e dos técnicos da EMBRATUR, em que foram realizadas entrevistas e oficinas de trabalhos. Para identificar as tendências do setor de turismo, o grupo fez um levantamento e análise de relatórios internacionais que indicavam tendências de consumo, de comportamento e de marketing, categorizando-os e agrupando-os em palavras-chave direcionadas para o turismo no mundo. As palavras mais destacadas foram pela ordem: Sustentabilidade (conexão e apoio comunidade local, natureza, preocupação ambiental, responsabilidade e consciência social, justiça e inclusão e valores), Tecnologia e Digitalização (inovação, mudança de perfil-trabalho remoto, nômades digitais, personalização, serviços digitais e uso de tecnologia para aprimorar a experiência) e Bem-Estar (acomodações, desconexão, experiência de qualidade, natureza, sustentabilidade e turismo gastronômico). A principal categoria identificada na análise foi a sustentabilidade, o que denota sua importância como direcionador de comportamento e consumo para o turismo na atualidade e no futuro próximo (Agência Brasileira de Promoção Internacional e Turismo, 2024). Segundo Ruschmann (2016), todo o crescimento do turismo tem a necessidade de ser acompanhado por um planejamento que considere a proteção do meio ambiente e a sustentabilidade dos recursos naturais, o que evidencia como essa tendência se impôs no mercado do turismo global.

O Plano Estratégico da EMBRATUR define os mercados considerados como estratégicos para o próximo quadriênio, baseado em critérios como previsão de emissão internacional geral, dados históricos sobre emissão para o Brasil, histórico e previsão de gastos dos turistas, número de voos diretos e assentos ao Brasil e exigência de visto para turistas. De acordo com dados do Ministério do Turismo, da Embratur e da Polícia Federal, a Argentina foi o principal emissor de viajantes ao território nacional (1,8 milhão) nos 7 primeiros meses de 2024, seguida dos Estados Unidos (668,4 mil), do Chile (458,5 mil), do Paraguai (424,4 mil) e do Uruguai (334,7 mil) (Brasil, 2024). Corroborando com tais estimativas, o Plano Estratégico da EMBRATUR considera os seguintes 10 países como mercados estratégicos para o Brasil no quadriênio 2024-2027: Estados Unidos, Argentina, Chile, França, Alemanha, Reino Unido, China, Portugal, Uruguai e Paraguai.

Para atender os mercados considerados prioritários, observa-se ações como o Programa de Aceleração do Turismo Internacional (PATI) - parceria do Ministério do Turismo com a Embratur e o Ministério de Portos e Aeroportos - que permitiu uma alta de 70 mil assentos em voos estrangeiros com destino ao Brasil. Além disso, há iniciativas de melhoria da infraestrutura turística nacional como reforma de orlas, pavimentação de vias, ampliação da malha aérea internacional por meio de

desenvolvimento de voos a destinos inéditos e aumento da frequência em rotas já operadas (Brasil, 2024).

De acordo com o Plano Estratégico, os Objetivos Estratégicos possuem o objetivo de nortear e delinear as prioridades que direcionam as ações da EMBRATUR para o período de 2024-2027, desempenhando um papel fundamental na consecução de sua visão e missão durante o período considerado. O mapa estratégico da EMBRATUR está subdividido em 4 principais perspectivas, conforme detalhado abaixo:

- A perspectiva **Sociedade** visa contribuir com a geração de divisas no país, como foco no fomento do turismo internacional e no aumento do ticket-médio do turista estrangeiro, tendo como consequência o aumento da competitividade das empresas, destinos e produtos turísticos.
- Os **Resultados Institucionais** possuem o objetivo de tornar o Brasil um dos principais destinos de viagem pensado pelos turistas na hora de viajar, além de promover a melhoria da experiência do turista por meio de soluções inovadoras e tecnológicas.
- Os **Processos Internos** visam promover a transformação digital da EMBRATUR, aprimorar a comunicação interna e fortalecer a imagem institucional da empresa.
- A **Aprendizagem e Crescimento** buscam otimizar custos para assegurar a solidez financeira da agência.

Baseado nessas 4 perspectivas, foram delimitados 7 objetivos estratégicos que são subdivididos em um total de 20 indicadores de desempenho. Cabe ressaltar que, para cada indicador, são descritas a área e o aferidor responsável, a unidade de medida, a regra de cálculo e, principalmente, as metas para os anos de 2024 a 2027. Tendo em vista o objetivo do presente trabalho, iremos descrever os 2 objetivos estratégicos pertencentes à perspectiva **Sociedade**, assim como os 11 indicadores resultantes destes:

O objetivo estratégico 1 visa contribuir com a geração de divisas no país, com foco no fomento do turismo internacional e no aumento do ticket-médio do turista estrangeiro. Seus 8 indicadores e suas respectivas metas para os próximos 4 anos são apresentados na tabela 1. Neste ponto, cabe destacar as contribuições de Nogueira (2016), que afirma que a construção da imagem de um destino turístico passa pelo planejamento, controle, e projeção de um produto turístico ao consumidor, de forma a garantir sua performance, mensuração e avaliação.

TABELA 1. Indicadores e metas referentes ao objetivo estratégico 1 da Embratur 2024-2027

		2024	2025	2026	2027
1	Entrada anual de Turistas Estrangeiros no Brasil	7,0 milhões	7,3 milhões	7,8 milhões	8,1 milhões
2	Entrada de Divisas de turistas estrangeiros no Brasil	US\$ 6,8 bilhões	US\$ 7,4 bilhões	US\$ 8,2 bilhões	US\$ 9 bilhões
3	N. de ações implementadas em parceria com cias aéreas que realizam rotas internacionais em mercados prioritários	10	15	20	25
4	Número de feiras internacionais de turismo com participação do Brasil	10	12	14	16
5	Número de <i>famtours</i> realizados	10	10	12	12
6	Número de <i>presstrips</i> realizadas	10	10	12	12
7	Número de campanhas de publicitárias realizadas	3	4	6	6
8	Número de matérias sobre o turismo brasileiro publicadas em veículos internacionais	800	850	900	900

Fonte: EMBRATUR (2024)

Dados oficiais revelam que o Brasil recebeu 4 milhões de turistas internacionais apenas nos sete primeiros meses de 2024, o que tem permitido estimativa recorde de 7 milhões de turistas até o final do ano (Brasil, 2024), ou seja, de cumprimento da meta de 2024 relacionada à meta 1 do objetivo 1. Até o final de 2027, o plano aponta um incremento de 15% no número de visitantes estrangeiros por ano. O indicador 2, referente à entrada de divisas de turistas estrangeiros no Brasil, demonstra um incremento de US\$600 milhões em 2025 e US\$800 milhões nos próximos 2 anos. Em termos de planejamento, é importante considerar as características de cada um dos mercados prioritários, uma vez que as viagens

intracontinentais são mais próximas e muito importantes em termos de número de visitantes, apesar de registrarem menores gastos per capita e serem mais sensíveis às variações de câmbio. Já as viagens intercontinentais são mais distantes e menos suscetíveis às variações conjunturais e, por isso, se caracterizam por maior tempo de permanência e de gastos per capita (Rabahy, 2003). Visando aumentar a competitividade das empresas, dos destinos e dos produtos turísticos brasileiros, a EMBRATUR pretende aumentar sua atuação de promoção nos próximos 4 anos, notadamente em ações em companhias aéreas que realizam rotas internacionais em mercados prioritários e em feiras internacionais de turismo, em que se percebe um maior aumento de suas respectivas metas.

O objetivo estratégico 2 visa aumentar a competitividade das empresas, destinos e produtos turísticos brasileiros a partir da internacionalização da oferta turística. Seus 3 indicadores e suas respectivas metas para o próximo quadriênio são apresentados na tabela 2 abaixo. A busca pela competitividade da oferta turística brasileira se refere à atuação da EMBRATUR em apoiar a estruturação e adequação das empresas, destinos e produtos turísticos brasileiros ao mercado internacional, por meio da produção de informações qualificadas sobre mercados prioritários e fornecimento de subsídios direcionados para a internacionalização das empresas, com a incorporação de princípios de sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e boas práticas de governança. O objetivo é promover a melhoria da qualidade da oferta turística brasileira, o fomento aos negócios sustentáveis e a melhoria da experiência do turista internacional no Brasil.

TABELA 2. Indicadores e metas referentes ao objetivo estratégico 2 da Embratur 2024-2027

		2024	2025	2026	2027
1	N. de profissionais brasileiros e estrangeiros capacitados em ações que a Embratur promove ou participa	2200	2400	2800	3200
2	Número de Produtos de Inteligência produzidos	90	95	105	110
3	Número de Roadshows realizados	6	8	10	12

Fonte: EMBRATUR (2024)

Dados de 2023 já demonstram o compromisso com tal objetivo estratégico, uma vez que foram promovidos roadshows na Europa que capacitaram mais de 270 profissionais da cadeia produtiva do turismo internacional, além de atividades com agentes públicos como prefeitos, governadores, gestores públicos e a iniciativa privada. Em relação aos produtos de inteligência, a agência tem disponibilizado painéis de dados sobre transporte, malha aérea internacional, fretamento rodoviário e jornada do turista, além de relatórios de mercado com insights sobre funcionamento do mercado turístico do país, dados por estado com relatórios específicos de cada unidade da federação, boletins periódicos com balanço mensal, semestrais e relatórios de inteligência e portal de dados da Gerência de Inteligência de dados e Competitividade. Segundo o presidente da Embratur, Sr. Marcelo Freixo, os resultados positivos são fruto da estratégia de trabalho realizada em parceria com Ministério do Turismo, estados, municípios e setor privado, orientada para resultados, com metas e monitoramento em tempo real (Embratur, 2024).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo apresentou as perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas da EMBRATUR para o quadriênio 2024-2027, além dos países considerados como mercados estratégicos para o turismo internacional brasileiro. A apresentação de um plano estratégico demonstra uma gestão profissional baseada em estudos, pesquisas e tendências relacionadas ao turismo internacional. A análise dos objetivos estratégicos revela um enfoque claro no fortalecimento do turismo internacional como motor de geração de divisas e no aprimoramento da competitividade da oferta turística brasileira. A captação de turistas internacionais não apenas potencializa a economia local, mas também promove intercâmbio cultural e experiências diversificadas para os visitantes. Isso fortalece a imagem do Brasil como um destino competitivo e sustentável. O fomento ao turismo internacional e a melhoria da competitividade da oferta turística traz possibilidades de revitalização do setor no país. A implementação bem sucedida dessas estratégias pode resultar em um impacto significativo na economia brasileira, no fortalecimento da marca turística do Brasil e na promoção de um turismo mais responsável e inclusivo.

## CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

M.H.Y contribuiu com a concepção, supervisão, metodologia, pesquisa, análise dos dados e redação do manuscrito. R.M.F. contribuiu com a pesquisa, análise dos dados e redação do manuscrito. Todos os autores contribuíram com a sua revisão final e aprovaram a versão submetida.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo – EMBRATUR. **Plano Aquarela do Brasil - Marketing Turístico Internacional do Brasil**. Brasília, DF, 2005.
- Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo – EMBRATUR. **Plano Estratégico 2024-2027- Marketing Turístico Internacional do Brasil**. Brasília, DF, 2024.
- ALVES, M. L. B. Reflexões sobre a pesquisa qualitativa aplicada ao turismo. **Turismo em Análise**, v. 22, n.3, p. 599-613, dez. 2011.
- ANHOLT, S. Brand. **New Justice – The Upside of Global Branding**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.
- BENI, Mário Carlos. **Política de Planejamento de Turismo no Brasil**. São Paulo, SP: Aleph, 2006.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Brasil supera marca de quatro milhões de turistas internacionais recebidos em 2024**, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/brasil-supera-marca-de-quatro-milhoes-de-turistas-internacionais-recebidos-em-2024>. Acesso em: 09 set 2024.
- CELLARD, André. A Análise Documental. In: POUPART, J. et. Al. **A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
- DE CHERNATONY, L. Construção de marca. In: BAKER, M. J. (org.). **Administração de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.
- HAX, A.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. 2. ed. New York: Prentice Hall, 1996.
- HUDSON, Simon e HUDSON, Louise. **Marketing para o turismo, hospitalidade e eventos uma abordagem global e digital**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MARTINS, G. A. THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NOGUEIRA, Adinan. **A imagem do marketing turístico: conceitos e metodologias de medição: métodos e formas de medir e avaliar a imagem para a gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Clube dos Autores, 2016.
- QU, H., KIM, L. H., & IM, H. H. **A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image**. *Tourism Management*, 465-476, 2011.
- RABAHY, W. A. **Turismo e Desenvolvimento: Estudos Econômicos e Estatísticos no Planejamento Barueri (SP)**: Manole, 2003.
- RUSCHMANN, Doris. **Turismo e planejamento sustentável: A proteção do meio ambiente**. Papyrus Editora, 2016.
- SANTOS, Paula Schulz dos; WIESINIESKI, Livia Cristina Barros da Silva. A política pública de turismo da Embratur e suas transformações até a atualidade. **Revista de Turismo Contemporâneo**, Natal, v. 9, n. 3, 363-384, 2021.
- SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D., GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Rev. Bras. de História & Ciências Sociais**. n. 1, p. 1-15, jul., 2009.
- SILVA, Vanessa Tonelli; RESENDE, Vitor Lopes. A nova comunicação turística brasileira: a importância da marca Brasil e do Visit Brasil para o turismo brasileiro. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**—Rio de Janeiro, RJ: Intercom—Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXVIII—2015.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.