UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

WALLACE BEZERRA FARIAS

**Cruzeiros Marítimos e *Stakeholders*: perspectivas de desenvolvimento da infraestrutura de
cruzeiros no Brasil**

São Paulo, SP

2016

WALLACE BEZERRA FARIAS

Cruzeiros Marítimos e *Stakeholders*: perspectivas de desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros no Brasil

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Ciências pelo Programa de Pós-graduação em Turismo.

Versão corrigida contendo as alterações solicitadas pela comissão julgadora em 12 de setembro de 2016. A versão original encontra-se em acervo reservado na Biblioteca da EACH/USP e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP (BDTD), de acordo com a Resolução CoPGr 6018, de 13 de outubro de 2011.

Área de Concentração:
Turismo, conhecimentos e tendências.

Orientador:
Prof. Dr. Luiz Gonzaga Godoi Trigo

São Paulo, SP

2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO

(Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Biblioteca)

Farias, Wallace Bezerra

Cruzeiros marítimos e *Stakeholders* : perspectivas de desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros no Brasil / Wallace Bezerra Farias ; orientador, Luiz Gonzaga Godoi Trigo. – São Paulo, 2016

121 f.

Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Turismo, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo
Versão corrigida

1. Turismo - Brasil. 2. Cruzeiros marítimos - Brasil. 3. Desenvolvimento turístico. I. Trigo, Luiz Gonzaga Godoi , orient. II. Título.

CDD 22.ed. – 910.981

Nome: Farias, Wallace Bezerra.

Título: Cruzeiros Marítimos e *Stakeholders*: perspectivas de desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros no Brasil

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Ciências pelo Programa de Pós-graduação em Turismo.

Aprovado em: 12 de setembro de 2016.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada

Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Antonio Carlos Sarti

Universidade de São Paulo (EACH-USP)

Profa. Dra. Debora Cordeiro Braga

Universidade de São Paulo (ECA-USP)

DEDICATÓRIA

*À minha Tia Elizabete Bezerra,
Que cuidou de mim com carinho, atenção e
presença incansável.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas experiências vividas ao longo dessa extraordinária jornada e por me permitir caminhar até aqui.

Aos meus pais Eduardo Farias e Ana Lúcia Bezerra, e meu irmão Wellington Farias, pelos aprendizados ao longo da vida, carinho e presença constante em minha vida, principalmente nos momentos mais difíceis. E à minha família paulista, que me acolheu com imenso carinho e compartilhou comigo momentos especiais ao longo desses dois anos. Serei eternamente grato por tudo que fizeram por mim.

Ao meu orientador, Luiz Gonzaga Godoi Trigo, pela confiança, conselhos, aprendizados e todos os bons momentos vivenciados no mestrado. Da mesma forma, sou imensamente grato por acreditar na minha proposta e por fazê-la real.

À coordenação e secretaria do Programa de Pós-graduação EACH-USP, assim como os docentes do Mestrado em Turismo, por todos os apontamentos e contribuições ao longo do curso, especialmente as Profas.: Cynthia Watanabe Correa, por me acompanhar e contribuir com este trabalho desde o início do mestrado, e Débora Cordeiro Braga, pelas sugestões que ajudaram a enriquecer esta pesquisa.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa de mestrado e pelo apoio financeiro para realização dessa pesquisa.

À Wendy London e ao Guilherme Lohmann Palhares pelas contribuições teóricas e indicações sobre a literatura internacional em cruzeiros marítimos.

Aos meus amigos do mestrado e da vida acadêmica, em especial à Grislayne Guedes Lopes e Maraísa Andrade de Castro pelos memoráveis momentos de descontração, motivação e compartilhamento de ideias ao longo dessa trajetória. Também ao Eriberto Sousa e ao Ruan Tavares pela irmandade e parceria formada. Também agradeço à companhia dos eternos ‘cruspianos’ Eudes Leopoldo, Ticiane Oliveira e Thaysa Godinho.

Aos entrevistados pela pesquisa, Carlos Eduardo Bueno Netto, Marco Ferraz, Américo Relvas, Thilo Zindel e Cristiano Borges pela atenção com que me receberam e aceitaram dividir o conhecimento sobre o mercado de cruzeiros, seus desafios e oportunidades.

E a todos aqueles contribuíram direta e indiretamente para que essa pesquisa fosse possível, seja ao longo da minha jornada pela Universidade de São Paulo seja na minha vida pessoal.

EPÍGRAFE

*Descem ao mar em navios, mercando nas grandes
águas.
Faz cessar a tormenta, e acalmam-se as suas ondas.
Então se alegram, porque se aquietaram,
Assim os leva ao seu porto desejado.*

(Salmos 107: 23, 29-30)

RESUMO

Farias, Wallace Bezerra. (2016). *Cruzeiros Marítimos e Stakeholders: perspectivas de desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros no Brasil*. Dissertação de Mestrado, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo. 121 p. Versão corrigida.

Com o desenvolvimento do mercado nacional de cruzeiros marítimos, a partir dos anos 2000, o número de cruzeiristas passou a crescer ano a ano até o final da primeira década. Entretanto, esse mercado tem declinado nos últimos anos, tendo a infraestrutura de cruzeiros como um dos fatores que justificam essa queda. Em contrapartida, neste mesmo período, o Brasil se destacou pelos investimentos na área de infraestrutura, dentre elas a estrutura dos portos brasileiros. A falta de estudos sobre o tema dos cruzeiros marítimos e a baixa expectativa sobre o desenvolvimento do setor, criaram um cenário de incertezas e controvérsias sobre o desenvolvimento de sua infraestrutura para os próximos anos. Neste contexto, o estudo visou analisar quais as perspectivas de desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros marítimos no Brasil, baseando-se na investigação suas características, na participação dos *stakeholders*-chave – indicadores de poder, influência e interesse – e na discussão de estratégias para o seu desenvolvimento. Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativo de natureza descritiva e exploratória, baseando-se na revisão de literatura e na investigação documental. Utilizou-se a entrevista semiestruturada e a amostragem *snowball* como técnica de coleta de dados. A análise e tratamento dos dados tiveram como princípios a triangulação de dados e a análise de *stakeholders*. Identificaram-se como *stakeholders*-chave no processo de desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros brasileira: as armadoras (companhias) de cruzeiros, os investidores privados, a Secretaria de Portos, o Ministério do Turismo e as associações CLIA-Abremer e Brasilcruise. A burocracia e a legislação brasileira apresentam-se como elementos que impedem o desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros, devido à grande variedade de *stakeholders* envolvidos, em diferentes esferas e competências de atuação, tornando o setor uma estrutura organizacional complexa, lenta e burocrática, revertida em elevados custos operacionais e em grandes barreiras na retomada do crescimento do setor. O segmento de cruzeiros, por sua vez, exige que todas as ações sejam feitas em conjunto e de maneira articulada com os interesses dos *stakeholders* envolvidos. Apesar disso, apresentam-se expectativas positivas diante da chegada de novos navios ao mercado brasileiro, a partir de 2020, enquanto o seu atual declínio encontra-se principalmente baseado na baixa competitividade do país em relação aos novos destinos emergentes, como Austrália, Nova Zelândia, Cuba e China. Por fim, concluiu-se que a atividade tem nas parceiras parcerias público-privadas um caminho promissor, necessitando de ações integradas entre armadoras, investidores privados, associações e o poder público para o seu pleno desenvolvimento.

Palavras-chave: Desenvolvimento do Turismo. *Stakeholders*. Cruzeiros Marítimos. Infraestrutura de Cruzeiros.

ABSTRACT

Farias, Wallace Bezerra. (2016). *Cruises and Stakeholders: perspectives of cruise infrastructure development in Brazil*. Master's Thesis, School of Arts, Sciences and Humanities, University of São Paulo, São Paulo. 121 p. Corrected version.

With the development of the market of sea cruises, mainly from the 2000s, the number of cruise passengers began to grow until the end of the first decade. However, this market has declined in the recent years and the cruise infrastructure is a factor that justify this fall. In contrast, during the same period, Brazil was highlighted by investments in infrastructure, such as the structure of Brazilian ports. The lack of studies on cruises and the low expectations about the industry development created a scenario of uncertainty and controversy about the development of cruise infrastructure in the coming years. In this context, the study aims to analyze what are the perspectives of cruise infrastructure development in Brazil, based on the research of its characteristics, key-stakeholders participation – power, influence and interest indicators – and discussion of strategies for its development. This qualitative research is also descriptive and exploratory, based on the literature review and documentary research, using semi-structured interviews and snowball sampling as data collection technique. The analysis and processing of the data had the principles of triangulation data and stakeholders analysis. In the process of cruise infrastructure development have been identified as key-stakeholders: cruise lines, private investors, Ports Secretariat, Tourism Ministry and associations CLIA-Abremar and Brasilcruise. The bureaucracy and the Brazilian legislation are presented as elements that prevent the development of cruise infrastructure due to the wide range of stakeholders involved, in different areas and kills, making the industry a complex, slow and bureaucratic organizational structure, converted in high operating costs and high barriers in reactivating the sector's growth. Cruise industry, in turn, requires that all actions are made together and meshing with the interests of the stakeholders involved. On the other hand, there are positive expectations about the arrival of new ships to the Brazilian market from 2020, while its current decline is based on the low competitiveness of the country in relation to new emerging destinations such as Australia, New Zealand, Cuba and China. In addition, cruise infrastructure has public-private partnerships as a promising path, requiring actions between cruise lines, private investors and local government.

Keywords: Tourism Development. Stakeholder. Cruises. Cruise infrastructure.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Transporte Marítimo versus transporte aéreo (1930-1970)	21
Tabela 2. Participação de mercado das armadoras no setor de cruzeiros	22
Tabela 3. Principais homeports em quantidade de passageiros	27
Tabela 4. Principais portos de escala em quantidade de passageiros	28
Tabela 5. <i>Ranking</i> dos destinos de cruzeiro no Brasil por quantidade de escalas (1996-2016).....	61
Tabela 6. Detalhamento do processo de entrevistada e <i>stakeholders</i> representantes	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Tipos de portos de cruzeiros marítimos	26
Quadro 2. Propostas de classificação de <i>stakeholders</i>	32
Quadro 3. Composição dos itinerários dos Cruzeiros Marítimos.....	38
Quadro 4. Termos e definições sobre a estrutura portuária	41
Quadro 5. Armadoras em cabotagem na temporada 2014/2015 de cruzeiros no Brasil	52
Quadro 6. Agentes e órgãos com função reguladora e suas competências	54
Quadro 7. Procedimentos da pesquisa qualitativa	58
Quadro 8. Fatores que afetam os graus de poder, influência e interesse	64
Quadro 9. Administração e classificação da infraestrutura de cruzeiros no Brasil	65
Quadro 10. Evidências empíricas na relação entre infraestrutura e o setor de cruzeiros no Brasil	71
Quadro 11. Variáveis no poder e influência dos <i>stakeholders</i> -chave da infraestrutura de cruzeiros no Brasil.....	78
Quadro 12. Quadro analítico dos indicadores de poder, influência e interesse de <i>stakeholders</i> na infraestrutura de cruzeiros Brasil	79
Quadro 13. Evidências e variáveis no interesse de <i>homeports</i>	81
Quadro 14. Evidências e variáveis no interesse em porto de escala	86
Quadro 15. Evidências e variáveis no interesse do poder público portuário	90
Quadro 16. Evidências e variáveis no interesse de armadoras.....	94
Quadro 17. Evidências e variáveis no interesse do poder público regulador	98

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Mapa de gerenciamento dos stakeholders de Freeman (1984)	30
Figura 2. Matriz de <i>stakeholders</i> adaptada de Savage et al. (1991)	34
Figura 3. Estrutura de Estado da atividade portuária no Brasil	43
Figura 4. Instalações portuárias de turismo e modos de exploração	46
Figura 5. Número de navios por temporada entre 2000 e 2015 no Brasil.....	50
Figura 6. Evolução na quantidade de passageiros entre 2000 e 2015	51
Figura 7. Suposto vazamento de esgoto em navio de cruzeiro em Búzios (RJ).	55
Figura 8. Navio <i>Empress</i> é impedido de deixar o Complexo Portuário de Itajaí (SC) por pescadores em protesto	55
Figura 9. Triangulação de dados da pesquisa por Yin (2001)	59
Figura 10. Mapa ilustrativo dos destinos de cruzeiros atuantes no mercado de cruzeiros nacional.....	67
Figura 11. Instalações de cruzeiros no Brasil por região	68
Figura 12. Tipo de administração das instalações de cruzeiros no Brasil	68
Figura 13. Mapa de relações dos stakeholders na infraestrutura de cruzeiros do Brasil	77
Figura 14. Entraves para desenvolvimento da infraestrutura em <i>homeports</i>	80
Figura 15. Entraves para o desenvolvimento da infraestrutura em porto de escala privado .	86
Figura 16. Entraves para o desenvolvimento da infraestrutura pelo poder público portuário.....	90
Figura 17. Entraves para o desenvolvimento da infraestrutura pelas armadoras.....	93
Figura 18. Entraves no desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros pelo poder público regulador	97
Figura 19. Definição dos graus de poder, influência e interesse no desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros.....	101

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANTAQ	Agência Nacional de Transportes Aquaviários
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
Brasilcruise	Associação Brasileira de Terminais de Cruzeiros
CCL	<i>Carnival Cruise Line</i>
CDC	Companhia Docas do Ceará
CDP	Companhia Docas do Pará
CDRJ	Companhia Docas do Rio de Janeiro
CLIA	<i>Cruise Lines International Association</i>
CLIA-Abremar	Associação Brasileira de Cruzeiros Marítimos
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMT	Companhia de Transportes Marítimos
CNIg	Conselho Nacional de Imigração
CNT	Conselho Nacional de Turismo
Codeba	Companhia Docas do Estado da Bahia
Codesa	Companhia Docas do Espírito Santo
Codesp	Companhia Docas do Estado de São Paulo
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CONIT	Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transportes
DNIT	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
GT	Grupo de Trabalho
ICMS	Imposto sobre a Circulação de Mercadoria e Serviços
IMO	<i>International Maritime Organization</i>
IPT	Instalação Portuária de Turismo
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ISPS	<i>International Ship and Port Facility Security</i>
MT	Ministério dos Transportes
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
Mtur	Ministério do Turismo

NCL	<i>Norwegian Cruise Line</i>
NORMAM	Norma da Autoridade Marítima
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PIS	Programa de Integração Social
RCL	<i>Royal Caribbean Line</i>
RSSC	<i>Regent Seven Seas Cruises</i>
SEP/PR	Secretaria de Portos da Presidência da República
SPU	Superintendência do Patrimônio da União
USP	Universidade de São Paulo
VLT	Veículo Leve sob Trilhos
WEF	<i>World Economic Forum</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. SEGMENTO DOS CRUZEIROS MARÍTIMOS	19
2.1. Desenvolvimento dos cruzeiros marítimos no mundo	19
2.2. Portos e infraestrutura de cruzeiros marítimos	25
3. TEORIA DE STAKEHOLDERS E O CONTEXTO DOS CRUZEIROS MARÍTIMOS	30
3.1. Teoria e análise de <i>stakeholders</i>	30
3.2. Relações de <i>stakeholders</i> em cruzeiros marítimos	36
4. INFRAESTRUTURA E CRUZEIROS MARÍTIMOS NO BRASIL	41
4.1. Regulação, classificação das instalações portuárias e turismo náutico	41
4.2. Cruzeiros marítimos no Brasil	47
5. METODOLOGIA	57
5.1. Caracterização do estudo	57
5.2. Etapas da análise de dados	59
6. STAKEHOLDERS E O DESENVOLVIMENTO DA INFRAESTRUTURA DE CRUZEIROS MARÍTIMOS NO BRASIL	65
6.1. Características da infraestrutura	65
6.2. Poder e interesse entre <i>stakeholders</i>	76
6.2.1. Investidor privado (<i>homeports</i>)	80
6.2.2. Investidor privado (terminal de escala)	85
6.2.3. Poder público portuário	89
6.2.4. Armadoras de cruzeiros marítimos	93
6.2.5. Poder público regulador	96
6.3. Estratégias e discussão	101
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	107

REFERÊNCIAS	107
APÊNDICES.....	118
Apêndice I - Roteiro de entrevista	118
Apêndice II - Termo de consentimento livre e esclarecido	119
ANEXOS.....	120
ANEXO I – Participação no Mercado Mundial de Cruzeiros Marítimos em 2015 (<i>2015 Cruise World Wide Market Share</i>)	120

1. INTRODUÇÃO

O setor de cruzeiros marítimos cresceu consideravelmente em várias partes do mundo, tornando-se um dos segmentos do turismo global que mais cresce anualmente (Cruise Foward, 2014). Em 2015, o setor de cruzeiros marítimos gerou uma receita global de aproximadamente US\$ 39,6 bilhões e atendeu a um número total de 22,2 milhões de cruzeiristas em todo o mundo (Cruise Market Watch, 2015). Até a Segunda Guerra Mundial, os navios realizavam quase que exclusivamente o transporte regular de passageiros ou cargas. Após a Segunda Guerra e com o desenvolvimento intenso dos novos aviões comerciais a jato, as armadoras (companhias de viagens marítimas) se reinventaram para competir com a modernização do transporte de longo curso, inaugurando uma nova era de viagens marítimas denominadas “cruzeiros”, tendo o turismo, o lazer e o entretenimento como principais objetivos das viagens de navio, construídos especialmente para o prazer de uma fruição a bordo (Dickinson & Vladimir, 2008).

O setor de cruzeiros, em geral, recebe ainda pouca atenção por parte das pesquisas acadêmicas (Teye & Leclerc, 1998; Marti, 2004), tendo em vista o constante crescimento da atividade ao nível mundial. Sun, Jiao e Tian (2011) afirmam que os cruzeiros marítimos ainda possuem um campo teórico limitado, especialmente em aspectos pautados no gerenciamento estratégico e operacional. Ademais, a diversidade temática dentro do setor (marketing, logística, impactos econômicos e ambientais, segmentação etc.) contribui para uma maior dispersão dos estudos existentes (Papathanassis & Beckmann, 2011).

No âmbito da infraestrutura de cruzeiros marítimos, alguns pesquisadores (Lester & Weeden, 2004; London, 2014; London & Lohmann, 2014) desenvolveram direcionamentos para compreender o contexto do poder e influência dos cruzeiros marítimos e das relações entre seus *stakeholders*.

A teoria de *stakeholders* foi originalmente conceituada por Freeman (1984), voltada para o gerenciamento das partes interessadas em determinada organização. Apesar de mostrar-se um campo relativamente novo, o estudo dos *stakeholders* tem despertado a atenção de pesquisadores em diversos campos de estudo, inclusive no Turismo (Fabiano, Vieira, Costa & Cintra, 2012) e na Hospitalidade (Oliveira & Wada, 2012), devido a

possibilidade de mapeamento e compreensão das relações estabelecidas entre os diversos atores interessados em determinada organização ou mercado econômico.

Di Vaio e Romana Medda (2010) acreditam que a vantagem competitiva dos portos está diretamente relacionada às características de sua infraestrutura, influenciando, assim, na escolha e definição dos roteiros elaborados pelas armadoras de cruzeiros. A reorganização das atividades portuárias e do seu entorno (acessos, paisagismo, proximidade de serviços auxiliares) são fatores que possibilitam, por exemplo, a retomada de um mercado de cruzeiros em declínio ou estagnado.

Os cruzeiros marítimos surgiram como uma alternativa ao transporte regular de passageiros em declínio no mundo, a partir da segunda metade do século 20, em função desenvolvimento e consolidação da aviação civil. As armadoras precisaram reinventar o conceito sobre viagens marítimas, agregando, progressivamente, serviços e facilidades diversas, tornando suas embarcações um verdadeiro complexo de lazer, turismo e entretenimento no mar (Fúster, 1991; Amaral, 2006; Dickinson & Vladimir, 2008).

Com expansão mundial do setor de cruzeiros no mundo, a atividade chegou ao Brasil e se desenvolveu, de forma mais relevante, a partir dos anos 2000. Alcançou o auge no fim de sua primeira década, chegando a ofertar um total de vinte navios no território nacional, na temporada 2010-2011 (CLIA-Abreamar, 2015). Diante da realização dos megaeventos esportivos no país, o Brasil se destacou como um dos países que mais receberam investimentos em infraestrutura, com oportunidades especialmente na infraestrutura portuária ([*World Economic Forum*] WEF, 2015) e a previsão de melhoria e ampliação da infraestrutura de cruzeiros marítimos (Brasil, 2016a; 2016b).

Por outro lado, o setor de cruzeiros tem sofrido consecutivas quedas na operação do segmento no país, chegando a apenas dez navios na temporada 2015-2016 (CLIA-Abreamar, 2015), ao mesmo tempo em que ressalta-se a demanda contínua de cruzeiristas potenciais e as características geográficas e climáticas favoráveis ao desenvolvimento da atividade na costa brasileira (Amaral, 2006; Leal, Soares, Pacheco, Catramby & Guimarães, 2013). São mencionados problemas como as altas taxas portuárias e tributárias, o elevado número de *stakeholders*, deficiências na infraestrutura de cruzeiros existente, entre outros (Ribeiro & Montanari, 2012; CLIA-Abreamar, 2015; Ramoa, 2014). O cenário do mercado de cruzeiros para os próximos anos é de incerteza e baixa expectativa de crescimento.

Além disso, no Brasil, o número de publicações científicas sobre os cruzeiros marítimos é incipiente, com apenas 14 artigos científicos publicados em revistas científicas de turismo, nenhum deles versando sobre a temática da infraestrutura de cruzeiros marítimos (Farias & Trigo, 2015). Os dados oficiais sobre o setor resumem-se aos relatórios técnicos institucionais (CLIA-Abreamar, 2016) ou encontram-se dispersos em documentos oficiais de organizações públicas ou concessionárias de terminais. Pallis et al. (2010) afirmam que a maioria dos estudos voltados para a política portuária tem como foco o gerenciamento de cargas ou de terminais de carga. Há poucas discussões sobre políticas portuárias ou análise de planejamento, implantação, operação e gestão de terminais de cruzeiros marítimos.

Diante da problemática descrita e do cenário de incertezas sobre o futuro do setor, especialmente no que se refere aos avanços estruturais dos terminais de cruzeiros, definiu-se como problema de pesquisa: Quais as perspectivas de desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros marítimos no Brasil?. Para equacionar essa questão, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) investigar as características da infraestrutura de cruzeiros no Brasil;
- b) identificar os *stakeholders*-chave e a sua participação a partir de indicadores de poder, influência e interesse;
- c) discutir as estratégias para o desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros marítimos.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, de caráter qualitativo e natureza descritiva e exploratória (Theodorson & Theodorson, 1970; Veal, 2011), baseou-se em revisão de literatura (Lakatos & Marconi, 1991) e investigação documental (Vergara, 2006). Para o trabalho de campo foram realizadas entrevistas semiestruturadas (Bryman, 2008) com os *stakeholders*-chave no desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros, a partir da técnica de triangulação de dados de Yin (2001) e a análise de *stakeholders* adaptada de Savage, Nix, Whitehead & Blair (1991).

A estrutura dessa dissertação está organizada em três capítulos teóricos que apresentam: a caracterização do mercado de cruzeiros marítimos no mundo, relacionando o

desenvolvimento da atividade e alguns dos principais conceitos relacionados à sua infraestrutura; teoria dos *stakeholders* e sua relação com os cruzeiros marítimos, onde são abordados alguns conceitos sobre os *stakeholders*, aproximando-os, na sequência, da proposta da pesquisa; e os aspectos do mercado brasileiro de cruzeiros marítimos no Brasil, apresentando questões relacionadas à regulação e ao desenvolvimento do mercado nacional. No capítulo 5, são descritos procedimentos metodológicos do estudo e no tópico 6 são apresentadas as análises e a discussão da pesquisa, seguindo na sequência as considerações finais e as referências.

Finalmente, listam-se os apêndices: Apêndice I com o formulário de entrevista aplicado aos *stakeholders*; e no Apêndice II apresentado o termo de consentimento utilizado nas entrevistas. O Anexo I contém a lista completa das armadoras e sua participação no mercado de cruzeiros marítimos.

2. SEGMENTO DOS CRUZEIROS MARÍTIMOS

Neste capítulo, pontuam-se algumas das principais características do setor mundial de cruzeiros marítimos, contextualizando brevemente seu histórico e transformação em um dos principais segmentos do turismo no mundo. Por fim, define-se os principais aspectos da infraestrutura de cruzeiros marítimos para uma melhor compreensão das discussões que seguirão a pesquisa.

2.1. Desenvolvimento dos cruzeiros marítimos no mundo

O mercado mundial de cruzeiros aponta para um desenvolvimento promissor e um aumento na oferta de navios a cada nova temporada, principalmente em função do número de passageiros atendidos, que tende a aumentar nos próximos anos (Cruise Market Watch, 2015b). A demanda pelas viagens de cruzeiro cresceu 68% nos últimos dez anos, e apenas em 2014, injetou um total de 119,9 bilhões de dólares na economia global ([*Cruise Lines International Association*] CLIA, 2015).

O constante crescimento do setor tem, essencialmente, acompanhado o movimento de criação, diversificação e consolidação dos destinos turísticos no mundo ([Organização Mundial do Turismo] OMT, 2010). Há a previsão do lançamento de pelo menos 22 navios de cruzeiro até 2017, com capacidades que superam cinco mil passageiros, como o caso do *Oasis III*, da Royal Cruise Line (RCL), que comportará 5.400 passageiros (Cruise Market Watch, 2015b).

O desenvolvimento dos meios de transporte e as transformações tecnológicas ocorridas nas últimas décadas contribuíram para o desenvolvimento do turismo, assim como de seus segmentos (Palhares, 2002). Os cruzeiros marítimos são fruto dessas transformações, e surgiram a partir da adaptação das viagens regulares de transatlânticos de passageiros que entraram em declínio nos anos que sucederam o fim da Segunda Guerra Mundial. Entretanto, visava basicamente o deslocamento de seus passageiros, com rapidez e segurança, porém, distanciando-se da concepção dos cruzeiros marítimos atuais enquanto gigantes complexos de lazer, turismo e entretenimento (Amaral, 2006; Dickinson & Vladimir, 2008).

Segundo Dickinson e Vladimir (2008), existem discordâncias entre os historiadores sobre a origem exata do primeiro navio de cruzeiro ou sua criação propriamente dita. Para

estes autores, e também para Amaral (2006), o surgimento dos cruzeiros marítimos se deu no início do século XIX, período de criação da Companhia *Peninsular & Oriental Steam Navigation*, mais conhecida como P&O. A empresa foi a primeira a operar serviços regulares de correio na Europa, e posteriormente também o transporte de passageiros, em 1844.

A ideia de operar o transporte regular de passageiros surgiu com a *British and North American Royal Mail Steam Packet*, hoje *Cunard Line*, fundada em 1839, pelo empresário Samuel Cunard. O maior interesse do empresário era a construção de navios seguros, rápidos e confiáveis. Uma concepção mais aprimorada de conforto viria posteriormente a essas prioridades básicas. O conceito de “hotéis flutuantes”, comumente aplicado aos navios de cruzeiros marítimos, era exclusivo das classes ricas, ou seja, tratava-se de uma experiência direcionada ao mercado de luxo, das glamorosas primeiras-classes dos antigos navios a vapor, tendo como novidade a energia elétrica a bordo (Dickinson & Vladimir, 2008).

Ideias contraditórias sobre viagens marítimas ainda persistem. Para alguns os navios representam uma viagem cansativa e desconfortável; outros a percebem como uma experiência repleta de requinte e glamour, festas, etc. São antigas percepções que datam do período dos navios de transporte de imigrantes dos séculos 19 e 20 (Cunard, 2015; Hudson, 2011; Dickinson & Vladimir, 2008).

Para Dickinson e Vladimir (2008), até a década de 1950 as pessoas cruzavam o Atlântico “mais por necessidade do que por prazer”, não havendo nenhuma relação de sentimento entre o passageiro e o mar. Sobre isso, os autores justificam o grande desconforto das viagens e o deslocamento motivado pelos conflitos da época:

Os imigrantes não eram turistas, as condições a bordo eram miseráveis para eles, e um longo cruzeiro sem portos de escala intermediários era algo a ser evitado, não desfrutado. Pessoas consideravam o navio puramente como um meio de transporte, levando-os para longe da repressão política, econômica ou social em busca de oportunidades nas novas terras (Dickinson & Vladimir, 2008, p. 6).

A *White Star Line* trouxe como estratégia para o mercado de transportes marítimos navios mais silenciosos, estáveis e luxuosos, marcando uma nova era dos transportes marítimos. Lançou três novos navios, de cerca de 40.000 toneladas cada, chamados de *Olympic*, *Titanic* e *Britannic*, tendo este primeiro sua viagem inaugural no ano de 1911. O navio *Titanic*, “iconizado” pela produção cinematográfica de mesmo nome, afundou em 15 de abril de 1912, cinco dias após sua partida de Southampton, com 2.228 pessoas a bordo, entre

passageiros e tripulação. Apenas um terço dos passageiros sobreviveu, dentre estes, somente três do sexo masculino. Atualmente, a história e os artefatos relacionados ao acidente encontram-se em exposição no *National Museum of Northern Ireland* – MNMI, no Reino Unido (La Torre, 2002; NMNI, 2015).

Após o acidente do *Titanic*, novas regulações de segurança, melhorias na vedação de água, estabilizadores e maior quantidade de botes salva-vidas foram implantadas pelas companhias marítimas, alardeadas pelo ar de insegurança atreladas às viagens de navio (Mileski, Wang, & Lamar Beacham, 2014).

A partir da década de 1950 o mercado de transporte marítimo passou a competir com uma nova modalidade, o transporte aéreo. Porém, segundo Fúster (1991), o ano chave no qual o transporte aéreo superou os transportes marítimos em número de passageiros foi 1955, conforme demonstrado na tabela (Tabela 1) abaixo:

Tabela 1. Transporte Marítimo versus transporte aéreo (1930-1970)

Ano	Mar	Ar
1930	360.000	-----
1952	194.000	138.000
1954	220.000	200.000
1955	214.000	268.000 (grifo nosso)
1963	788.000	2.836.000
1968	375.000	5.258.000
1969	338.000	5.996.236
1970	252.000	7.021.789

Fonte: (Fúster, 1991, p. 44).

A década de 1970 registrou um salto considerável no crescimento do transporte aéreo, ao passo que o transporte marítimo registrava números cada vez menores de passageiros. Esse impulso possibilitado pelos aviões se deu pelo surgimento dos equipamentos a jato, marcando definitivamente o declínio da atividade comercial marítima:

Com a introdução dos aviões a jato (...), na década de 1970, o modo de transporte aéreo ficou ainda mais rápido e, com o aumento da capacidade das aeronaves, o total de passageiros-quilômetro transportado aumentou proporcionalmente muito mais do que o custo operacional relativo a este acréscimo de capacidade, o que veio a permitir, portanto, uma diminuição substancial nos preços das passagens aéreas. (Palhares, 2002, p. 40)

Na forma dos chamados cruzeiros marítimos, originou-se uma grande variedade de atividades a bordo, associada à possibilidade de visitação de vários destinos em uma mesma

viagem. Essas condições ajudaram a compor a natureza peculiar desse mercado que tem crescido desde a década de 1980. Distingue-se, por sua vez, do transporte marítimo convencional, principalmente pela infraestrutura diferenciada de verdadeiros *resorts flutuantes*¹, possibilitada pela engenharia e arquitetura naval do final do século 20 e pelas novas possibilidades de lazer e entretenimento, espetáculos e jogos, incorporados às operações dos cruzeiros.

Neste aspecto, com o crescimento da aviação civil, as companhias marítimas perderam sua posição privilegiada no mercado, reinventando suas ofertas e atividades para se manterem nos novos mercados. O lazer e o turismo representaram alternativas para a continuidade do setor.

O desenvolvimento da atividade permitiu a segmentação para atender os diferentes públicos (Palhares, 2002). Além disso, os cruzeiros se diferenciam dos demais modos de transporte pelo fato de suas atividades, ligadas ao turismo, lazer e entretenimento, ocorrerem simultaneamente ao deslocamento do passageiro/turista no mar.

O rápido crescimento desse setor em escala mundial, com destaque especial para mercado norte americano, contribuiu para torná-lo um dos mais notáveis e dinâmicos segmentos do setor do turismo (Marti, 2004), ao ponto de muitos países e regiões tornarem-se dependentes do segmento (Teye & Leclerc, 1998).

Atualmente, o setor de cruzeiros concentra-se em principalmente três grandes empresas: *Carnival Cruise Line* (CCL), *Royal Caribbean Line* (RCL) e *Norwegian Cruise Line* (NCL). A participação de mercado de cada armadora (companhia de cruzeiros marítimos) foi detalhada no *2015 Cruise World Wide Market Share*, conforme mostrado a seguir (Tabela 2):

Tabela 2. Participação de mercado das armadoras no setor de cruzeiros

Empresas	Marcas	% passageiros	% receita
Carnival Cruise Line (CCL)	Carnival	21,3%	8,0%
	Costa Cruises	7,4%	6,7%
	Princess	7,9%	8,8%
	AIDA	3,7%	3,4%
	Holland America	3,0%	4,4%
	P&O Cruises	1,7%	3,7%
	P&O Cruises Australia	1,2%	2,3%

¹ O conceito de *resort* encontra-se relacionado ao tipo de meio de hospedagem, especialmente voltado para o lazer, que oferece um conjunto de atividades e estruturas de recreação e entretenimento em suas próprias instalações. Na literatura estrangeira e nacional, apresenta-se essa analogia do termo *resort* associada aos navios de cruzeiro, em função das múltiplas facilidades e serviços disponíveis a bordo. Entretanto, essa similaridade é apenas conceitual, uma vez que representam diferentes atividades e atendem a demandas distintas.

Empresas	Marcas	% passageiros	% receita
	Ibero Cruises	0,8%	1,6%
	Cunard	0,9%	2,6%
	Seabourn	0,2%	0,7%
	Total	48,1%	42,2%
Royal Caribbean Line (RCL)	Royal Caribbean	16,7%	14,2%
	Pullmantur	1,6%	1,2%
	Azamara	0,2%	0,7%
	Celebrity	4,2%	5,7%
	Croisières de France (CDF)	0,5%	0,4%
	Total	23,1%	22,1%
Norwegian Cruise Line (NCL)	Norwegian	9,5%	8,7%
	Oceania Cruises	0,6%	2,3%
	Regent Seven Seas	0,3%	1,5%
	Total	10,4%	12,4%
Outras	MSC Cruises	5,2%	4,2%
	Disney	2,8%	2,4%
	Outras ²	10,4%	16,7%
	Total	18,4%	23,3%

Fonte: Cruise Market Watch, 2015a, p. 1.

Cada armadora engloba diferentes marcas, atendendo a diferentes segmentos dentro do setor de cruzeiros. As três grandes empresas (CCL, RCL e NCL) atendem a grande maioria dos cruzeiristas que viajam anualmente no mundo (81,6%) e dominam aproximadamente 77% da receita total do setor. Petrick (2004) comenta que a chegada de novas companhias no mercado, tal como a *Disney Cruises*, intensificou o nível de competição entre as empresas, obrigou-as a elevar constantemente os níveis de qualidade de seus serviços, além de aprimorar os existentes.

A presença de diferentes marcas de cruzeiros, muitas vezes associadas a uma única grande organização, explica-se devido a adequação dessas marcas aos diferentes segmentos da indústria. Existem diversos segmentos que podem ser incorporados pelas armadoras: (a) destinos geográficos; (b) a faixa etária ou estado civil dos passageiros; (c) cruzeiros temáticos, de eventos, formatura, xadrez, fotografia, etc.; (d) *cruise to nowhere* - os passageiros embarcam sem saber os destinos que irão visitar, entre outros.

Com relação à duração dos roteiros, há ainda variações de acordo com o tipo de navio, tamanho das embarcações, ou tipo de viagem. O setor oferece desde navios de luxo para 60 pessoas, com serviço personalizado e ambiente sereno, até os *meganavios* para quatro mil

² Vide tabela completa em Anexo I (p. 120).

passageiros ou mais, equipados com gigantescas estruturas de lazer e entretenimento a bordo (Lohmann, Fraga & Castro, 2013).

Uma parte dos ganhos do setor de cruzeiros baseia-se numa estratégia praticada pela maioria das armadoras conhecida como *flag of convenience*, ou “bandeira de conveniência”. O termo é empregado nas empresas armadoras que se beneficiam de vantagens por terem seus navios registrados em países diferentes aos das sedes das companhias, onde os impostos são mais baixos e as exigências com relação a jornada diária de trabalho e a legislação trabalhista são mais brandas (Palhares, 2002; Amaral, 2006).

A Mongólia, por exemplo, é um país no interior da Ásia com diversas bandeiras de navios registradas em seu território (Lohmann, Fraga & Castro, 2013). Panamá, Libéria, Cingapura são países costeiros com muitos registros navais devido às facilidades burocráticas empresariais. Segundo Cherchiello (2014), essa prática está presente no setor desde a década de 1950, quando já era crescente o número de navios com registros de bandeiras em países como a Libéria e o Panamá. Tal estratégia, ao mesmo tempo em que minimiza os custos das armadoras de cruzeiros e tornam seu produto mais competitivo para o consumidor final, deflagra algumas das questões mais críticas do setor, no que se refere aos impactos sociais e aos aspectos éticos da atividade.

O tempo de duração das viagens sofre variações consideráveis a depender da armadora ou segmento para o qual está voltado. O navio *Seven Seas Navigator*, da *Regent Seven Seas Cruises* (RSSC), por exemplo, oferece uma viagem de 128 noites, partindo de Miami e com destino final na mesma cidade, percorrendo diversas cidades, numa espécie de viagem de volta ao mundo (RSSC, 2015). Por outro lado, os cruzeiros de baixo custo representam a maior fatia do mercado de cruzeiros e são os principais responsáveis pelo crescimento contínuo do número de passageiros mundialmente (Berger, 2004).

Anteriormente, os roteiros dos cruzeiros tinham duração de semanas ou meses e atraíam principalmente o público de faixa etária de 60 anos ou mais, devido ao período de tempo disponível para lazer ser consideravelmente maior nesse segmento etário. Com o encurtamento dos roteiros, e consequente menor tempo de duração e preço final das viagens, a demanda por passageiros mais jovens cresceu, fazendo com que esse público se tornasse mais frequente nos destinos atendidos pelos navios (Hritz & Cecil, 2015). Sobretudo, segundo Pattulo (1996), agravaram-se também os problemas sociais da atividade, uma vez que esse

público mais jovem possui um raso orçamento para consumo nos destinos e, muitas vezes, envolvem-se em distúrbios urbanos ou geram ameaças à ordem pública.

Teye & Leclerc (1998) alertam que a tendência é que os cruzeiros marítimos atraiam cada vez mais o público jovem, tendo como base o crescimento na porcentagem desse público no mercado norte-americano. O perfil do cruzeirista, sua satisfação e comportamento, relacionado ao consumo e compra, foi estudado por alguns autores para compreender as perspectivas de impacto desse público no mercado de cruzeiros marítimos. Petrick (2004) alerta que os descontos nos roteiros de cruzeiro, e possivelmente os cruzeiros mais “populares”, de uma maneira geral, podem atrair mercados menos desejáveis, com tendência a gastar menores quantias nos destinos visitados.

Neste aspecto, os portos de cruzeiros marítimos representam um relevante elo entre o setor e a destino visitado. Os cruzeiros marítimos exercem importante influência sobre os destinos visitados, exigindo a mobilização de infraestruturas adequadas ao atendimento tanto de embarcações quanto de passageiros, conforme abordado adiante.

2.2. Portos e infraestrutura de cruzeiros marítimos

Os navios de cruzeiro geralmente requerem uma específica locação espacial nos portos e, por vezes, tem a sua infraestrutura dividida com os navios comerciais e de carga. A localização costeira e os altos custos das infraestruturas portuárias acentuam a relação entre ambas as atividades.

London & Lohmann (2014) ressaltam que o ambiente de recebimento dos navios comerciais é essencialmente diferente daquele destinado aos passageiros de cruzeiro, requerendo uma atenção e cuidados específicos, fato que implica em maiores investimentos em serviços e comodidades destinados aos cruzeiros marítimos. Os autores ressaltam, ainda, que:

A infraestrutura de cruzeiros pode variar de um cais localizado numa faixa litorânea acessível ao público em geral, até um terminal projetado arquitetonicamente ou rico em amenidades. Os navios de cruzeiro podem ter de compartilhar instalações e atracadouros de barcas ou mesmo usar uma variedade de terminais e cais em um determinado porto, dependendo do

tamanho do navio e do número de navios já atracados no porto em um dia em específico [...].³ (p. 29) [tradução-nossa].

A infraestrutura de cruzeiros marítimos, portanto, refere-se aos portos de cruzeiros marítimos de uma maneira geral, porém, também especificam-se os terminais marítimos de passageiros: estruturas físicas especificamente projetadas para o recebimento dos navios de cruzeiros.

Amaral (2006) classifica como elementos essenciais para infraestrutura de terminais de passageiros: segurança, limpeza, banheiros, telefone; proteção contra chuva, transporte (taxi, ônibus), estacionamento, assentos para espera, ar-condicionado; e como infraestrutura ampliada: alimentação, pontos de compra (suvenires, farmácia, jornais e revistas), *fingers* para embarque.

A infraestrutura portuária, por sua vez, envolve aspectos mais amplos, desde o ambiente aquaviário (canal de acesso, cais, atracadouros, calado) até os terminais, armazéns e instalações oficiais (*praticagem*, imigração, saúde, etc.).

Os portos de cruzeiros podem ser classificados com base no roteiro dos navios que neles atracam. Dentre os tipos de portos, citam-se: os portos principais (*homeport*), os portos de escala (*ports of call* ou *turnaround*) e os portos híbridos (*hybrid ports*), conforme definido no Quadro 1:

Quadro 1. Tipos de portos de cruzeiros marítimos

<i>Tipos de portos</i>	<i>Definição</i>
Homeport	Portos para embarques e desembarques em larga escala, concentrando o início e o término de um cruzeiro;
Portos de escala	Portos voltados para escalas durante um cruzeiro, sem embarques e desembarques, somente com trânsito de passageiros;
Portos híbridos	Portos que operam tanto como portos principais, para embarque e desembarque quanto como portos de trânsito.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Amaral (2006), London & Lohmann (2014);

Dentre as exigências de um *homeport*, pode-se citar: proximidade do porto com um aeroporto internacional, capacidade de acomodação hoteleira, condições para navegação,

³ "Cruise infrastructure can range from providing access to a general purpose wharf positioned on publicly accessible foreshore to an architecturally-designed, amenity-rich terminal. Cruise ships may also share ferry berths and facilities or use a variety of terminals and wharves in any given port, depending on the size of the cruise ship, the number of other cruise ships in the port on any given day [...]."

que incluem distância e acesso entre os portos, serviço de imigração oficial, disponibilidade para prestação de serviços aos navios como abastecimento, alimentos e manutenção (London & Lohmann, 2014).

As cidades que acomodam portos principais (*homeports*) geralmente se beneficiam do alto perfil de investimentos no turismo e na estrutura turística para o recebimento dos navios de cruzeiros, que potencialmente podem acompanhar o desenvolvimento da atividade em longo prazo (Anttiroiko, 2009; Schmallegger & Carson, 2010). Neste caso, os destinos ganham maior relevância por parte dos investimentos locais e interesse por parte do poder público quando encontram-se na condição de porto principal de um roteiro de cruzeiro, e consequentemente apresentam um cenário econômico favorável para seu desenvolvimento.

As Tabelas 3 e 4 apresentam o ranking dos principais *homeports* e portos de escala, de acordo com dados do estudo *Cruise Insight 2013* (Cruise Insight, 2013), classificando-os a partir da quantidade de passageiros operados pelos portos.

Tabela 3. Principais homeports em quantidade de passageiros

Nº	Homeports	Qtd. de passageiros
1	Miami	3.774.000
2	Porto Canaveral	3.761.000
3	Port Everglades	3.690.000
4	Barcelona	2.409.000
5	Veneza, Itália	1.775.000
6	Southampton	1.529.000
7	Galveston	1.208.000
8	Nova Iorque	1.172.000
9	Nova Orleans	976.000
10	Tampa	974.000

Fonte: Cruise Insight (2013).

Os portos de escala possuem vantagens e desvantagens ao operar navios de cruzeiro. Nessa modalidade portuária, os destinos funcionam como uma espécie de “degustação” do turismo na região e há uma concentração de gastos dos passageiros no comércio local, seja com alimentação, souvenirs, artesanato e entretenimento. Apesar do curto tempo passado no destino, geralmente entre oito e doze horas, há o potencial de retorno do passageiro ao destino, por um período mais extenso, após a viagem de cruzeiro, o que torna a atividade uma ferramenta de marketing em potencial (Pattulo, 1996; Amaral, 2006).

Tabela 4. Principais portos de escala em quantidade de passageiros

Nº	Portos de escala	Qtd. de passageiros
1	Nassau, Bahamas	3.412.000
2	Cozumel, Mexico	2.740.000
3	Civitavecchia, Italy	2.190.000
4	Piraeus, Greece	2.067.000
5	USVI (anteriormente St Thomas)	1.904.000
6	St Maarten	1,753.000
7	Grand Cayman	1.507.000
8	Naples, Italy	1.190.000
9	San Juan (Puerto Rico)	1.052.000
10	Freeport, Bahamas	1.050.000

Fonte: Cruise Insight (2013).

O mercado norte-americano concentra a grande maioria dos roteiros de cruzeiros marítimos, em especial os roteiros regulares para o Caribe. Explica-se, assim, a concentração dos principais *homeports* nos Estados Unidos. Sparrow (2004) comenta que o aumento na quantidade de navios e, conseqüentemente, de passageiros, resultou numa maior concorrência dos portos estadunidenses como Mobile, Nova Orleans, Baltimore, Bayonne, Charleston, Jacksonville, Norfolk, Philadelphia, San Diego, Seattle e Washington. Os portos de Miami e Baltimore, inclusive, tornaram-se referência no processo de requalificação portuária. Os projetos se beneficiaram do desenvolvimento dos cruzeiros marítimos e do turismo local e restauraram as frentes marítimas de ambas as cidades, requalificação áreas anteriormente obsoletas da paisagem urbana local. Inspirada na experiência estrangeira, a cidade do Rio de Janeiro (RJ) passa por um processo similar com o Projeto Porto Maravilha (Andreatta, 2010).

Entre os portos em outras regiões do mundo, destaca-se o Porto de Barcelona, na Espanha. Além da grande movimentação de passageiros ao longo de todo o ano, o complexo portuário destaca-se por sua infraestrutura e oferta de serviços aos passageiros. O terminal é operado pela armadora *Costa Crociere*, uma das principais companhias de cruzeiro no mundo (London & Lohmann, 2014).

Segundo Marti (1990), cada tipo de porto, devido às suas necessidades, exigirá um tipo de investimento específico. Destinos mais novos no mercado de cruzeiros, comenta o autor, costumam ser designados como portos de escala, devido à imaturidade para operarem como portos híbridos ou principais.

Há uma outra visão em que, dada as extensas opções de entretenimento e consumo a bordo, são questionados os benefícios para os destinos visitados pelos cruzeiros, baseando-se na decisão de muitos passageiros que preferem manter-se dentro das embarcações ou

terminais, ao invés sair das intermediações do porto ou das chamadas “bolhas turísticas” (Jaackson, 2004). Em outros casos, muitos passageiros consideram os navios de cruzeiro como um destino em si (Berger, 2004), ou então, saem para breves excursões, de tempo limitado, conforme aponta Lester & Weeden (2004):

Quando os navios de cruzeiro atracam em um destino, o navio é o alojamento, os passageiros não precisam se aventurar em terra se não for sua vontade, e muitas vezes o tempo é limitado com breves excursões. As atividades dos passageiros são, em geral, cuidadosamente coordenadas e controladas em áreas espaciais distintas (p. 47) [tradução-nossa].⁴

Outro fator a se considerar diz respeito aos impactos negativos e diversos transtornos na vida cotidiana dos moradores locais, como no caso da ilha de Key West, na Flórida, EUA (Hritz & Cecil, 2015). A superlotação dos espaços de entretenimento e atrativos locais tem maior intensidade em regiões com pequenas extensões territoriais e um grande volume de navios de cruzeiro.

Portanto, os benefícios dos cruzeiros marítimos nos destinos são relativos e podem levar em conta características como: (a) tipo de porto, (b) momento da viagem, (c) tempo de permanência no porto de escala, (d) quantidade de escalas previstas na rota e (e) infraestrutura existente para atender às necessidades dos passageiros. Di Vaio e Romana Medda (2010), com base na experiência dos portos do Mediterrâneo, concluíram que a vantagem competitiva dos portos está diretamente relacionada às características de sua infraestrutura, influenciando, assim, na escolha e definição dos roteiros elaborados pelas companhias de cruzeiro. Segundo os autores, a reestruturação das atividades portuárias, por exemplo, pode determinar a retomada de um mercado de cruzeiros em declínio.

⁴ “Cruise ships dock in a destination, the vessel is the accommodation, passengers need not venture ashore unless desired, and often time is limited with brief excursions. Passenger activities are usually carefully coordinated and controlled within distinct spatial areas”.

3. TEORIA DE STAKEHOLDERS E O CONTEXTO DOS CRUZEIROS MARÍTIMOS

3.1. Teoria e análise de *stakeholders*

Na definição de Freeman (1984), os stakeholders são “*grupos ou indivíduos, que podem influenciar, ou serem influenciados, pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da organização*” (p. 143). Em tradução literal, os stakeholders são *as partes interessadas* em determinado negócio ou empreendimento. Savage et al. (1991), cujo modelo baseou a análise desta pesquisa, definem os *stakeholders* pelo interesse nas ações da organização e a capacidade de influência nessas ações.

São exemplos de *stakeholders*: clientes, fornecedores, comunidades locais, órgãos governamentais, sindicatos de trabalhadores, institutos de pesquisa, entre outros (Mason & Mitroff, 1979). Freeman (1984) apresenta modelo para gerenciamento dos *stakeholders*, onde a organização focal (organização a ser estudada) exerce papel central nas relações com outros *stakeholders* (Figura 1):

Figura 1. Mapa de gerenciamento dos stakeholders de Freeman (1984)

Fonte: Redesenhado pelo autor com base em Freeman (1984, p. 25).

Esses *stakeholders* reunidos têm o poder de ameaçar ou cooperar com o planejamento e os projetos da organização, tornando-os elementos-chave nas interações que envolvem estratégias corporativas e negócios entre os diferentes grupos envolvidos (Savage *et al.*, 1991). A conciliação dos interesses é o resultado esperado pelas interações entre a organização focal e seus stakeholders (Friedman & Miles, 2006). Neste estudo, consideram-se os terminais marítimos de passageiros como organização focal de análise.

O estudo dos *stakeholders* tem origem na sociologia e baseia-se na administração de conflitos e no comportamento organizacional (Boaventura *et al.*, 2009). Tradicionalmente, as organizações tendem a olhar apenas para seus próprios stakeholders (*stakeholders* internos: colaboradores, acionistas, etc.) ignorando a capacidade de influência de grupos ou representações de fora da organização (*stakeholders* externos : governo, fornecedores, etc.) (Freeman, 1984; Faria & Sauerbronn, 2008). Os *stakeholders* podem ser agrupados a partir da relação formal e contratual com a organização, de acordo com a seguinte distinção: (a) *primários*: com relação formal ou contratual, tal como funcionários, clientes, fornecedores, etc.; ou (b) *secundários*: sem relação formal ou contratual, como governos, associações, etc. (Clarkson, 1995).

A Identificação dos *stakeholders* possibilita conhecer os aspectos relevantes da organização, tal como os aspectos políticos e comportamentais desses atores (Mitroff & Linstone, 1993). Em primeiro momento, mostra-se necessária a definição das características do objeto estudado e suas questões centrais, de modo a mapear e identificar os *stakeholders* envolvidos (Savage *et al.*, 1991; Prell *et al.*, 2009). Trata-se de um ponto de partida relevante, porém, segundo Prell *et al.* (2009), raramente evidenciado nas análises ().

De acordo com Rowley (1997), a Teoria de *Stakeholders* encontra-se centrada em dois fluxos de integração: (a) definição do conceito de *stakeholder* e (b) classificação dos *stakeholders* em categorias. É a partir da definição e classificação desses atores que faz-se uso de uma estratégia específica e mais adequada para satisfazê-los, tendo em vista as particularidades do ambiente estudado.

Diversos autores buscaram desenvolver suas propostas para a classificação dos *stakeholders*, de maneira a determinar a sua importância e, conseqüentemente, o seu papel no comportamento das organizações. Muitas dessas abordagens possuem premissas e conceitos afins, que buscam analisar seus *stakeholders* com base em relações de poder,

influência, interdependência, interesses, entre outros. No Quadro 2 são expostos alguns conceitos classificatórios de *stakeholders* e seus respectivos autores:

Quadro 2. Propostas de classificação de *stakeholders*

Autores	Classificação e abordagem	Proposta
Savage et al. (1991)	Poder de ameaça e cooperação	Determina o potencial ameaçador e cooperador de cada organização ou grupo social com base. Modelo Conhecido como <i>Stakeholder Salience</i> . Classifica os <i>stakeholders</i> de acordo com o seu grau de poder, legitimidade e urgência no relacionamento organizacional, gerando sete categorias totais a partir das três propriedades iniciais: adormecido, arbitrário, reivindicador, dominante, dependente, perigoso e definitivo.
Mitchell et al. (1997)	Poder, Legitimidade e urgência	
Rowley (1997)	Influência, Centralidade e densidade da rede	Estabelece princípios da Teoria de Redes Sociais para classificar os <i>stakeholders</i> por meio da análise de rede, originada pelas interações de influência dos múltiplos atores.
Scholes e Clutterbuck (1998)	Poder de influência e familiaridade de objetivos	Classifica os <i>stakeholders</i> de acordo com a capacidade de influenciar e impactar a organização, assim como identifica a familiaridade entre os objetivos das organizações em questão.
Frooman (1999)	Poder e interdependência	Relaciona a manifestação do poder e da interdependência entre os <i>stakeholders</i> e a organização.
Bourne & Walker (2005)	Poder e influência	Desenvolve ferramentas para o mapeamento dos <i>stakeholders</i> em seus níveis de poder e influência sobre a organização.
Kamann (2007)	Poder e interesse	Distingue os <i>stakeholders</i> em seus níveis de poder e interesse pautados em três elementos da natureza organizacional: políticas, organização e processos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Savage et al. (1991), Michell, Agle & Wood (1997), Rowley (1997) e Scholes e Clutterbuck (1998), Frooman (1999), Bourne & Walker (2005) e Karmann (2007).

O uso do poder impulsiona determinadas ações das organizações, as quais não teriam sido realizadas caso não houvesse a solicitação de um *stakeholder* de maior influência (Mitchell et al., 1997). Ainda assim, existem algumas distinções quanto ao tipo de poder exercido pelos *stakeholders* (Mitchell et al., 1997; Friedman & Miles, 2006), são eles: (a) *coercitivo*: baseado em recursos físicos de força, violência ou retenção; (b) *utilitário*: baseado em recursos financeiros ou materiais; e (c) *normativo*: baseado em recursos simbólicos; neste estudo, relacionado aos *stakeholders* com atuação na regulação ou normatização na infraestrutura de cruzeiros.

Entretanto, somente o poder não é suficiente para determinar a importância de um stakeholder para as estratégias da organização (Friedman & Miles, 2006). O interesse no projeto, ou propostas de desenvolvimento organizacional, também são fatores relevantes ao considerar a disposição dos atores envolvidos em colaborar ou não com os objetivos de uma organização (Savage et al., 1991; Kamann, 2007; Prell et al., 2009).

Rowley (1997) sugere a aplicação da análise de *stakeholders* por organizações que desejam desenvolver estratégias mercadológicas, ou projetos, onde há o envolvimento de atores de interesses múltiplos, ou até mesmo contraditórios, prevenindo possíveis ameaças ao planejamento da organização. Associando-se à Teoria de Redes Sociais (*Social Network Theory*) e tendo como indicadores os índices de *centralidade* e *densidade* da rede de *stakeholders*, o autor traz contribuições para análise do sociograma de *stakeholders* como um todo, assim seus fluxos de influência. Para Rowley (1997), o comportamento da organização é resultado da interação da organização com múltiplos interesses e influências de um conjunto de organizações.

Quanto ao gerenciamento de estratégias, há consenso na literatura quanto a relação entre poder e interesse na categorização dos stakeholders. Kamann (2007) explica que existem diferentes formas de operacionalizar esse conceito, consistindo em determinar estratégias de ação para cada tipo de *stakeholder*, tendo como ponto de partida sua alocação em função das relações de poder e níveis de influência. Os *stakeholders protagonistas* (*key-players*) apresentam destaque na relação, dada a sua relevância nos processos e políticas da organização, requerendo maior atenção por parte de gestores na determinação das estratégias organizacionais.

No âmbito do potencial ameaçador e colaborador das relações, Savage *et al.* (1991) desenvolveu a análise das influências exercidas por grupos de *stakeholders* envolvidos num processo de greve que ameaçou diretamente uma companhia aérea americana. Na proposta metodológica foram consideradas questões fundamentadas no poder ameaçador e colaborador dos grupos de *stakeholders-chave* (*key-stakeholders*) relacionados com a questão central (greve da União de Maquinistas) estudada, gerando um sociograma simplificado, identificando os fluxos de relações existentes.

Neste estudo, toma-se como base o modelo de matriz de *stakeholders* (Figura 3) proposto por Savage *et al.* (1991), correlacionado às premissas de poder, influência e interesse (Friedman & Miles, 2006; Kamann, 2007) das relações, de modo a sistematizar e categorizar os *stakeholders*. Na Figura 2 apresenta-se o referido modelo:

Figura 2. Matriz de *stakeholders* adaptada de Savage et al. (1991)

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Savage et al. (1991).

A *Matriz de Stakeholders* permite classificar os *stakeholders* a partir dos seus respectivos níveis de poder e influência, com potencial de ameaçar a organização, contraposto ao grau interesse, com potencialidade a colaboração, originando quatro perfis de *stakeholders* que, por sua vez, exigirão estratégias distintas. Os *stakeholders* podem ser classificados como:

- a) **Marginais:** baixo potencial para fazer ameaças e alto potencial de cooperação, portanto devem ser monitorados pela organização;
- b) **Dispostos:** não representam uma ameaça à organização e também não são inclinados a cooperar, sendo necessário o seu envolvimento nos projetos da organização;
- c) **Indispostos:** apresentam um alto potencial de influência e ameaça à organização, além de pouco dispostos à cooperação. A organização deve procurar se defender desses *stakeholders*;
- d) **Ambíguos:** ao passo em que são altamente ameaçadores, também possuem grande capacidade para cooperação. São considerados os protagonistas da relação estudada.

Cada *stakeholder* pode ser elencado num dos quadrantes propostos no diagrama, de acordo com as características potenciais levantadas sobre as organizações. Além disso,

considera-se oportuno o estabelecimento de parcerias futuras e estratégias colaborativas entre as organizações em questão.

De modo a aproximar os conceitos presentes nesta pesquisa, propõe-se aprofundar a relação entre os *stakeholders* e a temática dos cruzeiros marítimos, conforme realizado na seção subsequente.

3.2. Relações de *stakeholders* em cruzeiros marítimos

Uma das decisões mais importantes que cabem as armadoras refere-se à organização do roteiro, levando em conta a duração e a maximização de seus lucros ao longo do todo o período da viagem (Sun, Jiao & Tian, 2011). O terminal portuário de passageiros é o portão de entrada de um determinado navio em um destino turístico. Por sua vez, a decisão sobre um determinado destino turístico ou roteiro, por parte das companhias de cruzeiro, tem implicações diretas na escolha dos portos de escala ou *homeports*. Escolher um destino turístico, neste caso, implicaria em escolher um porto no qual atracar.

No âmbito da infraestrutura de cruzeiros marítimos, alguns pesquisadores (Lester & Weeden, 2004; London, 2014; London & Lohmann, 2014) desenvolveram direcionamentos para compreender o contexto do poder nas relações entre os *stakeholders* no cenário de cruzeiros marítimos internacional.

As relações pertinentes ao setor de cruzeiros marítimos, assim como no turismo, são complexas por envolver diferentes *stakeholders*, cada qual desempenhando diferentes papéis e defendendo interesses igualmente distintos. London & Lohmann (2014) classificam os *stakeholders* em quatro grupos: *stakeholders* do setor de cruzeiros (*cruise stakeholders*); *stakeholders* de fronteira (*Gatekeeper stakeholders*), *stakeholders* portuários (*port side stakeholders*) e *stakeholders* do destino (*shoreside stakeholders*). Para este estudo, porém, os *stakeholders* foram agrupados a partir de sua competência no mercado de cruzeiros nacional, conforme definido abaixo:

- a) ***Stakeholders* do setor de cruzeiros:** responsáveis pela operação e gerenciamento das companhias de cruzeiro, navios, ou envolvem-se nas relações comerciais diretamente integrada a este grupo. Ex.: executivos e empresários de companhias de cruzeiro, passageiros de cruzeiro, associações e grupos do setor, etc.;
- b) ***Stakeholders* reguladores:** autorizam e regulamentam a entrada de navios, passageiros e tripulação no destino do cruzeiro marítimos. Ex.: Polícia Federal, ANVISA, Receita Federal, etc.;
- c) ***Stakeholders* portuários:** relação com o setor de cruzeiros, navios e passageiros, de uma maneira geral, no que se refere a propriedade e operação dentro dos limites portuários. Ex.: Prestadores de serviços às instalações dos navios, proprietários e

gerenciadores portuários, tal como operadores, proprietários e concessionárias de terminais, entre outros;

London e Lohmann (2014) mencionam que o interesse de cada grupo de *stakeholders* apresenta um respectivo alcance geográfico para suas ações que pode ser local, regional, nacional ou internacional. Apesar de determinadas destinações turísticas representarem um fator relevante para o interesse das empresas de cruzeiros na motivação de seus passageiros, o envolvimento por parte desses mesmos destinos pode determinar a permanência (ou não) destes locais nos roteiros de uma determinada armadora.

A relação entre as armadoras e os destinos turísticos, ou seus portos, pode ser elucidada da seguinte maneira, conforme apontado por London & Lohmann (2014):

[...] companhias de cruzeiro podem escolher se consideram, visitam, evitam, abandonam, revisitam ou substituem um porto, enquanto os destinos escolhem acomodar ou não navios de cruzeiro. No caso das companhias de cruzeiro e a escolha dos portos, essa escolha pode ser manifestada de diversas maneiras. Por exemplo, um porto, outrora desejável ou popular, pode entrar em declínio devido ao aumento no preço do combustível ou exigência de um combustível mais leve, que é mais caro (p. 29).⁵

O poder de escolha por parte das companhias de cruzeiro, ao incluir no planejamento de seus roteiros um determinado destino, caracteriza uma relação delicada com os destinos e o desenvolvimento do turismo de cruzeiros local. Trata-se de uma escolha de grande relevância para as armadoras, envolvendo diversos fatores que influenciam diretamente no gerenciamento das receitas e rentabilidade do setor em sua totalidade.

O itinerário de um navio de cruzeiro inclui, além do destino, os portos de escala e sua sequência, o período de atracação em cada porto, a velocidade de navegação, e as datas de embarque ou partida das embarcações. No Quadro 3 detalham-se cada um dos elementos destacados:

⁵ “[...] cruise lines can choose whether to consider, visit, avoid, abandon, re-visit or substitute a port while cruise destinations can choose whether or not to accommodate cruise ships. In the case of the cruise lines and the choice of ports, this choice can be manifested in several ways. For example, an otherwise desirable or popular port may be dropped because of an increase in fuel prices or a requirement that lighter fuel, which is more costly.”

Quadro 3. Composição dos itinerários dos Cruzeiros Marítimos

Características	Descrição
<i>Destinos</i>	Compõem as cidades ou portos de paradas assim como os portos de origem e destino final do cruzeiro.
<i>Sequência de portos de escala</i>	A ordem das paradas é utilizada como um fator estratégico pelas armadoras, não somente de motivação turística.
<i>Período de atracação</i>	Refere-se ao tempo de permanência do navio em cada porto de escala. O período de atracação interfere no preço final do roteiro de cruzeiro, uma vez que a permanência no porto incide no pagamento de taxas equivalentes ao tempo de parada, e pode influenciar na decisão de compra do passageiro.
<i>Velocidade de navegação</i>	Compõe o tempo de deslocamento do navio no mar, previamente planejado pelas companhias de acordo com o roteiro, que pode incluir um dia ou mais de navegação. Quanto mais tempo o navio se mantiver no mar, mais os passageiros farão uso da infraestrutura de lazer e entretenimento a bordo.
<i>Datas de embarque/partidas</i>	Envolvem o período do ano e questões relativas à sazonalidade do setor em diferentes regiões do mundo, assim como consideram períodos especiais / específicos como datas de festividades, feriados, finais de semana, etc.
<i>Estrutura tarifária</i>	Relaciona-se a todos os outros fatores indiretamente, uma vez que determina os custos de operação e a estratégia para o gerenciamento de receita.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Sun, Jiao & Tian (2011) e Rodrigue & Noteboom (2013).

O formato e os preços dos roteiros de cruzeiros marítimos permite ao armador a geração de receita ao longo de todo o período da viagem. Ainda de acordo com Sun, Jiao & Tian (2011), o setor de cruzeiros enfrenta dificuldades ao gerenciar tabelas de preços variáveis para uma mesma cabine, como ocorre no caso dos meios de hospedagem e companhias aéreas, uma vez que o tempo de reserva é extenso e os tipos de cabines e classes tarifárias é consideravelmente elevado. Além disso, ressaltam os autores, os custos marginais (custo para ofertar um leito ou unidade habitacional - UH) também são elevados, e a baixa atratividade de viajantes a negócios dificulta a adoção de princípios que permitam gerenciar corretamente as suas receitas e desenvolver produtos que atendam aos variados perfis de cruzeiristas.

A geografia contribui positivamente em favor dos destinos e tornam um importante critério no processo de seleção dos itinerários de cruzeiros (Marti, 1990). Fatores como a localização geográfica e proximidade com regiões turísticas influenciam diretamente no tráfego de cruzeiros marítimos (Souza, 1999).

Todavia, Rodrigue & Noteboom (2013) acrescentam que a composição do itinerário e seus respectivos portos de escala nem sempre significam que tais portos são destinos turísticos em si. Há na tipologia funcional dos portos de escala a capacidade de se tornarem paradas técnicas dos navios, mesmo que o destino não apresente relevantes facilidades estruturais e culturais.

Os destinos apresentam diferentes estágios de desenvolvimento em relação à atividade de cruzeiros marítimos. Os destinos prematuros são aqueles em estágio inicial de desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros ou de destinos emergentes, como países da Ásia e da África (Sun, Feng, & Gauri, 2014). Destinos maduros encontram-se consolidados tanto em quantidade de navios recebidos quanto em qualidade de sua infraestrutura de cruzeiros marítimos, geralmente operando ao longo de todo o ano. Por outro lado, regiões com alto volume de mercado, como o Caribe, por exemplo, enfrentam questões relacionadas à alta competitividade entre os portos, o congestionamento e a superlotação da capacidade estrutural para recebimento dos navios (Lester & Weeden, 2014).

O declínio no destino de cruzeiro tem como indicador o abandono de uma ou mais armadoras da localidade em seus itinerários (London & Lohmann, 2014). O benefício potencial do turismo de cruzeiros marítimos é o ponto de partida do interesse dos destinos em desenvolver sua infraestrutura e buscar atrair navios de cruzeiro. London & Lohmann (2014) afirmam que a origem da proposta pesará diretamente na relação entre os destinos e as armadoras, encontrando-se atrelado diretamente ao interesse inicial e a responsabilidade sobre a construção e investimento em terminais marítimos de cruzeiros.

Dentre fatores que influenciam no planejamento e desenvolvimento de terminais marítimos, citam-se: (a) *sazonalidade*: a construção de um terminal marítimo pode não ser viável, ao menos que este tenha usos diversos durante todo o ano (McCarthy & Romain, 2012); (b) *expansão na capacidade das embarcações*: desenvolvimento de forma não conciliada com os destinos, terminais novos podem não acomodar meganavios, tornando-os obsoletos (London & Lohmann, 2014); (c) *Interesses locais*: a manutenção, construção, reestruturação ou expansão da infraestrutura de cruzeiros, como nos casos de requalificação de *waterfronts*, podem não conciliar interesses entre o capital privado (empresários e investidores) e a comunidade, na interlocução com os governos locais (Hritz & Cecil, 2008; Andreatta, 2010).

De maneira complementar, Darley (2011) alerta para os riscos em se priorizar os cruzeiros marítimos, sazonais e *incertos*, ao invés dos navios comerciais. O controle das operações por parte das armadoras, como no caso de Barcelona, por exemplo, é uma importante estratégia para as empresas em si e para a manutenção da atividade no destino, porém podem não garantir o retorno econômico significativo para os empresários e para a comunidade local, uma vez que os contratos comerciais se restringem às armadoras e suas empresas parceiras. Em contrapartida, o autor ainda argumenta sobre o potencial das autoridades portuárias para eliminar riscos e fazer prevalecer o exercício de seu poder, fazendo uma crítica aos processos burocráticos e a visão comercial ainda limitada desses *stakeholders*.

Segundo Farrel (2012) os contratos de concessão são o modelo prevalente do capital privado sobre as operações portuárias. Nos cruzeiros marítimos, os terminais podem ser operados pelas administradoras públicas, ou repassados à organizações privadas, o que inclui as próprias armadoras. Wang & Pallis (2014) defendem o uso de incentivos nas relações contratuais entre os *stakeholders* portuários, demonstrando sua importância na progressão da qualidade dos serviços dos cruzeiros marítimos. Não obstante, considera-se a conciliação dos interesses públicos e privados dos variados *stakeholders* é um desafio tanto para as armadoras quanto para os agentes, governos e empresários locais.

Diante do contexto da relação entre os diversos *stakeholders*, observa-se que os itinerários dos cruzeiros marítimos estão intrinsecamente relacionados com o desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros nos destinos. Enquanto as armadoras necessitam planejar seus itinerários e estruturas tarifárias, os destinos, por sua vez, articulam suas ações de planejamento da infraestrutura para o recebimento dos navios de cruzeiros. A configuração dos *stakeholders* influencia, portanto, a composição de forças que afetam destinos, itinerários dos cruzeiros, formação de preços e estruturação de terminais marítimos, conforme se discutiu neste capítulo.

O caso do mercado brasileiro, estudado nesta pesquisa, será aprofundado a partir do capítulo a seguir.

4. INFRAESTRUTURA E CRUZEIROS MARÍTIMOS NO BRASIL

Neste capítulo são apresentados aspectos da estrutura jurídica portuária nacional, em relação à regulação e exploração das instalações portuárias por empresas públicas ou privadas, incluindo instalações náuticas e terminais marítimos voltados para passageiros de cruzeiro. Ainda neste capítulo, caracteriza-se o mercado nacional de cruzeiros marítimos, a partir de seu surgimento e desenvolvimento no país.

4.1. Regulação, classificação das instalações portuárias e turismo náutico

Segundo Collyer (2010) foi somente durante o governo de Getúlio Vargas que a estrutura legal portuária do Brasil viria a ser sistematizada, por intermédio dos Decretos nº 24.447 e 24.511, de 22 e 29 de junho de 1934. Este primeiro definiu alguns termos e expressões, como *porto organizado* e *operador portuário*, enquanto o segundo regularizou o uso das chamadas *instalações portuárias* (Quadro 4).

A Lei nº 12.815/2013, de 5 de junho de 2013, conhecida como a *Nova Lei dos Portos*, “regula a exploração pela União, direta ou indiretamente, dos portos e instalações portuárias e as atividades desempenhadas pelos operadores portuários” (Brasil, 2015a). Enquanto a exploração direta encontra-se a cargo da própria União, a indireta designa-se à transferência do direito de exploração para uma pessoa jurídica qualificada a operar o porto ou a instalação portuária, seja pública ou privada.

Quadro 4. Termos e definições sobre a estrutura portuária

Termo	Definição
Porto organizado	“Bem público construído e aparelhado para atender a necessidades de navegação, de movimentação de passageiros ou de movimentação e armazenagem de mercadorias, e cujo tráfego e operações portuárias estejam sob jurisdição de autoridade portuária”. Art. 2º, inc. I.
Área do porto organizado	“Área delimitada por ato do Poder Executivo que compreende as instalações portuárias e a infraestrutura de proteção e de acesso ao porto organizado”. Art. 2º, inc. II.
Operador portuário	“Pessoa jurídica pré-qualificada para exercer as atividades de movimentação de passageiros ou movimentação e armazenagem de mercadorias, destinadas ou provenientes de transporte aquaviário, dentro da área do porto organizado”. Art. 2º, inc. XIII.
Instalação portuária	“Instalação localizada dentro ou fora da área do porto organizado e utilizada em movimentação de passageiros, em movimentação ou armazenagem de mercadorias, destinadas ou provenientes de transporte aquaviário”. Art. 2º, inc. III.

Fonte: elaborado pelo autor com base na Lei 12.815/2013 (Brasil, 2015b).

Existem 37 *portos organizados* (também chamados de portos públicos) no país, administrados diretamente pela União, ou *delegados* a municípios e estados. As Companhias Docas⁶ são responsáveis pela administração de 19 portos organizados, enquanto 18 estão sob responsabilidade de estados e municípios. A área desses portos é definida em conformidade com o Poder Executivo e composta pelas instalações portuárias e pela infraestrutura de proteção e de acesso ao porto (Brasil, 2015b).

Segundo Collyer (2010), os legisladores inovaram ao trazer a Autoridade Portuária para o sistema portuário nacional, traduzido de *Port Authority*, um órgão existente em diversos portos estrangeiros. O termo “Autoridade Portuária” designa-se àqueles responsáveis pelo gerenciamento e administração de determinado porto, não descartando as demais autoridades envolvidas. O conjunto das autoridades administrativas, regulatórias e operacionais compõem o chamado porto organizado (definido no Quadro 4). Dentro do porto organizado integram-se além da Administração do Porto, também denominada Autoridade Portuária, as autoridades aduaneira, marítima, sanitária, de saúde e de polícia marítima (Brasil, 2016a), visando atender as necessidades de navegação e movimentação de passageiros e produtos (Brasil, 2015a).

Quanto aos órgãos e entidades jurídicas submetidas diretamente à Federação e que, de maneira autárquica, associam-se a regulação e coordenação dos transportes marítimos, pode-se citar: Ministério dos Transportes (MT), Secretaria de Portos da Presidência da República (SEP/PR) e Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ) e o Comando da Marinha do Brasil, relacionados pela Figura 3:

⁶ As Companhias Docas são sociedades de economia mista que representam a exploração direta da União sobre os portos organizados por meio do instrumento jurídico conhecido como *concessão*. As companhias responsáveis pelos portos públicos são: Companhia Docas do Pará (CDP), Companhia Docas do Ceará (CDC), Companhia Docas do Estado da Bahia (Codeba), Companhia Docas do Espírito Santo (Codesa), Companhia Docas do Rio de Janeiro (CDRJ) e Companhia Docas do Estado de São Paulo (Codesp) (Brasil, 2015e).

Figura 3. Estrutura de Estado da atividade portuária no Brasil

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Brasil (2015b; 2016a, 2016b; 2016c).

O Ministério dos Transportes é o órgão responsável pela elaboração e execução da política de transportes do país, assim como definir as prioridades de investimento no setor. Também é o responsável por traçar diretrizes para o afretamento de embarcações estrangeiras por empresas brasileiras de navegação e a delegação administrativa dos terminais privados por intermédio da SEP/PR (Brasil, 2016b).

A SEP é responsável pela formulação de políticas e a execução de medidas, programas ou projetos, tendo como intuito o desenvolvimento da infraestrutura portuária marítima. Foi criada pela Lei nº 11.518, de 5 de setembro de 2007. Segundo Capraro (2010), o principal objetivo desse órgão é “colocar os terminais portuários brasileiros no mesmo patamar de competitividade dos mais eficientes do mundo” (p. 344). Os portos públicos, ou organizados,

estão sob a competência jurídica direta desse órgão (Brasil, 2016c), também envolvendo as Instalações Portuárias de Turismo (IPTs).

A ANTAQ, criada pela Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001 (Brasil, 2015b), dispõe sobre a reestruturação do Ministério dos Transportes, levando a criação, além da ANTAQ, também as seguintes entidades: O Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte (CONIT), Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), e o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT). A ANTAQ é uma agência reguladora, vinculada SEP/PR, com independência administrativa, autonomia financeira e funcional e mandato fixo de seus dirigentes, podendo instalar unidades administrativas regionais. É função da ANTAQ (Brasil, 2016a):

Regular, supervisionar e fiscalizar as atividades de prestação de serviços de transporte aquaviário e de exploração da infraestrutura portuária e aquaviária, harmonizando os interesses do usuário com os das empresas prestadoras de serviço, preservando o interesse público. (p. 1).

A autoridade marítima, representada pela Marinha do Brasil, que estabelece normas para navegação e embarcações marítimas, incluindo aquelas que prestam serviços de turismo náutico. Essas normas são conhecidas como NORMAMs (Norma da Autoridade Marítima), e as mais relevantes para o setor de turismo náutico são as NORMAM-03 e NORMAM-04, que classificam tipos de embarcação, áreas de navegação, entre outros (Capraro, 2010; Brasil, 2016d).

Os instrumentos jurídicos para a exploração indireta dividem-se entre: *delegação*, *arrendamento* ou *subconcessão* e *autorização*, conforme definido abaixo:

- a) *Delegação*: “transferência, mediante convênio, da administração e da exploração do porto organizado para Municípios ou Estados, ou a consórcio público” (art. 2º, inc. X);
- b) *Arrendamento ou subconcessão*: “a cessão onerosa de área e infraestrutura públicas localizadas dentro do porto organizado, para exploração por prazo determinado” (art. 2º, inc. XI);
- c) *Autorização*: “a outorga pela União a uma pessoa jurídica do direito de explorar uma instalação portuária localizada fora da área do porto organizado” (art. 2º, inc. XII) (Brasil, 2015b).

Portanto, a depender da logística ou dimensão espacial, o *operador portuário* que explora a *instalação portuária* (ou terminal portuário) pode situar-se dentro ou fora da área do porto organizado, ocasionando tipos de exploração específicos: *arrendamento* ou *subconcessão* (dentro do porto organizado) e *autorização* (fora do porto organizado).

Dessa maneira, a exploração de terminais portuários pela iniciativa privada dependerá do tipo de administração da área a ser explorada: se localizada dentro de um porto público estará submetido ao contrato de *arrendamento* ou *subconcessão* e intermediado pela Autoridade Portuária, caso esteja fora dessa especificação, o processo será o de *autorização*, fornecido diretamente pela União (Figura 4, p. 46).

A ANTAQ é a agência de regulação e fiscalização dos terminais portuários de carga e de passageiros, como no caso dos terminais marítimos de passageiros de cruzeiros marítimos. De acordo com o novo marco legal (Lei 12.815/13), os terminais marítimos de cruzeiro regulamentados recebem a denominação de *Instalação Portuária de Turismo* (IPT). Os IPTs, neste caso, são uma denominação legal aos terminais marítimos de passageiros, cuja definição é descrita como:

“[...] instalação portuária explorada mediante arrendamento ou autorização e utilizada em embarque, desembarque e trânsito de passageiros, tripulantes e bagagens, e de insumos para o provimento e abastecimento de embarcações de turismo” (Brasil, 2015b, art. 2º, inc. VII).

A partir da Resolução 1.556/09 da ANTAQ (Brasil, 2016a), os terminais marítimos de passageiros ou IPTs são classificados em dois tipos: *com atracação* e *sem atracação* ou *de fundeio*, tal como conceitua-se a seguir:

- a) *Com atracação*: são terminais com instalações de *acostagem*. Podem realizar operações de embarque, desembarque e trânsito de passageiros, tripulantes e bagagens ou apenas operações de trânsito de passageiros e tripulantes, sem movimentação de bagagens;
- b) *Sem atracação ou de fundeio*: são terminais sem instalações de *acostagem*, que utilizam o *tandem* para embarque e desembarque de passageiros.

Essa definição pode ser estendida aos portos de cruzeiro de uma maneira geral, devido às características quanto ao modo de acesso dos passageiros ao porto (atracação ou fundeio) poder ser aplicada tanto para terminais quanto para pequenas instalações portuárias.

De acordo com a ANTAQ (Brasil, 2016a), a atividade de turismo nos terminais de passageiros, por padrão, não deve interferir nas operações portuárias em si, uma vez que se destina um espaço operacional determinado exclusivo para o turismo. Por outro lado, quando o terminal de passageiros se encontra dentro da área do porto organizado, a Autoridade Portuária deverá ser consultada para seu pronunciamento quanto as operações portuárias e turísticas.

A intermediação ou não da Autoridade Portuária nas IPTs é definida, conforme mencionado anteriormente, pelo tipo de exploração associada à área jurisdicional portuária. Enquanto IPTs localizadas fora da área do porto organizado estão submetidas ao processo de *autorização* (designadas diretamente pela União), as instalações dentro do porto organizado são *subconcedidas* à iniciativa privada, apresentado na Figura 4:

Figura 4. Instalações portuárias de turismo e modos de exploração

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Lei 12.815/2013 (Brasil, 2015b).

As IPTs são estruturas náuticas que atendem embarcações e passageiros do segmento classificado pelo Ministério do Turismo (MTur) como *Turismo Náutico*, uma vez que envolve o uso de embarcações náuticas como meio de transporte e tem como finalidade a movimentação turística. O Turismo Náutico subdivide-se entre: (a) *Turismo Náutico de Cruzeiro*: engloba a atividade comercial de embarcações de cruzeiros marítimos e fluviais; e (b) *Turismo Náutico de Recreio e Esporte*: realizados em barcos de pequeno e médio porte, alugados ou não, destinados às atividades de turismo, esporte e lazer (Brasil, 2010).

No âmbito do setor de cruzeiros, as embarcações são classificadas de acordo com o tipo de navegação: (a) *cabotagem*: realizada entre os portos ou pontos do território brasileiro, utilizando a via marítima ou estas e as vias navegáveis interiores (fluviais ou lacustres); e (b) *longo curso*: realizada entre portos brasileiros e estrangeiros (Brasil, 2016a).

O segmento de *Turismo Náutico* tem se expandido no Brasil nos últimos anos, principalmente com o salto de crescimento no setor de cruzeiros marítimos que durou até o ano de 2010. O desenvolvimento desse segmento impulsionou transformações relevantes na exploração e regulação das instalações portuárias de turismo, apresentadas ao longo deste tópico. Em contrapartida, o comportamento do mercado de cruzeiros tem apresentado oscilações em suas temporadas mais recentes e trazendo um quadro de incertezas para o futuro do segmento no país. A seguir, são apontados alguns aspectos que caracterizam a atividade no Brasil e seu desenvolvimento enquanto destino de cruzeiros marítimos.

4.2. Cruzeiros marítimos no Brasil

O Brasil, devido seu extenso litoral, possui as condições geográficas ideais para a atuação do mercado de cruzeiros marítimos, oferecendo atrativos naturais e condições climáticas favoráveis ao desenvolvimento da atividade no país. Além disso, a temporada de verão no Brasil corresponde ao período de inverno no Hemisfério Norte, aproveitando-se principalmente dos navios ociosos para composição de roteiros tropicais alternativos aos que buscam sol e calor nessa época do ano (Amaral, 2006; Soares *et al.*, 2012).

A chegada das grandes companhias de cruzeiros internacionais ao país foi possível após a liberação da navegação de cabotagem promulgada por meio da Emenda Constitucional nº 7 de 15 de agosto de 1995. O marco alterou o Artigo 178 da Constituição Nacional e permitiu que navios estrangeiros realizassem roteiros dentro do Brasil, utilizando os portos nacionais para embarque e desembarque de passageiros. Anteriormente, somente empresas brasileiras tinham permissão para explorar roteiros totalmente dentro do território nacional (Amaral, 2006).

Segundo Trigo (2002), anteriormente à liberação, especialmente na década de 1960, o *Lloyd Brasileiro* havia comprado os navios gêmeos *Anna Nery* e *Rosa da Fonseca*, e *Princeza Isabel* e *Princeza Leopoldina*, ambos gêmeos, para operar no litoral brasileiro, sendo todos

estes com capacidade para 450 passageiros e voltados para o mercado de luxo. Os navios marcaram a década de 1960 e foram vendidos em 1968, após tornarem-se obsoletos devido aos problemas de má administração. Em 1969, o navio *Andrea C*, da *Costa Crociere* passou a operar no litoral brasileiro, sob administração da empresa brasileira *Agaxtur*, assim como o *Eugenio C*, posteriormente, na década de 1970. Tratavam-se de navios ociosos no mercado europeu, inverno no Hemisfério Norte, que passaram a operar no período de verão no Brasil. Também na década de 1970, entrou em operação o navio *Funchal*, da então estatal portuguesa *Companhia de Transportes Marítimos* (CTM), por sua vez, fretado pela *Abreutur*, sendo o verão de 1984-1985 a última temporada sob administração desta empresa.

Entretanto, houve um declínio durante a temporada 1999/2000, atribuído a desvalorização cambial (Palhares, 2002). Por outro lado, Soares *et al.* (2012) destacam a chegada da *Royal Caribbean International* - RCI, no início da década de 2000 no país. A atuação da RCI foi marcada por estratégias de penetração no mercado brasileiro, até então praticamente inexplorado por este segmento.

Desde então, os cruzeiros marítimos passaram a ter maior liberdade de utilização das águas brasileiras, porém, apenas “[...] recentemente é que o cruzeiro marítimo se apresenta como um ‘produto’ novo no mercado turístico nacional” (Soares *et al.*, 2012, p. 81). Ainda segundo os autores, um dos principais motivos para adesão dos consumidores brasileiros a esse novo produto foi a ascensão da nova classe média, resultando numa ampliação significativa do poder de compra desses consumidores. Essa participação econômica da classe média no mercado de cruzeiros marítimos brasileiro foi reafirmada pelo principal estudo do setor no Brasil (CLIA-Abreamar, 2015a).

Em vista do progresso do setor no país, em 2006 foi fundada a Associação Brasileira de Empresas Marítimas – ABREMAR com o objetivo de “*representar as armadoras e operadoras de turismo marítimo no país (...) (assim como) “atuar na interlocução com órgãos públicos e instituições privadas na defesa e promoção de um ambiente favorável para o setor”* (CLIA-Abreamar, 2015b, p. 1). Conforme já mencionado, desde 2013 a Associação filiou-se a CLIA, tendo em vista a evolução do setor de cruzeiros marítimos no Brasil. A Associação de Terminais de Cruzeiros Marítimos (Brasilcruise), por sua vez, foi fundada em 2002, demonstrando desde então o interesse dos empresários do setor em organizar suas ações de desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros (Brasilcruise, 2016).

Tendo em vista a questão trabalhista no Brasil, foi publicada, pelo Conselho Nacional de Imigração (CNIg), a Resolução Normativa nº 71, de 05 de setembro de 2006. A Normativa 71 estabelece que as embarcações estrangeiras de cruzeiros marítimos devem conter, no mínimo, 25% de brasileiros trabalhando a bordo até o 31º dia de operação em águas jurisdicionais brasileiras. A resolução também compreende como temporada de cruzeiros pela costa nacional *“o período compreendido entre 30 (trinta) dias antes da partida da embarcação para o primeiro porto brasileiro até 30 (trinta) dias depois da saída do último porto brasileiro, incluindo neste período eventuais ausências das águas jurisdicionais brasileiras”* (Brasil, 2006, p. 1).

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) é o responsável por conceder autorizações para trabalhadores estrangeiros atuarem no Brasil. Segundo dados do MTE (Brasil, 2015a), somente no primeiro semestre de 2015, foram concedidas 18.213 autorizações de trabalho, a grande maioria para os estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Ceará, que concentrou 14.771 concessões de trabalho. Ainda segundo o órgão, em comparação com o primeiro semestre de 2014, houve uma redução de 2.787 autorizações. Uma parte dessa redução relaciona-se ao caso dos cruzeiros marítimos, em função da Normativa 105/2013 do CNIg que aumentou o prazo de concessão de 180 dias para até dois anos, diminuindo a frequência de pedidos (Brasil, 2013; 2015).

O contexto dos trabalhadores de cruzeiros reflete uma fração relevante dessas questões. As jornadas de trabalho a bordo dos transatlânticos são geralmente longas, quase sem nenhum tempo livre e, por vezes, em condições inadequadas para sua atuação profissional, apesar da experiência em si ser considerada recompensadora (Pacheco *et. al*, 2010; Riberio & Montanari, 2012; García-González, 2015). No caso brasileiro, por exemplo, observam-se também inadequações que começam muitas vezes já no processo seletivo desses profissionais, que precisam arcar com o custo de exames e cursos obrigatórios para trabalho em alto mar (Cecchini, 2006).

Uma onda de crescimento contínuo na oferta de navios e a grande aceitação pelo público nacional marcaram a primeira década do século XXI no mercado de cruzeiros brasileiro. Entretanto, desde a temporada 2010/2011, o setor de cruzeiros no país vem enfrentando o declínio consecutivo em sua oferta de navios, conforme mostra a Figura 5.

A partir dos dados da Figura 5, observa-se que apesar de uma pequena oscilação nas primeiras temporadas da atividade no Brasil, o setor de cruzeiros vinha acompanhando um

crescimento consecutivo desde o ano de 2005. A temporada 2010/2011 foi aquela com maior participação econômica desde o surgimento do setor no país, com um total de 20 navios operando na costa nacional.

Figura 5. Número de navios por temporada entre 2000 e 2015 no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor com base em CLIA-Abreamar (2015).

Entretanto, esse quadro se reverteu nos últimos cinco anos e, progressivamente, as armadoras passaram a diminuir a oferta de navios no Brasil, chegando a temporada 2014/2015 com apenas 10 navios de cruzeiro em operação, um a menos do que na temporada do ano anterior (temporada 2013/2014). Consequentemente, o mesmo ocorre com a quantidade de passageiros, mostrado no gráfico acima, apresentado pela Figura 6.

Figura 6. Evolução na quantidade de passageiros entre 2000 e 2015

Fonte: Elaborado pelo autor com base em CLIA-Abremar (2015; 2016).

O declínio na quantidade de passageiros, apesar de esperado, diante da diminuição na oferta de navios, pode ser observado pela perspectiva dos impactos no setor, uma vez que determinada companhia de cruzeiro tem a opção de diminuir as opções de navios e aumentar ou manter a quantidade de viagens/roteiros. Em consequência, o mesmo com a redução de navios para 10 na temporada 2014/2015, o setor conseguiu atender o dobro da quantidade de passageiros da temporada 2006/2007 (com 11 navios), por exemplo, e ainda superior à temporada 2008/2009, recebendo 521.983 cruzeiristas e 16 navios. Nesse aspecto, vê-se uma possível *reacomodação* mercadológica das armadoras no que se refere a oferta de seus produtos no mercado nacional, buscando maior eficiência na variedade de roteiros e no tamanho dos navios, de modo a atender um maior número de passageiros mesmo com uma menor oferta de navios.

Segundo o último *Estudo de Perfil e Impactos Econômicos dos Cruzeiros Marítimos no Brasil* (CLIA-Abremar, 2015a), o número médio de cruzeiristas por navio, na temporada 2014/2015, aumentou 38,6% com relação à temporada 2010/2011. Ainda segundo o estudo, as armadoras foram responsáveis por 53% dos impactos econômicos totais (1,133 bilhão de reais), sendo o restante representado pela participação econômica direta dos cruzeiristas e tripulantes (1,009 bilhão de reais). Em comparação com a temporada 2013/2014, houve uma

redução de 8,5%, representando uma redução de 198 milhões de reais para a economia país. Portanto, com relação a participação desses agentes econômicos, e correlacionando aos estudos anteriores (CLIA-Abremar, 2015), percebe-se que o gasto total das armadoras é geralmente superior ao gasto dos cruzeiristas e tripulantes nos destinos.

Esse gasto representativo por parte das armadoras estaria associado aos custos operacionais da atividade, como o salário dos tripulantes, e as despesas com suprimentos (alimentos e bebidas), água e lixo, combustíveis, comissão para agentes e operadoras de turismo, tarifas portuárias, impostos, marketing, entre outros (CLIA-Abremar, 2015).

A temporada 2014/2015 contou com somente 10 navios, conforme apresentado, administrados por quatro armadoras já conhecidas no mercado nacional: *MSC Cruzeiros*, *Costa Cruzeiros*, *Royal Caribbean International* e *Pullmantur* (Quadro 5). Esta última presente por meio de uma parceria com a Agência de Viagens CVC. Explorando destinos brasileiros, argentinos e uruguaios, a primeira temporada resultante da parceria contou com os navios *Sovereign*, *Zenith*, *Empress*, *Pacific Dream* e *Bleu de France* (Capella, 2010). O *R5 Blue Dream* foi o primeiro navio fretado pela agência, em 2003 (CVC, 2016).

Quadro 5. Armadoras em cabotagem na temporada 2014/2015 de cruzeiros no Brasil

Armadora	Navio	Leitos
MSC Cruzeiros	MSC Preziosa	4.345
	MSC Magnifica	3.223
	MSC Lirica	2.679
	MSC Poesia	3.223
Costa Cruzeiros	Costa Pacifica	3.780
	Costa Favolosa	3.800
Royal Caribbean International	Splendour of the Seas	2.074
Pullmantur	Empress	1.877
	Zenith	1.828
	Sovereign	2.733

Fonte: elaborado pelo autor com base em CLIA-Abremar (2015).

Para a temporada 2015/2016, de 5 de novembro a 1º de maio do ano seguinte, a expectativa da CLIA Abremar Brasil é um ligeiro aumento na quantidade de cruzeiristas (597.011 cruzeiristas), apesar da manutenção na quantidade de navios da temporada anterior (10 navios). A temporada contemplará quinze destinos nacionais e outros onze sul-

americanos, entre roteiros que variam de três a até nove noites (CLIA-Abremar, 2016). Apesar da aparente estabilidade do mercado em números, o cenário do mercado brasileiro de cruzeiros para os próximos anos é de incerteza e baixa expectativa de crescimento (Capella, 2015).

Quanto ao perfil dos cruzeiristas nacionais, os estudos mostram que uma ligeira maioria são do sexo feminino, casados e viajam em família ou com amigos. Outro destaque é o grau de instrução elevado, geralmente o Ensino Superior ou nível mais elevado, na maior parcela (61,4%) dos cruzeiristas (CLIA-Abremar, 2015). A CLIA-Abremar tem se mobilizado nos últimos anos em trazer estudos periódicos e dados atualizados sobre setor de cruzeiros nacional (CLIA-Abremar, 2015).

O declínio no setor brasileiro, porém, caminha na contramão do setor de cruzeiros internacional. A cada ano o número de cruzeiristas cresce numa média de 6,55%, numa estimativa que vem desde 1990, ano de partida apontado pelo *Cruise Market Share* (2015b). Mantendo essa tendência de crescimento, o estudo ainda prevê que, em 2019, a indústria atenderá um número superior a 25 milhões de passageiros, cerca de três milhões de passageiros a mais do que o previsto para o ano de 2015.

Entretanto, segundo Ramoa (2014) e Leal *et. al.* (2012) a demanda potencial por cruzeiros marítimos continua em alta no país, uma vez que o público nacional tem mantido constante interesse neste segmento de turismo no Brasil. O caso específico do retrocesso do setor brasileiro explica-se, entre outros, devido às altas taxas para usufruir dos serviços portuários, inviabilizando a atividade por parte das armadoras, que preferem ofertar um número menor de navios, de modo a garantir sua receita e equilibrar os custos de sua operação no país (Ribeiro & Montanari, 2012; Ramoa, 2014). Neste aspecto, demonstra-se a necessidade de estudos que avaliem questões referentes aos entraves da infraestrutura de cruzeiros (Ramo, 2014).

O turismo de cruzeiros marítimos também sofre com os problemas de infraestrutura portuária, tal como o setor portuário de cargas e contêineres (cabotagem, importação e exportação). Defende-se a necessidade de regulamentação da atividade, adaptando às necessidades do setor de cruzeiros, controle sobre a atracação simultânea dos navios, suporte ao abastecimento dos navios, capacitação da mão de obra, assim como os serviços e atendimento aos passageiros em terra (CLIA-Abremar, 2016; Soares *et. al.*, 2012; Ramoa, 2014).

Entre as questões mencionadas nos relatórios do setor, também encontram-se a configuração reguladora, que apresenta uma grande quantidade de agentes e órgãos envolvidos (CLIA-Abreamar, 2015). Com relação aos órgãos oficiais reguladores que influenciam diretamente na operação dos cruzeiros marítimos e das instalações portuárias no Brasil, citam-se os principais: Ministério do Turismo (MT), Receita Federal, Conselho Nacional de Imigração (CNIg), Capitania dos Portos, Guarda Portuária, Secretaria de Portos da Presidência da República (SEP/PR), Conselho Nacional do Turismo (CNT), Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ), Marinha do Brasil e Polícia Federal.

O Quadro 6 apresenta os agentes e órgãos mencionados e suas competências:

Quadro 6. Agentes e órgãos com função reguladora e suas competências

Órgão / Agente	Competência / participação
CNT	Auxílio o Ministério do Turismo na formulação de planos, programas e projetos relacionados aos cruzeiros marítimos;
MTur	Regulação das escalas dos transatlânticos, programas de qualificação nas regiões portuárias e avaliação das rotas dos cruzeiros marítimos;
CNIg	Coordenação e orientação das atividades de imigração;
Ministério do Trabalho	Legislação de tripulantes e emissão de vistos;
SEP/PR	Apoio ao desenvolvimento da infraestrutura portuária, com investimentos orçamentários e repasse de verbas governamentais;
ANTAQ	Regulação e autorização da infraestrutura dos terminais de passageiros de cruzeiros marítimos;
Autoridade Portuária	Administração do porto organizado
Guarda Portuária	Atendimento de ocorrências e fiscalização da faixa portuária e atividades que contrariam as normas da Companhia Docas e a legislação penal em vigor;
Marinha do Brasil	Normatização da navegação marítima, fluvial e lacustre;
Capitania dos Portos	Administração de todas as atividades marítimas e operações portuárias. Atua juntamente com a Marinha do Brasil;
ANVISA	Controle sanitário de produção e comercialização dos produtos a bordo
Receita Federal	Controle e fiscalização da arrecadação de impostos
Polícia Federal	Controle de passaportes e imigração

Fonte: Elaborado pelo autor com base em CLIA-Abreamar (2015)

Ademais, os reflexos da atividade turística, em especial dos cruzeiros, não podem ser encarados apenas do ponto de vista econômico. Questões ambientais e sociais mostram-se igualmente entrelaçadas aos principais aspectos que definem a atividade.

Um exemplo, ocorreu com o navio *Empress*, da armadora *Pullmantur*, que saiu do Porto de Santos com destino a Montevideu, no Uruguai, e no dia 05 de janeiro de 2015, ficou preso no Porto de Itajaí devido um protesto de pescadores locais (Figura 7). Os pescadores, reunidos em cerca de 230 embarcações, impediram a saída do transatlântico do Porto de Itajaí

(SC) e pediam a revogação da portaria nº 445 de 17 de dezembro de 2014, instituída pelo Ministério da Pesca e o Ministério do Meio Ambiente, que proibiu a pesca de determinadas espécies marinhas como garoupa, namorado, cação, emplasto e arraia, consideradas ameaçadas de extinção. Tal fato, segundo os manifestantes, prejudicaria a atividade do setor, pois restringe 35% da atividade pesqueira da região. O protesto durou cerca de 30 horas e afetou cerca de 1.800 cruzeiristas que estavam a bordo, a maioria deles originários de Santa Catarina e São Paulo (Abrantes, 2015).

Um outro caso em particular, refere-se à suspeita de poluição ambiental por parte de um navio de cruzeiro atracado em Armação dos Búzios (RJ), em fevereiro de 2014, onde a relação entre o mercado de cruzeiros e poder público entrou em atrito, uma vez que a acusação partiu do então Secretário Estadual do Meio Ambiente, o qual publicou uma imagem, fotografada enquanto sobrevoava a região da praia do Centro (já afetada por uma mancha escura na água há alguns dias), mostrando um navio de cruzeiro envolto em uma das manchas de poluição, sugerindo um possível vazamento no sistema de esgoto da embarcação como o causador do acidente ambiental que, por sua vez, causou diversos casos de intoxicação por parte dos banhistas, conforme Figura 8:

Figura 8. Navio *Empress* é impedido de deixar o Complexo Portuário de Itajaí (SC) por pescadores em protesto

Fonte: Porto, 2015.

Figura 7. Suposto vazamento de esgoto em navio de cruzeiro em Búzios (RJ).

Fonte: Costa, 2014a.

A CLIA-Abremar (Amaral, 2014) declarou no caso, por meio de um comunicado oficial, que nenhum laudo técnico definitivo havia apontado como de responsabilidade dos navios qualquer tipo de vazamento que possa ter alterado a qualidade das águas da região ou comprometido a saúde dos banhistas ou turistas locais. Nesse caso, o então presidente da

Associação, Ricardo Amaral, afirmou que a atividade dos Cruzeiros Marítimos no país *“ainda é discriminada ou alvo de preconceitos”*, pois, segundo ele, as autoridades locais *“(...) de maneira abrupta, apontaram o dedo indicador para dois navios de Cruzeiro ancorados ali como causadores do dano ambiental”* (Amaral, 2014, p. 1). Além disso, segundo informações da imprensa (Costa, 2014b), a mancha já havia surgido dois anos antes e desaparecido, sendo a causa para o seu aparecimento até então desconhecida.

A relação também pode ser invertida de maneira favorável ao destino, como no caso do Porto de Santos, por exemplo, que aposta na integração porto-cidade por intermédio dos cruzeiros marítimos. A Prefeitura de Santos ofereceu passeio gratuito pelo Canal do Estuário que perpassa os principais terminais do complexo portuário, provendo uma experiência singular do cotidiano no principal porto de cargas da América Latina. A finalidade seria contribuir positivamente para a imagem do complexo marítimo santista como um todo, marcado pela insegurança, devido aos recentes sinistros envolvendo os terminais da Ultracargo e Localfrio, onde um incêndio destruiu tanques e contêineres de produtos químicos liberando uma fumaça tóxica que pôs em risco a população local e ambiente natural da região, em 2015. Os turistas, por sua vez, formavam filas de espera de até três horas para o passeio, curiosos por conhecer os locais dos acidentes, além de se impressionarem com a dimensão e as características espaciais do porto (São Paulo, 2016a; Portos & Navios, 2016; SEESP, 2016).

Diante dos eventos destacados, é possível observar alguns dos pontos críticos do setor de cruzeiros no país que, em sua particularidade, envolvem diferentes *stakeholders* e estabelecem a todo momento complexas conexões junto ao tecido social. Os possíveis divergentes pontos de vista e interesses são, neste aspecto, um caminho a ser trilhado para melhor compreender os desafios enfrentados pelo setor no país, e promover o desenvolvimento da atividade.

5. METODOLOGIA

Neste capítulo estão descritas as características, os procedimentos metodológicos, entre outros detalhes pertinentes à estrutura da pesquisa como um todo.

5.1. Caracterização do estudo

A presente pesquisa tem caráter qualitativo de natureza descritiva e exploratória (Theodorson & Theodorson, 1970; Veal, 2011), baseada em revisão de literatura (Lakatos & Marconi, 1991), investigação documental (Vergara, 2006) e usou como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada (Bryman, 2008). Para análise dos dados, utilizou-se a técnica da triangulação de dados (Yin, 2001) e a análise de *stakeholders* baseada em Savage *et al.* (1991).

Veal (2011) explica que as pesquisas descritivas são comuns em áreas como o lazer e o turismo por três motivos: *“o caráter incipiente do ramo, a natureza mutante dos fenômenos estudados e a frequente separação entre pesquisa e ação”* (p. 29). Dessa maneira, torna-se necessário *“mapear o território”*. A finalidade da pesquisa descritiva é, portanto, investigar e descrever o que é o fenômeno.

A pesquisa exploratória é um estudo preliminar, cuja a proposta maior é a familiarização com o fenômeno investigado (Theodorson & Theodorson, 1970). Em geral, apropria-se de técnicas variadas e uma menor amostra de fonte de dados. A pesquisa bibliográfica ou revisão de literatura trata-se de uma pesquisa baseada em publicações como livros, artigos de periódicos, entre outros impressos ou publicações científicas (Lakatos & Marconi, 1991).

A revisão de literatura da pesquisa buscou elucidar o contexto dos cruzeiros marítimos em seu desenvolvimento e características enquanto mercado global, estruturação e desempenho no Brasil, assim como abordar temas críticos na relação entre a infraestrutura de cruzeiros e as armadoras, conceituando seus *stakeholders*, em seu próprio campo teórico, assim como a natureza de suas relações. A investigação documental é um tipo de pesquisa que faz uso essencialmente de registros, regulamentos, documentos oficiais, entre outros (Vergara, 2006). Nesta pesquisa foram utilizados documentos de livre acesso ou domínio

público presentes nas páginas eletrônicas de órgãos oficiais e terminais marítimos de passageiros, tal como documentos fornecidos de posse das associações do setor.

Quanto aos pressupostos da pesquisa qualitativa, este estudo encontra-se estruturado conforme apresentação do quadro a seguir (Quadro 7):

Quadro 7. Procedimentos da pesquisa qualitativa

Procedimentos	Detalhamento
Fonte de dados	Fonte Primária: documentos oficiais, relatórios técnicos e entrevistas.
Coleta de dados	Investigação documental e aplicação de entrevista semiestruturada.
População da pesquisa	<i>Stakeholders</i> relacionados com o desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros marítimos no Brasil.
Tamanho da amostra	<i>Stakeholders</i> -chave ou principais ao contexto da pesquisa
Amostragem	Stakeholder com potencial utilitário, baseado na técnica <i>snowball</i>

Fonte: Elaboração própria.

O instrumento de coleta de dados selecionado foi a entrevista individual, com roteiro de questões semiestruturada. A entrevista semiestruturada baseia-se em questionamentos primordiais da pesquisa, por sua vez elencados a partir de hipóteses ou teorias pertinentes ao campo estudado (Bryman, 2008).

O roteiro de entrevistas, composto por quatro questões abertas, encontra-se disponível em sua versão integral no Apêndice I deste trabalho. De maneira a assegurar a coleta de dados e garantir o tratamento e análise das informações obtidas elaborou-se um Termo Livre e Esclarecido (Apêndice II) com base nos princípios éticos estabelecidos pelo Comitê de Ética da Universidade de São Paulo (USP), na relação entrevistado-pesquisador, por meio da Resolução CNS 96/1996. As entrevistas foram transcritas integralmente e sistematizadas a luz do constructo metodológico proposto.

A seleção dos entrevistados teve como critério o potencial utilitário dos *stakeholders* no desenvolvimento dos terminais marítimos de passageiros e como técnica de amostragem a *snowball* (bola-de-neve), baseada numa amostra não probabilística em que consiste na indicação novos participantes sucessivos até o alcance do “*ponto de saturação*”, onde a pesquisa não é capaz de obter novas informações relevantes para a questão estudada. O uso

da técnica permite, além do conhecimento sobre os principais atores da pesquisa, também obter informações referentes às suas relações (Morris, 2004; Bryman, 2008).

Para a análise de dados, utilizou-se o modelo de triangulação dos dados sugeridos por Yin (2001):

Figura 9. Triangulação de dados da pesquisa por Yin (2001)

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Yin (2001).

A triangulação de dados é uma técnica utilizada em estudos de casos e permite contrastar as informações coletadas a partir de três fontes de dados distintas. Além disso, na relação caso e amostra, os estudos são generalizáveis às suas proposições teóricas e não às populações e universos (Yin, 2001). Esta pesquisa envolve diferentes etapas com procedimentos metodológicos distintos, cujas propostas são detalhadas na subseção a seguir.

5.2. Etapas da análise de dados

O procedimento de análise de dados da pesquisa qualitativa encontra-se centrado seguintes elementos norteadores: (a) *questões do problema de pesquisa*: retomada intermitente sobre as indagações e questões centrais da pesquisa; (b) *formulação de abordagens conceituais*: cerne de interesses e possibilidades pertinentes de interpretação dos dados coletados; (c) *realidade sob estudo*: demonstrar evidências e consistências sobre a pesquisa (Alves & Silva, 1992).

Este estudo encontra-se dividido em três etapas de maneira a cumprir com os objetivos da pesquisa:

- *Etapa I – Caracterização da infraestrutura de cruzeiros marítimos no Brasil:* tem-se como base a investigação documental, contrastada com a visão dos *stakeholders* sobre a relação entre o setor de cruzeiros e a infraestrutura de cruzeiros. A relevância desta etapa encontra-se na carência de dados oficiais coesos a respeito do tema da infraestrutura de cruzeiros no Brasil e na necessidade de mapeamento do ambiente estudado, na qual a relação entre seus *stakeholders* se desenvolve;
- *Etapa II – Indicadores de poder, influência e interesse dos stakeholders:* nesta etapa fez-se uso dos procedimentos metodológicos baseados em Savage *et al.* (1991), identificando evidências para os indicadores de interesse, relacionando tais evidências às definições de poder (utilitário e normativo) com os quais os *stakeholders* foram classificados.
- *Etapa III – Discussão de estratégias:* com base na classificação dos *stakeholders*, elaborada a partir da *Etapa II*, são discutidas estratégias fundamentadas nos resultados da pesquisa e no levantamento bibliográfico.

A etapa inicial tem os seguintes procedimentos: (I) levantamento dos destinos de cruzeiros marítimos atuantes no setor; (II) identificação das instalações portuárias (portos) de cruzeiros marítimos e suas características: nome oficial do porto, destino, unidade federativa, administração, tipo de concessão ou propriedade (Federal, Estadual, Municipal ou Privada), tipo de infraestrutura (atracação ou fundeio), localização ou não da instalação portuária dentro da área do porto organizado, regulamentação IPT; (III) correlação entre o setor brasileiro e a infraestrutura cruzeiros marítimos na opinião dos entrevistados.

Primeiramente, buscou-se criar um *ranking* dos destinos que recebem cruzeiros marítimos no Brasil, a partir dos dados do setor sobre as escalas de navios nesses locais. A pesquisa levantou, inicialmente, um total de 48 destinos de cruzeiros marítimos em todo o território nacional, considerando todos aqueles que recebem ou que já receberam navios de cruzeiro, desde 1996.

A Tabela 5 elenca esses destinos e o total de escala de navios de cruzeiro. A partir da lista apresentada, determinou-se para a seleção dos destinos atuantes os seguintes critérios:

(a) o número total de escalas acumuladas acima de dez; (b) o número de escalas total a partir de cinco, nas últimas cinco temporadas, ou seja, entre as temporadas 2011-2012 e 2015-2016.

Tabela 5. *Ranking* dos destinos de cruzeiro no Brasil por quantidade de escalas (1996-2016)

Nº	Destino	Escalas	Nº	Destino	Escalas	Nº	Destino	Escalas
1	Santos	2.625	17	Jaguanum	211	33	Macapá	23
2	Rio de Janeiro	2.148	18	Cabo Frio	155	34	Paranaguá	20
3	Búzios	1.899	19	Santarém	151	35	Imbituba	14
4	Salvador	1.233	20	Vitória	124	36	Letícia	12
5	Ilhabela	1.093	21	Florianópolis	101	37	São Luiz	5
6	Recife	673	22	Belém	89	38	São Sebastião	5
7	Manaus	641	23	Paraty	84	39	Estreito de Breves	4
8	F. Noronha	489	24	Parintins	79	40	Vendaval	4
9	Ilhéus	415	25	Ubatuba	79	41	Almeirim	3
10	Porto Belo	408	26	Arraial do Cabo	71	42	Anavilhanas	3
11	Ilha Grande	348	27	Porto Seguro	70	43	Cabedelo	3
12	Maceió	346	28	Boca da Valéria	61	44	Curuá-Una	3
13	Natal	341	29	São Francisco do Sul	59	45	Aracaju	2
14	Angra dos Reis	325	30	Alter do Chão	54	46	Morro de São Paulo	2
15	Fortaleza	285	31	João Pessoa	38	47	Jurerê	1
16	Itajaí	270	32	Rio Grande	28	48	Óbidos	1
Legenda:								
Destaque: Destinos não investigados								

Fonte: Elaboração própria com base em Bueno Netto (2016).

Seguindo o primeiro critério foram desconsiderados os destinos de São Luiz (MA), São Sebastião (SP), Estreito de Breves (AM), Vendaval (SC), Almeirim (PA), Anavilhanas (AM), Cabedelo (PB), Curuá-Una (PA), Aracaju (SE), Morro de São Paulo (BA), Jurerê (SC) e Óbidos (PA), devido ao fato de não alcançarem um número de atracções acumuladas superior a dez navios. O segundo critério eliminou os destinos de Letícia (AM), Porto Seguro (BA) e Florianópolis (SC) por não receberem nenhum navio de cruzeiro nas últimas cinco temporadas.

A composição do quadro de características das instalações de cruzeiros marítimos (Quadro 9, p. 65) considerou os dados informados nas páginas oficiais de associações, órgãos reguladores ou dos próprios terminais, identificados a partir dos destinos elencados no Tabela 5. Coletados entre os dias 17 de abril e 15 de maio de 2016, os dados referentes ao nome do terminal e ao tipo de atracção foram localizados nas páginas eletrônicas oficiais dos terminais portuários ou de suas administradoras, enquanto aqueles sobre a administradora, o tipo de concessão e à área jurisdicional portuária foram obtidos nos documentos regulatórios da

ANTAQ (Brasil, 2016a). A relação final foi complementada e revisada pelo presidente e representante da *Brasilcruise*, citado na entrevista.

De modo a complementar os resultados obtidos pela investigação documental, a questão 1 do roteiro de entrevista visou a organização sobre os motivos para a queda na oferta de cruzeiros no Brasil, de modo a identificar a relação entre a infraestrutura de cruzeiros e o desenvolvimento do mercado de cruzeiros. Apesar da liberdade do entrevistado em explanar sobre os questionamentos, as entrevistas foram conduzidas pelo pesquisador de maneira a obter as respostas para as questões centrais da pesquisa. Essa etapa da pesquisa permitiu traçar o cenário no qual as relações entre dos *stakeholders* estavam enquadradas e contribuiu na fundamentação das estratégias.

O critério de seleção dos entrevistados baseou-se nos *stakeholders* que desempenham *poder utilitário*, ou seja, o potencial financeiro de investimento na infraestrutura de cruzeiros, entendendo que tais *stakeholders* encontram-se diretamente relacionados com o seu desenvolvimento. O segundo critério foi a relação *do stakeholder* com os terminais marítimos de passageiros regulamentados como IPT.

A partir da entrevista desses stakeholders também foram mapeados e agrupados outros *stakeholders* relevantes ao contexto estudado, de poder *normativo*, dado o perfil representativo dos entrevistados em questão. Por exemplo, a SEP/PR, entrevistada devido a sua participação em investimentos, também representa a ANTAQ.

Neste caso, os entrevistados pela pesquisa foram considerados como *stakeholders-chave* (Savage *et al.*, 1991), diante da questão-central de desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros, entendendo que tais *stakeholders* representam, igualmente, potencial interesse no desenvolvimento dos terminais. O *stakeholder* selecionado como ponto de partida da pesquisa foi a *Brasilcruise*, devido a representatividade do *stakeholder* sobre infraestrutura de cruzeiros no Brasil.

A entrevista inicial aplicada com as associações *Brasilcruise* possibilitou o contato progressivo dos demais entrevistados, por meio da técnica *snowball*, apresentado na Tabela 6. A aplicação das entrevistas ocorreu presencialmente, entre os meses de maio e julho de 2016, nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Distrito Federal, de acordo com a localização das sedes administrativas das organizações representantes ou a preferência do entrevistado.

Ressalta-se que todos os entrevistados autorizaram as suas identificações nesta pesquisa, mediante ao termo de consentimento já mencionado (Apêndice II).

A Tabela 6 detalha as informações sobre os representantes entrevistados e algumas características das entrevistas:

Tabela 6. Detalhamento do processo de entrevista e *stakeholders* representantes

Tabela de detalhamento do processo de entrevista e identificação dos representantes						
Grupo de stakeholder		Investidor privado (porto de escala)	Armadoras	Investidor privado (homeports)	Poder Público (Portuário)	Poder Público (Regulador)
REPRESENTANTES	Identificação	Bueno Netto, Carlos Eduardo	Ferraz, Marco	Relvas, Américo.	Zindel, Thilo	Borges, Cristiano
	Organização	Marina Porto Veleiro de Búzios Empreendimentos Ltda / Associação de Terminais de Cruzeiros Marítimos (Brasilcruise)	Associação Brasileira de Cruzeiros Marítimos (CLIA-Abremar Brasil)	ABA Logística e Infraestrutura Ltda.	Secretaria de Portos da Presidência da República (SEP/PR)	Ministério de Turismo
	Cargo / função	Proprietário / Presidente	Presidente	Diretor de Operações da Pier Mauá	Consultor em Cruzeiros Marítimos	Coordenador Geral de Produtos Turísticos
	Mapeamento	Associação de Terminais de Cruzeiros / Investidor Privado	Armadoras / Associação de Armadoras	Investidor Privado	SEP/PR / ANTAQ / Autoridade	MTur / Órgãos e Autoridades Reguladoras
ENTREVISTA	Local	Búzios - RJ	São Paulo – SP	São Paulo - SP	Brasília – DF	Brasília – DF
	Duração	23 min	62 min	54 min	29 min	37 min
	Data	17 mai. 2016	23 mai. 2016	03 jun. 2016	13 jul. 2016	13 jul. 2016
	Amostragem Snowball	Pier Mauá / Concais e CLIA-Abremar	MTur	SEP/PR	Mtur	Brasilcruise / CLIA-Abremar

Fonte: Elaboração própria.

Conforme observado na Tabela 6, o *stakeholder investidor privado* foi representado tanto pela Brasilcruise, devido ao seu presidente também ser proprietário de um terminal de escala (Porto Veleiro de Búzios) quanto pela ABA Logística e Infraestrutura, organização que concentra os acionistas das empresas Pier Mauá S.A. e Concais S.A.

Cada *stakeholder* foi solicitado a indicar representantes empenhados no desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros (questão quatro do formulário de entrevistas), sendo selecionados respectivamente a partir dos critérios já mencionados. O tópico “*amostragem snowball*” da Tabela 6 apresenta as indicações dos entrevistados.

O tratamento dos dados da entrevista encontra-se fundamentado na aplicação da análise de *stakeholders* baseada em Savage *et al.* (1991). As entrevistas foram transcritas integralmente e os resultados sistematizados em planilhas eletrônicas, elaboradas em um software específico para a função.

A pesquisa propõe a identificação das variáveis que afetam o grau de poder e influência (potencial ameaçador) e o grau de interesse (potencial colaborador) dos *stakeholders*, classificando-os conforme os procedimentos do Quadro 8:

Quadro 8. Fatores que afetam os graus de poder, influência e interesse

	Grau de poder e influência (Potencial ameaçador)	Grau de interesse (Potencial colaborador)
Poder utilitário	Maior	Maior
Poder não utilitário	Menor	Neutro
Poder normativo	Maior	Neutro
Poder não normativo	Neutro	Neutro
Interesse de intervenção	Menor	Maior
Interesse de não intervenção	Maior	Menor
Interesse de nenhuma intervenção	Menor	Menor
Interesse de coalizão com outros <i>stakeholders</i>	Maior	Neutro
Interesse coalizão com a organização	Menor	Maior
Interesse de nenhuma coalizão	Menor	Menor

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Savage *et al.* (1991, p. 64).

As variáveis *utilitário* (poder de investimento financeiro e material na infraestrutura) e *normativo* (representação simbólica, reguladora ou de normatização) foram determinadas com base nas competências levantadas pela revisão de literatura e pela coleta de dados junto aos entrevistados.

A variável *intervenção* visa determinar ações de suporte ou investimentos direcionados ao desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros, enquanto a *coalizão* busca identificar ações de parceria ou acordos entre os *stakeholders*. Para identificar tais variáveis, foram extraídas das falas dos entrevistados (questões dois e três) evidências que demonstrassem o interesse dos *stakeholders*, tanto passados quanto futuros (questões 3 e 4). A utilização das duas linhas temporais foi aplicada para traçar possíveis mudanças no campo dos interesses dos *stakeholders*, contribuindo para a definição de estratégias e compreensão do comportamento desses atores. Além disso, de modo a contribuir com a fundamentação das estratégias, foram destacados os entraves, apontados pelos entrevistados, como fatores que dificultam ou impedem uma maior participação no desenvolvimento da infraestrutura.

Por fim, a partir da correlação das variáveis compôs-se à *Matriz de Stakeholders*, classificando-os em: *indisposto*, *disposto*, *ambíguo* e *marginal*. A partir dessa classificação são baseadas as estratégias sugeridas para cada *stakeholder*. Essa classificação, conforme apontado na literatura, também contribui para a definição de estratégias dirigidas ao perfil de cada tipo de *stakeholder*.

6. STAKEHOLDERS E O DESENVOLVIMENTO DA INFRAESTRUTURA DE CRUZEIROS MARÍTIMOS NO BRASIL

Neste capítulo, expõe-se os resultados da coleta de dados, segundo os procedimentos detalhados no Capítulo 5, assim como discute-se esses dados com base no aporte teórico apresentado inicialmente.

6.1. Características da infraestrutura

A partir da investigação documental, selecionou-se um total de 35 instalações portuárias de cruzeiros atuantes nos roteiros de cruzeiros marítimos. Ressalta-se que os destinos de Búzios e Angra dos Reis, no Rio de Janeiro, possuem duas instalações portuárias que recebem navios de cruzeiros e dividem atracações de navios entre si. Ressalta-se que o quantitativo das informações levantadas considerou essa duplicidade.

O Quadro 9 apresenta as características dos portos de cruzeiro levantados pela pesquisa: destino, administração e nome do porto, tipo de concessão ou propriedade, localização no porto organizado, tipo de infraestrutura (atracação ou fundeio) e estrutura regulamentada de IPT.

Quadro 9. Administração e classificação da infraestrutura de cruzeiros no Brasil

Destino	Porto	UF	Administração	Concessão / propriedade	Área do Porto Organizado	Infraestrutura	IPT
Alter do Chão	-	PA	-	Municipal	Não	Fundeio	Não
Angra dos Reis	Cais de Santa Luzia	RJ	Prefeitura Municipal de Angra dos Reis	Municipal	Não	Fundeio	Não
Angra dos Reis	Porto de Angra	RJ	Consórcio Angraporto / Companhia Docas do Rio de Janeiro	Privada / Federal	Sim	Atracação	Não
Arraial do Cabo	-	RJ	-	Municipal	Não	Fundeio	Não
Belém	Estação das Docas	PA	Secretaria de Estado de Cultura	Estadual	Não	Atracação	Não
Boca da Valéria	Cais Boca da Valéria	AM	Prefeitura Municipal de Parintins	Municipal	Não	Fundeio	Não
Búzios	Porto Veleiro	RJ	Marina Porto Veleiro de Búzios Empreendimentos Ltda	Privada/ANTAQ	Não	Fundeio	Sim
Búzios	Pier Municipal de Búzios	RJ	Prefeitura Municipal de Búzios	Municipal	Não	Fundeio	Não
Cabo Frio	Terminal Aquaviário de Cabo Frio	RJ	Prefeitura Municipal de Cabo Frio	Municipal	Não	Fundeio	Não
Fernando de Noronha	Porto de Fernando de Noronha	PE	Porto do Recife S.A.	Estadual	Sim	Fundeio	Não

Destino	Porto	UF	Administração	Concessão / propriedade	Área do Porto Organizado	Infraestrutura	IPT
Fortaleza	Terminal Marítimo de Passageiros de Fortaleza	CE	Companhia Docas do Ceará	Federal	Sim	Atracação	Sim
Ilhabela	Pier da Vila	SP	Prefeitura Municipal de Ilhabela	Municipal	Não	Fundeio	Não
Ilha Grande	Cais do Abraão	RJ	Prefeitura Municipal de Angra dos Reis	Municipal	Não	Fundeio	Não
Ilhéus	Porto de Ilhéus	BA	Companhia Docas da Bahia	Federal	Sim	Atracação	Não
Imbituba	Porto de Imbituba	SC	SCPar Porto de Imbituba S.A.	Estadual	Sim	Fundeio	Não
Itajaí	Porto Turístico de Itajaí	SC	Superintendência do Porto de Itajaí e Prefeitura de Itajaí	Municipal	Sim	Atracação	Não
Jaguaram	Cais de Jaguaram	RJ	Saveiros Tour e Navegação Ltda	Privada	Não	Fundeio	Não
João Pessoa	Porto de Cabedelo	PB	Companhia Docas da Paraíba	Estadual	Sim	Atracação	Não
Macapá	Porto de Macapá	AP	Companhia Docas de Santana	Municipal	Sim	Atracação	Não
Maceió	Porto de Maceió	AL	Companhia Docas do Rio Grande do Norte	Federal	Sim	Atracação	Não
Manaus	Porto de Manaus	AM	Sociedade de Navegação, Portos e Hidrovias do Estado do Amazonas	Estadual	Sim	Atracação	Não
Natal	Porto de Natal	RN	Companhia Docas do Rio Grande do Norte	Federal	Sim	Atracação	Sim
Paranaguá	Porto de Paranaguá	PR	Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina (Appa)	Estadual	Sim	Atracação	Não
Paraty	-	RJ	Prefeitura Municipal de Paraty	Municipal	Não	Fundeio	Não
Parintins	Porto de Parintins	AM	Administração Hidroviária da Amazônia Ocidental	Estadual	Sim	Atracação	Não
Porto Belo	Pier Municipal Manoel da Silva Neto	SC	FUMTUR – Fundação Municipal de Turismo de Porto Belo	Municipal	Não	Fundeio	Não
Recife	Terminal Marítimo de Passageiros de Recife	PE	Porto do Recife S.A.	Estadual	Sim	Atracação	Sim
Rio de Janeiro	Estação Marítima de Passageiros do Rio de Janeiro	RJ	Pier Mauá S.A. / Companhia Docas do Rio de Janeiro	Privada / Federal	Sim	Atracação	Sim
Rio Grande	Porto do Rio Grande	RS	Superintendência do Porto de Rio Grande	Estadual	Sim	Atracação	Não
Salvador	Terminal Marítimos de Passageiros de Salvador	BA	Consórcio Novo Terminal Marítimo de Salvador (Contermas) / Companhia Docas da Bahia	Privada / Federal	Sim	Atracação	Sim
Santarém	Porto de Santarém	PA	Companhia Docas do Pará	Federal	Sim	Atracação	Não
Santos	Terminal Marítimo de Passageiros de Santos	SP	Concais S.A. / Companhia Docas do Estado de São Paulo	Privada / Federal	Sim	Atracação	Sim
São Francisco do Sul	Porto de São Francisco do Sul	SC	Porto de São Francisco do Sul	Estadual	Sim	Fundeio	Não
Ubatuba	Tamoios Iate Clube	SP	Tamoios Iate Clube	Privada	Não	Fundeio	Não
Vitória	Porto de Vitória	ES	Companhia Docas do Espírito Santo	Federal	Sim	Atracação	Não

Legenda - Negrito: *Homeports*

Fonte: Elaboração própria.

Diante dos dados demonstrados no Quadro 9 (p. 65-66) criou-se o mapa apresentado na Figura 10 abaixo, que ilustra os principais destinos de cruzeiros, conforme critérios já mencionados na metodologia desta pesquisa (Tabela 5, p. 61):

Figura 10. Mapa ilustrativo dos destinos de cruzeiros atuantes no mercado de cruzeiros nacional

Fonte: Elaboração própria.

Os terminais situam-se em 15 diferentes estados, distribuídos nas regiões Norte, Nordeste, Sul e Sudeste. Conforme já demonstrado nos dados preliminares da pesquisa (Tabela 5), a grande maioria dos destinos de cruzeiros marítimos está localizada no litoral do país, em evidência as vias de navegação marítima. O gráfico na Figura 11 demonstra a proporção percentual da distribuição dos terminais de cruzeiros nas regiões identificadas.

A região Norte (20%) apresenta sete instalações no total, sendo três no Estado do Amazonas (AM), três no Estado do Pará (PA) e um no Estado do Amapá (AP). No Nordeste brasileiro (23%), os estados de Pernambuco (PE) e Bahia (BA) possuem dois portos cada, enquanto os estados de Alagoas (AL), Rio Grande do Norte (RN), Paraíba (PB) e Ceará (CE) tem uma instalação cada. No Sudeste estão concentradas a grande maioria dos destinos e instalações portuárias de cruzeiros (40%). Somente o estado do Rio de Janeiro agrupa dez dessas instalações, enquanto o estado de São Paulo (SP) tem um total três e o Espírito Santo (ES) apenas uma. Na região Sul (17%) existem seis instalações portuárias que recebem navios de cruzeiro, quatro localizadas no estado de Santa Catarina (SC) e uma nos estados do Paraná (PR) e Rio Grande do Sul (RS).

Figura 11. Instalações de cruzeiros no Brasil por região

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 12. Tipo de administração das instalações de cruzeiros no Brasil

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Figura 12, observa-se que a maioria dos portos de cruzeiros é propriedade ou concessão pública (81%), sendo doze municipais (33%), dez estaduais (28%) e seis federais (19%), não incluindo as instalações arrendadas, como no caso dos portos de Santos, Rio de

Janeiro, administrados pelas empresas privadas Concais S.A., Píer Mauá S.A, respectivamente. No caso dos portos privados, observou-se a existência de oito instalações no total (22%), sendo três destes portos (Angra dos Reis, Rio de Janeiro e Santos) localizados na área do porto organizado. Quanto à infraestrutura desses terminais observou-se que 19 (55%) possuem estrutura de atracação e 16 (45%) utilizam o fundeio para realizarem a escala no destino.

Foram levantados um total de 21 (60%) terminais localizados na área do porto organizado e outros 14 (40%) localizados fora dessa área. Todos os portos localizados dentro da área do porto organizado são de competência da SEP/PR, independentemente da administração pública vigente: Federal (concessão) ou Estadual e Municipal (delegação). Os portos localizados fora da área do porto organizado podem ser estruturas náuticas menores, como pequenos cais, municipais, de propriedade da prefeitura local ou IPT *autorizado* pela ANTAQ, como no caso do Porto Veleiro de Búzios.

Apesar da grande quantidade de destinos de cruzeiro levantados pela pesquisa documental, somente uma fração (23%) destes possuem infraestrutura específica para cruzeiros marítimos, regulamentados como IPTs. Esses terminais são o foco desta pesquisa por apresentarem a infraestrutura voltada principalmente para os navios de cruzeiro, pois há casos de terminais de passageiros voltados para o transporte regular, mas que operam navios de cruzeiros. Existem, atualmente, apenas oito terminais enquadrados nesses critérios, a saber: Santos, Rio de Janeiro, Salvador, Recife, Fortaleza, Natal, Porto Belo e Búzios.

Os terminais de cruzeiros do Rio de Janeiro (RJ) e de Santos (SP) são classificados como *homeports* nacionais, enquanto o primeiro destaca-se como o principal em escalas de longo-curso, o segundo concentra a atracação de navios de cabotagem. Apesar de explorados pela iniciativa privada, por meio das arrendatárias Píer Mauá S.A, no Rio de Janeiro, e Concais S.A, em Santos, os terminais encontram-se dentro da área jurisdicional do porto organizado, tendo sua exploração condicionada à CDRJ e à Codesp, respectivamente, ambas de concessão direta da União (SEP/PR). De acordo com a ANTAQ (Brasil, 2016^a), os terminais que apresentam essa condição deverão consultar a Autoridade Portuária em caso de quaisquer alterações quanto a infraestrutura de cruzeiros.

Os terminais de Salvador, Recife, Fortaleza e Natal foram construídos com verbas do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) para a Copa do Mundo de 2014 no Brasil⁷. Os

⁷ Os investimentos também previram melhorias na infraestrutura portuária do Rio de Janeiro, com a construção de um novo cais de atracação, e em Santos, com a *derrocagem* do canal de navegação. No Rio de Janeiro, a obra

novos terminais tiveram participação da SEP/PR no direcionamento dos investimentos e planejamento da aplicação dos projetos. Os terminais são administrados pela Autoridade Portuária, submetidos à SEP/PR, e dois deles encontram-se em processo de licitação para a iniciativa privada (tal como ocorreu com os Terminais de Santos, Rio de Janeiro e Salvador): Recife e Fortaleza⁸.

O Terminal de Salvador foi leilado ao Consórcio Novo Terminal Marítimo de Salvador (Contermas) em maio de 2016, grupo formado pelos consórcios Socicam Terminais Rodoviários e Representações e ABA Infraestrutura e Logística, esta última também responsável pelos terminais de passageiros de Santos e do Rio de Janeiro. O terminal Porto Veleiro de Búzios (RJ) é o principal porto de escala do país em número de atracações e também é administrado por uma empresa privada. O Píer Municipal Manoel da Silva Neto (Porto Belo, SC) é administrado pela Fundação Municipal de Turismo de Porto Belo (FUMTUR) e a única instalação portuária de cruzeiro no país que apresenta estrutura de IPT sob a administração municipal.

Neste caso, observa-se haver uma tendência à privatização dos terminais marítimos de passageiros no Brasil, assim como a participação em investimentos diretos por parte tanto da SEP/PR quanto de empresários privados, justificando a abordagem desses *stakeholders* no processo de entrevista. Por outro lado, a partir das indicações dos *stakeholders* iniciais, identificou-se o potencial tanto das armadoras quanto do Mtur no processo de intervenção na infraestrutura.

Conforme previsto pelo processo de entrevista, solicitou-se aos entrevistados que pontuassem os fatores que influenciam no declínio do mercado de cruzeiros atualmente, a partir de suas próprias percepções, tendo como finalidade a identificação dos impactos da infraestrutura de cruzeiros marítimos no mercado de cruzeiros de cabotagem.

Observou-se que a infraestrutura e os custos operacionais dos cruzeiros no Brasil são questões intrínsecas às discussões sobre o desenvolvimento da atividade no país. Por outro lado, não há unanimidade quanto aos principais gargalos para o desenvolvimento dos cruzeiros, e consequente causa para o declínio da atividade nos últimos anos, conforme apontado pelo levantamento bibliográfico.

foi embargada e não pôde ser concluída por questões de impactos paisagísticos e arquitetônicos. Em Santos, a obra ainda se encontra em execução.

⁸ Até a data de publicação desta pesquisa, apenas o Terminal de Salvador havia sido licitado, enquanto os terminais de Recife e Fortaleza têm suas licitações com previsão até o fim de 2016.

Dentre os problemas apontados pelos entrevistados, pontuam-se tópicos que não se restringem somente à infraestrutura de cruzeiros, mas que de maneira indireta envolvem aspectos relacionando os custos de operação da atividade no Brasil. Dentre os tópicos mencionados, a partir da fala dos entrevistados: *infraestrutura de cruzeiros marítimos* existente, *custos operacionais* e *competitividade*, conforme apresentado no Quadro 10:

Quadro 10. Evidências empíricas na relação entre infraestrutura e o setor de cruzeiros no Brasil

<i>Stakeholders</i>	<i>Evidências</i>	<i>Tópicos identificados</i>
BRASILCRUISE / PORTO VELEIRO	<i>“As quatro grandes companhias no Brasil... desistiram de operar aqui em função da ausência de infraestrutura adequada em nosso país com cruzeiros marítimos e os custos de operação extremamente elevados se comparados a outros destinos. ”</i>	Infraestrutura Custos operacionais Competitividade ⁹
CLIA-ABREMAR / ARMADORAS	<i>“[...] a gente tem ainda sérios problemas de infraestrutura, tem problemas de custos muitos deles relacionados à infraestrutura, problema de carga de impostos muito alta e problemas de regulação, regulação principalmente do trabalho a bordo e a parte da obtenção de vistos para tripulantes estrangeiros. [...] o Brasil tem distorções e [quando] compara com a China, compara com Cuba, que está abrindo as portas agora, compara com a Austrália, que já tem um milhão de cruzeiros, a gente vê que a gente está fora da competitividade de outros países. [...] gente precisa de novos destinos e a gente está trabalhando no mesmo destino aí nos últimos dez anos; [...] se você é um fã de cruzeiros hoje, de uma temporada para outra você tem poucas opções diferentes.</i>	Infraestrutura Custos operacionais Competitividade
PÍER MAUÁ / CONCAIS (ABA)	<i>“[...] o mercado de cruzeiros aumentou muito mais no mundo do que a capacidade dos armadores em fazer novos navios [...] A reação da economia na Europa e nos Estados Unidos foi bem conduzida [...] viram potencial também em áreas como China, Austrália, Nova Zelândia, até alguns países da Europa que eram pouco desenvolvidos nessa área, como era até mesmo Portugal, começaram a ter um trabalho mais profissional nessa área e o retorno começou a vir [...] hoje existem mais pessoas no mundo querendo viajar do que navios”</i>	Competitividade
SEP	<i>“Muito provavelmente agora gostaria de ouvir muito de mim que tem a ver com a infraestrutura carente do Brasil. [...]. Para mim o grande problema é o custo-brasil, porque está tudo muito caro aqui e eles estão pagando mais do que em outros destinos [...]”.</i>	Custos operacionais Competitividade
MTUR	<i>“Essa queda, de acordo com o próprio setor, se dá muito em relação a competitividade do Brasil, em relação aos outros destinos que a gente não consegue ser competitivo, no setor, no segmento de cruzeiros marítimos com outros setores, principalmente em relação ao chamado custo Brasil.</i>	Custos operacionais Competitividade

Fonte: dados da pesquisa.

Constata-se nas evidências expostas no Quadro 10 que a maioria dos entrevistados acredita que o principal fator para o declínio dos cruzeiros está relacionado aos custos operacionais brasileiros ou, conforme mencionado, o chamado “*custo-brasil*”. A infraestrutura de cruzeiros é citada como o principal fator apenas pelos representantes das associações do setor. Por outro lado, ao longo das entrevistas todos mencionam problemas ligados à

⁹ Remete-se ao conjunto de tecnologias, conhecimentos, habilidades, sistemas físicos e práticas gerenciais fundamentais à organização, relacionando-se à capacidade da empresa em compreender a si e a seus concorrentes em termos de “competências essenciais” (Prahalad & Hamel, 2005).

infraestrutura existente, como as adaptações da infraestrutura portuária e náutica para os cruzeiros marítimos e as limitações dos já existentes terminais de cruzeiros.

Com relação às estruturas portuárias e náuticas adaptadas são confirmados alguns dos problemas já apontados nos relatórios técnicos da associação de armadoras (CLIA-Abremar, 2016), como *problemas no calado dos portos, a não existência de terminais de passageiros* ou estruturas adequadas para o desembarque e trânsito dos turistas, como no caso dos portos de carga e dos pequenos cais municipais, onde o desembarque é geralmente realizado com o auxílio de *tenders* e o navio utiliza o fundeio como forma de acesso ao porto. Em alguns poucos casos, conforme apontado na investigação documental, o terminal voltado para o transporte regular é também utilizado como porto de cruzeiro, como no caso da Estação das Docas de Belém (PA) e os terminais de Manaus e Parintins (AM), devido à influência do transporte fluvial nesses estados (Amazonas, 2016; Pará, 2016).

O entrevistado Ferraz (CLIA-Abremar / Armadoras) descreve a atual situação da infraestrutura de cruzeiros para demonstrar as questões particulares dos portos em alguns importantes destinos nacionais:

[...] todo mundo quer ir para Florianópolis e não tem porto em Florianópolis [...] Itajaí que é um novo destino, problemas de tamanho do navio [...] São Francisco do Sul que também é destino importante tem umas questões operacionais de correnteza do rio [...] Imbituba [...] é um porto de carga, dá para a gente operar, mas precisa trabalhar um pouquinho o apelo turístico [...] Fortaleza, o terminal é maravilhoso, foi feito com as melhores condições de infraestrutura [...] falta a dragagem na frente do terminal [...] como não foi dragado a gente tem que parar no terminal antigo e [...] contratar ônibus para ir até lá e voltar [...] o quebra-mar não foi fechado do jeito que tinha que fechar [...] Natal tem uma condição [...] do tamanho do navio, por dois fatores: [...] o navio tem limite de comprimento porque senão ele não faz a volta [...] e tem uma ponte [...] dependendo da maré, ele não pode entrar lá [...] a gente não tem nenhum navio que entre em Natal. Os navios que estão usando o terminal são os navios de longo curso, menores, que vem rodando o mundo e passa no Brasil e eles entram em Natal. Então nós com os navios de cabotagem não conseguimos operar em Natal.

Os portos de Fortaleza e Natal apesar de possuírem terminais marítimos de passageiros recém-construídos também possuem limitações que impedem ou dificultam a operação dos navios de cruzeiro. O representante da SEP, Zindel, confirma essas limitações e acrescenta as dificuldades para se licitar ambos os portos, devido a não viabilidade para o

mercado de cruzeiros que não somente se limita às questões de infraestrutura, mas também à distância entre os principais polos emissores de cruzeiristas: Rio de Janeiro e Santos.

Os portos do Rio de Janeiro e Santos estão entre as principais do país e concentram basicamente todo o fluxo de embarque e desembarque de passageiros em navios de cruzeiros no Brasil. Segundo apontado pelos entrevistados, esses portos têm como gargalos principais os “*picos de superlotação de navios*” e, nestes casos, a utilização de berços de atracação pertencentes aos terminais de carga.

O fluxo de passageiros pelos terminais varia de acordo com o período do ano ou datas festivas, recebendo nenhum ou diversos navios de acordo com as escalas organizadas com as armadoras. Tanto o terminal de Santos quanto o terminal do Rio de Janeiro já tiveram picos de atracação simultânea, chegando a oito e a onze navios respectivamente (Concais, 2016; Píer Mauá, 2016). A área pertencente aos terminais tem capacidade em média de dois a três navios no Rio de Janeiro e apenas dois em Santos.

Relvas (Píer Mauá / Concais) menciona que o dia em que onze navios atracaram simultaneamente no Rio de Janeiro (Carnaval de 2016) foi uma verdadeira “*operação de guerra*”, referindo-se à logística para desembarcar e embarcar os passageiros. O entrevistado também afirma que não gostaria de ter essa concentração de navios novamente, pois “*o ideal para um porto [terminal de cruzeiros] é que haja um navio todo o dia*”. Quando questionado sobre a limitação dos navios pelos terminais, o entrevistado argumenta: “[...] *se no Rio de Janeiro chega no carnaval e eu digo ‘só cinco’, os outros seis não é que eles voltam depois de amanhã ou na semana seguinte, eles vão embora. Eles pulam, [...] vão pra Búzios, Cabo Frio, Ilha Bela, voltam pra Bahia*”.

Os custos de operação no Brasil são considerados como o principal fator para a diminuição da oferta de navios e da competitividade do Brasil no mercado de cruzeiros. Entre os custos operacionais, os principais destacados pelos *stakeholders* são: impostos sobre combustíveis, custos com emissão de vistos e regulação trabalhista e tarifas de praticagem.

No âmbito dos custos operacionais, Ferraz (Armadoras / CLIA-Abremar) menciona o surgimento de taxas ou tributos não previstos que afetam diretamente no planejamento das armadoras e diminuem o interesse de investimentos ou outras ações em benefício do desenvolvimento da infraestrutura. No Rio de Janeiro, por exemplo, foi mencionada a nova taxa instituída pela SEP para os navios que atracarem fora da área do terminal de cruzeiros. Essa taxa seria cobrada de maneira fixa, além dos 20% já concedidos à CDRJ, tanto para

passageiros quanto para tripulantes. Outro fato ocorreu na última temporada no novo terminal de Recife, em que a Autoridade Portuária local cobrou uma taxa de última hora, anteriormente a homologação, para os navios atracarem, alegando ser necessária para a mínima manutenção do terminal e a compensação dos seus custos.

Bueno Netto (Porto Veleiro / Brasilcruise) pontua sobre os gargalos dos portos que afetam tanto os armadores quanto aos demais terminais, uma vez que a consequência é o afastamento das armadoras de cruzeiro. O entrevistado enfatiza:

[...] apesar de eles [os armadores] terem resultados brilhantes aqui em termos de taxa de ocupação dos navios, mas não tem resultados brilhantes em termo de retornos de investimentos, porque os nossos custos são absurdamente elevados e esses custos não são somente dos custos dos serviços prestados, são os custos da ineficiência, da burocracia [...], de cada porto uma regra, cada porto um tipo de procedimento [...] as companhias começaram a tirar os navios daqui e ir para destinos que tem mais condições de infraestrutura, [e] custos mais adequados [...]” (Bueno Netto [Brasilcruise / Porto Veleiro]).

Tanto Zindel (SEP/PR) quanto Borges (Mtur) relacionam a queda do setor com o chamado *custo-brasil*, referindo-se à estrutura política-organizacional brasileira, demonstrando uma visão crítica por parte dos gestores sobre o setor de cruzeiros no país. Entretanto, apesar de pontuarem a questão da infraestrutura dentre as dificuldades enfrentadas pelo setor atualmente, não a consideram como o principal limitador do desenvolvimento do setor. Ambos os entrevistados, Zindel (SEP/PR) e Borges (MTur), analisam o setor pela perspectiva conjunta dos diversos fatores da estrutura política e organizacional do país convertidos em custos para as armadoras. Borges (Mtur) destaca as dificuldades fundamentadas nos aspectos jurídicos para regular o segmento náutico, no qual se encontra o setor de cruzeiros.

Borges (Mtur) ressaltou a importância da reunião do complexo regulatório do setor, especialmente para informar os empresários e investidores do setor. Por outro lado, o entrevistado ressalta as dificuldades de regulação do setor devido a não existência de uma legislação específica. Neste aspecto, o entrevistado cita alguns exemplos em sua entrevista que permitem compreender a complexidade por ele argumentada, pontuando algumas das demandas principais das armadoras, como os custos com impostos, emissão de vistos e o próprio processo regulatório da atividade:

[...] a tributação está alta e isso cabe ao Ministério da Fazenda, se você for considerar as questões relacionadas a Polícia e a Receita Federal [...]. A questão de visto é uma questão que não é só a Polícia Federal [...] a Polícia Federal é a fiscalização, mas quem concede vistos é o Itamaraty [Ministério das Relações Exteriores]. E isso vai muito das relações que o país tem, que o Brasil tem com outros países e tal, por isso que é extremamente complexo. Os atores são muitos atores a considerar em âmbito nacional, em âmbito federal, em âmbito estadual e âmbito municipal. Se você falar em Búzios é uma regra que você parar em Santos é outra, você parar em Ilhabela. [...] isso é uma questão que você depende muito de legislação e legislação depende do Congresso Nacional [...] (Borges [Mtur]).

Com relação ao setor de cruzeiros nacional, Zindel (SEP/PR) também argumenta sobre as dificuldades do poder público em planejar suas ações devido às incertezas sobre o mercado de cruzeiros a longo prazo:

[...] um problema que a gente tem aqui [no mercado de cruzeiros no Brasil] é que a gente não tem planejamento, os armadores só trabalham com no máximo dois anos de planejamento, eles estão trabalhando agora na venda para a próxima temporada e no planejamento dos navios para temporada depois. E o que vai acontecer depois ninguém sabe (Zindel [SEP/PR]).

Chega-se, por fim, ao fator comum a todos os entrevistados: o impacto dos custos operacionais e limitações da infraestrutura na competitividade do Brasil, enquanto destino de cruzeiros marítimos.

O desenvolvimento do mercado de cruzeiros brasileiro constitui um tópico cuja relevância relaciona-se ao desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros. Da mesma forma que o Brasil se beneficiou dos navios ociosos e da situação econômica favorável com relação à crise econômica mundial, no fim da primeira década dos anos 2000, aponta-se que os novos destinos internacionais emergentes, tais como Cuba, China e Austrália, têm se beneficiado atualmente da expansão mercadológica do setor mundial e da baixa competitividade do Brasil em relação a esses mercados.

Constata-se, afinal, que a relação entre a infraestrutura de cruzeiros e o mercado de cruzeiros marítimos ocorre na forma de custos operacionais, diminuindo a competitividade do país diante dos outros destinos de cruzeiros no mundo.

A seguir, propõem-se analisar os indicadores de poder e interesse no desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros, de maneira a propor estratégias que colaborem com o setor como um todo.

6.2. Poder e interesse entre *stakeholders*

O poder frequentemente representa a relação de dependência da organização com os seus *stakeholders* (Savage *et al.*, 1991). No caso da infraestrutura de cruzeiros, esse poder pode ser exercido de diferentes formas ou diferentes grupos, a partir do tipo de relação existente no desenvolvimento dos terminais (London & Lohmann, 2014).

A conexão das relações estabelecidas pelos *stakeholders* com os terminais marítimos de passageiros gerou o mapa de relações mostrado na Figura 13. Os *stakeholders* foram destacados em três categorias: (I) *stakeholders portuários*; (II) *stakeholders reguladores* e (III) *stakeholders do setor de cruzeiros*, conforme definição na revisão da literatura.

Essas categorias foram definidas de maneira a agrupar os stakeholders conforme seus grupos de interesse, previamente fundamentados na revisão da literatura. Ressalta-se que a definição das categorias em questão não possui relação direta com o tipo de poder exercido pelos *stakeholders*, ou os indicadores de interesse utilizados na elaboração da *Matriz de Stakeholders*. A utilização das categorias teve como finalidade organizar o mapeamento dos *stakeholders*, destacando o tipo de relação estabelecido com a infraestrutura de cruzeiros.

O mapa da Figura 13 apresenta todos os *stakeholders* identificados, cujas relações de poder (utilitária ou normativa) influenciam nos terminais de cruzeiros (Quadro 11). Tais relações são representadas por setas bidirecionais que, por sua vez, também distinguem o foco principal da organização e a relação de representatividade exercida pelas associações envolvidas.

O principal foco dos terminais marítimos de passageiros são as armadoras de cruzeiro, devido à função para o qual são desenvolvidos, e ao critério da desta pesquisa centralizado nas IPTs, que são instalações construídas e idealizadas para a atividade de cruzeiros.

Quanto ao poder e influência desempenhados pelos stakeholders, foram identificados: (I) *utilitários*: investidores privados e armadoras; (II) *normativos*: associação de terminais de cruzeiros, associação de armadoras e órgãos e autoridades reguladoras; e (III) *utilitários e normativos*: SEP/PR e Mtur.

Figura 13. Mapa de relações dos stakeholders na infraestrutura de cruzeiros do Brasil

Fonte: Elaboração própria com base em Savage et al. (1991).

O Quadro 11 apresenta os resultados das variáveis *utilitário* e *normativo* para cada *stakeholder*, ou grupo de *stakeholders*, destacados no mapa de relações (Figura 13).

As variáveis de poder e influência descritas no Quadro 11 foram correlacionadas aos interesses de *intervenção* e *coalizão*, a serem evidenciadas nas seções subsequentes (subseções 6.2.1 a 6.2.5), onde foram apresentados os resultados das entrevistas individuais com os representantes dos *stakeholders*. O cruzamento dos indicadores de poder e influência e de interesse geraram o quadro analítico apresentado pelo Quadro 12. A mensuração sobre o grau dos indicadores fez-se com base nos parâmetros de definição dos potenciais de ameaça e colaboração (Savage et al., 1991) detalhados no Quadro 8 (p. 64).

Quadro 11. Variáveis no poder e influência dos *stakeholders*-chave da infraestrutura de cruzeiros no Brasil

Stakeholder	Utilitário	Normativo
SEP/PR	Investimento na construção de terminais marítimos no Nordeste e na infraestrutura portuária de <i>homeports</i> ;	Competência legal sobre os terminais marítimos de passageiros localizados em portos organizados, administrados pela Autoridade Portuária ou arrendados à iniciativa privada, assim como dos IPTs autorizados pela ANTAQ;
Investidores privados	Investimento do capital privado na construção, manutenção e ampliação da infraestrutura de cruzeiros marítimos.	-
Armadoras	Potencial de investimento na construção e administração da infraestrutura de cruzeiros marítimos;	-
Mtur	Potencial de investimento na infraestrutura de cruzeiros marítimos e estruturas náuticas de turismo;	Regulação do setor de cruzeiros marítimos no Brasil;
Associação de terminais	-	Representação dos interesses conjuntos dos terminais de cruzeiros marítimos;
Associação de armadoras	-	Representação dos interesses conjuntos das armadoras de cruzeiros marítimos no Brasil e atuação complementar na regulação dos cruzeiros marítimos;
Órgãos e autoridades reguladoras	-	Normatização e regulação das atividades marítimas, estruturas náuticas, segurança, saúde e imigração;

Fonte: dados da pesquisa.

A determinação dos graus mencionados baseou-se na seguinte equação: $[G = Vu + Vn + Vi + Vc]$, onde são representadas as variáveis (V): ‘u’ – utilitário, ‘n’ – normativo, ‘i’ – intervenção e ‘c’ – coalizão, para determinação do grau (‘G’), tanto poder e influência (‘Gp’) quanto interesse (‘Gi’). As unidades “maior”, “menor” e “neutro” foram convertidas em valores numéricos que representam (+1), 0 (zero) e (-1), respectivamente. O grau (G) é produto da soma das variáveis (V), no qual classificam-se os resultados: $G > \text{ou} = 1$: grau alto; $G = 0$ (zero): grau médio; e $G < \text{ou} = -1$: grau baixo. A classificação dos *stakeholders*, baseado nos resultados da pesquisa, é mostrado no Quadro 12 (p. 79).

Como modelo, exemplifica-se o grupo de *stakeholders* armadoras. Para calcular o grau ameaçador considera-se a aplicação da equação: $Gp = (+1) + (0) + (+1) + (+1)$, tendo como resultado: $Gp = 3$; considerado alto grau ameaçador. E como cálculo para o grau colaborador: $Gi = (+1) + (0) + (-1) + (0)$, alcançando o resultado $Gi = 0$, ou seja, médio.

Quadro 12. Quadro analítico dos indicadores de poder, influência e interesse de *stakeholders* na infraestrutura de cruzeiros Brasil

INDICADORES		PODER E INFLUÊNCIA				INTERESSE						GRAU DE PODER E INFLUÊNCIA (Potencial ameaçador)	GRAU DE INTERESSE (Potencial colaborador)	Classificação
POTENCIAL	Ameaçador	Maior (+1)	Menor (-1)	Maior (+1)	Neutro (0)	Menor (-1)	Maior (+1)	Menor (0)	Maior (+1)	Menor (-1)	Menor (-1)			
	Colaborador	Maior (+1)	Neutro (0)	Neutro (0)	Neutro (0)	Maior (+1)	Menor (-1)	Menor (-1)	Neutro (0)	Maior (+1)	Menor (-1)			
VARIÁVEIS		Utilitário	Não utilitário	Normativo	Não normativo	Intervenção	Não Intervenção	Nenhuma Intervenção	Coalizão com outros <i>stakeholders</i>	Coalizão com a organização	Nenhuma coalizão			
Stakeholders-chave	Armadoras	X			X		X		X			Alto	Médio	Indisposto / ambíguo
	Investidor privado	X		X		X			X	X		Alto	Alto	Ambíguo
	SEP/PR / ANTAQ	X		X			X		X	X		Alto	Alto	Ambíguo
	MTUR	X		X			X				X	Alto	Baixo	Indisposto
	Associação de Terminais		X	X		X			X	X		Baixo	Alto	Disposto
	Associação de Armadoras		X	X				X			X	Baixo	Baixo	Marginal
	Órgãos e autoridades reguladoras		X	X				X			X	Baixo	Baixo	Marginal

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, mensura-se o grupo de *stakeholders* armadoras como de alto grau de poder e influência (potencial ameaçador) e médio grau de interesse (colaborador) sobre a infraestrutura de cruzeiros, resultando na classificação indisposto e ambíguo, conforme a classificação da “Matriz de *Stakeholders*” (Savage et al. 1991) apresentada na Figura 2 (p. 34). Os demais grupos seguem o mesmo procedimento metodológico de mensuração e classificação.

A seguir são expostas as variáveis de interesse desenvolvidas a partir das entrevistas semiestruturadas, por sua vez, relacionadas aos grupos de *stakeholders* fundamentados na pesquisa.

6.2.1. Investidor privado (homeports)

A pesquisa identificou como entraves para o desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros em *homeports* brasileiros os seguintes fatores: (I) *sazonalidade*: devido à não atividade de cruzeiros ao longo de todo o ano, os terminais precisam buscar outros meios de receita, como a realização de eventos nos períodos ociosos; (II) *Retorno sobre investimentos*: todo o investimento de construção, ampliação e manutenção dos *homeports* vem dos acionistas da empresa que desejam o retorno do capital investido; (III) *Interdependência na infraestrutura*: a concessionária administrando o terminal, ainda depende das autoridades na operação de sua logística interna e da participação dos governos locais e federais, respectivamente, em terra e na água. A Figura 14 ilustra os tópicos levantados:

Figura 14. Entraves para desenvolvimento da infraestrutura em *homeports*

Fonte: Elaboração própria.

Dentre as ações de intervenção nos terminais podem-se citar ações já realizadas como a construção do terminal de Santos e a restauração o terminal do Rio de Janeiro, assim como

a identificação da parceria entre a Autoridade Portuária e as concessionárias que administram os terminais. Os interesses futuros incluem a melhoria na infraestrutura dos terminais incluindo a construção de um novo terminal no Rio de Janeiro e como interesses de coalizão a parceria público-privada a promoção do Brasil enquanto destino de cruzeiros marítimos.

No quadro Quadro 13 são correlacionadas as variáveis de intervenção e coalizão analisadas a partir da aplicação da entrevista com o representante de *Homeports*:

Quadro 13. Evidências e variáveis no interesse de *homeports*

	INTERVENÇÃO	COALIZÃO
AÇÕES PASSADAS	<p><i>Investimento em infraestrutura</i></p> <p>[...] nós fizemos tudo: ar condicionado, scanner, detector de metal, piso, [...] treinamento de pessoas [...] o cais nós asfaltamos ele todo, fizemos tudo. Hoje eu tenho uma equipe de 18 pessoas mais ou menos, que são as pessoas que ficam o ano inteiro, que são as pessoas que elas detêm, junto com Santos, o conhecimento de como operar um Terminal de Cruzeiros.</p>	<p><i>Parceria com a Autoridade Portuária</i></p> <p>[...] em Miami os terminais de cruzeiros são completamente separados dos terminais do Porto [...] não é o caso de Santos e do Rio [...]. O Brasil é signatário de algumas Convenções Mundiais que estabelecem que o navio de cruzeiro tem que atacar, mas não fala onde. Então a Companhia Docas do Brasil tendo berço para atender, [...] ele tem que tirar o navio de carga para deixar o navio de cruzeiro atracar. O navio de cruzeiros não pode ficar fundeado esperando vaga.</p>
AÇÕES FUTURAS	<p><i>Reestruturação e melhorias na infraestrutura</i></p> <p>No terminal de Santos será alinhada toda a área frontal aqui [área em frente ao terminal], isso permitirá atracar mais navios [...] o berço da minha área [Pier Mauá] agora está sendo transferida pro final [...] nós estamos repaginando todos os armazéns para adotar ele de infraestrutura, no começo para atender essa movimentação pequena mas já com projeto para atender movimentações maiores, projetos com mezaninos, escadas rolantes, então o projeto que a gente está fazendo apesar de não ser totalmente executado agora, ele prevê um terminal de passageiros que eu vou chamar de 'dois andares' [...].</p>	<p><i>Divulgação integrada do país</i></p> <p>[...] uma divulgação, um trabalho público ou público-privado ou até mesmo privado de uma ABAV [...] ou do Ministério do Turismo, da Embratur, ou de todo mundo junto de se divulgar o Brasil [...] o terminal de cruzeiros, de proatividade, de fazer um trabalho de venda do Brasil como um todo. Vendendo o Brasil como um todo as pessoas começam a vir de avião, de navio, começam a vir de ônibus aqui da América do Sul.</p>

Fonte: Elaboração própria.

Os terminais dependem da Polícia Federal, Receita Federal, ANVISA, entre outras autoridades, para sua operação. A atuação das autoridades influencia na logística interna das instalações, conforme mencionado por Relvas. No Rio de Janeiro, por exemplo, por questões de segurança e de coordenação das autoridades, todos os passageiros devem embarcar e

desembarcar no primeiro armazém do porto, apesar da organização possuir quatro armazéns no total sob a sua administração.

O entrevistado menciona que independentemente da quantidade de passageiros, o terminal depende da logística urbana da cidade e ao redor do terminal, a ser desenvolvida e administrada pelo governo local, provendo o acesso aos serviços básicos, como saúde, segurança e mobilidade, além dos atrativos turísticos e demais equipamentos urbanos de uso dos passageiros cruzeirista. Conforme já mencionado, a responsabilidade quanto à manutenção das vias aquaviárias é da União e seus órgãos representantes, responsáveis pelos canais de acesso, dragagem e calado para atracação.

Os valores das taxas portuárias estão entre uma das principais reclamações dos armadores com relação aos custos operacionais dos cruzeiros no Brasil. E sobre esses aspectos, Relvas menciona que a principal questão está na geração de receita dos terminais, o custo de manutenção da empresa e o retorno sobre investimentos, uma vez que:

[...] todo o investimento feito até hoje e que será feito daqui para a frente é investimento do acionista, e ele quando investe ele quer ter o retorno dele. Então eu tenho que pagar o meu custo com mão de obra, pessoas, o ônibus, o nosso pessoal todo, ainda tenho que pagar o investimento feito e, obviamente, como uma atividade que prevê lucro, tenho que distribuir dividendos entre os acionistas.

Os cruzeiros marítimos não operam ao longo de todo o ano e, ainda assim, os terminais precisam manter a sua balança positiva e dar garantias de retorno financeiro aos seus acionistas e investidores. Dessa maneira os terminais também atuam na realização de eventos, feiras e exposições ao longo do ano e principalmente durante os períodos ociosos do mercado de cruzeiros.

Apesar do Rio de Janeiro e São Paulo serem cidades com forte movimentação turística, Rio de Janeiro no turismo de lazer e São Paulo no turismo de negócios, a capacidade dos *homeports* em atrair eventos varia de acordo com a localidade. A cidade do Rio de Janeiro ganhou notoriedade nos últimos anos devido à realização dos megaeventos na cidade, como os Jogos Pan-americanos, Jogos Mundiais Militares, Jornada Mundial da Juventude, Copa do Mundo e Jogos Olímpicos mais recentemente. Dessa maneira, o terminal do Rio de Janeiro, segundo o entrevistado, tem como uma de suas principais fontes de receitas, a realização de eventos em seus espaços.

Relvas menciona que apesar do potencial de São Paulo para realização de eventos e movimentação do mercado corporativo, o terminal de Santos, por exemplo, tem grandes dificuldades em gerar receita fora do período de cruzeiros, devido à cidade de Santos encontrar-se afastada do centro comercial de São Paulo.

Santos está numa cidade que não é tão turística assim. É uma cidade pequena e que está perto de São Paulo. O cara vem para cá não vai fazer evento em Santos, não vai pegar a estrada e descer, a hotelaria de Santos é precária, então terminal de Santos ele já tem uns 95 a 97% da receita dele em navios [...] Santos não tem quase receitas provenientes dessas coisas. O do Rio já tem alguma coisa significativa. Santos precisa sobreviver nos meses que ele tem de cruzeiros.

Observa-se que o Porto de Santos apresenta uma maior dependência da operação de navios de cruzeiro, em comparação ao Porto do Rio e, portanto, está condicionado a oferta de navios pelas armadoras para a manutenção do empreendimento. No caso do Rio de Janeiro apesar de sua localização privilegiada, próximo ao centro da cidade, as obras de requalificação do Porto Maravilha bloquearam a principal via de acesso ao terminal e seus arredores, especialmente nos últimos dois anos, afastando a possibilidade de determinados eventos e dificultando a própria operação do porto. De toda a maneira, a diminuição na oferta de navios representa um risco para ambos os terminais e tem consequência no retorno econômico dos terminais.

As concessionárias que administram o porto têm previsto em seus contratos de arrendamento a responsabilidade sobre os investimentos na infraestrutura do terminal, que compreende toda a área de embarque, desembarque e trânsito de passageiros nas instalações portuárias. Segundo Relvas (Pier Mauá/Concais), a intervenção foi “*completa*” e abrangeu todas as facilidades necessárias a um *homeport*. Além disso, comenta-se que Santos e Rio de Janeiro, atualmente, detêm a *expertise* na operação embarque e desembarque de passageiros de cruzeiros no Brasil.

A área pertencente ao terminal do Rio de Janeiro é tombada pelo patrimônio histórico e as intervenções no terminal basearam-se na restauração da estrutura existente, mantendo as características originais de edificação. O entrevistado diz que se por um lado esse fator levou maior beleza estética aos armazéns, o valor gasto com autorizações e regulação da estrutura permitiriam a construção de um novo terminal a um custo menor. Nas palavras do

diretor: *“a gente chegou à conclusão [...] que é mais barato você fazer novo do que fazer a revitalização”*.

A presença da Autoridade Portuária na operação dos cruzeiros marítimos é encarada como uma vantagem aos *homeports*, a vez que se estabelece uma relação de parceria entre ambos e que, por sua vez, possibilita que uma maior quantidade de navios de cruzeiro atraque. Relvas (Pier Mauá/Concais) considera que a interferência das Companhias Docas é *“muitas vezes necessária e bem-vinda”*, ressaltando que organização detém 20% de todos os lucros do terminal e, portanto, trata-se de uma beneficiária da atividade.

Relvas (Pier Mauá/Concais) também menciona a participação do Brasil em convenções internacionais de segurança portuária. Entre os códigos de segurança de maior relevância citam-se o ISPS code e ISO code estabelecidos pela *International Maritime Organization* (IMO) que firmam normas de segurança para passageiros, tripulantes e operacionalização de embarcações de uma maneira geral. Dentre as normas presentes nessas convenções está a priorização das embarcações de passageiros em relação às embarcações de carga (Porto de Santos, 2016).

Em dias com maior movimentação de navios e, conseqüentemente, a utilização de berços de atracação não pertencentes às concessionárias, gera-se um atrito entre os proprietários dos terminais de carga e os atores envolvidos na operação de cruzeiros, devido à priorização dos navios de cruzeiro sobre os de carga. Segundo Relvas, esse foi um dos principais motivos para o estabelecimento de um limite de atracação máxima pela Codesp de no máximo seis navios: *“[...] o porto [de Santos] está todo ocupado, o maior porto da América do Sul... então quando chegavam oito nove navios dava aquele ‘quebra-pau’”*. Ainda de acordo com o entrevistado, o mesmo ocorre com o terminal do Rio de Janeiro, que tem como terminais vizinhos arrendatários de trigo e minério de ferro. Esse conflito com os demais arrendatários é intermediado pelo poder público, neste caso, a própria Autoridade Portuária.

Dentre as obras de melhorias futuras para os *homeports* está prevista a reforma na linha do cais do terminal de passageiros de Santos que será retificado, possibilitando a atracação de um número maior de navios próximos à área frontal do terminal. No terminal do Rio de Janeiro há uma proposta de maior mobilização, envolvendo a transferência da localização do atual ao terminal. Segundo o entrevistado, essa foi uma espécie de solicitação do atual prefeito do Rio de Janeiro visando a integração na área portuária com o espaço urbano: *“[...] está tendo um empenho de todos para que aquela área vire não portuária, [...]*

nós estamos mudando o terminal para a outra extremidade, e ir lá para o armazém 4, armazém 5 e uma área entre o 5 e o 6”.

Atualmente, o terminal está localizado próximo à Praça Mauá e aos principais atrativos recém-inaugurados pelo Projeto Porto Maravilha, como o Museu de Arte do Rio e o Museu do Amanhã, além de contar com umas das estações do VLT (Veículo Leve sob Trilhos), uma espécie de bonde moderno utilizado como transporte público. A transferência seria da área entre os armazéns 1 e 3 para área entre os armazéns 4 e 6, resultando num terminal com dois andares que dividirá a área administrativa da área de passageiros. Além disso a área do atual terminal será convertida em um espaço comercial, com opções de lojas, alimentação, entre outros, voltados para o atendimento ao público em geral.

Por fim, o representante dos *homeports* afirma que há interesse dos empresários em estabelecer uma parceria com os órgãos públicos responsáveis pela divulgação do Brasil como destino turístico, o MTur e a Embratur (ligada ao MTur) em feiras e eventos estratégicos voltados para o *trade* turístico, visando atrair tanto investidores quanto empresas interessadas em desenvolver o setor de cruzeiros, apesar de já terem sido feitas tentativas anteriores que não surtiram efeito.

Na seção subsequente, apresentam-se as perspectivas do investidor privado de terminal de escala sobre o desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros marítimos.

6.2.2. Investidor privado (terminal de escala)

A pesquisa identificou como entraves para o desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros no terminal privado os seguintes fatores: *(I) captação de recursos*: o investidor privado tem dificuldades em conseguir recursos de financiamento, uma vez que a propriedade da IPT pertence à União; *(II) retorno sobre investimentos*: leva-se um período extenso para se recuperar o capital investido na infraestrutura; *(III) Decrescimento na oferta de navios*: a queda na oferta de navios torna-se um risco para investimentos; *(IV) burocracia regulatória e insegurança jurídica*: foram obtidos alguns avanços quanto a legislação e regulação dos terminais, porém a burocracia e os envolvidos de diversos *stakeholders* ainda dificultam o investimento. Diante da coleta de dados transcrita, ilustrou-se os fatores destacados na Figura 15, a seguir:

Figura 15. Entraves para o desenvolvimento da infraestrutura em porto de escala privado

Fonte: Elaboração própria.

Dentre as ações de intervenção já realizadas no terminal citam-se: reformas na infraestrutura e a parceria da organização com a agência e operadora CVC no adiamento de recursos financeiros para apoio nas obras do terminal. Os interesses futuros incluem a ampliação da atual infraestrutura do terminal e a busca por novas parcerias de apoio nas obras do terminal. O Quadro 14 apresenta as evidências e variáveis correlacionadas:

Quadro 14. Evidências e variáveis no interesse em porto de escala

	INTERVENÇÃO	COALIZÃO
AÇÕES PASSADAS	Reformas na infraestrutura	Parceria entre armadora e terminal
	[...] nós já fizemos aqui quatro reformas. Estamos com uma quarta em andamento [...];	Guilherme Paulus o executivo da CVC [sic] resolveu assumir o papel também de armador, não só de vendedor, e fretou cinco navios. Ele viabilizou a nossa reforma nos fazendo repasses antecipados de valores que ele deveria nos dar ao longo do ano ao longo da temporada que nos permitiu fazer as obras de expansão [...] as demais companhias nunca tiveram essa postura incentivar o crescimento da infraestrutura, pelo menos nos terminais privados [...].
AÇÕES FUTURAS	Ampliação da infraestrutura	Busca por parcerias
	Hoje nós temos uma estrutura que opera com três gates [...] vamos para oito gates. Isso quer dizer que nós poderemos receber maior quantidade de navios [...] vamos fazer isso em 17 [2017] a partir do mês de abril.	E certamente vamos buscar com alguma parceira com as companhias, ver se elas se interessam em participar dessa expansão de maneira prática e objetiva, nós vamos tentar isso. É interesse direto delas. [...] é uma obra de quatro cinco meses e é um investimento complementar de um milhão e quatrocentos mil. Recursos que nós teremos que captar, porque não existe caixa próprio [...], capital próprio para isso. ”

Fonte: Elaboração própria.

Os navios de cruzeiro possuem forte representatividade na receita do terminal de escala e é o principal propulsor do desenvolvimento da infraestrutura do terminal. Neste caso, as armadoras, enquanto controladoras da oferta de navios de cruzeiro, detêm uma importante fonte de recursos financeiros do terminal.

Conforme apontado por Bueno Netto (Porto Veleiro/Brasilcruise) o pequeno empreendedor tem grandes dificuldades de captação de recursos para o investimento e desenvolvimento da infraestrutura, uma vez que a IPT *autorizada* pela ANTAQ pertence à União. Logo, os bancos não reconhecem a estrutura como garantia em financiamentos à longo prazo, conforme explica o empresário:

[...] a propriedade não é nossa, a propriedade é da União. Isso aqui eu não posso oferecer em garantia a rede bancária, nem ao BNDES... já fizemos projeto que foram aprovados, mas não tínhamos garantias para dar. Porque essa propriedade não nos pertence, ela pertence à União. Nós somos usuários autorizados, ocupantes autorizados legítimos, podemos vender essa ocupação para outra empresa, outro investidor, mas não somos os donos... temos a posse, mas não temos a propriedade.

Bueno Netto (Porto Veleiro/Brasilcruise) afirma que a dificuldade na captação de recursos é um problema do setor como um todo e afeta de maneira direta os empresários interessados em investir nos terminais de cruzeiro, destacando a relevância dos portos de escala na composição dos itinerários dos navios. Outro fator é o tempo de retorno dos investimentos aplicados à infraestrutura que, segundo o entrevistado, variam entre quinze e vinte anos.

A última reforma de melhoria da infraestrutura do terminal tem se arrastado nos últimos oito anos. O principal motivo para o atraso tratou-se do processo burocrático para obtenção de toda a regulamentação necessária para autorização da intervenção estrutural, mobilizando *stakeholders* reguladores como: MTur, Marinha, ANTAQ, Receita Federal, Polícia Federal, ANVISA e a Secretaria do Patrimônio da União. Em consequência, define o entrevistado, a alta burocracia resulta na insegurança jurídica e tem como resultado o afastamento do investidor do segmento.

A organização acumula um histórico de quatro reformas no total desde sua operação no mercado de cruzeiros em 1996. A última intervenção, e a mais significativa, segundo o entrevistado, incluiu a ampliação da capacidade do terminal. Neste aspecto, destaca-se a

parceria realizada com a armadora CVC, fornecendo suporte ao terminal e viabilizando a intervenção na infraestrutura.

O entrevistado comenta que a ampliação do terminal permitirá quase triplicar a capacidade do terminal, tendo início logo após o fim da temporada 2016-2017 de cruzeiros. Além disso, mostra-se disposto a buscar futuras parcerias junto às armadoras, para conclusão dos investimentos de intervenção no terminal. Por outro lado, trata-se de uma obra paralisada, e segundo o próprio empresário, com alguns materiais já adquiridos e estocados desde o seu início, quando foi embargada, sendo necessária uma revisão antes de retomá-la.

Um fator identificado na pesquisa sobre a infraestrutura de cruzeiros foi a existência de dois terminais na cidade de Búzios, um sob administração municipal e outro administrado pelo empresário. Quando questionado sobre a relação competitiva entre os terminais, o empresário explica o projeto do porto municipal foi uma proposta apoiada pela Brasilcruise como uma maneira de “desafogar” a demanda do Porto Veleiro, contribuindo com a cidade de Búzios. Entretanto, atualmente o porto tem concorrido diretamente com o terminal, oferecendo taxas muito abaixo do valor do mercado e, segundo o entrevistado, sem a burocracia enfrentada pelos investidores privados. Dessa maneira, conclui que:

[...] o Estado, genericamente, tem que sair da operação direta de terminais de cruzeiros marítimos, que não é a sua função. Os terminais têm que ser licitados para economia privada e os armadores estabelecerem uma relação comercial de bom nível [...].

O terminal possui outras fontes de receita obtidas por meio da operação de passeios em embarcações de turismo e contratos de terceirização de serviços ao turista, entre outras amenidades no espaço comercial da organização. Afirma-se que a oferta de apenas cinco navios para a próxima temporada, e a possibilidade de não recuperação do mercado para as temporadas seguintes, representam um risco ao investimento em curso no terminal, devido à especificidade da instalação a ser ampliada e da conjuntura comercial direcionada especificamente para a operação dos navios de cruzeiro.

Bueno Netto (Porto Veleiro/Brasilcruise), enquanto presidente da associação de terminais, participou de algumas ações relevantes ao desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros, dentre aquelas de maior destaque na representação da associação, citou-se: (a) *autorização* de IPTs: uma intervenção importante na regulação dos terminais marítimos de passageiros, oficializando as estruturas turísticas direcionadas à operação de navios de

cruzeiros marítimos; (b) *Portarias 24 e 404 da SPU*: em parceria com a SPU criou-se duas portarias que contribuem para regulação do uso do espelho d'água considerado patrimônio da União e, portanto, afeta diretamente a construção, reforma e ampliação de estruturas náuticas.

Ainda sobre a Associação Brasilcruise, o empresário mostra-se empenhado em trabalhar aspectos legais da regulação dos terminais, possibilitando maior segurança jurídica ao empreendedor e aos potenciais investidores, necessários ao desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros. Outro aspecto considerado de grande prioridade para o futuro é a retomada do Grupo de Trabalho Náutico (GT Náutico), um grupo de trabalho criado pelo Ministério do Turismo reunindo todos os *stakeholders* do setor náutico e que teve sua última reunião no fim de 2014.

Na seção subsequente, apresentam-se as perspectivas do poder público portuário sobre o desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros marítimos.

6.2.3. Poder público portuário

A pesquisa identificou como entraves para o desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros pelo Poder Público Portuário, representado pela SEP/PR, os seguintes fatores: (I) *incertezas sobre o futuro do setor*: o planejamento das armadoras prevê a atividade para até dois anos somente, não estabelecendo-se planos a longo prazo sobre a movimentação do mercado no Brasil; (II) *Crise política*: a atual questão política do país tem provocado uma onda de cortes de gastos e retraído investimentos tanto públicos quanto privados; (III) *Decrescimento do mercado de cruzeiros*: os cruzeiros marítimos têm registrado uma queda consecutiva na oferta de navios no Brasil desde temporada 2010/2011, e esse quadro tem impacto negativamente a visão do governo com relação a potencialidade da atividade no Brasil, especialmente diante dos investimentos na construção dos terminais no Nordeste e melhorias no Sudeste do país.

Diante dos dados apresentados, ilustrou-se na Figura 16 os fatores mencionados:

Figura 16. Entraves para o desenvolvimento da infraestrutura pelo poder público portuário

Fonte: Elaboração própria.

Dentre as ações de intervenção e também coalizão do *stakeholder*, citam-se: a construção dos terminais de Fortaleza, Recife, Salvador e Natal no Nordeste do país e a melhoria na infraestrutura do terminal de Santos e do Rio de Janeiro, esta última embargada por questões paisagísticas e arquitetônicas. Como ações futuras está a concentração dos esforços para promover a parceria público-privada, como forma de coalizão entre o então governo e as administradoras dos portos.

No quadro Quadro 15 são correlacionadas as variáveis de intervenção e coalizão analisadas a partir da aplicação da entrevista com o representante SEP:

Quadro 15. Evidências e variáveis no interesse do poder público portuário

	INTERVENÇÃO	COALIZÃO
AÇÕES PASSADAS	<p><i>Licitação e construção de terminais</i></p> <p><i>Então a gente teve a nossa copa do mundo aqui em 2014 e antes da copa foi feito um planejamento geral onde tem infraestrutura carente e o que podíamos fazer para melhorar. Infelizmente só foram olhadas as cidades que foram sede lá da Copa do Mundo (...) Foi Fortaleza, Natal, Recife e foi Salvador. Foi feito mais um investimento lá no cais em Santos que essa obra está ainda em andamento, que não foi terminado e tinha plano de investir também no Rio e esses investimentos foram investimentos tirados do programa da Copa e colocados nos investimentos das Olimpíadas do Porto Maravilha.</i></p>	
AÇÕES FUTURAS	<p><i>Não previsão para novos projetos</i></p> <p><i>"E agora ninguém quer investir todo mundo está esperando. (...) todo mundo está só pensando em limitar prejuízo não estou sabendo de nenhum projeto em andamento pelo menos pelo lado público".</i></p>	<p><i>Parceria público-privada</i></p> <p><i>Agora a estratégia nova do governo são as parcerias público-privadas (...) foi o segundo o Decreto que o Temer lançou foi sobre isso. Então agora tem uma Secretaria de parcerias público-privadas que cuida desse assunto (...) já foi licitado o Terminal de Salvador, o de Recife será em agosto.</i></p>

Fonte: Elaboração própria.

A SEP/PR, apesar de ter como principal competência a infraestrutura portuária (como canais de navegação, calado e infraestrutura aquaviária de acesso ao porto), também investiu na construção de terminais de cruzeiros marítimos, além de realizar melhorias em portos já construídos. Zindel (SEP/PR), em entrevista, explica que a verba fez parte do programa do PAC para a Copa do Mundo e beneficiou apenas as cidades-sede do megaevento.

Todavia, comenta-se algumas inconsistências no processo de planejamento das intervenções, devido à algumas questões quanto a viabilidade dos terminais:

[...] antes da Copa foi feito um planejamento geral onde tem infraestrutura carente e o que podemos fazer para melhorar. Infelizmente, só foram olhadas as cidades que foram sede da Copa do Mundo [...] foi feito dessa maneira mais ou menos sem fazer um estudo de viabilidade onde não faria sentido colocar o terminal de passageiros. Eu até esperava, Salvador eu esperava que ia licitar sim, Recife talvez, mas os outros já é mais problemático achar alguém que quer tocar isso por 25 anos, com esse futuro tão incerto. E Natal tem um grande problema que é a ponte lá na entrada do Porto. Lá a maioria dos navios não entram [sic], Fortaleza fica longe demais de Santos e do Rio, então os armadores não querem mandar os navios até lá em cima. Fortaleza está sustentando como salão de festas basicamente lá. A Docas do Ceará está fazendo basicamente um monte de festas, conseguindo pagar as contas desse jeito.

Atualmente a administração dos terminais está sob responsabilidade das respectivas Autoridades Portuárias locais. De acordo com Zindel (SEP/PR), a SEP/PR tem usado como principal estratégia a licitação dos novos terminais para a iniciativa privada. Até o momento desta pesquisa, somente o terminal de Salvador havia sido licitado, enquanto o Terminal de Recife encontrava-se com previsão para o fim de agosto de 2016.

Natal e Fortaleza ainda não possuem previsão para a licitação de seus terminais, devido a não viabilidade direta para o mercado de cruzeiros. Os terminais estão sendo avaliados pela SEP/PR, que tem buscado alternativas para despertar o interesse dos investidores. Nesse aspecto, o entrevistado comenta: *“Fortaleza e Natal, eles estão pensando em talvez separar as partes, os navios com administração do Porto e só solicitar a parte comercial, as lojas, restaurantes, os eventos (...)”*.

A alternativa mencionada por Zindel (SEP/PR) preservaria a administração da área do terminal de passageiros com a Autoridade Portuária, enquanto seriam repassadas para os investidores interessados apenas a área referente aos serviços dos terminais.

Além dos terminais do Nordeste, a SEP/PR também previu melhorias para os terminais de passageiros de Santos e do Rio de Janeiro. Em Santos, a obra ainda está em andamento e

propõe a *derrocagem* de pedras do canal de navegação, de modo a aumentar o calado atual do porto (Concais, 2011). No Rio de Janeiro a obra foi embargada a pedido do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Rio, que contestou o impacto da obra na paisagem local, à época ainda em processo de requalificação pelo Projeto Porto Maravilha (G1Rio, 2013).

Entretanto, tendo a parceria público-privada como uma das estratégias do governo vigente, criou-se uma secretaria voltada para tais parcerias, denominada Secretaria de Parcerias Público-privadas. Para o entrevistado este será um *stakeholder* importante para futuro do setor, apesar de, no momento, o órgão ainda estar em processo estruturação organizacional para sua plena atuação.

Além disso, mencionam-se a possibilidade de prorrogação dos contratos das atuais concessionárias que administram os *homeports* nacionais: Pier Mauá S.A e Concais S.A.

[...] a Pier Mauá e a Concais, todos os dois, têm os pleitos de prorrogação dos contratos aqui na SEP neste momento, então SEP está apostando na estratégia de investimentos para a prorrogação dos contratos, então os dois tiveram que entregar plano de investimento que poderia ser feito para melhorar a infraestrutura [...].

As organizações têm em contrato a vigência do arrendamento para o período de 25 anos. Caso aceitas as propostas, que incluem melhorias na infraestrutura, conforme mencionado, as organizações poderão estender o seu direito de exploração para o mesmo período de 25 anos.

Além das licitações e a possibilidade de renovações contratuais de terminais, Zindel (SEP/PR) afirma que, até o momento da entrevista, não haviam informações sobre novos projetos ou parcerias para o futuro, voltadas para a infraestrutura de cruzeiros marítimos. Dentre os motivos estão a atual crise política no país, criando um cenário de incertezas para os investimentos em todos os setores, tanto do lado público quanto privado. Segundo o entrevistado, o governo atualmente tem focado principalmente em “*limitar prejuízos e cortar gastos*”, tal como justifica-se a atual queda na oferta de navios para Brasil na diminuição do interesse público de intervenções futuros.

Zindel (SEP/PR), ao comentar o pensamento do poder público sobre o setor atualmente, exemplificando: “*[...] vocês estavam dizendo tanto que não tinha terminal e agora vocês não mandam navios*”. O entrevistado utiliza a sentença de maneira a explicar o impasse criado na relação entre o poder público e as armadoras com a construção dos novos terminais

e a não contrapartida do mercado, apesar da ciência sobre os problemas encontrados na viabilidade desses terminais.

Na seção subsequente, apresentam-se as perspectivas das armadoras sobre o desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros marítimos.

6.2.4. Armadoras de cruzeiros marítimos

A pesquisa identificou como entraves para o desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros na participação das armadoras, os seguintes fatores: *(I) Custos operacionais*: os problemas de infraestrutura, impostos e tributação, muitos não previsíveis, geram insegurança em futuros investimentos *(II) incertezas sobre o futuro do setor*: com o planejamento baseado em dois anos e a instabilidade sobre os custos no país, impedem as armadoras de investirem ou tomarem ações direcionadas à infraestrutura; *(III) Competitividade do mercado brasileiro*: o Brasil encontra-se fora de competitividade com relação a outros destinos no mundo, no que se refere aos custos operacionais e a exploração dos destinos nacionais, com destaque para os novos mercados emergentes no setor, como China, Cuba e Austrália.

Diante dos dados apresentados, ilustrou-se os fatores destacados pela Figura 17, a seguir:

Figura 17. Entraves para o desenvolvimento da infraestrutura pelas armadoras

Fonte: Elaboração própria.

Dentre as ações de intervenção por parte das armadoras, citam-se: o projeto de construção de um terminal em Santos não concretizado e o não interesse em intervenções futuras devido a insegurança para investimentos. Não foram identificadas formas de coalizão

voltadas de maneira direta para o desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros. Relatam-se, apenas, interesses futuros em negociações com outros *stakeholders*.

No Quadro 16 são correlacionadas as variáveis de intervenção e coalizão analisadas a partir da aplicação da entrevista com o representante das armadoras:

Quadro 16. Evidências e variáveis no interesse de armadoras

	INTERVENÇÃO	COALIZÃO
AÇÕES PASSADAS	<p><i>Projeto de terminal</i></p> <p><i>[...] no passado uma companhia fez um estudo de fazer um terminal próprio em Santos. Acabou não evoluindo [...] Se os custos dos terminais privados e públicos aumentarem muito fora da curva aí vai ser de novo levantado com certeza, um estudo para ser consultado e ver se vale a pena investir, novamente em um terminal por parte delas, como isso é feito fora do país.</i></p>	
AÇÕES FUTURAS	<p><i>Insegurança para investimentos em infraestrutura</i></p> <p><i>Acho que um conjunto de coisas que a gente falou de diminuir o número de navios, traz essa insegurança toda aos nossos associados de não saber como que vai estar daqui a dois anos. E isso impede com certeza de um investimento maior, seguindo por um caminho de instabilidade, insegurança, de saber quanto que vão custar as coisas e que não vão ter mais surpresas, com certeza estariam investindo no Brasil, num terminal próprio, ou num terminal conjunto [...]"</i></p>	<p><i>Acordo com stakeholders</i></p> <p><i>A gente está com uma agenda bem intensa para conversar com todos os stakeholders, intervenientes, então a gente está no Ministério do Turismo, toda a semana a gente vai para Brasília, falar com o MTur, o Ministério do Trabalho e agora com o Ministério dos Transportes, a SEP/PR, para tentar diminuir os gargalos, os nós, que a gente tem de impostos, de regulação. [...]. A gente quer o acordo com praticagem. [...] Se a gente conseguir um pouquinho de cada um, a gente volta a atrair navios.</i></p>

Fonte: Elaboração própria.

Tal como ocorre em outros destinos no mundo, em que as armadoras são responsáveis pela administração ou até a construção de terminais, o Brasil foi alvo de interesse na infraestrutura de cruzeiros. O entrevistado comenta que, no passado, já houve o interesse de uma armadora de construir um terminal próprio em Santos, tendo elaborado um projeto que, por sua vez, não foi aplicado por motivos não divulgados. Entretanto, não descarta a possibilidade de investimento num terminal próprio no futuro, justificando:

[...] se você pegar um custo de uma taxa de embarque de cento e cinquenta, duzentos reais pelos quatro mil passageiros vezes, a temporada toda, você poderia ver que dá muitos milhões. E de repente, em algum tempo, esses alguns milhões podem ficar muito caros e a gente vai poder estar investindo num terminal.

As armadoras também atuam de maneira complementar na logística operacional de alguns terminais, como Santos e Fortaleza, exemplificado por Ferraz (Armadoras/CLIA-Abremar): “[...] *a gente para às vezes um navio grande numa distância grande, a gente tem que contratar um ônibus para levar os passageiros do terminal até o navio [...] tem um navio no nosso berço de atracação, a gente contrata rebocadores [...]*”.

A questão dos custos operacionais das armadoras foi uma questão recorrente em todas as entrevistadas. Explica-se os principais:

- a) *Impostos sobre combustíveis*: PIS e COFINS, cobrados em diferentes porcentagens por cada unidade federativa sobre o valor do combustível. Tais impostos incidem somente em viagens nacionais, tornando menos custosas as viagens de longo curso (internacionais) dos cruzeiros;
- b) *Custos com emissão de vistos*: gasta-se em média mil reais por tripulante para cumprir com todos os processos burocráticos de legalização antes e após entrar no país;
- c) *Praticagem*: cada porto tem autonomia para criação da tabela tarifária, não diferenciando os navios de carga dos de passageiros;
- d) *Ações e Regulação trabalhistas*: são movidas ações judiciais pelos ex-tripulantes brasileiros contra as armadoras que seguem uma norma internacional do trabalho (MLC06), porém todos os processos são julgados pela CLT. Segundo a representante das armadoras, o valor contingenciado das ações em trâmite chega à 300 milhões de reais.

A queda no número de navios foi uma reação à baixa de competitividade do Brasil em relação aos destinos já consolidados como a Europa e a América do Norte, além dos novos destinos emergentes no mercado de cruzeiros, como China, Cuba, Austrália, entre outros.

Por outro lado, a expectativa do entrevistado é que novos navios sejam atraídos para o Brasil nas próximas temporadas, devido ao investimento de cerca de trinta bilhões de

dólares em 55 novas embarcações de cruzeiro no mundo. A expectativa foi a mesma compartilhada por Relvas (Pier Mauá / ABA) e Thilo Zindel (SEP/PR) em sua entrevista. Além disso, a associação de armadoras tem se mobilizado para criar uma publicação sobre a MLC06, voltada para o poder judiciário nacional, visando a divulgação das normas internacionais no país, diminuindo os prejuízos com a regulação CLT aplicada aos trabalhadores brasileiros. Neste aspecto, as armadoras, em sua representação junto a CLIA-Abremer, têm buscado acordos com diversos *stakeholders* visando reduzir seus custos no Brasil.

Ferraz (Armadoras/CLIA-Abremer) também comenta a intenção de ampliação das temporadas de cruzeiro para o ano todo, especialmente na região Nordeste do país, ainda pouco explorada por questões logísticas, de demanda dos passageiros no Sudeste e da infraestrutura para a operação dos navios de cruzeiro.

Na seção subsequente, apresentam-se as perspectivas do poder público regulador sobre o desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros marítimos.

6.2.5. Poder público regulador

A pesquisa identificou como entraves para o desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros, na participação do MTur, os seguintes fatores: *(I) Legislação*: a dificuldade de regulação do setor de cruzeiros tem origem especialmente na falta de legislação específica sobre o segmento náutico, limitando a intervenção do órgão sobre a atividade; *(II) Relativa fragilidade ambiental*: o ambiente marinho e aquaviário, no qual se encontram as principais edificações do segmento náutico, apresenta uma relativa fragilidade quanto à sua exploração, fortalecendo as ações de órgãos ambientais e ações de proteção natural em questão; *(III) Multiplicidade de atores envolvidos*: a complexidade na relação dos *stakeholders* e as suas respectivas competências dificultam a intervenção reguladora do poder público no segmento náutico; *(IV) Decrescimento na oferta de navios*: a diminuição na oferta de navios de cruzeiro no Brasil impactou negativamente na atuação do poder público, uma vez que afeta diretamente a priorização de recursos voltados para a atividade.

Diante dos dados apresentados, ilustrou-se os fatores destacados pela Figura 18, a seguir:

Figura 18. Entraves no desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros pelo poder público regulador

Fonte: Elaboração própria.

Dentre as ações passadas de intervenção, por parte do MTur, destacam-se: suporte de investimentos na infraestrutura de terminais e a criação do Grupo de Trabalho do Turismo Náutico, cujo parceira com outros *stakeholders* permitiu a elaboração das portarias 24 e 404 da SPU e de um *Vade Mecum* específico do setor náutico. Como perspectiva futura não estão previstas outras ações por parte do Ministério no dado momento, inclusive sobre a retomada do GT mencionado.

No Quadro 17 são correlacionadas as variáveis de intervenção e coalizão analisadas a partir da aplicação da entrevista com o representante do Mtur.

O Ministério do Turismo tem como competência a regulação do segmento náutico de turismo no país, incluindo os cruzeiros marítimos. Entre as principais intervenções do órgão em favor do mercado de cruzeiros foi a criação de um grupo de trabalho chamado GT Náutico, realizado entre os anos 2008 e 2014, reunindo um total de 30 entidades do setor com o objetivo de propor políticas públicas para o Turismo Náutico, segundo Borges (Mtur), *“políticas públicas comuns que fossem implementadas não só pelos órgãos públicos, mas que a iniciativa privada também tivesse a participação nelas”*.

Entre as ações desenvolvidas durante o GT Náutico destacam-se: a criação das Portarias 24 e 404 da SPU que regulamentam o uso do espelho d’água, considerado patrimônio da União e a qual todas as instalações náuticas estão submetidas; assim como a criação de um *Vade Mecum* do Setor Náutico, em 2014, um compilado de leis e normas federais sobre o turismo náutico que contou com a participação de *stakeholders* como a Marinha, ANTAQ, SPU, entre outros.

Quadro 17. Evidências e variáveis no interesse do poder público regulador

	Intervenção	Coalizão
Ações Passadas	<p><i>Investimento em terminais</i></p> <p><i>O Ministério Já realizou, apoiou em termos financeiros mesmo em terminais, ajudando mesmo na construção [...] porque tem essa previsão, é um apoio que entre estrutura da, na maior parte dos casos são pequenas obras, monumentais, porque isso não caberia ao MTur fazer.</i></p>	<p><i>Portarias 24 e 404 da SPU</i></p> <p><i>“(...) as portarias que é da SPU, Secretaria de patrimônio da União, que é ligado ao Ministério do planejamento, a SPU é quem regula a ocupação... (...) é responsável pelo patrimônio da união e é considerado patrimônio da união toda a área navegável (...).</i></p>
	<p><i>Grupo de Trabalho do Turismo Náutico</i></p> <p><i>[...] a principal foi um grupo de trabalho, que se reuniu entre 2008 e 2014, que é um grupo de trabalho de Turismo Náutico chamado GT Náutico. A gente teve esse grupo de trabalho aqui o grupo reúne 30 entidades do setor [...] a última reunião foi em novembro de 2014, que é um grupo para propor políticas públicas para o turismo Náutico, exatamente por entender as dificuldades, exatamente por entender as oportunidades que o setor tem [...].</i></p>	<p><i>Vade Mecum do Turismo Náutico</i></p> <p><i>(...)a elaboração de um Vade Mecum, um compilado de leis e normas federais sobre o turismo Náutico. Isso foi feito em 2014 e o ministério também publicou no site esse Vade Mecum. Mais pra informar quem tá no segmento do que pra tudo... É um segmento que reclama muito disso...</i></p>
Ações Futuras	<p><i>Suspensão do GT Náutico</i></p> <p><i>Essas reuniões estavam se dando trimestralmente, só que a última reunião foi realizada em novembro e não foi retomada, por alguns fatores inclusive organizacionais do Ministério por entender que o setor precisava dar alguns retornos que não deram para a gente, pelo menos não na velocidade esperada.</i></p>	

Fonte: dados da pesquisa.

Segundo Borges (MTur), a complexidade na competência dos atores envolvidos e sua relação com o segmento causam estranheza aos armadores ao investirem ou operarem no setor de cruzeiros. Os próprios empresários diretamente relacionados, ou não, ao setor náutico, também desconhecem a estrutura reguladora vigente, por sua vez fragmentada entre diversos órgãos em variados âmbitos e competências. A criação da *Cartilha de Turismo Náutico: orientações básicas*, tal como o já mencionado *Vade Mecum* do Turismo Náutico, estão entre as ações que buscam compensar a falta de leis únicas para o segmento, prejudicado pela falta de investimentos.

Borges (MTur) explica que a questão burocrática no processo regulador das instalações náuticas é causada pela falta de legislação específica do segmento, sua relativa fragilidade ambiental e a multiplicidade de *stakeholders* envolvidos. Essa complexidade, comenta o entrevistado, dificulta a compreensão dos investidores, em especial as armadoras, sobre a estrutura normativa nacional:

A gente não tem uma legislação específica para tratar o Turismo Náutico e ser regulamentado por isso.... Na verdade, é uma questão do Turismo como um todo. No país nós temos algumas dificuldades com isso, mas no segmento náutico, por ser um ambiente extremamente frágil, um ambiente que passa por muitos atores, fica mais difícil [...]. Outra reclamação deles, especialmente os investidores, nossas armadoras, são todas estrangeiras [...] quando chegam, elas não entendem que você fale com ele: ‘- Ah! Isso aqui não é comigo, isso aqui você vai tratar no outro setor e o outro setor fala assim não é com a gente, isso aqui especificamente você vai tratar lá!’. Então realmente o ambiente marinho é um ambiente muito complexo e frágil [...].

Do ponto de vista ambiental, o entrevistado classifica o ambiente marinho como um ambiente “*complexo e frágil*” e com a participação de um elevado número de *stakeholders*. A participação dos atores varia de localidade para localidade e pode envolver atores de diferentes esferas. Nesse aspecto, a interpretação das normas e regulações ambientais podem ser distintas. Borges comenta que essa é uma das principais reclamações dos investidores, que afirmam que “*os órgãos ambientais estaduais e municipais às vezes não seguem a mesma lógica da determinação Federal*”. Entretanto, o entrevistado ainda pontua que essa questão precisa ser analisada com cautela, pois envolvem questões muito específicas da vida marinha ou impactos não previstos em primeiro momento.

Em terra, Borges comenta sobre as dificuldades técnicas das autoridades federais, Polícia e Receita Federal, para lidar com um elevado número de passageiros em procedimento de desembarque, por exemplo, relacionando ao próprio contingente operacional:

[...] há dificuldades técnicas na hora em que chega um grande grupo. Imagine que a um grupo de três, quatro mil pessoas desembarcando ao mesmo tempo, que são filas enormes. O turista perde muito tempo ali e na próxima escala ele opta por não considerar aquele destino [...] E a gente sabe o que uma volta que ele dá no destino pode ser.

O entrevistado demonstra estar ciente dessas limitações e de seus impactos na economia local e no desenvolvimento da atividade turística como um todo. O envolvimento dos *stakeholders* e suas demandas nas reuniões do grupo de trabalho permitiram ao Mtur

conhecer os desafios e apostar em soluções a partir da reunião de todos os seus intervenientes.

Entre as pautas futuras da reunião encontram-se *“a discussão sobre a legislação tributária”* que afeta diretamente as armadoras de cruzeiros em forma de custos operacionais da atividade no país, como as tarifas e impostos cobrados em combustíveis (mencionado pela CLIA-Abremar), que coincidem com as demandas do setor aéreo, conforme explicado pelo entrevistado.

As reuniões dos *stakeholders* ocorriam trimestralmente e apesar dos avanços obtidos (alguns deles também mencionados na entrevista de Bueno Netto), Borges (MTur) ressalta a limitação para realização de intervenções em outros segmentos do turismo: *“[...] a gente trabalha com 11 segmentos imagine se a gente fizer isso para todos eles, eu não consigo dar conta disso [...] depende um pouco das prioridades e das demandas que forem definidas”*. Ainda nesse aspecto, o gestor relata não haver previsão de realização de novos GTs para setor náutico, apesar da existência de demandas pendentes do setor, justificando a não reciprocidade dada pelo setor. Neste caso, referindo-se especialmente ao retrocesso da atividade de cruzeiros atualmente.

Diante de todo o compilado de dados coletados em entrevista, propõe-se na seção a seguir correlacionar a classificação dos *stakeholders* com base na matriz de *stakeholders* e na definição de estratégias voltadas para a infraestrutura de cruzeiros.

6.3. Estratégias e discussão

A aplicação da estratégia de gerenciamento dos *stakeholders*, realizada com base na metodologia proposta por Savage *et al.* (1991), gerou a matriz de *stakeholders* apresentada na Figura 19:

Figura 19. Definição dos graus de poder, influência e interesse no desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros

Fonte: Elaboração própria.

Tanto o investidor privado quanto a SEP são considerados como os *stakeholders* protagonistas na relação do desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros, ao passo que também são classificados como ambíguos, ou seja, apresentam alto potencial tanto para ameaçar quanto para cooperar com a infraestrutura de cruzeiros. O gestor do empreendimento, apesar de, por vezes, ser o próprio investidor, deve colaborar com esses *stakeholders*, na medida do possível, contribuindo para a manutenção das parcerias público-privadas seja na construção ou melhoria da infraestrutura existente.

A SEP/PR, tendo a ANTAQ como braço regulador, tem exercido um papel importante para o desenvolvimento infraestrutura por meio da licitação dos terminais construídos no Nordeste. Com base nos interesses passados, percebe-se que o nível de interesse do stakeholder com o desenvolvimento dos terminais tem diminuído, e após a licitação dos terminais atuais esse *stakeholder* poderá tornar-se indisposto a novas ações posteriormente.

A Brasilcruise é uma aliada dos terminais na representação de seus interesses e deve ser envolvida nos projetos e outras intenções de desenvolvimento da infraestrutura. A CLIA-Abremar, por sua vez, não representa diretamente os interesses dos terminais e, portanto, a organização deve monitorá-la constantemente, observando suas estratégias e poder desempenhado de maneira a não ameaçar os objetivos ou projetos em questão.

Os órgãos e autoridades reguladoras formam um extenso grupo de *stakeholders* com interferência direta na construção, operação e ampliação da infraestrutura. Esse grupo de *stakeholders* deve ser monitorado para que suas ações não interfiram significativamente no desenvolvimento da atividade.

As armadoras ainda não possuem um histórico de participação na construção ou operação de terminais no Brasil, diferentemente do que ocorre em outros países. Diante do interesse passado em investir na infraestrutura, constata-se a necessidade em motivar esse grupo de *stakeholders* de modo a aumentar novamente o seu grau de interesse.

O Ministério do Turismo é um stakeholder com potencial relevância em investimentos e ações de regulação do setor. Apesar disso, é atualmente um *stakeholder* indisposto devido ao não interesse em desenvolver ações de investimento e incentivo ao desenvolvimento dos cruzeiros. Deve-se aumentar o potencial colaborador desse *stakeholder*, despertando seu interesse, em função do seu papel estratégico de articulação entre os diversos *stakeholders*, conforme observado na realização nas ações já realizadas por este ator.

Além disso, mostra-se o interesse das armadoras em possibilitar a exploração de novos destinos no Brasil. A concentração de roteiros no Sudeste do país reflete as dificuldades de expansão para outros destinos brasileiros. Além disso, a logística dos roteiros baseados em sete dias não alcança destinos mais ao Norte do país, chegando no máximo até Salvador ou Maceió, uma vez que os únicos *homeports* nacionais estão no Rio de Janeiro e em Santos, assim como a principal demanda de passageiros. Uma possibilidade seria a consolidação do Porto de Salvador ou de Recife como o terceiro *homeport* nacional, exigindo uma articulação junto às companhias aéreas para o deslocamento entre essas regiões.

O gerenciamento da infraestrutura de cruzeiros no Brasil pela iniciativa privada, diferentemente do que ocorre em outros destinos mais consolidados, tem todo o investimento desde a construção feito pelos próprios empresários e acionistas das organizações. Geralmente, os terminais são construídos pelo poder público e cabe ao capital privado apenas a sua operação. Quando tanto o investimento de construção como investimento de manutenção ficam a cargo dos investidores privados, o montante de retorno sobre o capital aplicado torna-se mais elevado e exige que o investidor considere tal valor em seus custos, no decorrer de sua operação.

O problema dos custos dos terminais, neste caso, também impacta negativamente no interesse das armadoras em ofertar navios e colaborar com o desenvolvimento da infraestrutura. Ou seja, quanto menor o interesse das armadoras, mais difícil é para o terminal garantir a manutenção de suas operações e, conseqüentemente, trabalhar tarifas mais competitivas junto ao mercado de cruzeiros.

Entende-se que no Brasil, os terminais construídos pelo poder público no Nordeste trataram-se, na verdade, de uma ação atípica, motivada pelo plano maior de um aglomerado de investimentos direcionados a Copa do Mundo. Por outro lado, conforme pontuado por London & Lohmann (2014), a estratégia adequada baseia-se na parceria público-privada, a incluir principalmente as armadoras no desenvolvimento da infraestrutura, uma vez que exige-se dos destinos tais intervenções, por sua vez, baseadas nos seus próprios interesses comerciais. Essa relação é definida por Pattulo (1996) como o "*comportamento imperioso das armadoras*" (p. 160).

Outra questão que reforça a necessidade em se trabalhar de forma integrada às armadoras, trata-se do aumento da capacidade dos navios que, muitas vezes, não acompanha o desenvolvimento dos terminais, como no caso do Terminal de Natal, por exemplo, já obsoleto desde a sua inauguração. Apesar dos problemas de viabilidade mencionados com relação aos projetos dos terminais do Nordeste, esse é um aspecto a se manter em constante negociação entre destinos e armadoras.

Em regiões com alta concentração do mercado cruzeiros como o Caribe e, por consequência, uma maior competitividade entre os portos, a relação armadoras-destinos é ainda mais complexa, dada a concorrência de destinos e terminais em negociação, levando Lester & Weeden (2004) a concluírem que a vantagem competitiva dos portos de cruzeiro está especialmente em sua infraestrutura.

O estágio ainda prematuro da infraestrutura e do mercado brasileiro de cruzeiros tornam tais relações menos complexas, porém não mais simples. Na primeira fase da pesquisa observou-se, por exemplo, que a grande maioria das instalações de cruzeiros são propriedade do poder público, em todas as esferas. A questão principal é que essas instalações são estruturas adaptadas, sendo uma estrutura de pequeno porte ou um terminal de carga que recebe navios de cruzeiro e não um terminal de passageiros propriamente dito.

Darley (2011) comenta que a diferença entre navios de carga e de passageiros é que enquanto os navios de carga possibilitam a realocação entre terminais, os navios de passageiros requerem uma infraestrutura específica em cada destino de escala. Ao longo das entrevistas, notou-se a forte relação entre terminais de carga e terminais de passageiros nos *homeports*: Santos e Rio de Janeiro. A utilização de diversos berços de atracação, não pertencentes ao terminal de passageiros, além de gerar conflitos entre os demais arrendatários do porto, causa transtornos aos passageiros, que se veem imersos à logística portuária de carga e contêineres, uma infraestrutura desprovida de qualquer comodidade.

Entre outros, a questão do calado dos navios e do aprofundamento dos canais de navegação são fatores críticos que também têm afetado de forma intermitente os portos brasileiros de uma maneira geral. Em Santos, o projeto ainda em andamento, mencionado nas entrevistas, prevê aumento a profundidade do canal de Santos de 15 para 17 metros, tendo em vista o recebimento de embarcações de grande porte, os chamados meganavios, cujo calado exige adaptações por parte de todo o processo operacional portuário (Concais, 2011).

O processo de intervenção no calado, chamado de *derrocagem*, é uma obra da Secretaria de Portos (SEP), com recursos do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e integra o projeto de aprofundamento do canal de navegação para 15 metros e seu alargamento para 220 metros, também com aporte do Governo Federal. O empreendimento possibilitará o acesso de navios com maior calado e, conseqüentemente, a expansão da capacidade de movimentação do cais santista (Concais, 2011, São Paulo, 2016). A título de reflexão, citam-se no envolvimento do projeto *stakeholders* como: Companhia Docas do Estado de São Paulo (Codesp), o Instituto Nacional de Pesquisas Hidroviárias (INPH), a Capitania dos Portos, além de empresários portuários e pesquisadores da Universidade de São Paulo (USP).

A participação das armadoras na construção de terminais também deve ser vista com cautela. O projeto de Terminal em Santos, mencionado na entrevista por Ferraz

(Armadoras/CLIA-Abremar) foi elaborado pela MSC Cruzeiros mas, por questões não divulgadas, o projeto não foi concretizado (Mercado & Eventos, 2013). A existência de dois terminais de passageiros evitaria os picos de superlotação do atual Terminal Concais, por outro lado, também poderia criar uma concorrência desleal entre os terminais, devido ao controle da MSC, por exemplo, de uma parte da oferta de navios no mercado brasileiro.

Dessa maneira, defende-se o papel regulador poder público, tal como o Ministério do Turismo, na intermediação dos principais dilemas do setor. Uma vez sendo o anseio do Brasil em tornar-se competitivo no mercado de cruzeiros, deve-se considerar, desde já, uma maior participação nas ações de desenvolvimento. As associações Brasilcruise e CLIA-Abremar, por exemplo, são *stakeholders* importantes que podem contribuir nesse processo, uma vez que o setor possui uma espécie de “autorregulação”, cabendo aos terminais e armadoras a negociação quanto a operação dos navios nos destinos.

Todavia, há de se ponderar as vantagens do segmento de cruzeiros, uma vez que os destinos funcionam como uma espécie de “degustação” do turismo na região e há uma concentração de gastos dos passageiros no comércio local, seja com alimentação, souvenirs, artesanato ou entretenimento. Apesar do curto tempo passado no destino, geralmente entre oito e doze horas, há o potencial de retorno do passageiro ao destino, por um período mais extenso, após a viagem de cruzeiro. O que torna a atividade uma ferramenta de marketing em potencial (Pattulo, 1996; Amaral, 2006).

Segundo London & Lohmann (2014) o modo como o poder dos *stakeholders* é exercido dependerá principalmente do estágio de desenvolvimento dos destinos, onde a complexidade na teia de relações, apresenta-se como uma de suas principais características e determinam tanto o sucesso quanto o fracasso do destino no mercado de cruzeiros. Nesse contexto, os autores afirmam:

Um fator crítico para o sucesso ou fracasso de um destino de cruzeiro é o modo como o governo, em todos os seus níveis, os negócios e as comunidades locais respondem e se envolvem com o mais abrangente poder oligopolista, afirmado não só pelas companhias de cruzeiro, mas também por outras empresas, como os desenvolvedores e investidores não-locais, que também podem abrigar poder potencialmente assimétrico (p. 26).¹⁰

¹⁰ “A critical factor in the success or failure of a cruise destination is how government at all levels, the business and the communities responds to and engage with the more encompassing oligopolistic power asserted not only by the cruise lines but also by other enterprises such as non-local developers and investors which may also harbour potentially asymmetric power.”

Independente da atividade desempenhada no porto, ou do setor econômico diretamente relacionado, os gargalos logísticos e operacionais influenciam em todo o sistema e podem dificultar o desenvolvimento da atividade em sua totalidade. O mercado de cruzeiros marítimos brasileiro busca seu amadurecimento em meio aos impasses no sistema portuário nacional, e o âmbito do seu desenvolvimento, envolve cenários próprios da atividade turística e a externalidade de suas relações mercadológicas.

A questão portuária brasileira, apesar de afetar ativamente o mercado de cruzeiros, encontra-se entrelaçada em sistemas jurídicos, políticos e econômicos que, por sua vez, possuem seus próprios desafios e aumentam o padrão de complexidade de suas relações. Em contrapartida, observa-se que os investidores privados de terminais mantêm seus interesses no desenvolvimento da infraestrutura, ao passo em que as armadoras almejam continuar a sua expansão mercadológica no Brasil em um momento futuro. Tal aspecto demonstra a aposta dos empresários na recuperação do atual cenário de crise, face ao potencial do país enquanto destino de cruzeiros marítimos.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O extenso litoral brasileiro, a diversidade de destinos e o clima tropical compõem um cenário favorável para a operação de cruzeiros marítimos em cabotagem no país. Ademais, a diversidade de destinos de escala indica a potencialidade de um extenso mercado a ser explorado, especialmente no nordeste e norte do país. Esses destinos, além de potencialidade do mercado nacional, possuem uma relevância estratégica inclusive para o mercado de longo-curso devido à relativa proximidade com os grandes mercados caribenhos e norte-americanos.

O setor de cruzeiros marítimos é complexo e com várias dificuldades estruturais e conjunturais, especialmente no Brasil, em função da multiplicidade de *stakeholders* envolvidos e, conseqüentemente, da maior dificuldade de compreensão de seus papéis, competências e atuações no desenvolvimento da atividade. Esta pesquisa buscou elucidar um aspecto dessas relações, que pode ser expandida, considerando-se a dinâmica dos destinos internacionais e a concorrência entre os portos de cruzeiros, questões ainda não relevantes para o Brasil, que busca essencialmente expandir a sua infraestrutura.

A burocracia e a legislação brasileira ainda são um dos principais embargos ao desenvolvimento da atividade de cruzeiros no país. A presença de diversos órgãos reguladores com competências inter-relacionadas, tem como consequência uma estrutura organizacional complexa, lenta e burocrática. Essa configuração é revertida em custos operacionais elevados e em grandes barreiras na retomada do crescimento do setor.

Somado a esses fatores, problemas graves relacionados à má gestão pública, como nos casos dos novos terminais de Fortaleza e Natal, mostraram-se um esforço infrutífero, em função de outras ações mais estratégicas e viáveis para o mercado de cruzeiros. Por outro lado, defende-se nesta pesquisa a plena participação da SEP, do Mtur, e dos demais organismos públicos relacionados no estabelecimento de parcerias público-privadas, tendo em vista a elevação generalizada nos custos operacionais em função de investimentos unilaterais do âmbito privado. E nesse aspecto, a provisão de subsídios legais e demais incentivos aos investidores privados é parte intrínseca desse processo.

A questão portuária brasileira, apesar de afetar ativamente o mercado de cruzeiros, encontra-se entrelaçada em sistemas jurídicos, políticos e econômicos burocráticos que, por sua vez, possuem seus próprios desafios e aumentam o padrão de complexidade de suas

relações. Observou-se importantes ações de *stakeholders* do lado público, como o caso do Mtur com criação do GT Náutico, em viabilizar o crescimento da atividade de cruzeiros e suplantando suas principais demandas. Vê-se necessária a retomada do diálogo entre todos os *stakeholders*, acima de tudo, com disposição ao acordo e com o comprometimento de todas as partes envolvidas, uma vez que a interdependência do setor resvala na articulação conjunta para seu pleno desenvolvimento.

As armadoras de cruzeiros, em vista da diminuição na oferta de navios, ainda mantêm interesse no desenvolvimento do setor no Brasil, em particular pela demanda potencial de cruzeiristas e as características naturais e geográficas aqui presentes. Não exime-se, todavia, a necessidade da atribuição atuante das armadoras no processo de desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros, diante da contrapartida mercadológica junto aos destinos para a manutenção da atividade e de seus *stakeholders*.

Ambas as associações, CLIA-Abremar e Brasilcruise, apresentam representação relevante nesse desenvolvimento e tem alcançado avanços significativos em termos de regulação e ações governamentais, em parceria com outros *stakeholders*-chave, definidos pelo Mtur, SEP e investidores privados. Nesse aspecto, as associações têm um importante papel a desempenhar na locução com outros grupos de interesse.

Os cruzeiros marítimos representam uma atividade relativamente jovem, que busca superar as carências de sua infraestrutura. As expectativas de oferta de navios não são favoráveis a curto prazo, mas o setor mostra-se otimista com a chegada dos novos navios em construção, previstos para operarem até 2020. Todavia, trata-se de um cenário incerto e os investimentos em infraestrutura são ativos que necessitam principalmente planejamento e garantias de longo prazo.

Portanto, conclui-se, que as perspectivas da atividade têm encontrado nas parcerias público-privadas um caminho favorável ao seu desenvolvimento, devendo envolver o planejamento conjunto das armadoras, investidores privados e do poder público. O caso da construção dos terminais no Nordeste mostra que ações imediatistas ou que não envolvam um plano integrado do setor, especialmente com a participação das armadoras, podem significar um esforço desnecessário e não rentável.

Cumprindo com os objetivos propostos, caracterizou-se a infraestrutura de cruzeiros marítimos brasileira, compreendeu-se como os terminais encontram-se estruturados administrativamente e analisou-se o seu impacto no mercado de cruzeiros nacional. Por fim,

foi possível analisar a relação entre seus principais *stakeholders* e classificá-los com base nos indicadores de poder e interesse, estabelecendo estratégias pautadas nesse conceito.

Ao longo da trajetória desta pesquisa foi possível compreender amplamente as características do setor de cruzeiros e sua infraestrutura, ainda pouco consolidada, inclusive em publicações internacionais, se comparada a outras áreas de estudo. Um desafio deste estudo foi a falta de dados para analisar aspectos da infraestrutura brasileira de cruzeiros. Essas informações são geralmente escassas, pontuais ou restritas há poucas fontes, dentre elas os seus próprios intervenientes. Neste caso, apesar da experiência prévia deste pesquisador na prestação de serviços turísticos no Terminal do Rio de Janeiro, a pesquisa se mostrou desafiadora desde o seu projeto até a conclusão.

A aplicação das entrevistas com os *stakeholders* foi um desafio e ao mesmo tempo uma experiência relevante para conhecer os principais personagens desse intrigante cenário. Vários meses foram gastos para se chegar aos primeiros entrevistados, especialmente devido aos cargos envolvidos e os papéis de representação exigidos pela pesquisa. Entre tentativas frustradas e pontes estabelecidas, essa pesquisa alcançou a amplitude pretendida e espera-se estabelecer arcabouços para o desenvolvimento de estudos futuros, em especial direcionados ao gerenciamento da infraestrutura de cruzeiros e à competitividade do Brasil enquanto destino de cruzeiros marítimos.

Por fim, com o incontestável potencial do turismo no Brasil, mantem-se abertas as oportunidades de desenvolvimento dos cruzeiros na costa brasileira

REFERÊNCIAS

- Abrantes, T. (2015). *Em protesto, pescadores cercam transatlântico em Itajaí (SC)*. Revista Exame. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/em-protesto-pescadores-cercam-transatlantico-em-itajai-sc#1>. Acesso em: 07 jun. 2015.
- Alves, Z. M. M. Biasoli; & Silva, M. H. G. F. D. (1992). Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. *Pandéia*, v. 1, n. 2.
- Amaral, R. C. N. do. (2006). *Cruzeiros Marítimos*. 2 ed. Barueri: Manole.
- Amaral, R. C. N. do. (2014). *Nos Cruzeiros Marítimos, o respeito ao meio ambiente*. CLIA-Abremar. Disponível em: <http://www.abremar.com.br/nos-cruzeiros-maritimos-o-respeito-ao-meio-ambiente-por-ricardo-amaral/>. Acesso em: 22 out. 2015.
- Amazonas. Governo do Estado do Amazonas. Disponível em: <http://www.amazonas.am.gov.br/>. Acesso em: 04 abr. 2016.
- Andreatta, V (org.). (2010). *Porto Maravilha e o Rio de Janeiro + 6 casos de sucesso de revitalização portuária*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra.
- Anttiroiko, A. V. (2009). *Urban Responses to Global Intercity Competition*. In J. Kultalahti, I. Karppi, O. Kultalahti, & E. Todisco (Eds.), *Globalisation: Challenges to research and governance* (pp. 257–279). Helsinki: East-West Books.
- Berger, Arthur Asa. (2004). *Ocean Travel and Cruising: A Cultural Analysis*. New York: Routledge.
- Boaventura, J.M. G.; Cardoso, F. R.; Silva, E. S. Da; Silva, R. S. (2009). Teoria dos *Stakeholders* e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 11, n. 32, p. 289-307.
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, v. 43, n.5, p. 649-660.
- Brasil. (2015a). Planalto. *Investimentos impulsionaram modernização do setor portuário no Brasil em primeira fase de programa*. Disponível em: <http://www2.planalto.gov.br/noticias/2015/06/investimentos-impulsionam-modernizacao-do-setor-portuario-no-brasil>. Acesso em: 06 jan. 2016.
- Brasil. (2016a). Agência Nacional de Transportes Aquaviários - ANTAQ. Disponível em: <http://www.antaq.gov.br/Portal/Default.asp>. Acesso em: 13 jan 2016.
- Brasil. (2016b). Ministério dos Transportes. Disponível em: <http://www.transportes.gov.br/>. Acesso em: 24 jan. 2016.

- Brasil (2016c). Secretaria de Portos da Presidência da República. Disponível em: <http://www.portosdobrasil.gov.br/>. Acesso em: 17 fev. 2016.
- Brasil. (2016d). Ministério da Defesa. Diretoria de Portos e Costas. *Norma da autoridade marítima*. Disponível em: <https://www.dpc.mar.mil.br/normas/normam>. Acesso em: 24 jan. 2016.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Bueno Netto, C. E. (2016). *Dados da escala de cruzeiros no Brasil (1996-2016)*. Associação Brasileira de Terminais de Cruzeiros Marítimos – Brazilcruise (Entrevista). Búzios, Rio de Janeiro.
- Capella, Daniel. (2010). Portal World Cruises – *Pullmantur fecha parceria com a CVC*. Disponível em: <http://www.portalworldcruises.com/2010/03/pullmantur-fecha-parceria-com-cvc.html>. Acesso em: 20 jan. 2016.
- Capraro, M. C. Z. (2010). *Turismo náutico e atividade portuária: aspectos jurídicos destacados*. In: Castro Junior, O. A. de; Pasold, C. L. (2010). *Direito portuário, regulação e desenvolvimento*. Belo Horizonte: Fórum.
- Cerchiello, Gaetano. Cruise market: a real opportunity for transatlantic shipping lines in the 1960s – the case of the Spanish company Ybarra. *Journal of Tourism History*, London, v.6, n. 1, p. 16-37. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/1755182X.2014.964784>. Acesso em: 29 mai 2015.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 92-117.
- CLIA. (2015). Cruise Lines International Association. *Infographic Economic Impact*. Disponível em: <http://www.cruiseforward.org/impact/economic/infographic-economic-impact>. Acesso em: 11 nov. 2015.
- CLIA-Abreamar. (2015). *Dados do setor*. Associação Brasileira de Representantes de Empresas Marítimas, São Paulo. Disponível em: <http://www.abreamar.com.br/dadosdosetor>. Acesso em: 3 jul. 2015.
- CLIA-Abreamar. (2016). *Temporadas*. Associação Brasileira de Representantes de Empresas Marítimas, São Paulo. Disponível em: <http://www.abreamar.com.br/temporadas-2/>. Acesso em: 20 jan. 2016.
- Collyer, W. O. (2010). *A autoridade portuária brasileira*. In: Castro Jr., O. A. de; Pasold, C. L. *Direito portuário, regulação e Desenvolvimento*. Belo Horizonte: Fórum.
- Concais. (2016). Navios atendidos. Disponível em: <http://www.concais.com/pt-br/temporadas/>. Acesso em: 14 jul. 2016.

- Costa, I. da. (2014a). *Novas machas foram flagradas durante a manhã*. Disponível em: http://s2.glbimg.com/X9xtbhUp7yUbJOJGBKTY1dD1dml=/620x465/s.glbimg.com/jo/g1/f/original/2014/02/22/foto_2_1.jpg. Acesso em: 22 out. 2015.
- Costa, J. (2014b). *Nova mancha é registrada perto da Praia da Tartaruga em Búzios, no RJ - G1*. Disponível em: <http://g1.globo.com/rj/regiao-dos-lagos/noticia/2014/02/nova-mancha-e-registrada-na-praia-da-tartaruga-em-buzios-no-rj.html>. Acesso em: 22 out. 2015.
- Cruise Market Share. (2015a). *2015 World Wide Market Share*. Disponível em: <http://www.cruisemarketwatch.com/market-share/>. Acesso em: 14 out 2015.
- Cruise Market Share. (2015b). *Growth of the Cruise Line Industry*. Disponível em: <http://www.cruisemarketwatch.com/growth/>. Acesso em: 14 out 2015.
- Cruise Foward. (2014). *Impact – Environment & Economic*. Disponível em: <http://www.cruiseforward.org/impact/economic>. Acesso em: 04 out 2014.
- Cunard. (2015). *History of Cunard Time Line*. Disponível em: <http://www.cunard.com/cruise-types/anniversary-cruises-2015/>. Acesso em: 03 ago. 2015.
- CVC. (2016). Agência de Viagens CVC. *Nossa História*. Disponível em: <http://www.cvc.com.br/institucional/nossa-historia.aspx>. Acesso em: 19 jan. 2016.
- Darley, H. (2011). *Economic growth: revenue streams for port authorities*. Hugh Darley's Blog, 18 de julho de 2011. Disponível em: <http://hughdarley.wordpress.com/2011/07/18/economic-growthrevenue-streams-for-port-authorities/>. Acesso em: 4 jul. 2015.
- Di Vaio, A., & Romana Medda, F. (2010). Governance and efficiency of Mediterranean cruise terminals. *World Conference on Transport Research*, Lisbon. Disponível em: http://www.sietitalia.org/siet2010/29-di%20vaio_medda_paper.pdf. Acesso em: 4 jul. 2015.
- Dickinson, B., Vladimir, A. (2008). *Selling the seas: an inside look at the cruise industry*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Fabiano, S., Vieira, A., Costa, B. K., Cintra, R. F. (2012). Stakeholders Analysis : Um novo campo de pesquisa no turismo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 6, n. 2, p. 147-159.
- Faria, A.; Sauerbronn, F. F. (2008). A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 7-33.
- Farias, Wallace; Trigo, Luiz Gonzaga Godoi. (2015). Cruzeiros Marítimos: produção científica em periódicos brasileiros de Turismo. *XII Seminário Seminário da Associação Brasileira*

de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo 2015, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal - RN.

Farrell, S. (2012). The ownership and management structure of container terminal concessions. *Maritime Policy Manage.* V. 39, n. 1, p. 7–26.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Friedman, A. L.; Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. Oxford: Oxford University.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategics. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, p. 191-205.

Fúster, Luis Fernández. (1991). *Historia General del Turismo de Masas*. Madrid: Alianza Editorial.

G1Rio. (2013). *Formato em Y será mantido, mas pier será construído em outro local*. Disponível em: <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2013/05/formato-em-y-sera-mantido-mas-pier-tera-local-alterado-diz-prefeito-do-rio.html>. Acesso em: 07 jul. 2014.

Hritz, N., & Cecil, A. K. (2008). Investigating the Sustainability of Cruise Tourism: A Case Study of Key West. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(2), 168–181. <http://doi.org/10.2167/jost716.0>

Hudson, Bradford T. (2011). Brand heritage and the renaissance of Cunard. *European Journal of Marketing*, v. 45, n. 9/10, p. 1538-1556.

Jaakson, R. (2004) Beyond the tourist bubble? Cruiseship passengers while in port. *Annals of Tourism Research*, v.31, p. 44–60.

Kamann, D.-J. F. (2007). Organizational design in public procurement: A stakeholder approach. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 13, n. 1, p. 127-136.

La Torre, F. de. (2002). *Sistemas de transportes turísticos*. São Paulo: Roca.

Lakatos, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. (1991). *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Leal, F. B., Soares, M. F., Pacheco, N., Catramby, T., & Guimarães, T. V. (2013). O mercado de cruzeiros marítimos no Brasil: uma análise da demanda potencial no estado do Rio de Janeiro. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, Rio de Janeiro, v.7, n. 3, p. 17-38.

Lester, J. & Weeden, C. (2004) Stakeholders, the natural environment and the future of Caribbean cruise tourism. *The International Journal of Tourism Research*, v.6, p. 39–50.

- Lohmann, G.; Fraga, C., & Castro, R. (2013). *Transportes e destinos turísticos: planejamento e gestão*. Coleção Eduardo Sanovicz de Turismo. Rio de Janeiro: Elsevier.
- London, Wendy R.; Lohmann, Gui. (2014). Power in the context of cruise destination stakeholders' interrelationships. *Research in Transportation Business & Management*, Elsevier, v. 13, p. 24-35.
- Marti, B. E. (1990). Geography and the cruise ship port selection process. *Maritime Policy and Management*, v.17, n.2, 157–164.
- Marti, B. E. (2004). Trends in world and extended-length cruising (1985-2002). *Marine Policy*, v. 28, p. 199-211.
- Mileski, J., Wang, G., & Lamar Beacham, L. (2014). Understanding the causes of recente cruise ship mishaps and disasters. *Research in Transportation Business & Management*, Elsevier B. V., v.13, p. 65-70.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853-886.
- Mitroff, I.I. and Linstone, H.A. *The Unbounded Mind: Breaking the Chains of Traditional Business Thinking*, Oxford University Press, New York, 1993.
- Morris M. (2004). *Network Epidemiology: A handbook for survey design and data collection*. Oxford University: Inglaterra.
- NMNI. (2015). National Museum of Northern Ireland. *Titanic, Olympic and Britannic*. Disponível em: <http://nmni.com/titanic/Design-Build/Three-Sisterships/Titanic-Olympic-and-Britannic.aspx>. Acesso em: 03 ago. 2015.
- Oliveira, P. F. F., & Wada, E. K. (2012). *Stakeholders e Apart-Hotéis: Estudo de Casos Múltiplos*. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 11, n. 2, p. 145-169.
- OMT. Organização Mundial do Turismo. (2010). *Cruise Tourism: current situation and trends*. Madrid: Cedro.
- Palhares, Guilherme Lohmann. (2002). *Transportes Turísticos*. São Paulo: Aleph.
- Papathanassis, A.; Beckmann, I. (2011). Assessing the 'poverty of cruise theory' hypothesis. *Annals of Tourism Research*, v.38, p. 153–174.
- Pattulo, P. (1996). *Last Resorts: The Cost of Tourism in the Caribbean*. London: Cassell.
- Pará. (2016). Estação das Docas. Disponível em: <http://www.estacaodasdocas.com.br/>. Acesso em: 14 jun. 2016.

- Petrack, James F. (2004). Segmenting cruise passengers with price sensitivity. *Tourism Management*, v. 26, p. 753-762.
- Pier Mauá. (2016). *Página oficial do Terminal de Cruzeiros do Porto do Rio de Janeiro*. Disponível em: <http://www.piermaua.com.br/>. Acesso em: 4 out 2016.
- Porto de Santos. (2016). ISPS Code. Disponível em: http://www.portodesantos.com.br/isps_code.php. Acesso em: 09 ago. 2016.
- Porto, M. (2015). *Protesto de pescadores impede saída de turistas de navio em Itajaí (SC) - Folha de São Paulo*. Disponível em: <http://f.i.uol.com.br/folha/cotidiano/images/15006218.jpeg>. Acesso em: 22 out. 2015).
- Prahalad, C. K.; & Hamel, G. (2005). Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Prell, C.; Hubacek, K.; & Reed, M. (2009). Stakeholder Analysis and Social Network Analysis in Natural Resource Management. *Society and Natural Resources*, v. 22, n.1, p. 501-518.
- Ramoa, C. E. de A. (2014). *Cruzeiros Marítimos: realidade, perspectivas e fatores que influenciam o comportamento do mercado brasileiro*. Dissertação do Programa de Pós-graduação em Turismo e Hotelaria (Mestrado). Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Balneário Camboriú (SC).
- Ramoa, C. E. De A; Flores, L. C. da S. (2014). Cruzeiros marítimos: realidade da oferta e da demanda no mercado brasileiro. *Revista de Turismo Contemporâneo*, Natal, v. 2, n. 2, p. 300-322.
- RSSC. (2015). *Regent Seven Seas Cruises*. Disponível em: <http://www.rssc.com/cruises/NAV170105E/summary/>. Acesso em: 15 out 2015.
- Ribeiro, Olívia Cristina Ferreira; Montanari, Felipe de Laura. (2012). *Lazer em Cruzeiros Marítimos*. Várzea Paulista, SP: Fontoura.
- Rodrigue, J., Noteboom, T. (2013). The geography of cruises: Itineraries, not destinations. *Applied Geography*, v. 38, n. 1, p. 31-42.
- Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholders influences. *Academy of management Review*, v.22, n.4, p. 887-910.
- São Paulo. (2016). Companhia Docas do Estado de São Paulo – Codesp. *Santos 17 foi debatido no INPH*. Disponível em: <http://www.portodesantos.com.br/pressRelease.php?idRelease=855>. Acesso em: 04 fev. 2016.
- São Paulo. (2016b). Prefeitura de Santos. Disponível em: <http://www.turismosantos.com.br/>. Acesso em: 04 fev. 2016.

- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75. Disponível em: <http://amp.aom.org/content/5/2/61.short>. Acesso em: 07 mai. 2015.
- Schmallegger, D., & Carson, D. (2010). Whose tourism city is it? The role of government in tourism in Darwin, Northern Territory. *Tourism Hospitality Planning and Development*, v.7, n.2, p. 111-129.
- Scholes, E., & Clutterbuck, D. (1998). Communication with stakeholders: an integrated approach. *Long Range Planning*, v. 31, n. 2, p. 227-238.
- SEESP. (2016). Sindicato dos Engenheiros do Estado de São Paulo. *Novo acidente leva a insegurança na Baixada Santista*. Disponível: <http://www.seesp.org.br/site/imprensa/noticias/item/14444-novo-acidente-leva-inseguranca-a-baixada-santista.html>. Acesso em: 04 fev. 2016.
- Soares, C. M. P, Oliveira, A. P. C., Salgado, M. F., & Pacheco Jr, N. (2012). *Os cruzeiros marítimos e o mercado brasileiro: mudança de paradigma de consumo, uma visão empreendedora*. In: Amorim, E.; Andrade, C.; Tarlow, P.; Marriotti, V.; Cardona, N. (orgs.). *Abordagem Multidisciplinar dos Cruzeiros Marítimos*. Portugal: Textiverso, 2012.
- Souza, Raul José. (1999). *Cabotagem de passageiros: evolução dos cruzeiros marítimos no Brasil*. São Paulo: Dissertação de mestrado, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Sparrow, H. (2004) Cruise industry rides a wave. *The Group Travel Leader*, v.14, p. 23-24.
- Sun, X.; Jiao, Y., Tian, P. (2011). Marketing research and revenue optimization for the cruise industry: a concise review. *International Journal of Hospitality Management*, v. 30, p. 746-755.
- Sun, X., Feng, X., & Gauri, D. K. (2014). The cruise industry in China: Efforts, progress and challenges. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 71-84. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.05.009>
- Teye, V. B.; Leclerc, D. (1998). Product and service delivery satisfaction among North American cruise passengers. *Tourism Management*, v. 19, n. 2, p. 153-160.
- Theodorson, G. A. & Theodorson, A. G. (1970). *A modern dictionary of sociology*. London, Methuen.
- Trigo, Luiz Gonzaga Godoi. (2002). *Viagem na memória: guia histórico das viagens e do turismo no Brasil*. São Paulo: Ed. Senac São Paulo.

- Veal, A. J. (2011). Metodologia de pesquisa em lazer e turismo. São Paulo: Aleph.
- Vergara, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- Wang, G., & Pallis, A. (2014). Incentive approaches to overcome moral hazard in port concession agreements. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, v.67, n. 1, p. 162-174.
- WEF. (2015). World Economic Forum. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf. Acesso em: 22 fev. 2016.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

Apêndice I - Roteiro de entrevista

Título: “Cruzeiros Marítimos e Stakeholders: perspectivas de desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros no Brasil”.

Objetivo geral: avaliar as perspectivas de desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros marítimos no Brasil.

- 1) Como a organização avalia a queda na oferta dos cruzeiros marítimos nos últimos anos? (Diagnóstico, impacto e dificuldades do mercado de cruzeiros na relação com a infraestrutura).
- 2) Quais ações já foram realizadas em benefício do desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros marítimos? (Investimentos e parcerias realizadas, desafios para implantação dos projetos).
- 3) Ainda neste aspecto, quais as ações futuras para as próximas temporadas? (Prioridades, projetos em andamento, intenções de investimento, parcerias, etc).
- 4) Para que maiores avanços aconteçam, no campo dos investimentos dos terminais, quais ações externas são necessárias? Quais os atores a serem mobilizados? (Stakeholders com potencial de investimento ou relevância no desenvolvimento da infraestrutura).

Observações gerais:

De acordo com a Resolução CNS 96/1996 da USP, é direito do entrevistado:

- Ter liberdade de participar ou deixar de participar do estudo, sem que isso lhe traga algum prejuízo ou risco;
- Manter o seu nome em sigilo absoluto, sendo que o que disser não lhe resultará em qualquer dano à sua integralidade;
- Interromper a participação na pesquisa caso se sinta incomodado (a) com a mesma;
- Responder as questões levantadas pelo pesquisador caso seja solicitado (a) para uma entrevista, onde será marcado um local na instituição, horário e data em que possa se sentir mais confortável;
- Garantia de receber uma resposta a alguma dúvida durante ou após a entrevista.

Apêndice II - Termo de consentimento livre e esclarecido

Eu, WALLACE BEZERRA FARIAS, estudante do Programa de Pós-graduação em Turismo da EACH-USP, estou realizando uma pesquisa intitulada de “*Terminais de Cruzeiros Marítimos: relação entre stakeholders e o desenvolvimento da infraestrutura portuária*”, sob a orientação do Prof. Dr. Luiz Gonzaga Godoi Trigo, docente titular dos cursos de Mestrado em Turismo e Estudos Culturais na referida instituição. Essa pesquisa tem como objetivos: avaliar as perspectivas de desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros marítimos em terminais de passageiros; identificar a participação dos stakeholders nas políticas de investimentos do terminal; indicar estratégias de cooperação entre os stakeholders no desenvolvimento da infraestrutura de cruzeiros marítimos.

Para tanto, gostaria que você participasse desta pesquisa, na qual me comprometo a seguir a Resolução CNS 96/1996, relacionada à Pesquisa com Seres Humanos, respeitando o seu direito de:

- 1- Ter liberdade de participar ou deixar de participar do estudo, sem que isso lhe traga algum prejuízo ou risco;
- 2- Manter o seu nome em sigilo absoluto, sendo que o que disser não lhe resultará em qualquer dano à sua integralidade;
- 3- Interromper a participação na pesquisa caso se sinta incomodado (a) com a mesma;
- 4- Responder as questões levantadas pelo pesquisador caso seja solicitado (a) para uma entrevista, onde será marcado um local na instituição, horário e data em que possa se sentir mais confortável;
- 5- Garantia de receber uma resposta a alguma dúvida durante ou após a entrevista.

Esclareço-lhe que ao participar dessa pesquisa, seu nome e cargo poderão ser preservados, caso desejado pelo entrevistado, devendo confirmar a solicitação no início da entrevista. Ainda assim, toda a entrevista será gravada por voz e o conteúdo das falas será analisado e interpretado pelo pesquisador com base em teorias e documentos fundamentados no texto da pesquisa. Poderão, ainda, haver reproduções de trechos na íntegra do discurso do entrevistado no corpo do trabalho.

Esclareço-lhe ainda que o tempo estimado de sua participação será de 30 minutos a uma hora.

A sua participação nesta pesquisa contribuirá para uma visão mais abrangente acerca da infraestrutura de cruzeiros marítimos e não apenas unilateral sobre o fenômeno em questão.

Este Termo de Consentimento será emitido em duas vias, sendo que uma via ficará em poder do pesquisador e a outra em poder do participante.

Deixo para contato os emails: trigo@usp.br – Luiz Gonzaga Godoi Trigo (orientador), wfarias@usp.br – Wallace Bezerra Farias (pesquisador) e o endereço do CEP-EACH-USP no rodapé deste impresso, para que possa obter mais esclarecimentos ou informações sobre o estudo e sua participação.

Gratos pela atenção,

Assinatura do pesquisador

Assinatura do orientador

Declaro que, após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Projeto de Pesquisa.

São Paulo, ____/____/____.

Assinatura do sujeito de pesquisa (ou responsável legal)

ANEXOS

**ANEXO I – Participação no Mercado Mundial de Cruzeiros Marítimos em 2015 (2015
Cruise World Wide Market Share)**

Armadoras por passageiros e receita			
Empresas	Marcas	% passageiros	% receita
Carnival Cruise Line (CCL)	Carnival	21,3%	8,0%
	Costa Cruises	7,4%	6,7%
	Princess	7,9%	8,8%
	AIDA	3,7%	3,4%
	Holland America	3,0%	4,4%
	P&O Cruises	1,7%	3,7%
	P&O Cruises Australia	1,2%	2,3%
	Ibero Cruises	0,8%	1,6%
	Cunard	0,9%	2,6%
	Seabourn	0,2%	0,7%
	Total	48,1%	42,2%
Royal Caribbean Line (RCL)	Royal Caribbean	16,7%	14,2%
	Pullmantur	1,6%	1,2%
	Azamara	0,2%	0,7%
	Celebrity	4,2%	5,7%
	Croisières de France (CDF)	0,5%	0,4%
	Total	23,1%	22,1%
Norwegian Cruise Line (NCL)	Norwegian	9,5%	8,7%
	Oceania Cruises	0,6%	2,3%
	Regent Seven Seas	0,3%	1,5%
	Total	10,4%	12,4%
Outras	MSC Cruises	5,2%	4,2%
	Disney	2,8%	2,4%
	Thomson Cruises	1,3%	1,8%
	Hurtigruten	1,4%	1,5%
	Louis Cruises	0,9%	1,2%
	Phoenix Reisen	0,5%	0,7%
	Fred Olsen	0,0%	0,1%
	Classic International Cruises	0,4%	0,5%
	Saga Cruises & Spirit of Adventure	0,4%	0,5%
	Silversea	0,4%	1,3%
	All Leisure Holidays	0,3%	0,4%
	Cruise & Maritime Voyages	0,5%	0,5%
	Crystal	0,3%	1,5%
	Ocean Star Cruises	0,2%	0,3%
	Hapag-Lloyd	0,2%	0,2%
	Celebration Cruise Line	0,2%	0,2%
	Ponant Yacht Cruises	0,1%	0,6%
	Star Clippers Cruises	0,1%	0,1%
	Discovery World Cruises	0,0%	0,1%
	American Cruise Lines	0,0%	0,0%
	Lindblad Expeditions	0,1%	0,2%
	Paul Gauguin (PGC)	0,1%	0,3%
	SeaDream Yacht Club	0,0%	0,2%
	Orion Expedition Cruises	0,0%	0,0%

Pearl Seas Cruises	0,1%	0,1%
Sw an Hellenic	0,0%	0,1%
Blount Small Ship Adventures	0,0%	0,1%
Hebridean Island Cruises	0,0%	0,0%
Star Cruises	1,3%	1,8%
Quark Expeditions	0,0%	0,2%
Travel Dynamics	0,0%	0,0%
TUI Cruises	1,3%	1,8%
Viking	0,1%	0,2%
Total	18,4%	23,3%
Total geral	100%	100%

Fonte: Cruise Market Watch, 2015a.