

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**HOSPITALIDADE NOS CRUZEIROS MARÍTIMOS NO  
LITORAL BRASILEIRO: ESTUDO DE CASO DA  
COMPANHIA COSTA CRUZEIROS**

**DENNIS MINORU FUJITA**

**SÃO PAULO  
2005**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**HOSPITALIDADE NOS CRUZEIROS MARÍTIMOS NO  
LITORAL BRASILEIRO: ESTUDO DE CASO DA  
COMPANHIA COSTA CRUZEIROS**

**DENNIS MINORU FUJITA**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção de título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade e linha de pesquisa Políticas e Gestão em Hospitalidade e Turismo, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Hilário Ângelo Pelizzer.

**SÃO PAULO  
2005**

## **BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Hilário Ângelo Pelizzer  
Presidente da Banca

Profa. Dra. Sara Chucid da Viá

Profa. Dra. Celia Maria de Moraes Dias

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho aos meus pais  
e amigos que tanto me  
incentivaram neste mundo  
fantástico do Turismo

## **Agradecimentos**

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Hilário Ângelo Pelizzer tanto pela paciência quanto pela atenção e preocupação ao longo deste processo, a sua dedicação foi imprescindível para a concretização deste trabalho.

Agradeço também aos vários amigos que me acompanharam nestes últimos anos, principalmente pelo incentivo e apoio.

E finalmente, agradeço ao Sr. Renê Hermann pela ajuda na coleta de informações, e principalmente, por permitir as pesquisas junto à Costa Cruzeiros.

*Lá vai uma barquinha carregada de  
Aventureiros  
Lá vai uma barquinha carregada de  
Bacharéis  
Lá vai uma barquinha carregada de  
Cruzes de Cristo  
Lá vai uma barquinha carregada de  
Donatários  
Lá vai uma barquinha carregada de  
Espanhóis  
Praga prenda  
Prenda Espanhóis!  
Lá vai uma barquinha carregada de  
Flibusteios  
Lá vai uma barquinha carregada de  
Governadores  
Lá vai uma barquinha carregada de  
Holandeses  
Lá vem uma barquinha cheinha de  
índios  
Outra de degradados  
Outra de pau de tinta  
Até que o marinheiro  
Se acoalhou de transatlânticos  
E as barquinhas ficaram  
Jogando prenda coa raça misturada  
No litoral azul de meu Brasil*

*História Pátria*

*Oswald de Andrade*

## RESUMO

Os cruzeiros marítimos constituem-se numa potência mundial que agora no Brasil encontram uma demanda ávida por consumi-los. Não obstante, torna-se necessário estudar estas motivações, principalmente no campo da hospitalidade, que tem possibilitado a expansão de grandes armadoras, sendo o objeto desta pesquisa a Costa Cruzeiros, uma das empresas mais representativas e emblemáticas deste segmento no país.

O objetivo deste trabalho é realizar um estudo de caso sobre a referida companhia no intuito de se demonstrar a sua hospitalidade comercial, que tem sido um dos principais motivos de seu sucesso no cenário nacional.

A metodologia utilizada foi construída por meio de uma estrutura linear com base na evolução dos cruzeiros marítimos até a sua concretização no país, sendo esta fase obtida principalmente por meio de literatura específica relativa à área de transportes turísticos e hospitalidade. A segunda etapa demandou uma análise da empresa em relação ao fenômeno da Hospitalidade, e como esta fornece tal característica aos consumidores. Esta fase foi concretizada por meio de entrevista com o principal dirigente da empresa no Brasil.

Entretanto, tornou-se necessário examinar se tais proposições eram assimiladas pelos consumidores o que determinou uma pesquisa de campo junto aos mesmos para se compreender, de forma mais específica, como se deu este processo, bem como se o mesmo foi o motivo de sucesso deste segmento no país, principalmente da empresa supracitada, que é considerada uma das líderes de mercado.

Esta etapa foi elaborada por meio da análise de 132 *Comment Cards* de passageiros escolhidos de forma aleatória dentro do total de aproximadamente 53.000 passageiros servidos pela Costa Cruzeiros em solo nacional.

Percebe-se neste trabalho que os cruzeiros marítimos são uma realidade em solo nacional, e que os mesmos fornecem serviços diferenciados que dão origem a uma nova forma de hospitalidade comercial, que mantém ritos de hospitalidade tradicionais aliados a novas estratégias, como as saídas temáticas que conquistaram realmente o público nacional.

A única ressalva acerca desta atividade está relacionada aos serviços em terra prestados pelas localidades portuárias, que ainda encontram-se aquém da qualidade dos serviços de bordo, gerando um contraste significativo na satisfação final do consumidor em relação ao serviço prestado pelo cruzeiro marítimo.

**Palavras-chave:** Cruzeiros marítimos. Hospitalidade. Costa Cruzeiros. Prestação de serviços profissionais.



## **ABSTRACT**

*The cruise ships are a world-wide power that find in Brazil a great demand of consumers. However, to understand how it became real, more studies are so necessary from this matter, mainly in scope of hospitality, that made possible the expansion of great shipowners, in special case of Costa Cruises, the main object of this investigation, and one of the most representative and emblematic company in Brazil.*

*The object of this study was develop by a case study about this company, to show your commercial hospitality that are, in fact, the special reason of your successful in Brazilian travel market.*

*This work was designed by a linear structure, that studies, at first, the evolution of Cruise Ships until your actual establishment in country, made by knowledge literature of tourism transport and hospitality. The second stage demanded a company's analysis to discover the phenomenon of Hospitality, and how it was supplied to the consumers. This facts was gotten by interview with the main controller of the company in Brazil.*

*However, one more study was necessary to prove if such proposals were assimilated by the consumers themselves and, in specific way, by the entire process, as well as it was the real reason of success of this segment in the country, in mainly of the mentioned company above, who is one of the market leaders.*

*This stage was elaborated by research of 132 Comment Cards that was chosen in random form, inside of 53.000 passengers served by Costa Cruises in Brazil.*

*Work perceives that cruise ships are a real phenomenon in Brazil, and it offers a new quality services that give a new knowledge of commercial hospitality, what allies rites of traditional hospitality and new strategies, for example, the thematic trips that had the Brazilian's consumers sympathy.*

*The only exception about this activity are the services given in land by the port localities, that still in a minor quality of than provided aboard, generating a expressive contrast in the final satisfaction of the consumers in relationship to the your own cruise's experience.*

**Key-words:** *Cruise ships. Hospitality. Costa Cruises. Rendering of professional services.*

## Lista ilustrações

Figura 1 – Navio <i>MS Funchal</i> – Ano de Construção 1961.....	30
Figura 2 – <i>Deck Plan</i> do Navio <i>Funchal</i> .....	30
Figura 3 – Navio <i>Island Escape</i> – Ano de Construção 1982.....	31
Figura 4 – <i>Deck Plan</i> do Navio <i>Island Scape</i> .....	31
Figura 5 – Navio <i>Costa Victoria</i> – Ano de Construção 1996.....	32
Figura 6 – <i>Deck Plan</i> do Navio <i>Costa Victoria</i> .....	32
Figura 7 – Cabine Inferior Interna.....	36
Figura 8 – Cabine Inferior Externa.....	36
Figura 9 – Cabine Superior Externa.....	37
Figura 10 – Cabine Superior Interna.....	37
Figura 11 – Cabine Superior com Varanda.....	38
Figura 12 – Esfera da Hospitalidade.....	43
Figura 13 – Pirâmide Motivacional de Maslow Adaptada para a Hospitalidade.....	45
Figura 14 – Porto de Ilhabela.....	71
Figura 15 – Navio <i>Costa Tropicale</i> .....	75
Figura 16 – Navio <i>Costa Victoria</i> .....	76
Figura 17 – Navio <i>Costa Romântica</i> .....	89

## Lista de tabelas

Tabela 1 – Aspectos tangíveis e Intangíveis de Hospitalidade a bordo dos Cruzeiros Marítimos.....	65
Tabela 1 – Linha do Tempo – Cruzeiros Marítimos no Brasil.....	108
Tabela 2 – Itinerário do Navio <i>Costa Victoria</i> .....	109
Tabela 3 – Itinerário do Navio <i>Costa Victoria</i> – Continuação.....	110
Tabela 4 – Itinerário do Navio <i>Costa Romântica</i> .....	111
Tabela 5 – Itinerário do Navio <i>Costa Romântica</i> – Continuação.....	112

## Lista de abreviaturas e siglas

ABAV – Associação Brasileira das Agências de Viagens

CLIA – *Cruise Lines International Association*

CONCAIS S/A – Companhia Docas de Administração Portuária

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo

SINDETUR - Sindicato das Empresas de Turismo

## SUMÁRIO

Introdução .....	12
Capítulo 1 - Cruzeiros marítimos um equipamento completo.....	19
1.1 - A história dos cruzeiros marítimos – O início, o apogeu e a maturidade inovativa .....	21
1.2 - Tipologia das embarcações .....	29
1.3 - Segmentação de mercado .....	33
1.4 - Procedimentos e técnicas de venda .....	34
Capítulo 2 - A hospitalidade nos cruzeiros marítimos .....	42
2.1 - Hospitalidade: conceitos e preceitos .....	42
2.2 - A hospitalidade comercial e seu desdobramento nos cruzeiros marítimos .....	49
2.2.1 - Serviços e equipe de hospitalidade existente nos cruzeiros marítimos .....	55
Capítulo 3 - Estudo de caso da Costa Cruzeiros .....	67
3.1 - A navegação no Brasil e o cenário atual de cruzeiros marítimos....	67
3.2 - Costa Cruzeiros: uma empresa de hospitalidade no Brasil .....	72
3.3 - Números de expressão da empresa no mundo .....	74
3.4 - A empresa no Brasil.....	80
Considerações finais .....	91
Fontes de pesquisa.....	96
Referências bibliográficas .....	97
Bibliografia .....	99
Glossário.....	102
Apêndices 1 - Roteiro de entrevista com questões semi-estruturadas .....	104
Anexo 1 – Peça publicitária do <i>Queen Mary 2</i> .....	105
Anexo 2 – Modelo de <i>comment cards</i> .....	106
Anexo 3 – Resultados dos <i>comment cards</i> - Temporada 2004/2005.....	107
Anexo 4 – Reportagem Turismo em Números .....	108
Anexo 5 – Folheto da Costa Cruzeiros - Temporada 2005/2006 .....	109
Anexo 6 – Folheto da Costa Cruzeiros - Temporada 2005/2006 .....	110
Anexo 7 – Folheto da Costa Cruzeiros - Temporada 2005/2006 .....	111

Anexo 8 – Folheto da Costa Cruzeiros - Temporada 2005/2006 .....	112
Anexo 9 – Documento de autorização de divulgação de informações .....	113

## Introdução

Os cruzeiros marítimos são um complexo de serviços turísticos que possui como diferencial de mercado o atendimento de grande parte das necessidades e desejos de seus hóspedes, principalmente se pensarmos nos diversos benefícios disponibilizados a bordo, como serviço de alimentação 24 horas, estrutura hoteleira completa, transporte, entre outros serviços que constituem uma forma de hospitalidade bastante especial.

Esta afirmação baseia-se na evolução e no histórico do segmento que mantém ainda atuais estilos e ritos de cordialidade e benevolência quanto à recepção dos seus consumidores, sendo uma cultura desenvolvida a bordo que sequer existe em outros equipamentos turísticos nacionais e demais meios de transportes.

Os cruzeiros marítimos representam um segmento de expressão no contexto atual, principalmente para países em desenvolvimento como o Brasil, o qual obteve um volume total de mais de 150 mil viajantes na temporada 2003/2004 (EMBRATUR, 2004), apresentando um aumento de cerca de 20% em relação ao mesmo período do ano anterior segundo, dados da mesma entidade.

O presente trabalho visou então à discussão do fenômeno da hospitalidade comercial nos cruzeiros marítimos por meio de uma das empresas mais representativas e tradicionais do segmento, no contexto nacional, que é a Costa Cruzeiros, sediada na Itália, e que faz parte de um dos maiores grupos de cruzeiros marítimos do mundo: *A Carnival Cruise Lines*.

Este trabalho expressa também a visão de mercado e experiência vivenciada pelo pesquisador que tem sido, há 22 anos, admirador, consumidor e profissional deste segmento, tendo realizado a primeira viagem de navio, aos 4 anos de idade, no *Stela Sollaris* da armadora grega *Sun Line*, chegando ao total de mais de 30 viagens realizadas pelos mais variados roteiros e embarcações e 15 anos de

profissão dedicados a este hospitaleiro mercado representado pelos cruzeiros marítimos.

A hipótese principal detectada no processo foi que o desenvolvimento dos cruzeiros marítimos no litoral brasileiro deveu-se, possivelmente, ao fato de as companhias investirem na prestação de serviços de qualidade que, muitas vezes, encontram-se num patamar superior a qualquer serviço nacional, bem como à manutenção de determinados ritos de hospitalidade ainda serem mantidos dentro da rotina de bordo das embarcações. Além disso, há indícios e evidências de mercado que indicam que a companhia Costa Cruzeiros possivelmente detenha sucesso de vendas por navio devido ao fato de estimular um serviço mais tradicional e cordial aos seus passageiros, mais próximo ao estilo de serviço europeu. Além da contratação/alocação de mão-de-obra brasileira para atender o público consumidor local em língua portuguesa, ao invés de forçar os consumidores a se comunicarem em outra língua como o inglês e o espanhol dentro das embarcações.

O objetivo geral da pesquisa, então, foi identificar os principais serviços e elementos explícitos ou não de hospitalidade que diferenciam os cruzeiros marítimos dos demais serviços turísticos ofertados em solo nacional.

Sendo desmembrada em objetivos específicos como:

- Levantar os principais serviços prestados pela Costa Cruzeiros em suas embarcações.
- Comprovar quais destes serviços são diferenciais de mercado, e quais deles se relacionam diretamente com o fenômeno de hospitalidade.
- Identificar possíveis pontos de fragilidade do serviço, bem como seus pontos fortes e de atratividade do ponto de vista dos consumidores.
- Levantar as principais estratégias adotadas pela companhia para ofertar uma hospitalidade condizente com o perfil nacional.

Tais objetivos foram pretendidos em virtude da problemática deste trabalho estar no fato de os cruzeiros marítimos terem se desenvolvido rapidamente no litoral brasileiro enquanto atividade, porém, os estudos sobre o assunto ainda são incipientes e escassos, principalmente em relação ao conceito de hospitalidade,

sendo necessário pesquisar e analisar este determinante, pois trata-se de um grande diferencial competitivo latente de mercado.

Uma das maiores dificuldades em relação a este trabalho foi detectar tais elementos de hospitalidade que têm gerado o desenvolvimento significativo desta atividade turística e o por que das armadoras empreenderem tantos esforços em trazer equipamentos cada vez mais sofisticados para o país.

Por este motivo, torna-se justificado este trabalho, uma vez que o fluxo de turistas oriundos dos cruzeiros marítimos para as cidades do eixo litorâneo no qual os navios aportam é realmente expressivo (supracitado), impulsionando a economia local por meio da utilização de equipamentos turísticos, deixando em troca somas vultosas em dinheiro, como exemplo citamos a capital Rio de Janeiro que no presente ano teve a circulação, segundo a Riotur, de cerca de 18 milhões de dólares somente pelo fluxo de passageiros dos cruzeiros marítimos, que movimentam, segundo a mesma pesquisa, que deu origem a estes dados, de uma média de gastos de 200,10 dólares passageiro/dia<sup>1</sup>.

Os presentes números revelam o desenvolvimento de um mercado extremamente atraente, que segundo Coulson, justifica-se pelo seguinte motivo:

As tendências sócio-econômicas estão influenciando a demanda por cruzeiros. A classe média emergente em países como a Coréia e o Brasil produz novos mercados de potenciais clientes, ricos e com boa formação educacional. (COULSON apud LOCKWOOD, MEDLIK, 2003, p.230)

Compreendendo-se a afirmação anterior, percebe-se que os turistas brasileiros almejam um padrão mais elevado de serviços turísticos, que ainda não se encontram, em sua plenitude, à disposição no cenário nacional, sendo suprida tal demanda por meio dos cruzeiros marítimos que aqui aportam, pois trazem dentro de seu universo, uma qualidade além dos serviços, principalmente devido às características como *almost inclusive*<sup>2</sup>, equipamentos de entretenimento, gerente de

---

<sup>1</sup> Assessoria de imprensa da Riotur < [www.riotur.gov.br](http://www.riotur.gov.br) > - Acessado em 10 de maio de 2005.

<sup>2</sup> Os cruzeiros marítimos oferecem quase todos os serviços de bordo inclusos, como as refeições (6 ou mais), os serviços de entretenimento, dentre outras facilidades, excetuando-se nesta promoção as bebidas e serviços individuais e particulares, como cabeleireiro, massagens, entre outros de caráter pessoal.

hospitalidade(*Chief Purser*), paradas em cidades turísticas, entre outros serviços para o bom acolhimento, atendimento e recepção do cliente.

Esta hospitalidade comercial, se assim pode ser denominada, é um dos atrativos que distinguem os cruzeiros marítimos dos demais equipamentos turísticos no Brasil, sendo este o foco do estudo de caso da presente pesquisa, que trabalhará com a compreensão deste fenômeno numa única empresa (Costa Cruzeiros) no intuito de se descobrir quais seriam os serviços prestados por tal companhia que proporcionam tamanho sucesso do segmento, e principalmente, destacar quais seriam, também, os elementos latentes ou não de hospitalidade que permeiam este equipamento.

Sendo assim, torna-se necessário a construção de um, bom referencial teórico para detectar tais características tendo-se posteriormente a análise da companhia marítima Costa Cruzeiros por intermédio dos serviços prestados pela mesma no litoral Brasileiro, tentando-se buscar os elementos que indicassem os seus diferenciais de mercado, que poderiam compor indicativos de hospitalidade.

O primeiro conceito explorado foi o cruzeiro marítimo em si, pois como tratou-se do foco desta pesquisa, necessitou-se de uma compreensão inicial do que viria a ser este complexo de serviços, bem como a sua importância no cenário turístico, tendo-se então o estudo de seus primórdios como equipamento de lazer até os dias atuais, sendo necessário para tanto a utilização de material de origem estrangeira, devido a escassez deste tipo de pesquisa no panorama nacional.

O presente trabalho tratou dos transportes marítimos voltados para o Turismo, sendo necessário a compreensão do histórico e principalmente do conceito de cruzeiro marítimo para que se pudesse desenvolver a identificação das potencialidades gerais e específicas no cenário nacional. Para tanto, utilizou-se os autores Lucca (1992), Torrestermeño (2000), Ward (2001) e Page (2001), como fontes principais, para a construção do histórico e da conceituação básica desta categoria de serviço turístico, dando precedentes para a compreensão dos transportes marítimos como uma categoria de serviço que possui um ciclo de vida específico.



A escolha destes autores deveu-se principalmente por serem referências dentro do universo de transporte turístico, com ênfase em cruzeiros marítimos, tendo-se apenas a necessidade de adaptá-los à realidade nacional.

A visualização do cenário nacional realizou-se com o auxílio dos autores Prado (1997) e Amaral (2001), sendo o primeiro autor importante para compreender-se como se deu o retrocesso no processo de crescimento do segmento de transportes no país em virtude do governo militar. O segundo autor trata de uma prática de mercado insustentável no âmbito nacional devido a certas especificidades do público consumidor brasileiro, porém, é adotada como a melhor, dado a falta de pesquisa na área de transportes marítimos

O segundo conceito desenvolvido foi a hospitalidade, pois sendo este um desejo atual do público consumidor, teve-se de explorá-lo e analisá-lo de maneira a compreender como tal ferramenta está inserida nos cruzeiros marítimos, principalmente na empresa Costa Cruzeiros. Esta etapa relacionou-se às leituras efetuadas no decorrer das disciplinas cursadas que determinaram a idéia base para o exercício desta reflexão.

Tendo-se tal orientação, as leituras dividiram-se em duas vertentes, a primeira relacionada ao conceito de hospitalidade tradicional, que trabalhou os ritos e símbolos de nossa sociedade, utilizando-se para tanto os autores Dias (2002) e Lashley (2003), que analisam a hospitalidade como um fenômeno social que evolui ao longo da história humana. O direcionamento para o conceito de hospitalidade comercial, foi orientado pelos autores Locwood e Medlik (2003), e Chon e Sparrowe (2003), que estruturam a hospitalidade e analisam a sua aplicabilidade dentro das empresas de prestação de serviços turísticos.

Tendo-se estas fases concluídas, o processo de estudo de caso foi facilitado, uma vez que bastou apenas confrontar as informações apresentadas pela empresa com os referenciais teóricos, obtendo-se assim uma análise sobre a representatividade desta companhia tanto no segmento de cruzeiros marítimos nacionais quanto no fomento da hospitalidade como atividade.

Percebe-se, então que a presente dissertação foi dividida em duas etapas em relação a sua construção, sendo a primeira fase deste trabalho, por se tratar da construção conceitual, foi voltada totalmente à pesquisa bibliográfica, a qual buscou

os elementos que justificassem e construíssem os dois capítulos iniciais (Cruzeiros marítimos e Hospitalidade) do trabalho.

A segunda etapa, que definiu o trabalho como um estudo de caso<sup>3</sup>, pretendeu a coleta de informações sobre os serviços prestados pela companhia Costa Cruzeiros, tendo-se como base para este estudo a aplicação de uma entrevista com roteiro pré-estabelecido em 15 perguntas abertas ao principal dirigente da companhia na matriz brasileira, o diretor-presidente Sr. Renê Hermann. Este instrumento, aplicado no dia 28 de junho de 2005, atentou e forneceu informações sobre os principais serviços ofertados pela empresa, bem como estabeleceu os seus diferenciais de mercado.

Esta ferramenta atentou também se o referido entrevistado detinha o conhecimento sobre o conceito de hospitalidade comercial ou de forma latente, propondo-se assim novas linhas de atuação para a empresa.

Tais informações foram comparadas e comprovadas pela pesquisa de fontes como revistas e jornais do segmento, bem como pela análise de 132 fichas de *feedback (Comment Cards)*, aplicados pela própria empresa aos seus 53.000 passageiros. A escolha da amostra se deu de forma aleatória tanto das saídas das embarcações quanto de passageiros.

O presente trabalho, então, encontra-se dividido em 3 capítulos, sendo o primeiro destinado à fundamentação teórica sobre o serviço de cruzeiros marítimos, buscando-se a sua origem como meio de transporte regular até a sua completa transformação num equipamento de lazer que disponibiliza uma gama variada de serviços ao público consumidor. Este capítulo também aborda as terminologias técnicas, bem como a diversificação dos serviços no contexto atual. Neste sentido, explora-se também a orientação para as técnicas de vendas tentando-se esclarecer as potencialidades, e alguns fatores de hospitalidade, desta categoria de serviço disponível no país.

O capítulo 2, por sua vez, busca a fundamentação teórica sobre hospitalidade desde a sua origem no ambiente privado, até a sua transformação como diferencial

---

<sup>3</sup> Segundo Dencker (1998, p.127) é “o estudo profundo e exaustivo de determinados objetos ou situações...pode envolver exame de registros, observação de ocorrência de fatos, entrevistas estruturadas ou não estruturadas ou qualquer outra técnica de pesquisa. O objeto de estudo de caso pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações ou até mesmo uma situação.”

competitivo de mercado (hospitalidade comercial), que se encontra, em alguns momentos de forma implícita, e em outros de forma latente tanto na infra-estrutura dos navios quanto na rotina de vida a bordo dos hóspedes. Este capítulo é importante para esta dissertação, pois permite compreender o sucesso dos navios em solo brasileiro.

E finalmente, tem-se o capítulo 3 que tratou do estudo de caso em si, neste sentido ocorreu a coleta de dados sobre a temporada 2004/2005 e a análise dos serviços de hospitalidade prestados pela Costa Cruzeiros por meio da tabulação e da compreensão dos dados obtidos em conformidade à fundamentação teórica. Este capítulo é responsável por salientar o sucesso da companhia Costa Cruzeiros, esclarecendo que a empresa detêm tamanha tradição devido principalmente por ofertar serviços de qualidade e por manter características de hospitalidade, que alguns de seus concorrentes não compreenderam como exigência do mercado consumidor nacional.

Apresentam-se, a seguir, os resultados deste estudo de caso da companhia Costa Cruzeiros.

## Capítulos 1 – Cruzeiros Marítimos: Um Equipamento Turístico Completo

Os cruzeiros marítimos podem ser considerados atualmente como equipamentos turísticos completos, pois disponibilizam a seus hóspedes todos os serviços considerados essenciais para a existência da atividade denominada Turismo, isto é, oferecem, num único pacote de serviços, o transporte, posto que o navio realiza roteiros diversificados com várias paradas em localidades turísticas; a hospedagem, com estrutura organizacional e serviços além de muitos meios de hospedagem em solo nacional; o serviço de alimentos e bebidas de categoria internacional, sendo este um dos atrativos principais, se considerarmos que a média é de 6 refeições diárias já incluídas no preço da viagem; e, finalmente, a atratividade turística, seja pelas paradas executadas, seja pelos próprios equipamentos de lazer a bordo, que vão desde a piscina até bares temáticos, salas de realidade virtual, lojas livres de impostos e taxas sobre os produtos comercializados, pista de patinação no gelo, teatro entre outros.

Pelo exposto acima, percebe-se que os cruzeiros marítimos são um equipamento de Turismo completo, podendo, em alguns casos, se transformar até no destino de viagem dos turistas, sendo um bom exemplo o navio *Queen Mary 2*, cuja maior atratividade não é o roteiro de volta ao mundo, mas sim conhecer o maior e mais luxuoso transatlântico do Mundo (vide peça publicitária - anexo 1).

Neste contexto, os cruzeiros marítimos na costa brasileira têm aumentado a cada ano no país devido à necessidade de se expandir os roteiros internacionais, por parte das armadoras estrangeiras, como também para difundir esta prática de turismo no mercado nacional (*massificação* do produto), mudando-se o enfoque de mero ponto de parada de roteiros para um destino fixo no calendário anual de algumas empresas, segundo Amaral:

Atualmente a temporada na América do Sul apresenta um crescente número anual de novos navios, que tem gerado um aumento proporcional no número de cruzeiristas brasileiros e estrangeiros que navegam nesse destino, que, do ponto de vista internacional, é classificado como exótico. (AMARAL, 2001, p.91)

Esta possibilidade poderá transformar o Brasil num dos destinos turísticos mais procurados no mundo, tanto em virtude das crises internacionais quanto pelo fator econômico relacionado ao valor da moeda (R\$1,00 equivalente a USD2,247, Câmbio Turismo em 04 de outubro de 2005) que possibilitam o crescimento do segmento turístico em geral, apresentando um cenário positivo para os cruzeiros marítimos, favorecendo o aproveitamento do extenso litoral nacional (oito mil quilômetros) numa nova perspectiva até mais sustentável.

Outro fator que permite ampliar esta visão de crescimento deve-se à questão do Turismo ser uma *Indústria Global*, pois como aponta Frank M. Go (apud THEOBALD, 2002, p.464): As organizações do Turismo, incluindo os setores comerciais e públicos, operam virtualmente em todos os países e comunidades.

O Brasil deve buscar tal diferencial e excelência em suas regiões portuárias, gerando assim distinção entre as mesmas, bem como, procurando ressaltar um dos grandes diferenciais competitivos no mundo: a hospitalidade, que apesar de ser um tema ainda pouco explorado em solo nacional, é uma das prerrogativas do público consumidor de turismo, que almeja ser bem acolhido pelas localidades que visita em férias.

Neste contexto, percebe-se que as localidades visitadas pelos navios podem se beneficiar largamente do processo turístico, tanto economicamente quanto socialmente, pois impactos relacionados à implantação de uma infra-estrutura turística de hospedagem, não são necessários, uma vez que esta carga impactante (ocupação de área natural, produção de lixo, entre outros fatores negativos advindos do fluxo de pessoas) fica a cargo dos navios (os detritos e dejetos, produzidos pelos turistas dentro da embarcação, ficam armazenados para tratamento e posterior escoamento, sendo um processo desenvolvido de forma ética e consciente). Outro benefício gerado pelas embarcações relaciona-se ao fato dos turistas gerarem renda à população receptora, além de ocorrer o consumo de produtos culturais que podem valorizar a identidade local. Nesta mesma situação, muitas vezes estes visitantes não chegam sequer a perturbar o fluxo da vida local, dado às expedições ocorrerem no modelo de *sightseeing*. Outra constatação importante sobre os cruzeiros marítimos, é a capacidade de propiciar um crescimento do mercado profissional ou até mesmo a reestruturação para a manutenção das rotas nacionais de cruzeiros

marítimos, pois no estágio em que se encontram é uma vitória para um país tão pouco acostumado com serviços de qualidade.

Os cruzeiros marítimos já representaram um dos principais serviços vendidos no país, pois são fruto de um transporte amplamente consumido em décadas passadas, porém, com outro enfoque, e por uma elite privilegiada, que ainda é um dos públicos contemplados pelos cruzeiros marítimos.

Citando Roná:

A navegação de passageiros já foi muito importante para o Brasil, mas com a crise do setor – fruto da concorrência aeronáutica e rodoviária -, a atividade foi abandonada. Os principais armadores brasileiros não procuraram investir no turismo, deixando a atividade mais a cargo de empresários nacionais de turismo com maior visão de mercado. (RONÁ, 2002, p.146)

Neste sentido, analisa-se, a seguir, como se originam os cruzeiros marítimos e como eles podem proporcionar estes efeitos multiplicadores dentro do cenário turístico e de hospitalidade no âmbito nacional, apresentando-se, então, o conceito de cruzeiros marítimos desde a sua origem, como equipamento de transporte, até a presente complexidade de serviços turísticos que se encerra em seu universo. Analisa-se, também, a estrutura, o tipo de serviço e os procedimentos de comercialização como tipologia das embarcações, segmentação de mercado e técnicas de vendas.

### 1.1 - A História dos Cruzeiros Marítimos – O Início, o Apogeu e a Maturidade Inovativa.

O presente item visa esclarecer a origem dos cruzeiros marítimos como equipamento de lazer e turismo desde a sua origem como transporte de linha regular utilizado para transporte de cargas e pessoas, sendo estas últimas com o intuito de imigração ou migração, até os dias atuais como um prestador de hospitalidade comercial aos seus hóspedes.

Alguns pesquisadores consideram a Bíblia Católica uma das primeiras referências sobre a navegação, mais precisamente no Livro de Isaías, onde há a referência ao povo que habita uma terra onde há o roçar de muitas asas de insetos,

que está muito além dos rios da Etiópia e *que envia embaixadores por mar navegando em navios de papiro.*(apud COLLINDER, 1954, p.122)

Esta passagem pode ser considerada como o registro mais remoto de viagem do homem pelo mar, tendo ocorrido provavelmente há cinco mil anos. Não obstante, até hoje historiadores discutem, sem concordar, sobre a época da edição da Bíblia. Entretanto, parece ser um dos primeiros relatos de navegação que se tem conhecimento, devido ao fato da linguagem escrita ser restrita e pouco difundida em tal período.

Não há dúvidas de que o homem tenha feito muitas viagens pelo mar e outros territórios antes deste período. A utilização de canoas de pele e demais meios de transporte não devem ser descartadas, conforme Torre:

Desde a antiguidade, o homem ocupou os vales circundantes dos grandes rios, como o Tigre, o Eufrates e o Nilo. É possível que, ao ver flutuando algum tronco de árvore, tenha surgido nele a primeira idéia de embarcação. (TORRE, 2002, p. 184)

Buscando-se uma orientação mais precisa, este trabalho desenvolve-se por meio dos grandes momentos históricos do ocidente, que apresentam a navegação marítima, no decorrer dos tempos, como uma atividade muito flexível e adaptada aos ciclos, chegando até a ser fonte primordial de renda de muitos países, como o ocorrido no período da expansão marítima europeia, sendo realizado um adendo à Escola de Sagres, localizada em Portugal, que origina a seguinte observação:

Fundada em 1417, a Escola de Sagres funcionou como pólo coordenador e executor das futuras expedições marítimas lusas. Esse centro de estudos e pesquisas de navegação reunia astrônomos, geógrafos, matemáticos, especialistas em instrumentos náuticos, além de cartógrafos e navegadores. Foi ao seu tempo o mais avançado centro de estudos náuticos de todo o mundo, catalisando o anseio nacional de criar uma nova rota comercial com o Oriente, conquistando o valioso comércio de especiarias. (DEYON, 1973, p63)

Muitas técnicas de navegação originaram-se e difundiram-se com esta Escola que determina até os dias atuais a noção de alguns processos tais como a notação de distância (nós), sinalização, entre outros.

Neste período tem-se o comércio como principal impulsionador da navegação, sendo realizados até o transporte de passageiros para o povoamento

das colônias conquistadas. no intuito de se aumentar o fluxo de ganho das metrópoles, gerando-se até conflitos entre os países que surgiam. Ilustrando esta situação, tem-se a seguinte nota:

A contestação francesa ao Tratado de Tordesilhas teve o Monarca Francisco I o mais veemente representante. Em 1540 chegou a dizer que o *Sol brilhava tanto para ele como para os outros* e que *gostaria de ver o testamento de Adão para saber de que forma este dividira o mundo...* Declarou também que só a ocupação criava o direito, que descobrir um país, isto é, vê-lo ou atravessa-lo, não constituía um ato de posse e que considerava como domínio estrangeiro unicamente os *lugares habitados e defendidos*. São essas as bases da colonização moderna. (MOUSNIER, 1973, p.163)

Ocorrem, assim, duas finalidades simultaneamente neste período para as embarcações, o transporte de cargas e o transporte de passageiros, sendo esta última modalidade a mais importante para a pesquisa em si. Tendo esta orientação, como meio de transporte fundamental para passageiros em longos trajetos, ocorrendo o apogeu deste processo somente no começo do século XIX, com o grande fluxo de estudantes das colônias para as metrópoles, e o maior fluxo composto por imigrantes em embarcações a vapor, muito mais confiáveis e que navegavam com maior velocidade que as embarcações à vela.

A história da navegação marítima como fonte de lazer tem seu início nos navios de linha regular, sendo o primeiro navio a executar este exercício o *Deux Frères*, um navio francês que em 17 de Dezembro de 1784 (WARD, 1999: p.10) inaugurou a linha regular entre *Le Havre* - França, e Nova Iorque – EUA. Um transporte sem o luxo e o conforto encontrados nos navios atuais, entretanto, com um serviço de bordo próximo ao de um hotel simples, o que neste período significou um avanço no deslocamento de passageiros.

A partir deste momento, ocorre o desenvolvimento de várias empresas marítimas de linha regular que possibilitaram o deslocamento “programado” dos viajantes, isto é, o ser humano passa a ter o poder de se planejar conforme a flexibilidade de tempo das companhias marítimas. Entretanto, isto não significava uma liberdade total para o viajante, pois o seu roteiro deveria adequar-se as linhas de navegação e ao tempo de espera pela próxima embarcação.

Este tipo de viagem ainda é possível na atualidade, não obstante, deve-se preocupar ao fato de ser uma oferta escassa e pouco usual em matéria de



deslocamento e tempo, visto ser mais viável executar-se por meio de transporte aéreo. Excetua-se apenas nos casos de imigração, devido ao volume a ser transportado, que em proporções de valor e deslocamento, requerem uma solução mais econômica.

As companhias marítimas que podem ser ressaltadas como principais e ainda atuantes são as inglesas *P&O (Peninsula and Oriental Steam Navigation)* e *Cunard Lines*, que originaram-se neste período das linhas regulares, porém, com seus diferenciais que permitiram a sua sobrevivência.

Entretanto, o conceito de Cruzeiro Marítimo foi criado em concomitância à evolução das linhas regulares, tendo-se a seguinte referência para o assunto:

*In 1835, a curious advertisement appeared in the first issue of the **Shetland Journal**. Headed "To Tourists" it proposed an imaginary cruise from Stromness in Scotland, round Iceland and the Faroe islands, and hinted at pleasures of cruising under the Spanish sun in winter. Thus, it is said, the journal's founder, Arthur Anderson, invented the concept of cruising.*(WARD, 2003, p.14)<sup>4</sup>

Em 1840 é fundada a Companhia *Cunard Lines* que oferecia um serviço de deslocamento rápido, porém, mantendo extremo cuidado com o luxo e o conforto de seus passageiros na linha regular entre Nova Iorque e Londres. A sua rápida expansão tanto em relação a sua frota quanto ao domínio completo de tal rota, deu-se a este diferencial comercial. (SCHULTZ, SPRINGER, 1999, p08)

Realizando um adendo na cronologia, apresenta-se um dado referente a uma empresa que surgiu para concorrer diretamente com a *Cunard Lines*. Seu nome era *White Star* e apresentava embarcações com um tamanho descomunal - e que desenvolviam uma velocidade superior para a época, além do luxo a bordo, que somente era encontrado em castelos ingleses .

A concorrência parecia criar um novo precedente na navegação de alto luxo devido a construção de embarcações com 40000 toneladas, porém, depois do lançamento de seu primeiro navio em 1911 denominado *The Olimpyc*, a companhia

---

<sup>4</sup> Tradução livre do autor: Em 1835, uma curiosa propaganda apareceu no primeiro caderno do Jornal *Shetland*, em seu cabeçalho " Para turistas" que propunha um cruzeiro imaginário de *Stromness* na Escócia, passando pelos países Bárbaros e mostrando os prazeres de se navegar pela Espanha ensolarada no inverno. Assim como fora dito pelo fundador do jornal, Arthur Anderson, inventando-se o conceito de cruzeiro marítimo.

White Star lançou ao mar o *Titanic* que, segundo Torre (2002, p. 200) era: “absolutamente insubmergível” porém, afundou na sua primeira viagem, no dia 16 de abril de 1912, ao chocar-se contra um *iceberg*.

A *White Star* naufragou juntamente com o *Titanic* em 1912 devido a arrogância e a falta de coerência para a sua construção, que devido a tamanha ostentação, não permitiram a segurança de seus passageiros, em maioria da segunda e da terceira classe.

Este fato criou a ética para a segurança no transporte marítimo, que continua a ser desenvolvida, cada vez mais, para garantir a total integridade dos passageiros de cruzeiros marítimos.

Retornando-se a cronologia, a companhia *P&O* criou em meados de 1844 a possibilidade de se realizar as primeiras excursões para jovens aventureiros europeus, pois possuía uma malha de navios que cobria parte do Extremo Oriente, o que possibilitava uma espécie de volta ao mundo, representando este dado tem-se o seguinte:

*P&O entered the leisure cruising business when, in 1844, the noted novelist William Makepeace Thackeray traveled to Malta, Greece, Constantinople, the Holy Land, and Egypt in a series of P&O ship connections.*(DICKSON, VLADIMIR, 1997, p.2)<sup>5</sup>

No período entre a 1<sup>a</sup>. e a 2<sup>a</sup>. Guerra Mundial, o transporte marítimo de passageiros sofreu um revés devido aos embargos para a navegação entre os territórios. Neste período, ocorreram os confiscos das embarcações para a proteção dos territórios, com as suas respectivas reconfigurações internas de transporte de passageiros para armamento bélico.

Segundo Roná:

O advento da Segunda Guerra Mundial veio interromper a natural evolução da navegação de passageiros. O *Normandie* incendiou-se no porto de Nova York quando era transformado em navio de transporte de tropas. O *Queen Mary* recebeu a companhia do seu irmão mais novo, o *Queen Elizabeth*, quando o conflito já se espalhava pelos oceanos: também foram utilizados para transporte de

---

<sup>5</sup> A *P&O* entrou no negócio de cruzeiros de lazer quando, em 1844, o notável novelista *William Makepeace Thackeray* viajou para Malta, Grécia, Constantinopla, Terra Santa e Egito em uma série de conexões realizadas pelos navios da *P&O*.

tropas e, durante os cinco anos seguintes, transportaram mais de um milhão de soldados para as várias frentes de combate. (2002, p.57)

Ao final deste período, ocorreu o embargo na imigração dos europeus para a América, que aliado ao sucateamento dos navios em virtude da guerra, propiciaram uma queda drástica no movimento do transporte regular marítimo.

Outro fator preponderante para a queda está relacionado ao crescimento do setor de transporte aéreo, pois este realizava as viagens, com certo perigo, mas em tempos cada vez menores em relação ao transporte marítimo. Os europeus e os americanos encontravam-se “ávidos por reconstruir o mundo civilizado” por intermédio dos negócios, e precisavam, portanto, economizar tempo para obter mais ganho, seguindo a filosofia popular do “tempo é dinheiro”.

*In 1958, however, Pan American offered the first nonstop transatlantic crossing when its Boeing 707 jet left New York's Idlewild airport in the evening and touched down early the next morning. This seminal event effectively sounded the death knell for the transatlantic steamship business. (DICKINSON, VLADIMIR, 1997, p.22)<sup>6</sup>*

O fim dos transportes marítimos de passageiros de linha regular parecia uma realidade cada vez mais iminente, pois a economia europeia encontrava-se em colapso. Este fator remete a uma lógica de não comercialização das viagens regulares, contudo, a maturidade inovativa, impulsionada pela curiosidade norte americana de conhecer os campos destruídos da Europa, criaram grandes levas de aventureiros, dentre eles muitos artistas. Esta moda motivou o senso popular para o consumo em troca do *sonho americano de se igualar as estrelas de cinema e rádio*, fato este contextualizado por Edgar Morin da seguinte forma:

Um Olimpo de vedetes domina a cultura de massa, mas se comunica, pela cultura de massa, com a humanidade corrente. Os olímpicos, por meio de sua dupla natureza, divina e humana, efetuam a circulação permanente entre o mundo da projeção e da identificação. Concentra-se nessa dupla natureza um complexo virulento de projeção-identificação. Eles realizam as fantasias que os mortais não podem realizar, mas chamam os mortais para realizar o imaginário. (MORIN, 1967, p.113)

---

<sup>6</sup> Tradução livre do autor: Em 1958, entretanto, a Pan American ofereceu o primeiro vôo transatlântico sem escalas quando seu jato Boeing 707 deixou o aeroporto Idlewild de Nova Iorque numa tarde e pousou na manhã seguinte. Esta iniciativa efetivamente anunciou a morte declarada do negócio de transatlânticos.

As embarcações transformaram-se numa espécie de vitrine, onde turistas de médio poder aquisitivo dividiam espaço com seus ídolos, isto é, no período da 2ª Guerra Mundial, a principal forma de lazer disponibilizada à classe média americana era o cinema, principalmente devido a seus galãs e divas. Percebendo-se desta situação, os armadores, buscando uma forma de salvar as embarcações após a guerra, uniram estas “estrelas” aos seus navios, oferecendo roteiros onde era possível desfrutar de uma viagem de lazer e ainda encontrar estes artistas a bordo.<sup>7</sup>

Esta nova funcionalidade das embarcações, que é denominada como maturidade inovativa, permitiu uma nova forma de exploração deste segmento, que ansiava por viagens de extremo luxo, conforto e lazer, sendo necessário apenas a reestruturação das embarcações para esta nova realidade. A implantação de equipamentos como bares, restaurantes requintados, áreas de lazer e uma infinidade de outras formas de entretenimento, foram as soluções encontradas.

Surgem nesta época as empresas conhecidas atualmente, como *Carnival Cruise Line*, *Holland America Cruise Line*, *Seabourn Cruise Line*, *Norwegian Cruise Line*, dentre muitas outras.

As empresas tradicionais como *Italian Line*, atual *Costa Crociere*, *Hebridean Cruise Line*, *Cunard Lines*, *Royal Olimpyc*, sendo esta última uma junção entre *Epirotic* e *Sun Line*; e *P&O*, atual *Princess Cruises*, ou, como é mais conhecida nos EUA e no Brasil pela marca de o “Barco do Amor”, são representantes dos primórdios da navegação. Essas empresas conseguiram se modernizar e adequar-se às necessidades e exigências do mercado, sem perder a sua tradição, que os distingue da maior parte das demais, pois viajar em um cruzeiro da *Cunard Lines*, especialmente no navio *Queen Elizabeth 2*, representa uma viagem no tempo, não de forma pejorativa devido ao seu estilo clássico de decoração, mas, devido ao fato de reviver um passado de muito luxo, conforto e tradição de uma *embarcação de sua majestade, a rainha da Inglaterra*.

A viagem executada dentro das embarcações supracitadas, é um momento único, visto ser possível retomar, por exemplo uma refeição mais cerimoniosa, com

---

<sup>7</sup> Esta estratégia ainda faz muito sucesso no segmento de cruzeiro marítimos, basta lembrar das saídas especiais de algumas companhias que utilizam artistas como atrativo, como exemplo citamos

realmente a possibilidade de se degustar não somente os alimentos belamente decorados, mas também desfrutar do momento e do ritual de saciar a parte física, mas também o espírito.

Outro bom exemplo, é a relação cordial tanto entre os passageiros quanto em relação à tripulação, que geram um certo ar de respeito a bordo, sendo resgatados ritos como acomodar a dama à mesa, trocas de gentileza entre cavalheiros, dentre outros ritos que já se perderam em nossa sociedade frenética.

Deve-se compreender que a manutenção dos ritos de etiqueta e de cordialidade não são apenas uma mera formalidade de bordo, mas sim uma questão de equilibrar a postura pessoal aos padrões de relacionamento social em relação às - infra-estruturas física e humana de atendimento fornecidas pelos navios. A questão de saber se portar e retribuir gentilezas é uma forma de demonstrar “educação e polidez”, mas também uma forma de retribuir todo esmero e atenção pelos serviços prestados, sabendo-se reconhecer o empenho de toda a tripulação em receber um convidado.

Voltando ao histórico, as embarcações de passageiros a lazer começam a navegar por solo brasileiro mesmo com a existência da lei de navegação de cabotagem nº 9432 de 1892, que não permitia o desenvolvimento da navegação de cabotagem no país. Esta norma deixou de existir apenas ano de mil novecentos e noventa e sete, principalmente devido ao fato dos transportes marítimos serem considerados uma questão de segurança nacional, o que acarretou, segundo Prado, na seguinte situação:

Em 1964, a única modalidade de transporte em reconhecida expansão era a rodoviária. A frota marítima defasava-se cada vez mais da tecnologia moderna e reduzia sua participação na disputa de cargas com armadores estrangeiros. Os portos, em sua maioria mal equipados, com pobre manutenção e elevadas tarifas, tampouco atendiam adequadamente à demanda, encarecendo os produtos importados e exportados. (PRADO,1997, p.34)

Com este panorama, percebe-se que este segmento em específico fora renegado durante o período militar, mesmo com a presença de um litoral de quase oito mil quilômetros de extensão que possibilitaria a tão desejada integração

nacional, que incluiria até a navegação fluvial, que segundo Prado (1997, p.37) detêm 50000 km de vias, sendo 27400 km navegáveis, durante 90% do ano, porém, não sendo, este último, foco desta pesquisa. Como consequência maior, as cidades litorâneas ficam renegadas e desvirtuadas de sua funcionalidade tradicional ante a lógica de produção, sendo cada vez mais prejudicadas por esta política.

No contexto atual, necessita-se de uma reestruturação deste segmento no Brasil principalmente para atender as necessidades de consumo advindas de novos navios, principalmente de passageiros, pois as embarcações contemporâneas apresentam um diferencial técnico em relação a sua capacidade de transporte e equipamentos de lazer, isto é, a capacidade das novas embarcações permite pressupor que ocorre um fenômeno de grandes volumes de passageiros com caráter impactante às localidades, visto que, é possível ter uma cidade do tamanho de Biritiba-Mirim (5000 moradores = Capacidade total de transporte de pessoas do *Carnival Triumph*) dentro de um navio. Os novos equipamentos de lazer não são encontrados, muitas vezes, em *resorts no Brasil*, apenas em parques temáticos como *Epcot Center*, nos Estados Unidos.

Entretanto, tais embarcações encontram problemas nas localidades portuárias brasileiras, pois a falta de estrutura das mesmas ocasiona sérios problemas para o aporte, como o leito raso dos canais que pode gerar o atolamento dos navios, a ausência de terminal para embarque e desembarque adequado de passageiros, entre outros problemas que inibem a franca expansão deste segmento em solo nacional.

## 1.2 – Tipologia das Embarcações

Este item baseia-se na obra de Ward (1999, p.153-332 passim), abordando as formas de reconhecimento das embarcações por período de construção, tamanho e equipamentos disponíveis aos passageiros. Essa análise permite ao profissional identificar o produto mais indicado ao seu tipo de passageiro.

As embarcações para cruzeiros marítimos dividem-se em 3 tipos: embarcações antes da segunda guerra e pós-guerra, modernos e contemporâneos.



Figura 1 - Navio MS Funchal – Ano de Construção 1961

Fonte: *Arcalia Shipping Cruise*

Os navios referentes ao período de guerra e de pós-guerra (vide figura 1), possuem o desenho clássico, isto é, os extremos da embarcação formam um desenho quase simétrico em ângulo e formato, sendo a parte posterior não tão pontiaguda, e possuindo uma área plana, onde se localizam, geralmente, as piscinas e *jacuzzis*. A configuração das cabines quanto a categoria não segue uma padronização (figura 2), pois são construídas de formas e tamanhos diferenciados, atendendo uma adaptação à estrutura de um navio já consolidado. As áreas de lazer<sup>8</sup> encontram-se prejudicadas, tanto em localização quanto em relação ao seu tamanho, visto serem também adaptadas a um espaço já construído. Entretanto, alguns navios tentam criar novas áreas em sua estrutura já concebida, como exemplo, cita-se os elevadores panorâmicos do *ss Norway* e o *hall* de entrada de cristal do *tsmv Queen Elizabeth 2*.

Essas embarcações são geralmente de pequeno e médio porte quanto a capacidade de passageiros, girando em torno de 250 até 1000 viajantes.

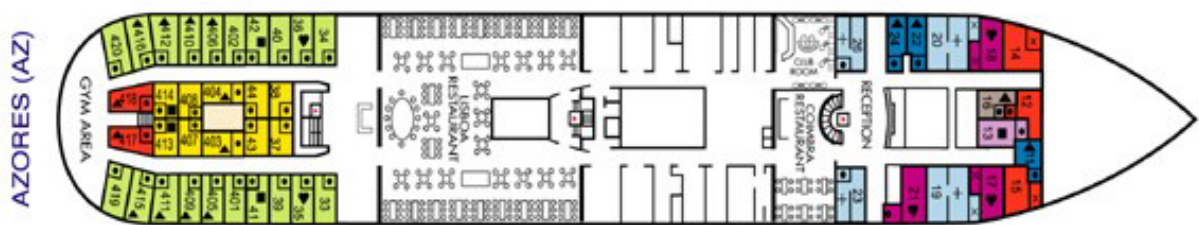


Figura 2 - *Deck Plan* do Navio Funchal – Cabines não-padronizadas em Mesma Categoria (distribuição de cores) de Preço

<sup>8</sup> Os equipamentos de lazer como piscina, salas de shows, danceterias e salões de refeição, são adaptados à estrutura, deixando estes com tamanhos e configurações desproporcionais à quantidade de passageiros bem como a seu perfil de consumo.

Fonte: *Arcalia Shipping Cruise*



Figura 3 – *Island Escape* – Ano de Construção 1982

Fonte: *Island Cruises*

Os navios do período moderno (vide figura 3) apresentam-se construídos com o formato clássico, porém, com a sua configuração interna padronizada (figura 4), nota-se a divisão correta das cabines e a localização central das áreas de lazer no navio. A adoção de equipamentos de segurança e navegação por satélite já são constantes do projeto original. Essas embarcações são construídas totalmente para o lazer e com capacidade mínima para 1100 passageiros, como exemplo, pode-se citar os navios *ms Celebration* e *ms Crown Odyssey*.

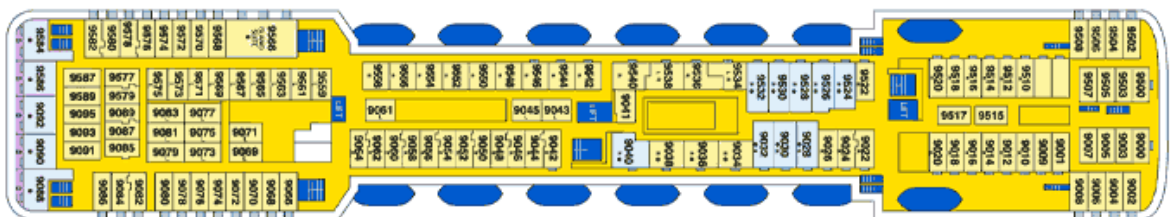


Figura 4 - *Deck Plan* do Navio *Island Scape* – Cabines padronizadas em Mesma Categoria (distribuição de cores) de Preço

Fonte: *Island Cruises*





Figura 5 – *Costa Victoria* – Ano de Construção 1996

Fonte: Costa Cruzeiros

As embarcações contemporâneas (vide figura 5) possuem um formato diferenciado, pois a proa e a popa já não apresentam o mesmo alinhamento e configuração, isto é, a popa é construída de forma quase reta, para que possa incluir as varandas panorâmicas, uma exigência mercadológica. Os equipamentos de lazer são os mais diferenciados possíveis, desde salas de realidade virtual, até riques de patinação no gelo. São produtos completos em matéria de hospitalidade e diversão. Nota-se também que há mais cabines com varandas, podendo chegar ao extremo de 70% delas serem deste tipo. As áreas de lazer ocupam quase toda a extensão da embarcação (figura 6), sendo os restaurantes disponibilizados na parte central do navio. Estas embarcações costumam ter uma capacidade máxima de 3500 passageiros, como exemplo, pode-se citar os navios *Carnival Destiny* e *Voyager of the Seas*.

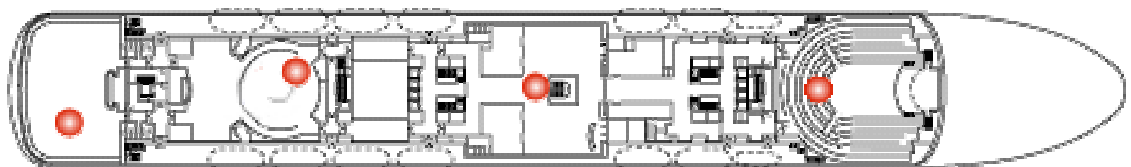


Figura 6 - *Deck Plan* do Navio *Costa Romantica* – *Deck* destinado ao lazer (seguindo-se a seqüência de pontos vermelhos à partir da proa, tem-se o Teatro L'Opera, as lojas, o cassino Excelsior e a pista de dança do salão Tango, respectivamente)

Fonte: Costa Cruzeiros

A análise deve ser efetuada com base na planta do navio (*deck plan*) e no seu formato, sendo necessário apenas reparar para estes tipos de características para poder aferir com certeza e confiança se o produto atenderá as exigências do passageiro, visto que, muitas embarcações apresentam-se satisfatórias apenas no folheto publicitário do navio.

### 1.3 – Segmentação de Mercado

O mercado de cruzeiros marítimos pode ser dividido em familiares, *singles*, de expedição ou eco-cruzeiros, costeiros e temáticos.

Os cruzeiros familiares<sup>9</sup> são os destinados especificamente para a viagem em família, isto é, o navio possui um ambiente ameno, sem excessos e construído inteiramente para satisfazer as necessidades de lazer de uma família. Os serviços de lazer são divididos em áreas e faixas etárias, que atendem os interesses das crianças e de seus pais. Como exemplo, citam-se os navios da *Disney Cruise Line* e o *ms Carnival Destiny*.

Os cruzeiros para *singles* são os destinados a atender uma demanda cada vez maior de pessoas solteiras. Estas saídas especiais, permitem o encontro de pessoas solteiras do mundo inteiro dentro de um navio. O ideal do “romance em alto mar” ganha força no atual contexto, onde todos tentam encontrar a “alma gêmea”. Uma das companhias marítimas que mais lucrou com este tipo de cruzeiro foi a *Princess Cruise* que lançou a moda do “barco do amor”.

As expedições ou eco-cruzeiros são uma modalidade de cruzeiro marítimo onde se explora o exótico e a aventura, pois a navegação ocorre em áreas inóspitas e de difícil acesso. Como exemplo, existem os navios *ms World Discoverer*, *Cruzeiros Australis*, entre outros.

Cruzeiros costeiros são aqueles executados por veleiros, que navegam a uma velocidade máxima de 12 nós, realizando roteiros ao longo da costa até as ilhas. Um

---

<sup>9</sup> Há uma nova modalidade de cruzeiros para não tabagistas, onde não é permitido fumar em nenhum local do navio. Esta parece ser uma nova tendência de cruzeiros familiares, que se estende até para outros segmentos.

bom exemplo deste tipo de segmentação é a companhia *Star Clipper*, que realiza cruzeiros partindo de Miami para as ilhas do Caribe.

Os cruzeiros temáticos são aqueles que utilizam-se de embarcações já consolidadas, apenas incluindo temas específicos para as suas saídas, isto é, as companhias marítimas tem efetuado este tipo de diferenciação para atender os diversos públicos consumidores de cruzeiros, sendo os mais conhecidos os cruzeiros GLS, executados pelas empresas *Windjamer* e *Royal Caribbean*, e musicais, executada pela companhia marítima *Paquet* em seu navio *ms Mermoz*.

Dois novos segmentos, não mencionados acima, apresentam-se em franca expansão mundial, sendo eles o de cruzeiros matrimônias, onde se realiza uma cerimônia tradicional a bordo de uma embarcação; e o de cruzeiros de eventos e congressos, onde ocorre o fretamento das embarcações para a realização de eventos por empresas e congressos por associações e instituições

Portanto, há um tipo especial de cruzeiro para cada passageiro, bastando apenas escolher a melhor opção que se encaixe ao perfil de lazer que ele está acostumado a consumir. O agente de viagens deve saber escolher e evitar os cruzeiros conforme o seu passageiro, atentando-se principalmente as saídas temáticas que ocorrem em calendários prévios enviados aos representantes locais.

#### 1.4 – Procedimentos e Técnicas de Venda

O perfil do passageiro é fundamental na escolha do tipo de cruzeiro marítimo, podendo ser utilizadas a segmentação, a tipologia, o tempo, o roteiro e o custo, para aconselhar a melhor opção ao turista.

Uma venda de cruzeiro marítimo, representa mais do que um ato de ofertar um produto, pois o seu relativo alto custo, necessita de técnicas que propiciem a orientação correta e a indicação de um produto singular, que deve estar altamente embasada para satisfazer todas as necessidades e exigências do passageiro.

A tipologia e a segmentação dos cruzeiros devem ser analisadas conforme os tópicos 1.2 e 1.3, pois permitirão ao agente de viagens indicar a melhor opção existente no mercado.

O tempo disponível é outra ferramenta a ser analisada, pois há opções de cruzeiros de três dias à quatro meses, basta apenas escolher a melhor opção que se enquadre ao tempo disponível pelo passageiro.

Os roteiros cobertos pelos cruzeiros são de âmbito global, podendo até chegar ao Alaska. Isto fornece uma vasta variabilidade ao passageiro. Entretanto, a sazonalidade mundial deve ser levada em consideração, pois roteiros como o do mediterrâneo e da costa brasileira ocorrem apenas em um período do ano. Roteiros pelo Caribe e Havaí ocorrem em todo o ano. As saídas especiais, como o sol da meia noite e os roteiros GLS, devem, ser consultados com prévia antecedência.

O custo aparece como efeito inibidor para os passageiros, pois dificilmente conseguem compreender que recebem mais benefícios e serviços do que se realizassem esta viagem por meio de *tours*, isto é, se todas as despesas de uma viagem de navio forem somadas, e, ocorrer a comparação com uma viagem semelhante realizada por outros meios de transporte, verifica-se a inviabilidade pela segunda opção. Uma viagem de navio pode ser um complemento adicional de uma viagem tradicional, basta apenas verificar a existência e o valor a serem acrescidos a viagem. E, finalmente, verificar se o passageiro concorda com o valor deste complemento. Muitos passageiros costumam comprar os *tours* para o parque temático de *Disney World* com um complemento marítimo, pois o custo do cruzeiro é relativamente barato, dado que já estão próximos ao local de saída para o Caribe.

Após as recomendações iniciais acima citadas, deve-se começar a orientação do passageiro por meio dos *folders*, que devem estar de acordo com sua necessidade de lazer.

A escolha do roteiro e da data de saída são os passos iniciais para uma venda, sendo seguidos pela escolha da cabine e seu respectivo valor.

A seleção do tipo de cabine pode ocorrer por meio das características e do valor de sua categoria. Deve-se ressaltar que não há diferencial de tratamento devido à categoria da cabine, pois os serviços são prestados conforme a qualidade da companhia marítima.



Figura 7 – Cabine Inferior Interna

Fonte: Costa Cruzeiros

As cabines se dividem em seis tipos: inferior interna, inferior externa, superior externa, superior interna, superior com varanda e superior com visão obstruída. As cabines de categoria inferior interna (figura 7) possuem a sua localização próxima ao porão do navio e sem qualquer tipo de iluminação natural, isto é, sem janelas; geralmente são constituídas de dois leitos altos e dois leitos baixos, mais conhecidos como beliches armáveis.



Figura 8 – Cabine Inferior Externa

Fonte: Costa Cruzeiros

As cabines de categoria inferior externa (figura 8) possuem algumas das características já mencionadas anteriormente, porém, possuem iluminação natural por meio de uma escotilha.



Figura 9 – Cabine Superior Externa

Fonte: Costa Cruzeiros

As cabines de categoria superior externa (figura 9) possuem uma localização melhor devido a sua proximidade aos centros de atividade e a maior distância dos motores da embarcação, geralmente, possuem uma configuração especial já permitindo a existência, em algumas cabines, de leitos conjugais (cama de casal).



Figura 10 – Cabine Superior Interna

Fonte: Costa Cruzeiros

As cabines superiores internas (figura 10), possuem quase todas as características mencionadas anteriormente, porém, não possuem iluminação natural.



Figura 11 – Cabine Superior com Varanda

Fonte: Costa Cruzeiros

As cabines superiores com varanda (figura 11) possuem um espaço maior, podendo agregar até uma ante sala, ou um cômodo com quatro divisões, como a suíte de sua majestade a bordo do *Queen Elizabeth 2*. Possuem uma varanda que permite a visão exuberante dos portos e do mar. O navio *Voyager of the Seas*, possui uma característica especial que são as suas cabines internas com varanda, onde é possível a visualização do movimento das pessoas pelos centros de atividade.

Finalmente, apresenta-se as cabines superiores com vista obstruída, que são localizadas nos andares superiores, e possuem a visão prejudicada de suas varandas pela presença dos botes salva-vidas, apesar de possuírem as mesmas características das cabines superiores com varanda, possuem este fator negativo que permite em certas companhias o desconto de até 35% do valor de uma cabine situada no mesmo andar.

Após a seleção dos itens acima relacionados, escolhe-se a melhor localização da cabine em relação a oscilação, isto é, deve-se escolher um setor de cabines próximo ao eixo central do navio, tanto pelas comodidades de acesso, quanto pelo menor balanço da embarcação. As cabines situadas à proa são as que o passageiro

mais sente a oscilação do mar. As cabines localizadas na popa sofrem tanto com a oscilação do mar quanto com o som produzido pelos motores.

Efetuada os processos relacionados, realiza-se a análise dos tramites relacionados com visto e vacinas, para avaliar-se o tempo hábil antes da viagem, após estes acertos pode-se realizar o contato com a empresa detentora do cruzeiro, por meio de telefone, fax e ou e-mail, para solicitar a reserva.

Uma ficha de solicitação de reserva deve conter em primeiro lugar o nome do navio, a data de saída e o roteiro desejado. Logo após deve ser registrado o nome completo dos passageiros, seus respectivos registros de identificação e passaporte, número de viajantes por cabine, tipo de leito (conjugal ou cama alta e baixa), categoria, localização da cabine pelo seu número e deck, e finalmente pelo valor por pessoa. Como observação opcional pode-se registrar o turno de refeição, que é representado pelo jantar, pois em uma embarcação é possível a existência de um único turno ou até três turnos, que devem ser escolhidos pelo passageiro logo ao seu embarque. Algumas empresas já aceitam a reserva antecipada do turno de refeição.

A confirmação da reserva deve ser enviada via Fac-símile pela companhia marítima à empresa solicitante, devendo conter todas as informações acima citadas, porém, com três itens à mais, que são o número da reserva, o número da cabine e o prazo da reserva. Muitas companhias marítimas fornecem um prazo de vinte e quatro horas para o pagamento da primeira parcela ou integralidade de uma cabine. Porém, se a solicitação ocorrer diretamente às armadoras ou operadoras internacionais, pode-se ganhar um prazo maior de pelo menos uma semana.

Muitas empresas que representam companhias marítimas em território nacional têm o péssimo costume de forçar a venda de seus *alotments* (vide item 1 do glossário para maiores detalhes), que são a cota do navio a que tem direito do total de cabines disponíveis na embarcação por viagem. Entretanto, a venda direta, sem intermediários, pode conseguir a integridade da solicitação, concretizando a satisfação do passageiro.

Algumas empresas marítimas possuem restrições aos passageiros sul-americanos, devido a alguns erros oriundos da cultura destes países. A cobrança adiantada das gorjetas é um item que serve como exemplo da falta de



“conhecimento” do turista sul-americano, pois como esta ação não é praticada com frequência pelo público destes países, automaticamente o passageiro não realiza este tipo de premiação pelo serviço prestado, entretanto, este soldo representa uma parcela significativa do salário dos tripulantes, por este motivo, cobrasse adiantada esta taxa de serviço. Outro motivo, que já parte de uma mentalidade preconceituosa, é a seleção das cabines “inferiores” destinadas ao público sul americano, pois em diversas vezes, a solicitação não pode ser efetivada por vias nacionais devido a estas restrições, que fornecem bases para a solicitação via oriente(Japão), que satisfaz todas as condições pré-estabelecidas, sem aumento nos custos ou diminuição da margem de comissionamento, isto é, muitas vezes torna-se necessário comprar determinadas categorias de cabine no exterior, pois as mesmas encontram-se proibidas para a venda no mercado sul-americano devido ao medo das armadoras em mesclar os públicos europeu, americano com os passageiros sul-americanos, que possuem um perfil mais “animado, descontraído e divertido” em suas viagens.

Entretanto, apesar dos problemas relacionados, as empresas de representações marítimas nacionais representam a melhor opção de confirmação e compra, pois respondem localmente pelos problemas relacionados às viagens que vendem.

Após o pagamento as representantes locais e as companhias marítimas emitem um *voucher* (documento valorado emitido pelas empresas turísticas que simboliza a garantia de sua troca por uma prestação de serviço, a qual está indicada no texto impresso em seu interior), que deve ser trocado pelo bilhete correspondente antes do embarque nos guichês localizados nos portos de embarque.

A bagagem do passageiro não é limitada em volumes, principalmente, nos cruzeiros de volta ao mundo. Porém, deve-se ressaltar para o excesso de bagagem dos demais meios de transporte, bem como os tramites legais para desembarque e retorno ao seu país de origem.

A antecedência no embarque deve ser respeitada com no mínimo de 3 horas de antecedência, visto que os navios não esperam pelos passageiros, nem nos locais de visitação, em caso de atraso.

Portanto, a venda de cruzeiros marítimos é simples, rápida, e com um nível de comissionamento superior aos outros produtos turísticos. Basta apenas ao agente de viagens recomendar os cruzeiros atentando para os detalhes acima relacionados, indicando os potenciais e os principais diferenciais. E, principalmente, evitando os problemas relacionados neste trabalho.

## Capítulo 2 – A Hospitalidade nos Cruzeiros Marítimos

Os cruzeiros marítimos apresentam-se no contexto atual como uma das fontes de prestação de serviços mais completas no segmento turístico. Este fato deve-se à inclusão de pequenos detalhes aparentes de hospitalidade, como o brilho constante dos vitrais e corrimões, a dobra perfeita dos enxovais de quarto (vide figura 11), a impecabilidade do uniforme de todos os membros da equipe de atendimento direto ao público como garçons, camareiras, entre outras minúcias, que estão muito além de - outros serviços turísticos ofertados em solo nacional.

Um navio de cruzeiro marítimo não transporta apenas passageiros, mas sim introduz cada hospede num universo de cordialidade, prestatividade e atenção que evidencia uma necessidade de cuidar bem do hóspede em todos os momentos, desde a hora do café da manhã com um *buffet* farto e a disposição total do passageiro até a hora de dormir, quando o mesmo encontra um pequeno bilhete de bons sonhos acompanhado de um pequeno chocolate mentolado.

Torna-se necessário, então, uma análise mais detalhada de tais diferenciais que tem permitido o desenvolvimento cada vez maior dos cruzeiros no litoral brasileiro, bem como sustentar a teoria de que tais equipamentos realmente superam as expectativas dos consumidores nacionais.

Neste intuito, realiza-se uma explanação do conceito hospitalidade a partir do fenômeno até o seu desdobramento no segmento comercial, atentando-se para determinadas características que se refletem nos serviços prestados pelas embarcações em solo brasileiro.

### 2.1 – Hospitalidade: conceitos e preceitos

A compreensão do conceito de hospitalidade pode ocorrer por meio de duas vertentes: como um fenômeno social, que evoca os mais variados sentimentos e expressões humanas, bem como ritos e símbolos de cordialidade para com o próximo; e como uma atividade, que possui um potencial de mercado real que supre

uma carência atual do público consumidor em relação ao setor de prestação de serviços turísticos.



Figura 12 – Esfera da Hospitalidade

Fonte: BACAL, FUJITA

Possuindo esta premissa, pode-se construir a evolução deste fato relacionando-o com a história do ato de bem receber no Ocidente, que tem seu início na Grécia Antiga com a seguinte citação de Guerrier extraída da *Odisséia* de Homero:

...em muitas culturas, o oferecimento de hospitalidade é visto como responsabilidade dos lares nobres. A oferta de hospitalidade é uma troca que tem por objetivo aumentar o bem-estar tanto do anfitrião quanto do hóspede (...) o anfitrião beneficia-se do aumento de prestígio e respeito dentro da comunidade. (apud GRINOVER apud DIAS, 2002, p.26)

Analisando-se esta passagem, pode-se constatar que a hospitalidade é um fenômeno que remete a três ações básicas: dar, receber e retribuir, que remetem à questão da dádiva, pois a hospitalidade começa como uma oferta que exige sacrifício daquele que a disponibiliza, sendo aceito, à posteriore, por alguém que

assume uma posição de relativa inferioridade, que possivelmente retribuirá tal regalo, gerando assim numa nova dádiva.

Entretanto, quem se doa inicialmente neste processo não deve exigir a retribuição da ação, pois a mesma deve ocorrer de forma espontânea, uma vez que a hospitalidade, enquanto fenômeno tem origem na relação de cordialidade para outrem, que se inicia nas doutrinas da religião católica, conhecida atualmente como hospitalidade eclesial ou eucarística, que decorre como uma forma de caridade, isto é, os mosteiros realizavam o ato hospitaleiro sem fins lucrativos, apenas pregando uma ordem geral samaritana de cuidar bem de qualquer tipo de pessoa, não importando a sua origem.

Citando Dias, tem-se o seguinte:

As palavras Hospício (do Latim *Hospitium*-i, lugar em que viajantes podiam obter alimento e repouso temporariamente) e hospital (também do latim *Hospitale*-icum, hospedaria ou casa de hóspedes) eram correntes na Europa a partir do século XI e serviam para designar locais, à margem das antigas estradas romanas, destinados a abrigar peregrinos (muitos eram estabelecidos anexos a mosteiros), oferecendo assistência variada, inclusive tratamentos médicos. Nessa época eram utilizados para abrigar pessoas em viagem, doentes, loucos, sãos ou pobres, indiscriminadamente (DIAS, 2002, p.99).

Esta visão cordial da hospitalidade induz a leitura de que este fenômeno faz parte da essência humana, uma vez que busca-se um instinto anterior, não sendo somente uma norma social como no pensamento grego, mas sim um sentimento materno que se conecta com o ato de proteger e acolher a prole (ser humano), que se transfere para a questão do semelhante.

Percebendo-se então que a hospitalidade é uma motivação humana, pode-se compreender que o mesmo fenômeno terá características diferentes tanto para indivíduos quanto para grupos sociais distintos, pois trata-se não apenas de uma ação ou reação ao indivíduo, mas sim de um jogo de interpretação e sensibilidade por parte de quem se propõe a tal ato. Por exemplo, na cultura oriental, a hospitalidade se dá pela liberdade do indivíduo, isto é, quando uma pessoa é recepcionada, os familiares permitem que a mesma se isole para que esta possa descansar de sua jornada, recuperando-se e protegendo o seu corpo do esforço exigido. Na cultura brasileira este ato é inadmissível, uma vez que todos protegem e mostram a receptividade ao indivíduo, por meio de muito “calor humano”, todos

precisam conversar e demonstrar o seu carinho e afeto à pessoa, mesmo que ela tenha viajado por horas.

Aprofundando esta linha de raciocínio, se a análise utilizar a pirâmide motivacional de Maslow como parâmetro, percebe-se que os dois principais patamares de tal instrumento, que são relacionados à sobrevivência humana, são contemplados (necessidades físicas – fisiológica e de proteção), porém, o fenômeno da hospitalidade está atrelado às necessidades psicológicas também, tanto na superação do ato de bem receber, quanto na superação no ato de se doar para esta ação.

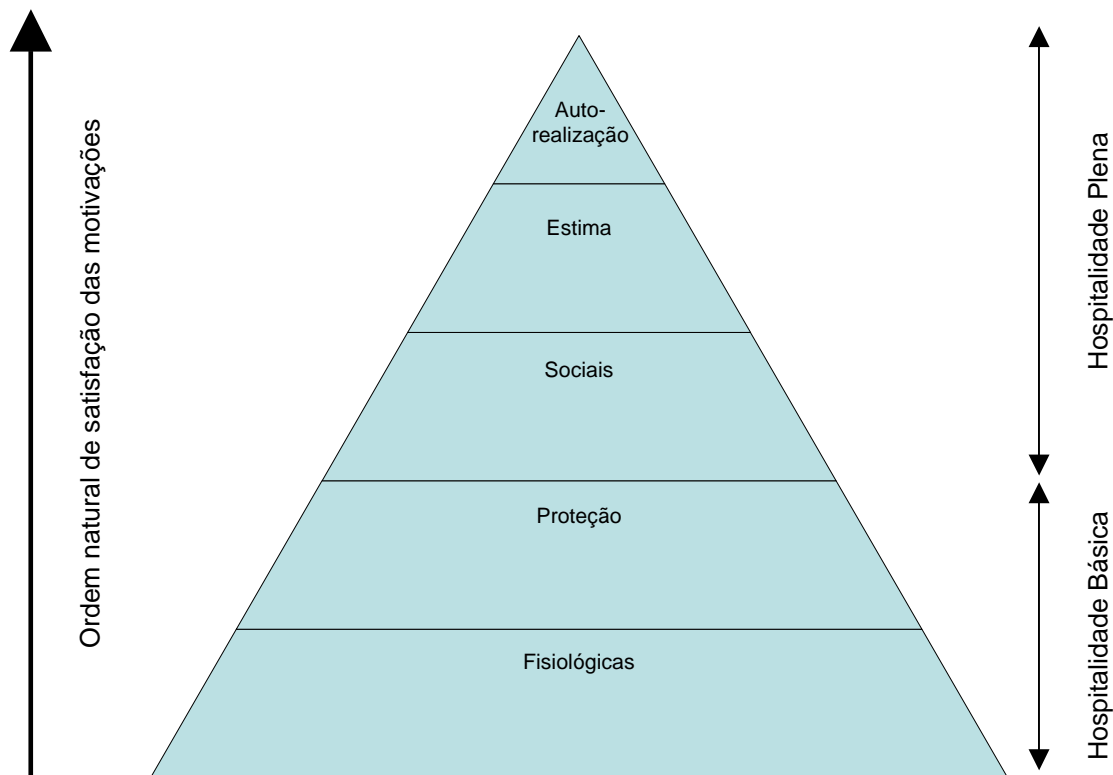


Figura 13 - Pirâmide motivacional de Maslow adaptada para a hospitalidade

Fonte: Maslow adaptado pelo autor

Nos cruzeiros marítimos a pirâmide de Maslow adaptada à hospitalidade é contemplada da seguinte forma: as motivações fisiológicas são obtidas por meio das cabines (acomodação e higiene pessoal) e dos equipamentos de alimentos e bebidas (seis refeições, no mínimo, já inclusas no preço da viagem); a proteção é contemplada pelo treinamento da tripulação para situações de emergência, bem

como pelo *Life Boat Drill*; as motivações sociais são providas pelos espaços e equipamentos de lazer a bordo,- que, ao mesmo tempo que “confinam” os hóspedes, permitem que estes se aproximem mais devido às diversas atividades de lazer/sociabilização promovidas pela equipe de entretenimento; a estima é desenvolvida pelos ritos de etiqueta que evoluem para uma relação de cordialidade, como a noite do capitão (exemplo a ser explorado mais à frente); e, finalmente, a auto-realização é proporcionada pelos eventos de bordo, bem como pelo equipamento turístico em si, tanto pelo luxo e requinte apresentados pela infraestrutura, quanto pela atenção e cordialidade apresentadas pela equipe de bordo que tratam cada hóspede como um convidado único e especial durante a sua viagem.

Entretanto, nota-se que, no universo turístico nacional, na maioria das vezes, ocorre apenas a hospitalidade básica. Não obstante, o fenômeno em sua plenitude exige que se contemplem também as expectativas de ambos os atores, tanto receptores (receber bem) quanto recepcionados (ser bem recebido), culminando na hospitalidade plena, que se torna muitas vezes impossível de se atingir, visto que além das expectativas individuais, ainda tem-se variáveis, tais como: cultura, faixa social, entre outros, que interferem no processo de dar, receber e retribuir.

O navio não precisa de terceiros para a execução dos serviços, como nas viagens convencionais (avião, ônibus, trem...)... e quando necessita atracar nas paradas intermediárias ocorre o desgaste e o confronto inevitável do “ideal” (navio) X comunidade local (infra estrutura portuária...) acima citada, esta situação é um dos grandes problemas para o desenvolvimento pleno dos cruzeiros marítimos em solo nacional.

Posta esta situação, pode-se constatar que a *hospitalidade incondicional* de Derrida<sup>10</sup>, tende a ser, possivelmente, uma utopia a medida que a receptividade entre as pessoas diminui nos grandes centros devido aos fatores citados anteriormente.

Conforme comentário de Alves, tem-se o seguinte:

---

<sup>10</sup> ... a hospitalidade absoluta exige que eu abra minha casa e não apenas ofereça ao estrangeiro (provido de um nome de família, de um estatuto social de estrangeiro, etc.), mas ao outro absoluto, desconhecido, anônimo, que eu lhe ceda lugar, que o deixe vir, que o deixe chegar, e ter um lugar no lugar que ofereço a ele, sem exigir dele nem reciprocidade (a entrada num pacto), nem mesmo o seu nome. (DERRIDA, 2003, p.23-25)

Nossa observação pessoal, no entanto, como brasileiros, nos permite perceber que, infelizmente, não é assim – como bem público – que a maior parte dos moradores de nossas regiões metropolitanas vive e experimenta a cidade. Por isso, ao contrário do que deveria ser, a cidade grande é vista pela grande massa como causa de sacrifícios, prejuízos e frustrações. (2001, p.42)

Os problemas citados relacionam-se com o estabelecimento de condições mínimas para a existência da hospitalidade, tanto por parte das pessoas (sociedade) quanto dos pólos receptores.

A dinâmica dos grandes centros isola, desta forma, os seus moradores por diversos motivos, seja pela conurbação<sup>11</sup> desenfreada das grandes metrópoles que extingue tanto as áreas livres para convivência/sociabilização quanto aumentam as desigualdades sociais<sup>12</sup>, que distanciam seus moradores física e até geograficamente (desenvolvimento de novas zonas periféricas aos grandes centros urbanos).

Neste sentido, tem-se este parâmetro mínimo coexistindo ao longo dos tempos com o ser humano, sendo uma forma de equilíbrio muitas vezes forçado, que mesmo assim tem permitido a continuidade do que chamamos de sociedade, sendo explanado da seguinte forma por Mauss:

Em todas as sociedades que nos precederam e que ainda nos rodeiam, e mesmo em numerosos costumes de nossa moralidade popular, não existe meio termo: confia-se ou desconfia-se inteiramente; depor as armas e renunciar à sua magia, ou dar tudo; desde a hospitalidade fugaz até às filhas e bens. Foi em estados deste gênero que os homens renunciaram a seu ensinamento e aprenderam a empenhar-se em dar e retribuir. É que eles não tinham escolha. Dois grupos de homens que se encontram podem fazer apenas duas coisas: ou afastar-se - e, caso suspeitem um do outro ou se desafiem, lutar - ou tratar-se bem. Até direitos bem próximos de nós, até economias não muito distanciadas da nossa, são sempre estrangeiros com os quais se 'trata', mesmo quando são aliados. (...) É opondo a razão as sentimento, opondo a vontade de paz contra bruscas loucuras desse gênero, que os povos conseguem substituir pela aliança, pela dádiva e pelo comércio a guerra, o isolamento e a estagnação" (1974, p.182-83).

Percebe-se que a sociedade priva-se de elementos no intuito de permitir a sobrevivência da cordialidade, da fraternidade e da igualdade entre os semelhantes, tentando-se assim diminuir também o distanciamento físico-geográfico e social entre

<sup>11</sup> Conurbação: conjunto formado pela cidade e suas periferias.

<sup>12</sup> O aumento do número de pessoas nos grandes centros faz, muitas vezes, com que os salários diminuam ou aumente-se o contingente de desempregados destas localidades.



os seus membros. Este cenário poderia ser mais produtivo para o fomento da hospitalidade plena, porém, restam-nos resquícios de tais valores que facilmente podem se transformar em produtos para serem vendidos às pessoas.

Morin comenta esta situação da seguinte forma:

A indústria cultural deve constantemente suplantar uma contradição fundamental entre suas estruturas burocratizadas-padronizadas e a originalidade do produto que ela fornece. Seu funcionamento se fundamenta nesses dois antitéticos: burocracia-invenção, padrão individualidade". (MORIN, 1962, p. 27)

O fenômeno do singular para o coletivo, retira não somente o fator de primazia, mas também, propicia a vulgarização e a banalização das culturas, não apenas pelo fato de se tornar um produto, mas também por deixar bem claro que o exclusivo é destinado para poucos, que é o fenômeno inverso deste processo.

Deve-se ressaltar esta situação, uma vez que a hospitalidade tem se encaminhado para este patamar, principalmente no viés comercial, tendo-se a referida conotação, que no dito popular transforma-se para a situação de que quanto mais se paga, melhor será a receptividade de quem recebe, bem como melhores serão as condições de recepção deste indivíduo.

Este produto se transforma numa forma de poder na sociedade, que será possivelmente mais um instrumento de manipulação (Meios de Comunicação PARA Massa) e divisão das massas (Meios de Comunicação DE Massa), pois o acesso se dá por diferentes formas e amplitudes, podendo até não ocorrer devido à falta de certas condições, como exemplo, pode-se citar problemas como analfabetismo, poder de compra, termos técnicos dentro de grupos profissionais, entre outros.

Nesse sentido, Ortiz aprofunda assim:

A cultura popular de massa é produto da sociedade moderna, mas a lógica da indústria cultural é também um processo de hegemonia. Com isso entendemos que a análise da problemática cultural deve levar em conta o movimento mais amplo da sociedade, e, ao mesmo tempo, perceber cultura como um espaço de luta e de distinção social. (ORTIZ, 1995, p.147)

Interpretando a hospitalidade além de um fator de motivação interna, mas também como uma forma de expressão cultural no contexto atual, pode-se constatar que a mesma tende a se transformar num pré-requisito de aceitação social (o ato de

“ter cultura = ter hospitalidade”), dado não ser suficiente ter apenas o poder da propriedade, mas também é necessário ter as condições para compreender o que ocorre consigo bem como com o seu meio externo, tentando buscar soluções e até novas formas de garantir e ampliar a sua sobrevivência, sendo até uma nova forma de estruturação de nossa coletividade: A sociedade do conhecimento ou a “terceira onda”, conforme Tofler (2001).

Atentando-se para o que foi exposto até o presente momento e na busca de uma possível definição que englobe e encerre estes conflitos (guerras) da verve humana, há a seguinte passagem de Lévi-Strauss:

Existe uma transição contínua da guerra às trocas e das trocas aos intercassamentos. E a troca das noivas é apenas o termo de um processo ininterrupto de dons recíprocos, que realiza a passagem da hostilidade à aliança, da angústia à confiança, do medo à amizade" (LÉVI- STRAUSS, 1982 [1949], p.107).

A hospitalidade, sendo compreendida pela linha francesa de pensamento -, representa, então, um fenômeno social que se desenvolve por meio da relação harmônica e desinteressada entre dois atores, o hospiteiro e o hóspede, sendo o primeiro responsável por receber, acolher, alimentar e entreter um ser que necessita desta oferta -, sem -esperar uma retribuição pela mesma.

Percebendo-se esta situação, deve-se buscar na hospitalidade a sua origem mais remota (citada no início deste capítulo), interpretando-a como um sentimento humano que foi absorvido pela sociedade, e num segundo momento como um desdobramento de relações que servem não apenas a interesses de classe, mas sim a bens maiores: a sobrevivência, a manutenção e o equilíbrio da ação de coexistirmos em sociedade.

## 2.2 – A Hospitalidade Comercial e seu Desdobramento nos Cruzeiros Marítimos

Conforme apresentado no item anterior, a hospitalidade é um fenômeno psico-social que demanda atenção em sua prática, principalmente no setor

comercial, onde ocorre a possibilidade de desvirtuação total da dívida para uma ação puramente mercantil.

Grinover define esta postura da seguinte forma:

Hoje, o conceito de hospitalidade estende-se para além dos limites de hotéis, restaurantes, lojas ou estabelecimentos de entretenimento. Isso implica a necessidade de recorrer a análises de caráter histórico, epistemológico e empírico das ações que são empreendidas na área da hospitalidade. (apud DIAS, 2002, p.27)

A hospitalidade comercial, então, deve seguir a seguinte diretriz para que realmente promova o fenômeno da hospitalidade:

A submissão ao mercado afasta o setor de questões básicas da Hospitalidade. A idéia de acolhimento, de receber o outro, que está na origem da hospitalidade, assume dimensões que apontam para uma nova ética, uma política voltada para o acolhimento, o bem-estar. O planejamento que não considera as grandes minorias marginalizadas constituídas pelos meninos de rua, migrantes, desempregados, não leva ao desenvolvimento econômico, mas ao agravamento das desigualdades. (DENCKER, 2004, p.19)

Evitando-se tal condição puramente comercial, pode-se imaginar e até se ter a construção de um modelo de prestação de serviços que realmente agregue os valores humanos citados no item anterior.

A concretização da hospitalidade comercial em moldes humanos, não é uma mera busca conceitual, mas uma necessidade preeminente, que dita fluxos e até a escolha propriamente dita do consumidor.

Conforme Affolter, ocorre o seguinte:

O consumidor do futuro não só aprofundará seus conhecimentos pessoais e suas competências, como também se tornará mais e mais exigente. A transparência do mercado aumentará e os consumidores esperarão receber detalhes e informações relevantes sem ter que se preocupar em coletar esses dados. Aqueles dias em que as seleções e as tomadas de decisões eram feitas apenas com base nos preços – exceto pelas ofertas que são realmente verdadeiras barganhas – não existem mais. (AFFOLTER apud LOCKWOOD, MEDLIK, 2003, p. 254)

A hospitalidade comercial, então, deve ser um desdobramento do fenômeno social do “bem receber” para uma atividade economicamente viável, sendo

compreendido este conceito, no presente trabalho, como uma atividade comercial que oferece serviços turísticos de qualidade, que devem atender a padrões econômico-financeiros (custo e infra-estrutura) estabelecidos pela empresa fomentadora do processo, mas, principalmente, contribuir para o bem estar do consumidor, atendendo-se suas necessidades básicas de acolhimento (retomando-se a pirâmide de Maslow), bem como concretizando e até superando os desejos e expectativas deste hóspede/convidado ao longo do processo.

Tendo-se este referencial, a retomada de alguns ritos e símbolos de hospitalidade tornam-se imprescindíveis neste processo, bem como a elevação dos parâmetros de qualidade dos serviços já prestados atualmente, sem se esquecer de que tais atividades devem gerar uma ação de responsabilidade social, bem como manter, na medida do possível o estabelecimento de relações, não somente mercantis, mas também de caráter social.

Analisando-se este cenário, pode-se perceber que os cruzeiros marítimos apresentam tais características, principalmente, por manter viva algumas tradições do bem servir, adaptando-as para os diferentes nichos de mercado.

*Veterans of this business observe that while early cruises were different from those of today, many things remains the same. "We do today essentially what we did then", says Rod McLeod, Royal Caribbean's Executive Vice President of Marketing, Sales, and Passenger Services. "The only things that have changed are the type people we do it for and the way that we do it". He adds, " We have to do it differently because the people have changed. One example is how we handle smokers. There was no issue the, for instance, about smoking in the dinning room". (DICKINSON, VLADIMIR, 1997, p.38)<sup>13</sup>*

Nota-se então que há certa nostalgia nos serviços prestados a bordo de um navio, sendo expressos em momentos como o jantar que ainda mantêm uma estrutura de serviço completo, além do cerimonial que o precede, principalmente na noite do capitão, na qual o mesmo recebe os seus convidados para um jantar de

---

<sup>13</sup> Tradução livre do autor: Os veteranos deste segmento de negócios observam que apesar dos primeiros cruzeiros serem diferentes dos atuais, muitas coisas ainda se mantêm da mesma forma. "Nós fazemos hoje essencialmente o mesmo que sempre fizemos". Diz, Rod McLeod, Vice Presidente Executivo de Marketing, Vendas e Serviços aos Passageiros da *Royal Caribbean*. " As únicas coisas que tem mudado são o tipo de público que atendemos e a forma como o fazemos". Ele complementa ainda que , "Nós temos de fazer de maneira diferente porque as pessoas mudaram. Um exemplo é como trabalhamos com os fumantes. Não há possibilidade deles, em hipótese alguma, de que eles fumem no salão de jantar".

gala, que representa a cerimônia de hospitalidade máxima a bordo, quando o capitão oferece oficialmente a sua residência para os convivas.

Outro serviço tradicional de hospitalidade é a recepção dos passageiros com o tradicional *welcome drink*, o coquetel de boas vindas que saúda o hóspede no início de sua viagem, mostrando que o mesmo pode desfrutar dos serviços de bordo, mesmo sem ter efetuado ainda o seu processo de *check-in*.

Dando andamento para este processo de hospitalidade comercial, tem-se a questão de equidade na prestação de serviços nas áreas públicas, isto é, relembrando o conceito de Derrida (hospitalidade incondicional), nos cruzeiros marítimos o passageiro é possivelmente tratado com distinção e cordialidade, não importando vestimenta, credo, ou etnia. O passageiro é compreendido como uma pessoa única, sendo necessário atender todos os seus desejos, muitas vezes, sem que o mesmo solicite diretamente<sup>14</sup>. Alguns podem relacionar este fato à questão da gorjeta, isto é, os funcionários estariam propensos a dar este tratamento somente pelo fato que receberão financeiramente ao final deste processo, não obstante, esta ação é opcional e variante quanto ao valor, dependendo diretamente do cliente para a sua existência.

O encerramento da viagem é outro momento inesquecível neste processo de hospitalidade, culminando no jantar de despedida que é finalizado com a entrada dos garçons no salão de jantar completamente escuro e somente iluminados pelos bolos flamejantes (*Alaska Cake*) que se encerra com uma salva de palmas dos mesmo que agradecem o prazer de ter servido os clientes durante a viagem. São realizados votos de ambas as partes, além da troca de cardápios autografados pela equipe de serviço das mesas (*maitre, sommelier, barman, garçons e comin*) e pelos clientes.

Devido a estes e outros serviços, é que os cruzeiros marítimos tem gerado a imensa quantidade de opiniões e críticas positivas, principalmente em relação ao requinte, ao luxo e a plenitude dos serviços prestados a bordo, que são muitas vezes até potencializados por filmes como *Titanic*, *Segredos do Coração (Love Affair*, de 1957 e refilmado em 1994), *A lenda do pianista do mar*, e seriados como *O*

---

<sup>14</sup> O treinamento dos recursos humanos trabalha a questão da leitura corporal, sendo imprescindível no processo de atendimento do cliente, uma vez que determinados gestos indicam necessidades ou desejos, que devem ser percebidos pelo staff de bordo.

*barco do Amor*, dentre outras tantas obras que geram este viés romântico aos cruzeiros marítimos que com certeza permeiam a mente dos consumidores, principalmente se relacionarmos a questão psicológica de que o mar traz muitos mitos e sonhos consigo, quem nunca se imaginou num momento cinematográfico, *beijando o ser amado ao por do sol no mar?*

Estes ideais bem como outros diferenciais em relação aos outros meios de hospitalidade, geram vantagens para os cruzeiros marítimos, apresentando características peculiares ao setor. Elas também podem ser fatores de motivação e de satisfação do passageiro. Entre tais características existe a seguinte relação:

- A Intensa programação de atividades – atualmente os cruzeiros oferecem uma extensa programação de lazer, que atinge os mais diversos públicos, fazendo com que os turistas não precisem se preocupar com programações de lazer como acontece com os pacotes turísticos.
- As facilidades de integração – por ser um ambiente restrito e onde as pessoas estão despreocupadas, há uma maior facilidade de integração entre os passageiros, que usufruem as mesmas áreas de lazer e participam das mesmas atividades, além de estarem em um ambiente descontraído, o que facilita a aproximação entre as pessoas.
- A atenção aos diferentes nichos de mercado – os diferentes mercados podem ser explorados por meio de diferentes serviços ou atividades de lazer. O atendimento prestado também pode variar de acordo com o público (mais formal ou informal, por exemplo). Além disso, existem diferentes tipos de navios, feitos para atender todos os gostos, além dos roteiros diversificados.
- Conhecer diversos lugares numa só viagem e em um curto espaço de tempo – os cruzeiros atuais podem durar de 3 a 22 dias (os mais comuns) e existem aqueles que passam o ano todo navegando ou fazem a volta ao mundo, permitindo o turista conhecer pelo menos dois lugares diferentes, pois o navio pode navegar durante a noite e durante o dia ficar aportado em um lugar. Isso seria impossível com qualquer

outro tipo de viagem sem que fosse cansativo, com o turista fazendo vários *check in* e *check out* e fazendo e desfazendo malas. Mesmo que os destinos não sejam conhecidos a fundo a passagem permite que o turista conheça um pouco do lugar para que em uma outra oportunidade ele volte a visitar a localidade com mais calma.

- A questão da novidade além da mudança, quebra da rotina e do desligamento do cotidiano – viajar de cruzeiro principalmente no Brasil é uma novidade, é um setor que começa a ser mais explorado nesses últimos dez anos, sendo então a atividade, por si só, algo novo. Além disso, viajar a bordo de um navio significa dormir e acordar em lugares diferentes a cada dia, vendo uma nova paisagem com um novo lugar para se explorar, podendo até esse lugar ser um país diferente, com idioma e cultura próprios, diferentes daqueles visitados nos dias anteriores.
- *Status* – viajar de navio pode ser para alguns, símbolo de status social. Isso acontece pelo histórico das viagens nos transatlânticos, todo o *glamour* que continha uma viagem de navio. Alguns o vêem como uma forma de reviver o passado ou viver de como os seus antepassados.
- *Segurança* – de acordo com Amaral (2002) os cruzeiros apresentam um índice de crimes e ocorrências inconvenientes muito baixo em relação à outros tipos de turismo. Isso acontece porque a tripulação não consegue comercializar as mercadorias furtadas pela condição de isolamento, a maior parte dos navios modernos possuem cofres individuais, os hóspedes não tem acesso às dependências de terceiros e eles não carregam dinheiro quando circulam no navio (são utilizados cartões de débito que também funcionam como chave da cabine sendo que os gastos são debitados no cartão de crédito escolhido previamente pelo passageiro, no final da viagem). As ocorrências mais freqüentes são os esquecimentos de itens de uso pessoal em locais do navio e essas geralmente são encaminhadas ao escritório do *Chief Purser*.
- *Preço* – os preços das viagens de navio caíram consideravelmente em relação ao que eram antes. O preço aparentemente mais alto em relação a outros pacotes de viagem e o status que uma viagem de navio tem faz com que muitas pessoas pensem que fazer um cruzeiro é caro, mas o que elas não analisam é que no preço

de uma viagem de cruzeiro já estão inclusas hospedagem, alimentação e a programação de lazer e não só o transporte como em outros meios como o aéreo ou mesmo pacotes de viagem que não incluem entretenimento ou a alimentação é em regime de meia pensão ou somente café da manhã.

### 2.2.1 – Serviços e Equipe de Hospitalidade Existente nos Cruzeiros Marítimos

A gestão da hospitalidade nos cruzeiros marítimos exige que o profissional saiba informar corretamente o passageiro de todo o procedimento a respeito da rotina de um navio, evitando assim a sua exclusão e a ofensa de sua pessoa. O reconhecimento do *staff* de bordo, por sua vez, representa a orientação correta para que o passageiro saiba a quem recorrer em caso de problema.

A vida a bordo difere de qualquer outra experiência de viagem, sendo necessário detectar alguns itens diferenciais que estarão presentes, que podem facilitar ou dificultar a viagem em si, sendo necessário discernir tais situações, e principalmente detectar os aspectos intangíveis de hospitalidade envolvidos no processo. A seguir, relacionam-se estes itens<sup>15</sup> com suas respectivas orientações:

**Achados e Perdidos:** Deve-se contatar o *Purser's Office* em caso de perda ou encontro de algum item pessoal, pois este será relatado no boletim interno.

**Ar – Condicionado:** Toda a embarcação possui um sistema de climatização que é controlado automaticamente pelos sensores computadorizados. O passageiro só possui o controle da temperatura de sua cabine.

**Baby-sitter.** O serviço de babá pode ser requisitado ao *purser's office* do respectivo deck, sendo negociado o valor do pagamento entre o passageiro e a pessoa indicada pelo *purser's office*.

---

<sup>15</sup> O presente item é baseado em DICKINSON, Robert; VLADIMIR, Andrew N. ***Selling the sea: an inside look at the cruise industry***. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1997, p.65 – 96, passim.



Barbearia e Salão de beleza: Toda embarcação possui uma barbearia e um salão de beleza, onde, por preços módicos, pode-se ajustar o visual durante uma viagem. É necessário a marcação prévia do horário.

Bebidas Alcoólicas: As bebidas alcoólicas, disponibilizadas a bordo, possuem um valor relativamente mais barato devido ao fato de serem livres de impostos. Não é permitido aos passageiros embarcarem com bebidas alcoólicas em sua bagagem. Esta medida visa a proteção do bar de bordo, pois representa uma das maiores fontes de renda do navio, perdendo apenas para o cassino.

Biblioteca: a biblioteca é de acesso direto, bastando apenas realizar a retirada do livro com a bibliotecária, que acessará o número da cabine do passageiro, para efetuar a transação.

Cartas: As cartas são postadas pelo navio conforme sua bandeira ou por ordem local, sendo pago apenas o porte de envio.

Cartões postais e papel de carta: Pode-se obter os cartões postais e papel de carta gratuitamente, bastando apenas se dirigir aos locais como a biblioteca, a sala do *chief purser*, recepção, entre outros.

Cassino: O cassino representa o fator de existências dos navios, visto que as companhias não obtêm seu alto lucro por meio das passagens, mas sim, pelo movimento do cassino. Muitos navios apresentam o cassino completo com mesas de *blackjack*, roleta, vinte e um e *bacarat*, e máquinas de caça-níquel. Os únicos navios que não possuem cassino são os pertencentes à *Disney Cruise Line*.

Cofre pessoal: Alguns navios disponibilizam o cofre na própria cabine, porém, em casos de maior valor deve-se utilizar o cofre individual localizado no *purser's office*, que garante a mesma conveniência de acesso que o cofre pessoal.

*Comment Cards*: São os cartões de *feedback* para saber o nível de satisfação do passageiro ao final de sua viagem. (vide anexo 2)

**Comunicações**: Todo navio possui um sistema de telefonia por satélite que permite a comunicação do passageiro em qualquer ponto do oceano, podendo realizar suas ligações diretamente de sua cabine ou dirigindo-se ao centro de comunicações do navio. O custo da ligação é enviada para a conta de bordo do passageiro.

**Corrente elétrica**: Usualmente todos os navios trabalham com a voltagem de 110 AC, porém, deve-se confirmar antes do embarque, para evitar a queima de aparelhos como barbeador, secador de cabelo, entre outros equipamentos.

**Depósito de viagem**: Ao entrar em um navio, o passageiro é obrigado a deixar uma quantia ou o número de seu cartão de crédito como um depósito no caixa do navio. Esse valor é uma espécie de apólice de garantia do navio para a consumação do passageiro a bordo. Ao final da viagem é realizada a contabilidade de gastos de sua cabine que será detalhada para seu controle e conferência.

**Desembarque**: Refere-se ao ato de saída de todo o complexo composto pelo navio, alfândega e imigração, ocorrendo no máximo até às 10 horas da manhã. As malas do passageiro devem estar do lado de fora de sua cabine na noite que antecede a sua saída, por volta das 11 horas da noite.

**Entretenimento a bordo**: Todas as atividades de lazer executadas a bordo, desde as atividades ao ar livre até atividades executados nos salões nobres e discotecas, são de acesso livre de pagamento, bastando apenas verificar o limite de idade imposto pelo diretor de entretenimento.

**Esportes aquáticos:** Os novos iates e veleiros disponibilizam equipamentos e meios de se praticar esportes aquáticos, como jet-ski, mergulho, entre outros esportes, sem nenhum custo adicional.

**Farmácia:** Todo navio possui uma farmácia que tem desde itens de higiene pessoal até remédios mais pesados recomendados pelo chefe médico de bordo em caso de acidentes ou emergências. Todo o custo parte do passageiro.

**Filmes:** Algumas embarcações possuem salas de exibição a bordo, que reproduzem filmes recentes, escolhidos pelo diretor de entretenimento. Entretanto, as embarcações atuais suprimiram tal elemento em suas instalações, devido a existência de televisores com vídeo em todas as cabines. Pode-se, portanto, alugar uma fita na videoteca a bordo.

**Fotografias:** Dentro da embarcação há fotógrafos profissionais, que captam com suas lentes todos os passageiros nos principais eventos realizados a bordo e externamente. A compra dessas fotos é possível ao final da viagem, quando essas são afixadas nos murais centrais do navio, para que o passageiro possa escolher as suas favoritas.

**Gorjeta:** A gorjeta é uma forma de reconhecimento pelo serviço disponibilizado a bordo, já que, dificilmente, o atendimento é insatisfatório. Ela representa uma instituição nos navios, pois compõem uma parte significativa dos salários pagos aos funcionários de uma embarcação. Portanto, a gorjeta não significa uma “caixinha”, mas o reconhecimento pelo serviço prestado, sendo pago em torno de 10 à 25% do valor do cruzeiro e sempre ao final da viagem, por meio do envelope disponibilizado em cada uma das cabines, no penúltimo dia do roteiro. Neste caso, os sul-americanos são identificados, invariavelmente, como usuários que não se dispõem a pagar pelos serviços prestados. Este fato deve-se à questão de que nos países sul-americanos a gorjeta não é uma tradição, um hábito comum, como na Europa e E.U.A, o que acarretou na prática atual de cobrança antecipada pelas facilidades

disponibilizadas em um navio, somente para as compras efetuadas nos países sul-americanos.

**Horário de Navegação:** O horário de navegação indica o tempo que será disponibilizado ao passageiro para realizar a suas visitas nos locais do itinerário, isto é, em todo porto que o navio realizar a parada para a visitação será fixada na ponte de desembarque e no centro social um boletim com o horário de desembarque e embarque, não podendo ser desrespeitada pelos passageiros, pois os navios invariavelmente não esperam os passageiros e a tripulação em atraso para zarpar.

**Insolação:** Deve-se ter muito cuidado com a insolação devido à exposição constante nas áreas externas da embarcação. Em caso de queimaduras graves, deve-se entrar em contato com o médico de bordo.

**Jantar de despedida:** O último jantar realizado numa viagem de cruzeiro marítimo representa o ápice de todas as refeições, pois há uma série de surpresas apresentadas consecutivamente pelos garçons e *maitres*. Uma das características mais marcantes é a finalização da refeição com a chegada da sobremesa, quando bolos flamejantes surgem enfileirados pelo salão escuro.

**Jornais e Revistas:** As principais notícias e informações gerais são afixadas na biblioteca, ou por meio de consulta ao *chief purser*. Entretanto, é possível realizar a leitura de jornais e revistas por meio eletrônico nas salas de Internet a bordo.

**Launch (tender) Service:** quando o navio encontra-se em um local onde não há porto de desembarque, processasse a descida dos passageiros para os *tour* por meio do traslado com a utilização dos barcos salva-vidas

Lavanderia: alguns navios possuem serviço de *self-service* onde o próprio passageiro pode lavar a sua roupa, costuma-se ter este tipo de serviço em cruzeiros de volta ao mundo como o Queen Elizabeth 2

*Lifeboat Drill*: uma hora antes da saída do navio é realizado um treinamento de segurança com os passageiros. Neste treino todos devem estar vestidos com seus coletes salva-vidas. A orientação passada aos passageiros referem-se aos procedimentos em caso de emergência, e onde estão localizadas as saídas de emergência. Muitos brasileiros preferem estar na piscina neste horário, ao invés de se preocuparem com sua segurança.

Lista de passageiros: No passado as companhias marítimas forneciam a lista de passageiros, com nome e local de origem, para que os passageiros pudessem se conhecer a bordo. Entretanto, isto tornou-se inviável dado a quantidade imensa de passageiros para uma única saída.

Loja de conveniência: Loja onde pode-se encontrar desde *souvenirs* do navio até produtos sofisticados como aparelhos eletrônicos, entre outras variedades.

Mal estar marítimo: Apesar dos navios atuais serem construídos com sistemas de estabilização e outros tipos de inovação tecnológica, que permitem o mínimo de oscilação da embarcação, alguns passageiros sentem-se enjoados, podendo até serem hospitalizados conforme seu mal estar. O agente de viagens deve estar atento a algumas rotas como a do triângulo das Bermudas, o litoral sul brasileiro e a costa africana. Nestes trajetos deve-se recomendar ao passageiro que realize uma consulta ao médico para que ele possa levar consigo algum tipo de remédio para enjôo.

Massagem: Deve-se marcar com antecedência na sala de ginástica, para que se possa efetuar o planejamento do serviço. Nas embarcações de grande capacidade a flexibilidade é maior em virtude do número maior de *staff*.

Noite do Capitão: Geralmente, um dos jantares é destinado à homenagem dos passageiros com a presença do capitão no salão de jantar. Esta representa uma das noites especiais da viagem, sendo necessário que os passageiros estejam trajados coerentemente com o cerimonial, de preferência com traje de gala completo.

Padrão de horas: Os navios atuais utilizam o sistema de 24 horas corridas, isto é, mesmo os navios americanos utilizam o sistema de horas corridas, não utilizando o padrão de 12 horas *AM* (notação em inglês que significa - período da manhã) e *PM* (notação em inglês que significa - período da tarde e noite).

Piscinas: Podem existir dois tipos de piscina dentro de uma embarcação, as externas e as internas, sendo ambas abastecidas com água do mar. O horário de funcionamento está descrito na programação diária disponibilizada na cabine. Não é permitido o mergulho e a entrada de crianças desacompanhadas de um adulto.

Programação diária: Espécie de roteiro das atividades a serem desenvolvidas ao longo do dia, sendo freqüentemente entregue à sua cabine no período do segundo ou terceiro turno de jantar.

Refeições: Todas as refeições são gratuitas dentro de uma embarcação, sendo elas o café-da-manhã, o lanche intermediário do almoço, o almoço, o chá da tarde, o jantar e a ceia da meia noite. São cobradas apenas as bebidas consumidas nestas refeições, excetuando-se o café e o chá. Muitos navios contemporâneos apresentam outras variações como lanchonetes, pizzarias, entre outras opções de alimentação que estão disponíveis para seu consumo à qualquer hora do dia.

*Room Service*: Todos os navios possuem o *room service*, que atende à qualquer hora do dia as necessidades alimentares do passageiro. Muitas companhias cobram apenas as bebidas solicitadas, excetuando-se o chá e o café. Em relação aos alimentos não é cobrada nenhuma taxa, com exceção dos navios da *Norwegian*

*Cruise Line*, onde o serviço custa USD2,00 por evento. O serviço é solicitado por interfone localizado acima do criado-mudo.

Sala das máquinas: por razões de segurança é uma área restrita aos passageiros. Local onde, se encontram os motores propulsores, a lavanderia, dentre outros.

Salas de ginástica e esportes: todos os navios possuem áreas específicas para a prática de ginástica, como, *cooper*, entre outras atividades. Dentro de uma embarcação é possível jogar tênis ou golfe em pleno mar.

Sauna: A sala para sauna existente dentro da embarcação possui um tamanho reduzido, que invariavelmente direciona-a para uma função unissex. Não é necessário marcar hora para utilizar a sauna, sendo apenas necessário estar disponível.

Segurança: Os portos são equipados com detetores de metal e raio-X para evitar que ocorram problemas a bordo. O *IMS (International Maritime Security)* determina que os portos e as embarcações devem ter um padrão mínimo para a sua operacionalidade. Isto determina que as embarcações e portos devem estar em condições que permitam a segurança total do passageiro. Por este motivo, todas as embarcações são equipadas com serviço de monitoria por satélite, radar, portas anti-chamas, cofres individuais, entre outros equipamentos que permitem a total integridade dos passageiros.

Segurança a bordo: A segurança dos passageiros é garantida pela existência de coletes salva-vidas localizados na parte superior do armário de sua cabine, pelo sistema de incêndio com respiros de mercúrio localizados no teto de toda a embarcação, e pela existência de botes salva vidas em quantidade superior ao necessário em número de passageiros. O sistema de incêndio é equipado com sensores de temperatura e fumaça. A tripulação é treinada para tais eventos e

também em caso de naufrágio, podendo operar com segurança o desembarque dos passageiros.

Serviços médicos: Todos os navios possuem um centro médico, com médicos e enfermeiras disponíveis vinte e quatro horas, entretanto, deve-se ter muito cuidado quando o passageiro necessita de um tratamento especial a bordo. Nestes casos é necessário avisar com antecedência, mais precisamente, no ato de reserva. O navio *Queen Elizabeth 2* possui dois centros médicos e um necrotério refrigerado para atender o tipo de viajante de sua embarcação (3ª idade)

Serviços religiosos: Muitas embarcações possuem áreas especiais para culto, sendo possível até participar de missas cristãs a bordo. Precisa-se observar os horários e tipo de culto realizado conforme o boletim afixado à porta do recinto ou capela.

Televisão: Os navios modernos possuem como padrão de suas cabines a existência de televisores, que funcionam por meio de uma programação disponibilizada por satélite. Alguns navios cobram uma taxa mensal pelo acesso de certos canais, nos cruzeiros de volta ao mundo. A programação pode variar de navio para navio, entretanto, invariavelmente tem-se a descrição de toda a programação diária do navio, com destaque para o que está ocorrendo no momento do acesso.

Visitação da ponte de comando: A visita à ponte de comando do navio ocorre em horários pré-determinados e com número limitado de pessoas, basta estar atento para conhecer este local.

O reconhecimento do *Staff* de bordo se faz imprescindível para que o profissional da Hospitalidade oriente corretamente o seu passageiro em como reportar os problemas ou facilitar a sua vida a bordo. A seguir, indicam-se os principais membros de uma embarcação.



**Capitão:** A função do capitão é a de comandar toda a embarcação, desde a sua navegação até os passageiros, tendo totais poderes para cumprir suas determinações. É a autoridade máxima do navio.

**Staff do capitão:** O grupo de comando secundário do navio, sendo que todos possuem a mesma escala de importância. Assumem a responsabilidade pela embarcação, quando o capitão deixa a ponte de comando. Recebem todas as informações, retransmitindo-as conforme a necessidade do capitão.

**Oficiais de Ponte:** São os reais navegadores do navio, sendo divididos hierarquicamente em Chefe dos Oficiais, Segundo Oficial e Oficiais Juniores. Suas responsabilidades incluem o controle de todos os equipamentos de segurança a bordo.

**Chefe engenheiro:** Responsável pelo controle da manutenção de toda a embarcação, possuindo conhecimento geral de todos os equipamentos existentes na embarcação.

**Oficial Chefe de Rádio:** É a pessoa responsável por toda a comunicação do navio com o meio externo, tendo acesso principal aos controles de climatologia reportados ao capitão.

**Oficial Médico Responsável:** Cuida da saúde de toda a embarcação, desde a tripulação até os passageiros, é responsável pela equipe médica de bordo. Possui experiência para controle de epidemias, em caso de contaminação.

**Gerente Hoteleiro:** O gerente hoteleiro é responsável pela ordenação de todas as funções hoteleiras, referentes à cabine e aos serviços de bordo, que são prestados dentro da embarcação. Quando há problemas relacionados a serviços nas cabines, o passageiro deve entrar em contato com o gerente hoteleiro.

*Chief purser.* A função do *Chief Purser* é a de localizar problemas em toda a embarcação, e reportá-los o mais breve possível ao capitão. Sua segunda função é assistir o gerente hoteleiro e os seus comandados. Os passageiros devem recorrer ao *Chief Purser* em caso de problemas como acomodação, finanças, negócios e informações gerais. Localiza-se sempre numa sala do *Lobby*.

*Concierge:* O *concierge* deve atender as necessidades dos passageiros, arrumando-lhes diversas facilidades como ingressos de *Shows* e transporte nos locais visitados, e até, itens de higiene pessoal.

Gerente de Alimentos e Bebidas: Responsável por todos os setores de alimentação do navio, desde o seu estoque até a sua preparação e serviço de turno. Gerencia todos os funcionários dos restaurantes a bordo.

Diretor de Cruzeiros: Responsável pelo entretenimento do navio, organizando as atividades e shows que preenchem toda a grade diária de eventos de um navio. Em caso de eventos e congressos pode-se solicitar shows e atividades especiais para os participantes.

Tabela 1- Aspectos Tangíveis e Intangíveis de Hospitalidade a bordo dos Cruzeiros Marítimos -

<b>Aspectos tangíveis e intangíveis de hospitalidade a bordo dos cruzeiros marítimos.</b>	
Tangíveis	Intangíveis
Infra Estrutura Hoteleira e de serviços - Ar- Condicionado, <i>Baby-sitter</i> , Barbearia e Salão de beleza, Bebidas Alcoólicas, Comunicações, Corrente elétrica, Jornais e Revistas, Lavanderia, Piscinas, Refeições, <i>Room Service</i> , Salas de ginástica e esportes, Sauna, Televisão	Serviços prestados a bordo - Entretenimento a bordo, Lista de passageiros, Massagem, Programação diária, Quantidade e Qualidade das Refeições, Segurança a bordo e Visitação da ponte de comando.

Segurança - Achados e Perdidos, Cofre pessoal, <i>Launch (tender) Service</i> e <i>Lifeboat Drill</i> .	Eventos - Noite do Capitão e Jantar de despedida.
Tripulação - Capitão, <i>Staff</i> do capitão, Oficiais de Ponte, Chefe engenheiro, Oficial Chefe de Rádio, Oficial Médico Responsável, Gerente Hoteleiro, <i>Chief purser, Concierge</i> , Gerente de Alimentos e Bebidas e Diretor de Cruzeiro	Serviços prestados em áreas externas (Portos e mar) – Desembarque e Esportes aquáticos.
Infra-estrutura de suporte – Farmácia, Filmes, Fotografias, Loja de conveniência, Serviços médicos e Serviços religiosos.	Ouvidoria - <i>Comment Cards</i> e <i>Chief Purser</i> .
Pagamentos antecipados	Cobrança - Depósito de viagem.
Manual interno de procedimentos	Normas Internacionais - Horário de Navegação, Padrão de horas e Sala das máquinas .
A compra do cruzeiro	Retribuição pelo serviço - Gorjeta

Fonte: Do autor

Após a relação destes fatores tangíveis e intangíveis de hospitalidade, pode-se considerar os cruzeiros marítimos como um dos equipamentos que fomentam o processo de hospitalidade comercial, principalmente em solo brasileiro, dando origem a novas formas de interpretação deste fenômeno no segmento profissional.

Uma das empresas mais representativas deste segmento é a Costa Cruzeiros, que faz parte de um dos maiores conglomerados de Cruzeiros marítimos internacionais, e que já se encontra bem instalada em solo nacional. Esta observação se deve aos números obtidos pela empresa no cenário nacional nos últimos anos, fatos e análises a serem executadas no próximo capítulo.

## Capítulo 3 – Estudo de Caso da Costa Cruzeiros

Apresentamos neste capítulo a evolução desta companhia no país buscando-se principalmente estabelecer os motivos que propiciaram à mesma o seu sucesso em solo brasileiro.

Neste processo estudaremos a origem da companhia, sua instalação no país, os benefícios ofertados ao público consumidor, a visão empreendedora da empresa, e finalmente, a perspectiva do consumidor em relação aos vários serviços de hospitalidade ofertados pela empresa no país.

Trata-se, então, de um estudo de caso que se utilizou de pesquisas junto à empresa, realizando-se entrevista com questões semi-estruturadas para o principal responsável legal da empresa no país, e que detêm a autorização de se pronunciar publicamente pela mesma, Sr. Renê Hermann, Diretor Geral e Presidente da Costa Cruzeiros no Brasil (apêndice 1), e junto ao público consumidor, sendo este analisado por seleção aleatória de participantes e roteiros, por meio dos *comments cards* de *feedback* ao final das viagens (anexo 3).

Os depoimentos do Sr. René Hermann, incorporados à análise encontram-se grafados em itálico para diferenciá-los das citações presentes na dissertação.

### 3.1 A Navegação no Brasil e o Cenário Atual de Cruzeiros Marítimos

A navegação existe no Brasil desde os primórdios da sua história, antes mesmo do seu descobrimento oficial em abril de 1500. Alguns autores alegam que antes de Pedro Álvares Cabral ter chegado no Brasil com suas caravelas, outros navegadores pisaram em solo brasileiro.

Até a chegada da Família Real portuguesa ao Brasil os meios de transporte não foram muito desenvolvidos sendo que a navegação era um dos mais utilizados. Apesar de que somente os portugueses podiam navegar em águas brasileiras, muitos outros navios de bandeiras espanholas, francesas e de algumas outras nacionalidades vinham ao Brasil em busca de riquezas, pois não havia meios de

proteger toda a extensão do litoral dessa nova terra que ainda tinha sido pouco explorada.

Apesar de que outros países já vinham para o Brasil, foi após a chegada da Família Real que houve a abertura dos portos às nações amigas, embora essa abertura na prática era voltada para os navios dos ingleses cuja influência era grande sobre o governo de Portugal que aqui se instalava e isso perdurou até a Paz de Viena em 1814.

A vinda da Família Real e a Carta Régia de 28 de Janeiro de 1808, abrindo os portos brasileiros às nações amigas, não são apenas importantes marcos no processo de emancipação política, mas assinalam também o início de uma internacionalização que, juntamente com a posterior expansão da cultura cafeeira, influenciaram o desenvolvimento urbano. (PIRES, 2002, p. 31)

A abertura dos portos permitiu que uma nova tecnologia fosse trazida para o país, além de novos aspectos culturais serem apresentados. Até a década de 1960, o navio, quase sempre utilizado em conjunto com a ferrovia, foi um dos meios mais utilizados principalmente para o transporte de carga, principalmente de exportação e importação, e foi fundamental para a chegada dos imigrantes que ajudaram no desenvolvimento país. Para ter uma melhor idéia de como estava a situação do transporte marítimo antes da popularização do transporte aéreo:

Em 1934, a divisão de Imprensa e Propaganda (DIP) do Estado Novo de Getúlio Vargas publicou oficialmente pela primeira vez matérias ilustradas sobre viagens no país, cuja abordagem se fazia quase sempre em torno das viagens marítimas. São dessa mesma época a primeira legislação para agências de viagens e a fixação de diretrizes sobre termalismo e climatismo. (TRIGO, 2002, p. 214)

Um dos grandes fatores que ajudaram no desenvolvimento do transporte hidroviário foi a implantação da máquina a vapor que foi utilizada principalmente na navegação fluvial, e um dos locais que foi beneficiado com essa tecnologia foi o Amazonas, além do São Francisco, onde as máquinas a vapor são utilizadas até hoje. No Brasil, assim como em todo o mundo, seu arrefecimento se deu por causa do desenvolvimento do transporte aéreo que era mais veloz. Só que em outros

lugares como na Europa e na América do Norte os navios passaram a mudar a área de atuação fazendo surgir na década de 1970, os cruzeiros marítimos.

Apesar dessa novidade, no Brasil, os navios estrangeiros encontravam desde a primeira constituição do Brasil República (constituição de 1891, artigo 13, parágrafo único), uma dificuldade que só foi resolvida há pouco tempo, em 1995, com a Emenda Constitucional nº7: a navegação de cabotagem, que é a navegação costeira, não era permitida pelos navios de bandeira estrangeira. Muitos navios que vinham para cá só podiam fazer uma parada que geralmente acontecia nos portos do Rio de Janeiro ou no litoral paulista, tendo que, em seguida, rumar para o exterior.

O Brasil começou a participar efetivamente do mercado de cruzeiros marítimos a partir de 1995, quando a Emenda Constitucional nº7 liberou a cabotagem de passageiros pelo litoral. A partir de então, companhias armadoras estrangeiras mostraram maior interesse na realização de cruzeiros de verão pela costa brasileira. (PAOLILLO, 2002, p.31-32)

Anteriormente, especificamente nos anos 60, alguns poucos navios da Companhia Costeira de Navegação (*Lloyd Brasileiro* que surgiu em 1890) eram fretados e utilizados para cruzeiros. Os navios de bandeiras internacionais surgiram alguns anos mais tarde sendo que a empresa italiana *Costa Crociere* foi a pioneira no mercado brasileiro. Nesses últimos cinco anos, o crescimento das viagens de cruzeiro é espantoso e a cada ano que passa, mais navios de diferentes armadores chegam à costa brasileira em novembro/início de dezembro para passar a temporada de verão (até março/abril) navegando por aqui.

Como já foi dito anteriormente, a atividade é recente no Brasil e só começou a se desenvolver melhor na metade da década de 1990. Antes disso, somente alguns navios do *Lloyd Brasileiro* como o *Anna Nery* e o *Princesa Isabel* e da *Línea C* (atual *Costa Crociere*) como o *Andrea C* e o *Franca C*, que eram fretados pela Agaxtur, navegavam por aqui e geralmente iam para outros países da América do Sul como Argentina e Uruguai (anexo 4). Pode-se dizer então que Aldo Leone, dono da Agaxtur, que é um dos grandes responsáveis pela introdução dos cruzeiros marítimos no Brasil.

Alguns navios conhecidos como o *SS France*, o *Queen Elizabeth 2* e o *Splendor of the Seas* estiveram no Brasil em visitas esporádicas ou passaram uma temporada.

Os cruzeiros que aqui acontecem são os chamados cruzeiros de posicionamento, no qual o navio faz temporadas em locais diferentes, sempre em busca de lugares mais apropriados para que os cruzeiros possam acontecer. No caso do Brasil os cruzeiros que inicialmente vinham para cá eram aqueles que faziam a rota do Mediterrâneo no verão e no inverno europeu começaram a vir, pois durante esse período aqui é verão. Atualmente, há também os navios que vem de outros lugares como os da *Carnival Corporation*, que passam uma temporada na América do Norte / Caribe.

Os navios quando aqui chegam na viagem que inaugura a temporada dos cruzeiros geralmente passam por portos do Nordeste como Maceió, Recife, Salvador e Ilhéus vindo para o Sudeste para os portos do Rio de Janeiro e Santos, passando às vezes por Ilhabela. Durante a temporada a maior parte dos navios saem de Santos e do Rio de Janeiro, e, além dos portos já mencionados, passa por lugares como Florianópolis, Vitória, Búzios, Natal, Fortaleza e Fernando de Noronha. De acordo com Amaral (2002) esses portos dos quais os navios partem e terminam a sua viagem, como é o caso de Santos, são chamados de portos principais (*Turnaround*), geralmente estão próximos dos maiores emissores e possuem uma melhor infra-estrutura para o embarque e desembarque dos passageiros; já os portos em que acontecem as escalas, como o de Florianópolis, são chamados de portos de trânsito e tem como principal característica os atrativos turísticos que podem ser visitados durante o período em que o navio está atracado no porto.

Apesar do sucesso dos cruzeiros por aqui – na temporada 2002/2003 passaram cerca de 150 mil passageiros no terminal da Companhia Docas de Administração Portuária<sup>16</sup>, segundo informações coletadas no site da empresa que detêm a concessão do porto de Santos – esse mercado enfrenta um grave problema: a falta de infra-estrutura para passageiros nos portos. Muitos dos portos brasileiros nem conseguem receber os navios – o calado da via é menor do que o da embarcação, obrigando os navios a ancorarem longe dos terminais, por exemplo nas cidades de Porto Seguro e Ilhabela (Figura 14).



Figura 14 – Porto de Ilhabela

Fonte: FUJITA, Dennis

E os problemas não acabam por aí: as taxas pagas para entrar nos portos são altas e os serviços que deveriam ser oferecidos ao pagar essa taxa não existem; os terminais de passageiros têm estrutura precária e alguns são distantes do local onde o navio aporta, fazendo necessário o transporte de ônibus tanto de bagagem quanto de passageiros, gerando desconforto e aumentando os gastos do armador. Em outros portos não há um sistema de segurança eficiente e estacionamento para aquelas pessoas que querem deixar o seu carro durante o cruzeiro, além do fato de que não se encontram carregadores, amarradores ou escadas nos portos principais e de autoridades como a Polícia ou a Receita Federal causarem constantes atrasos no embarque e desembarque.

Já nos portos de trânsito, a maior preocupação é com a condição dos atrativos da cidade, das vias de acesso, sinalização, transporte e postos de informação, sendo que os outros fatores relativos à infra-estrutura portuária para pessoas também é um fator a ser considerado.

Além disso, há um contraste entre os serviços que são oferecidos em um cruzeiro, que podem ser comparados a um *resort* ou ao de um hotel cinco estrelas, e os serviços que acontecem nos portos com longas esperas para o embarque e passagem dos passageiros entre as cargas de outros navios, sendo esse um dos motivos que leva a expansão dos cruzeiros no Brasil não ser maior. Um outro motivo é a concorrência com outras localidades, como o Oriente Médio, o Pacífico Sul e a Ásia que estão investindo na melhoria dos seus portos.

---

<sup>16</sup> <[www.concais.com.br](http://www.concais.com.br)> - Data de acesso 16 de abril de 2005



O Brasil é considerado pelos armadores como uma das localidades com grande potencial para o desenvolvimento dos cruzeiros, podendo até deixar de ser um lugar para uma temporada, porém, há muito trabalho a ser feito. As autoridades portuárias vêem o transporte de passageiros como algo que não gera tantos lucros e que não compensa investimentos no setor, por não ter certeza de que os cruzeiros serão duradouros. Tudo isso, leva a seguinte conclusão: investir na melhoria dos portos, tanto dos principais quanto nos de trânsito, é necessário, para que eles possam oferecer maior conforto para os passageiros e praticidade para os armadores, mas tem de haver comunicação entre armadores e autoridades portuárias para que todos possam lucrar no final, inclusive os turistas.

### 3.2 – Costa Cruzeiros: Uma Empresa de Hospitalidade no Brasil

O presente item foi elaborado por meio de pesquisa de campo, com a realização de uma entrevista com o Sr. Renê Hermann, Diretor Geral e Presidente da empresa Costa Cruzeiros no país. A fidedignidade das informações são também obtidas por meio de reportagens e notícias veiculadas pelos principais jornais do meio turístico profissional, como Panrotas, Brasilturis e Caderno Turismo do Jornal o Globo.

As informações e dados apresentados neste item são um resumo do manual de treinamento de funcionários cedido pelo Sr. Renê Hermann, diretor-presidente da Costa Cruzeiros, sendo algumas informações suprimidas por orientação ética recebida da empresa<sup>17</sup>.

Ao que se refere à sua fundação, destacou-se que no ano de 1854, o Sr. Giacomo Costa fundou, em Genova - Itália, a **Giacomo Costa fu Andrea**, uma micro empresa atuante no comércio de azeite e tecidos, sendo no em 1924 comprado o primeiro navio da Companhia: o vapor *Ravenna*<sup>18</sup>.

Ao que se refere ao Brasil, somente em fevereiro de 1947<sup>19</sup>, a empresa inicia o processo de transporte de passageiros, 50 ao total, com o navio a vapor *Maria C*,

---

<sup>17</sup> O manual não pode ser exposto como anexo por se tratar de um material estratégico para o treinamento de funcionários da companhia, que permitem o seu posicionamento diferencial diante do mercado nacional e internacional.

<sup>18</sup> Resposta da questão nº 1 do roteiro de entrevista..

<sup>19</sup> Resposta da questão nº 2 do roteiro de entrevista..

sendo em 31 de março de 1948 o início das linhas transatlânticas (Gênova para o Rio de Janeiro e Buenos Aires) com o navio a vapor *Anna C.*, o primeiro da frota, com 768 passageiros. No mesmo ano tem-se a alteração da razão social de ***Giacomo Costa fu Andrea*** para a conhecida marca ***Linea C.***

Este ritmo de desenvolvimento estende-se por toda a Europa e América do Sul, principalmente na década de 50, sendo que na década subsequente, ocorre a implantação do primeiro cruzeiro no Caribe, sendo um fato de primazia em relação às demais companhias marítimas.

Percebendo a diminuição no fluxo de passageiros de linha regular, a empresa começa a se reestruturar para atender somente ao segmento de cruzeiros tendo-se o ápice na década de 80, surgindo em 1986 a **Costa Cruzeiros S.p.A.**<sup>20</sup>.

Esta nova proposta de atendimento do público revela-se como estratégia em 1993, sendo o primeiro *tour operator* a apresentar campanhas de propaganda na televisão, com o seguinte slogan: "Navegamos para se divertirem".

No ano de 1997 a **Costa Cruzeiros S.p.A.** é adquirida pelas empresas *Carnival corporation* e *Airtours plc*, em cotas iguais. A mudança de propriedade leva a uma reorganização da empresa, que direciona a filosofia da empresa para "Grande como o mar", além de uma nova linha de atuação que se estabelece no ano 2000 com o lançamento do *Costa Atlantica*. Nesta nova vertente retoma-se a navegação sob bandeira italiana, além da renovação da frota com a encomenda de um navio gêmeo do Costa Atlantica e de dois novos navios a serem construídos em Gênova pela Fincantieri.

Nos anos subsequentes ocorre o fortalecimento da marca e de seu posicionamento da marca com a aquisição de novos navios como o *Costa Mediterranea* (maio de 2003), gêmeo do *Costa Atlântica*; *Costa Fortuna* (novembro de 2003), além e a inauguração do *Palacrociera*, o novo terminal de cruzeiros de *Savona*, co-financiado e administrado pela companhia.

O ápice deste sucesso é obtido em janeiro de 2004 com o anúncio da assinatura de uma carta de intenção com a Fincantieri, para a construção de um novo navio de 112 mil toneladas: O *Costa Concórdia*, que estará pronto em maio de 2007, sendo dada a sua ordem de construção em janeiro 2005

Este histórico representa a solidez de uma tradição que perdura há muitos anos, principalmente no país, onde há dois escritórios e o desenvolvimento desta companhia durante 56 anos. Estes fatos consolidam esta empresa em solo nacional, pois à sua tradição de navegação confunde-se, mescla-se e até evolui junto a história deste segmento no país.

### 3.3 - Números de Expressão da Empresa no Mundo

Segundo dados da *CLIA*<sup>21</sup>, a Costa Cruzeiros é uma das companhias mais importantes de cruzeiros marítimos da Europa, sendo líder de mercado na Itália, França, Espanha, Suíça - e na América do Sul, possuindo a frota mais moderna entre todos os operadores europeus: 11 navios com capacidade de aproximadamente 18.500 hóspedes, base ocupação cabina dupla.

Segundo dados fornecidos durante a pesquisa, o balanço financeiro no ano de 2004 foi de *Eur 1.062 milhão, tendo-se um aumento de 35% em relação ao ano anterior. A empresa neste ano transportou cerca de 730.000 passageiros (+31%), correspondendo a 5.816.153 passageiros / dia (+35%), tendo-se uma taxa de ocupação de 104% (+ 3%). A Companhia prevê alcançar até o final de 2005 a quota de 6.600.000 passageiros dia.*

Para atender esta demanda a Costa Cruzeiros possui escritórios em 15 países diferentes, sendo distribuídos em 25 cidades: Gênova (sede), Milão, Roma, Pádua, Turim, Nápoles, Palermo, Bolonha, Paris, Monte Carlo, Madri, Barcelona, Londres, Frankfurt, Rostock, Linz, Zurique, Bruxelas, Miami, Manila La Romana, Cidade do México, Buenos Aires, São Paulo e Rio de Janeiro.

A empresa em si emprega muita mão de obra, contando com um grupo de colaboradores jovem e internacional: 70% dos seus funcionários, aproximadamente 11.000 dependentes, dos quais aproximadamente 10.000 embarcados e 1.000 pessoas em terra, tem menos de 40 anos e provenientes de 60 países diferentes.

---

<sup>20</sup> Resposta da questão nº 3 do roteiro de entrevista.

<sup>21</sup> <[www.cruising.org](http://www.cruising.org)> – data de acesso 16 de abril de 2005

Estes são alguns números que expressam o porte desta empresa de hospitalidade que cada vez mais investe no Brasil, gerando um diferencial competitivo de mercado extremamente agressivo, principalmente em solo nacional.

Este fato deve-se principalmente pela questão da empresa atuar no mercado brasileiro desde 1969, quando a Agaxtur fretava os navios da companhia, na época Línea C, pois a navegação de cabotagem era proibida. Nesta última temporada 2004/2005, em que os navios chegaram no começo de dezembro e voltaram para a Europa no final de abril, dois navios italianos estiveram aqui: o *Costa Tropicale* (figura 15) que vinha pela segunda vez e o *Costa Victoria* (figura 16) que estava vindo para o país pela primeira vez<sup>22</sup>.



Figura 15 – *Costa Tropicale*

Fonte: Costa Cruzeiros

Foram realizadas 5 saídas temáticas (Natal das Flores, Prata *All'Italiana*, Bem Estar, *Fitness* e o Dançando a Bordo), além da viagem em que houve o *show* do cantor Roberto Carlos. Ao todo foram 26 saídas dos portos do Rio de Janeiro e São Paulo, além das viagens Brasil-Itália e Itália-Brasil de ambos os navios, passando por cerca de 8 cidades portuárias brasileiras e mais de 10 portos em outros países banhados pelo Atlântico e/ou situados na América do Sul<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Resposta da questão nº 4 do roteiro de entrevista

<sup>23</sup> Resposta da questão nº 5 do roteiro de entrevista



Figura 16 – *Costa Victoria*

Fonte: Costa Cruzeiros

Nos cruzeiros Brasil-Itália e Itália-Brasil, o navio passou por cidades européias como Barcelona (Espanha) e Lisboa (Portugal), africanas como Santa Cruz de Tenerife (Ilhas Canárias) e do litoral brasileiro como Maceió, Recife e Salvador com roteiros que duraram de 15 a 18 noites. A maior parte das saídas do *Costa Tropicale* foi para o Prata, passando por Buenos Aires (Argentina), *Punta Del Este* (Uruguai) e Ilhabela, exceto a saída da Terra do Fogo que passou por outros portos argentinos e uruguaios, além de passar pelo Chile, pelas Ilhas *Falkland* e Porto Belo (SC - Brasil).

Já o *Costa Victoria* navegou pela costa brasileira, fazendo roteiros que passavam pela Bahia (Salvador e Ilhéus), Rio de Janeiro (Búzios e Rio de Janeiro) e São Paulo (Santos e Ilhabela). Ambos navios fizeram mini-cruzeiros passando por Búzios, sendo que em uma dessas saídas houve uma parada em Ilhabela.

Segundo entrevista realizada em 25 de maio de 2005, atualmente, os eventos estão presentes em quase todas as saídas, mas até 1997, quando a Costa passou a pertencer a *Carnival Corporation*, os grandes eventos e grandes grupos não eram aceitos. Hoje, os eventos são muito bem-vindos, tendo parte na receita gerada pelos cruzeiros e, nos mini-cruzeiros é muito comum não haver disponibilidade de cabines devido a grande procura das empresas.

Dentre os eventos que foram realizados nos navios da Costa, pode-se citar o cruzeiro universitário no qual o navio é fretado pela Forma Turismo e vendido com o intuito de atrair universitários de diversos lugares para se divertir, assistir a shows e aproveitar tudo o que o navio tem pra oferecer. Um outro evento são os congressos

de medicina relacionados com a reprodução humana que acontecem com uma certa regularidade e que são patrocinados por empresas farmacêuticas e o *show* do Roberto Carlos que, segundo o *site* Projeto emoções pra sempre<sup>24</sup>, aconteceu entre os dias 02 e 05 de fevereiro de 2005, onde o navio foi fechado exclusivamente para o evento, as cabines foram vendidas a preços mais altos e os passageiros puderam assistir a um dos shows que tinham toda noite.

Outros eventos como os lançamentos de veículos da *General Motors* e da *Fiat* foram realizados em navios da empresa italiana, além de viagens de incentivo de algumas empresas, convenções, formaturas e palestras.

O sucesso registrado pela *Costa Cruzeiros* em sua temporada 2004-2005, baseado nas informações coletadas durante a entrevista, pode ser considerado *um recorde sem precedentes. Esse êxito histórico se traduziu em diversos níveis, apoiado sempre no posicionamento da qualidade, da credibilidade e da confiança conquistadas pela marca no Brasil.*

O volume total de chegou à aproximadamente 53 mil hóspedes embarcados (incluindo travessias transatlânticas), sendo 45 mil brasileiros e 8 mil estrangeiros - um aumento superior a 100% em relação a temporada anterior -, com a temporada recém-concluída repetiu-se a excelente performance observada em 2003-2004 na ocupação dos navios, que alcançou 100% em base dupla e 118% em base tripla e quádrupla. Outro índice digno de registro da *Costa Cruzeiros* aponta para um total de 209.754 hóspedes-dia, em 2003-2004, sendo que na temporada 2004-2005 este número saltou para 427.298 hóspedes-dia, com previsão em 2005-2006 de 473.972 hóspedes-dia, considerando-se a temporada completa, o que inclui as travessias transatlânticas<sup>25</sup>.

Vale destacar também o *ritmo contínuo de crescimento no total de grupos e fretamentos, cuja participação saltou de 10% em 2002-2003 para 23% em 2003-2004, chegando a 33% em 2004-2005. Números que comprovam o excelente desempenho conquistado na última temporada e que dão suporte e confiança para a manutenção do crescimento e da liderança da companhia no mercado, segundo palavras do entrevistado*<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> <[www.projetoemocoessprasempre.com.br](http://www.projetoemocoessprasempre.com.br)> – data de acesso 25 de abril de 2005

<sup>25</sup> Resposta da questão nº 6 do roteiro de entrevista

<sup>26</sup> Resposta da questão nº 7 do roteiro de entrevista

A satisfação apresentada pelo entrevistado deve-se ao fato de mesmo tendo um mercado competitivo que teve início no mês de novembro de 2004, com uma gama variada de opções até o mês de março de 2005. E lembrando-se que dentro deste período nove navios passaram pelo Porto de Santos, e cujos preços adequados aliados à formas de pagamento facilitadas, além de uma variabilidade nos roteiros, foram os principais atrativos que possibilitaram aos transatlânticos obterem um número recorde nesta temporada, a Costa Cruzeiros conseguiu dominar o mercado nacional.

Os navios com mais escalas nesta temporada foram o *Island Escape* (25), *Armonia* (15), *R6 Blue Dream* (18), *Costa Vitória* (15) e *Costa Tropicale* (12), sendo a Costa Cruzeiros responsável por cerca de 27 saídas, duas a mais que o seu concorrente direto. Também estiveram de passagem pelo Porto o *Silver Wind*, *Silver Shadow*, *Vistamar* e *Insignia*. Foram confirmadas 90 escalas, o que significou um aumento de 17% em relação à última temporada, que fechou com 77 escalas. Esta reflexão é executada baseando-se nos dados obtidos na reportagem da revista Turismo em Número (anexo 4), que apresenta também, os grandes marcos da navegação de cabotagem para passageiros no país.

A grande novidade desta temporada foi o *Costa Vitória*, da Costa Cruzeiros, com capacidade de transporte de 2.400 passageiros, sendo o maior navio que navegou neste período, além de contar com outro navio, o *Costa Tropicale* de menor capacidade de transporte.

Outra empresa representativa deste segmento é a CVC, que trouxe o *R-6 Blue Star*, irmão gêmeo do *R-5 Blue Dream*, que esteve na temporada passada (2002/2003).

Não obstante, a *MSC (Mediterranean Shipping Cruise)* trouxe o *Armonia*, um navio francês com capacidade para 2.223 passageiros, 973 a mais que o *Melody*, navio também pertencente a companhia e que realizou o circuito brasileiro. A embarcação contou com 783 cabines, três restaurantes, biblioteca, cassino, salão de beleza, piscina, academia, quadra poliesportiva, sauna, entre outras atrações.

A *Sun Sea*, por sua vez, trouxe novamente o *Island Escape*, que ofereceu uma enorme diversidade de cruzeiros temáticos, como o *Party Cruise*, destinado as

festas ininterruptas e o *Movie Cruise*, que contou com uma grande seleção de filmes, debatidos por *experts* no assunto.

Com este grande número de atrações, os cruzeiros atraíram mais de 150000 passageiros, segundo levantamento realizado pela Revista Panrotas em Parceria com a Embratur, sendo possível prever que cada vez mais os brasileiros aceitam este produto, bem como os estrangeiros também o fazem, conforme reportagem de Cláudio Schapochnik:

Sobre o *Island Escape*, Nascimento conta que 41 mil passageiros viajaram na temporada 2004/2005. "Desse total, 38 mil paxs eram do Brasil, três mil de Portugal, Reino Unido e vários países sul-americanos", afirma o diretor da *Sun & Sea*. "Com dois navios em 2005/2006, nossa expectativa é levar, ao todo, 70 mil passageiros nos nossos roteiros"<sup>27</sup>

O total de pessoas transportadas, somente no Rio de Janeiro que é um dos portos principais do país, superou todas as expectativas, principalmente do público em geral.

Segundo Paulo Roberto Araújo, do Jornal O Globo:

A temporada de cruzeiros marítimos no porto do Rio em 2005 bateu todos os recordes. Na terça-feira, zarpu o último navio, o alemão *Astor*, com 550 passageiros a bordo. Passaram pelo Píer Mauá 135 mil turistas, num total de 85 atracações, o que resultou na entrada de US\$ 55 milhões na economia do município. Os dois primeiros transatlânticos - *Endeavour* e *Saga Pearl* - chegaram à cidade no dia 30 de outubro, trazendo 724 passageiros. O novo recorde, segundo a TurisRio, confirma o Rio de Janeiro como o principal porto de escala internacional do país e representa um crescimento de 45% no número de turistas marítimos em relação à temporada passada, quando o Píer Mauá registrou a movimentação de 95 mil passageiros. No fim do ano começa a operar, também, o terminal marítimo de Cabo Frio. <sup>28</sup>

Pensando-se então nestes volumes, e pela representatividade da Empresa Costa Cruzeiros, percebe-se que os cruzeiros marítimos não são mais uma tendência de mercado, mas sim um segmento extremamente rentável e carente de estudos relativos a sua maximização no cenário nacional, não somente pelo fato de trazerem divisas, mas principalmente por manterem a execução de serviços de

---

<sup>27</sup> <[www.panrotas.com.br](http://www.panrotas.com.br)> - data de acesso 11 de março de 2005

<sup>28</sup> <[www.globo.com/oglobo](http://www.globo.com/oglobo)> - O total de pessoas transportadas - 27/04/2005 - Globo Online - Plantão



qualidade, bem como a manutenção de certos ritos de hospitalidade, como veremos a seguir.

### 3.4 – A Empresa no Brasil

A Costa Cruzeiros define a sua atuação, bem como a de seus recursos humanos por meio do que se chama na empresa de *Estilo Costa*, que segundo o Manual de Treinamento da Companhia, que responde as perguntas de números 9 e 10, visa reunir a visão, a missão e o objetivo da empresa no trato do hóspede, sem se esquecer de que esta é uma ação coletiva, que se traduz da seguinte forma:

*Todos nós tornamos realidade os sonhos dos nossos Hóspedes.*

Esta atitude de atingir os sonhos, ocorre desde serviços simples como alimentação, sendo possível ao convidado, escolher a sua refeição sem custo adicional, isto é, apesar dos navios apresentarem um cardápio internacional, o passageiro pode, desde que disponível, solicitar uma alimentação diferenciada, podendo até mesmo detalhar as suas preferências para o setor de cozinha, bem como receber outros benefícios, como *up-grade*, se o mesmo sentir-se desconfortável no seu andar ou cabine, bastando apenas procurar os departamentos responsáveis, ou remetendo-se diretamente ao setor de hospitalidade (*purser's office*).

Estas atitudes geram um pacto entre os colaboradores que devem respeitar este tratado que se transcreve assim:

*O Hóspede de um cruzeiro Costa entra num Mundo maravilhoso em que cada um se sente como em sua própria casa. Nós criamos esta experiência de férias, única e inesquecível, através de um serviço impecável e espontaneamente cordial, quer a bordo quer em terra firme.*

Este “sentir-se em casa” transforma-se na atenção aos pequenos detalhes que são considerados ao extremo, desde a limpeza das áreas públicas, passando pela decoração dos pratos chegando até ao ambiente privado na cabine, a qual sempre estará preparada para receber o hóspede, seja de seu banho de mar, com toalhas impecavelmente dobradas, até a abertura da cama, com o pequeno chocolate de menta posicionado no centro do travesseiro.

Os conceitos de Hospitalidade adotados pela empresa estão presentes no manual de treinamento (2005), sendo suas principais partes transcritas e analisadas abaixo:

### **Objetivo**

Nós da Costa satisfazemos plenamente os nossos Hóspedes sem receber reclamações, oferecendo produtos e serviços que excedem as expectativas dos mesmos durante toda a viagem; desde o momento da partida até o retorno à casa. Nós queremos conquistar uma posição de liderança mundial enquanto continuamos a manter a nossa posição de número 1 na Europa e na América do Sul. A Costa é a companhia mais imitada pelos concorrentes, o empregador preferido e garante excelentes resultados financeiros os quais vão em benefício dos acionistas, dos dependentes, dos parceiros comerciais e da comunidade.

Percebe-se que pelo objetivo da empresa, o hóspede é um convidado que deve ser atendido em todas as suas necessidades, tendo de sair desta viagem com todas as suas expectativas superadas, sendo esta uma obrigação de todas as pessoas que compõem a equipe de serviços de bordo, neste caso há a preocupação de todos os funcionários serem bons anfitriões que buscam a primazia de seus serviços que são copiados por outras empresas.

Algumas das políticas adotadas pela companhia nesta diferenciação são as seguintes para a próxima temporada:

- A partir de 15 de janeiro a Costa Cruzeiros passa a ser a primeira empresa marítima no Brasil a converter em milhas *Smiles* cruzeiros comprados por seus passageiros. Cada dólar investido por um cliente do programa *Smiles* na compra de uma passagem marítima da Costa Cruzeiros (com saídas pré-determinadas) para os cruzeiros no Mediterrâneo, será convertido em uma milha aérea;
- Na presente temporada haverá dois navios da Costa, sendo incluído o *Costa Romântica*, embarcação mais nova que o *Tropicale* que fez a temporada anterior;
- Como novidade, o *Victoria* vai ter escalas em Maceió e Cabo Frio, e o *Romantica* terá um pernoite em Buenos Aires, com isso os passageiros vão poder fazer compras, passear com tranqüilidade, ver um show de tango, enfim, desfrutar o que a cidade oferece de melhor; entre outros investimentos.

Esta constante preocupação da Costa em aprimorar os seus cruzeiros tem permitido o seu destaque em solo nacional, pois se colocam em prática os ideais de satisfação do cliente e hospitalidade, gerando-se uma real vantagem competitiva em relação às demais empresas, pois se conquistam os clientes pelo atendimento cordial, e não somente por promoções e estratégias de venda, existe realmente uma filosofia em bem servir o hóspede. Esta postura da empresa reflete-se na sua missão em relação aos passageiros que traduz-se da seguinte forma:

#### **Razão de ser**

Nós da Costa fazemos felizes os nossos Hóspedes de modo que estes repitam a "experiência cruzeiro" somente conosco. Inevitavelmente os nossos Hóspedes tornam-se os melhores companheiros do nosso crescimento. Os colaboradores da Costa são o principal recurso para fazer felizes os nossos Hóspedes. Entre todas as indústrias dos cruzeiros somente nós possuímos o serviço de orientação aos Clientes mais espontâneos. Conhecemos muito bem as exigências dos nossos Hóspedes e os nossos deveres. Servimos os nossos Hóspedes com extrema atenção, demonstrando sempre grande espírito de iniciativa, grande entusiasmo e orgulho no que fazemos.

Os bons resultados obtidos pelo programa de fidelização da empresa, conforme descrição abaixo, permitem a constatação de que a empresa tem desenvolvido plenamente este item, pois cria valores empresariais que se propagam pelos funcionários, e principalmente no ambiente acolhedor de seus navios. Os passageiros tem percebido claramente esta postura adotada pela empresa e seus colaboradores, haja visto o aumento no número de clientes participantes do programa de fidelidade da empresa (*Costa Club*, item a ser desenvolvido a seguir). Deve-se lembrar também que uma empresa depende de um código de procedimentos e valores fortes para que todos os funcionários saibam de suas responsabilidades, deveres, e principalmente, de como o seu trabalho é importante para o sucesso da empresa, sendo esta uma grande fonte de motivação para um colaborador. Transcreve-se abaixo este código de diretrizes:

#### **Valores empresariais**

##### Paixão pelo cliente

Os nossos Hóspedes devem sentir-se plenamente satisfeitos quando estão a bordo dos nossos navios e em qualquer outro momento em que entrem em contacto com a *Costa Crociere*. Ao projetar os nossos produtos e serviços damos sempre prioridade ao que é melhor e mais conveniente para os nossos Hóspedes. A nossa relação com os nossos Hóspedes é repleta de entusiasmo, cordialidade e espírito

de iniciativa que surgem de um alto nível de motivação, de profissionalismo e de uma incessante paixão pelos detalhes. Para obter tudo isto é fundamental que todas as funções empresariais operem seja ao serviço do cliente interno seja do Hóspede Costa.

Há realmente uma preocupação na Costa Cruzeiros de que todos os seus funcionários tenham amor pelo seu serviço e que realmente realizem a sua função com atenção e carinho pelo cliente, sendo até possível dizer que supera-se a questão da remuneração, pois todos trabalham muitas vezes sem saber se realmente receberão a retribuição por parte do cliente (gorjeta) da cordialidade ofertada ao longo de sua viagem.

#### Os recursos humanos na Costa

O cruzeiro é um serviço no qual o trabalho e a capacidade de seus adeptos constituem a verdadeira diferença. Acreditamos firmemente que o elemento chave capaz de garantir uma vantagem competitiva permanente para a Costa é a utilização em todos os setores de pessoal altamente qualificado e motivado. A Costa não economiza esforços para garantir que cada colaborador durante o próprio período empregatício encontre-se sempre na condição de efetuar as tarefas pelas quais este mesmo é especialmente qualificado. Competência, zelo, lealdade, moralidade, capacidade de construir boas relações e entusiasmo são e serão os valores - guia das nossas escolhas e decisões.

Percebe-se por este trecho que a empresa zela por valores tradicionais de nossa sociedade uma vez que estimula tais princípios que geram um ambiente saudável para o desenvolvimento dos serviços, bem como valoriza o capital humano, que é responsável pelo fator principal para o fomento da hospitalidade, que são estimulados pelos demais valores empresariais abaixo citados:.

#### Trabalho de equipe

Temos consciência que o contexto no qual operamos, devido às mudanças muito velozes, tornam-se sempre mais complexas e requerem o esforço de todos nós, colaboradores Costa, a fim de garantir à companhia um sucesso constante. Para obter tudo isto, trabalhamos com sincera espontaneidade, como uma equipe perfeitamente sintonizada, com grande abertura mental, e capacidade de escutar, respeitando as opiniões alheias, aceitando e aplicando sem reservas, em cada ocasião, as decisões e as conclusões como se fossem nossas propostas pessoais. Favorecemos e promovemos a difusão interna de informações e todos os instrumentos e ocasiões para comunicar às direções, as decisões e as responsabilidades individuais úteis para facilitar o trabalho de equipe.

### Inovação e criatividade

Com o rápido desenvolvimento das tecnologias informáticas, dos meios de comunicação e dos sistemas em geral, torna-se conveniente e urgente utilizar as opções à nossa disposição para nos diferenciarmos dos nossos concorrentes e fornecer produtos e serviços vencedores aos nossos Hóspedes. A Costa é uma companhia que facilita e incentiva a aplicação de modernas tecnologias, a criatividade e a iniciativa em todos os setores. Todo o pessoal da Costa é convidado a expor as próprias propostas e iniciativas criativas sem nenhum limite em relação à posição ocupada ou em relação à importância da proposta.

### Ética

Gerimos o nosso trabalho com integridade, honestidade e transparência, no pleno respeito das regras de segurança e de proteção do ambiente. O código ético da Costa, os procedimentos vigentes dentro da companhia, o nosso juízo pessoal e as regras de bom comportamento aceitas mundialmente em nossa corporação guiam - nos no nosso trabalho quotidiano e servem como ponto de referência em caso de dúvidas ou de divergência de opiniões.

O estabelecimento destas diretrizes dentro da empresa permite a clareza e a objetividade das ações, uma vez que todos os colaboradores estão cientes de sua função, e principalmente, como o seu papel afeta o objetivo primordial da empresa que é gerar satisfação plena de todas as vontades e desejos do hóspede, que se traduzem na prestação de um serviço singular, devido a personalização da ação, que é um dos principais instrumentos para a fidelização de clientes no contexto atual. Este tem sido um dos diferenciais de competência e habilidade que tem permitido a Costa Cruzeiros alcançar os seus níveis de excelência, produtividade e principalmente de hospitalidade, uma vez que a empresa se posiciona não somente para atender o cliente, mas sim com o intuito de superar as expectativas do mesmo.

As perguntas de número 11 e 12 permitem verificar se tais valores realmente são absorvidos pelo consumidor sendo a presente etapa elaborada a partir da entrevista realizada com o Sr. Renê Hermann, diretor geral da companhia Costa Cruzeiros no Brasil, e também pela comparação e análise das respostas obtidas dos *comments cards* preenchidos pelos consumidores ao final de sua viagem, sendo algumas informações suprimidas por solicitação da companhia, mesmo sendo realizada a seleção por meio aleatório de 132 fichas.

O diretor-presidente da companhia no Brasil destacou que com relação à satisfação de seus hóspedes, a empresa repetiu a performance de 2003-2004, e em sua mais recente temporada registrou novamente o incrível índice de 98% de aprovação. *A temporada de verão 2004-2005 consolidou ainda mais a imagem da*

*Costa Cruzeiros como companhia líder e referência da indústria de cruzeiros na América do Sul. Registramos nível máximo de ocupação em prazo recorde, lotando nossos dois navios antes mesmo da chegada ao Brasil, avalia René Hermann, diretor geral da Costa Cruzeiros no Brasil.*

Sendo comprovados tais resultados pelos *comment cards* que determinaram as motivações dos clientes, dentre os serviços que mais chamaram a atenção dos mesmos, gerando-se o seguinte posicionamento: 1 - qualidade de serviços, 2 - gastronomia, 3 - atendimento em português e 4 - roteiros percorridos pelos navios.

Como sugestões foram fornecidas as seguintes opiniões: 1 – Maior prazo de pagamento da viagem (não seria interessante à companhia, pois desvirtuaria o seu público consumidor), 2 – diminuição no valor das bebidas vendidas a bordo (ação impossível, devido ao fato das bebidas serem importadas, além do fato de não serem incluídas as taxas e os impostos às mesmas), 3 - maior número de atendentes falando o idioma brasileiro (a empresa já se encontra no número máximo de atendentes brasileiros, o aumento no número de colaboradores brasileiros poderia desvirtuar a filosofia da empresa), e 4 – a diminuição no valor dos passeios em terra (esta é uma possibilidade viável, desde que se tenha possibilidade de variar de fornecedores, dependendo de uma ação vinda do exterior).

As críticas em relação à viagem ficaram divididas em 60% em relação às condições de recepção dos portos (infra-estrutura), 26% em relação aos preços das bebidas e 24% reclamaram do processo de desembarque nos destinos. Os 2% restantes se relacionam diretamente aos serviços prestados a bordo, que são, em termos estatísticos irrelevantes, mas que servem muito bem ao setor de marketing para delimitar ações preventivas.

O *Staff*, em geral recebeu nota média acima de 9, mesmo que tal serviço não tenha sido recompensado, pois cerca de 31% dos passageiros não deixaram gorjeta pelo serviço prestado. Esta atitude reforça a necessidade de se cobrar

Pode-se constatar então que grande parte das reclamações se aloja no entorno dos serviços prestados pelas embarcações, isto é, são as condições externas que afetam negativamente os serviços da companhia marítima.

A Costa Cruzeiros, então, possui, na opinião do Sr. René Hermann, dois diferenciais que a permitem ostentar esta colocação privilegiada, respostas estas obtidas por meio das perguntas 13, 14 e 15. A primeira é a sua infra-estrutura

moderna, desde a liberação da navegação de cabotagem no país (1992), isto é enquanto as demais companhias traziam os seus navios antigos, a Costa já oferecia navios mais recentes em termos de *dry-dock* (reforma), pode-se perceber mais claramente esta situação pelas duas embarcações que aportaram em solo brasileiro na próxima temporada (*Costa Victoria* e *Romântica*), fornecendo equipamentos que estão de acordo com o imaginário do público consumidor, tanto em termos de decoração quanto em relação a qualidade dos equipamentos de lazer. (anexos 5, 6, 7 e 8)

Seguindo esta mesma linha, os rituais de hospitalidade foram mantidos, como a noite do capitão, que exige uma vestimenta mais formal, fazendo-se alusão a um ritual de acolhimento por parte do capitão que recebe os convidados em sua casa, o navio, é uma tradição de anos no segmento de cruzeiros marítimos, representando um rito de hospitalidade.

Outro rito muito tradicional é o jantar de despedida no qual toda a equipe do setor de alimentos e bebidas deseja boa sorte aos amigos, e que os mesmos retornem o mais breve possível, sendo simbolizada o calor desta amizade pelos bolos flamejantes (*Alaska Cake*) que “passeiam” por todas as mesas do salão.

Esta manutenção de símbolos e ritos permitiram que mesmo não atendendo à grande massa de consumidores, a categoria dos serviços fosse mantida para que os consumidores tradicionais deste serviço se sentissem bem em relação aos equipamentos, bem como possibilitou à aqueles que não conheciam o produto, que desfrutassem realmente do esplendor representado por uma viagem de cruzeiro marítimo.

Por incrível que pareça, estes simples diferenciais foram os responsáveis pelo crescimento da companhia no país, pois enquanto as outras companhias criavam a sua “Ilha” longe dos padrões sociais, o imaginário do consumidor estava pautado nestes ritos e tradições da vida a bordo, principalmente, porque estes são os diferenciais que separam os cruzeiros dos *resorts*. Esta qualidade excepcional é um fator imprescindível, basta apenas rever o conceito de Coulson, já apresentado neste trabalho, os consumidores estão mais exigentes em relação à prestação de serviços, mesmo que isto exija a sua reeducação (etiqueta, por exemplo), entretanto, tornam-se propensos a pagar por este diferencial, que gera status.

Outros diferenciais apresentados pela Costa Cruzeiros são os seguintes:

#### Cruzeiro Familiar (3º e 4º Passageiro Grátis)

O intuito da Costa com esta estratégia não é a simples democratização do produto, mas sim possibilitar às famílias o consumo deste produto, pois se analisarmos os tamanhos das cabines, quatro pessoas adultas ocupando um espaço pequeno não é muito viável. Agora uma família com crianças pequenas já se torna uma opção econômica e atrativa. Esta estratégia foi implantada pela primeira vez na temporada de 1992, e já faz parte da política da empresa.

#### *Early Booking*

Outra política adotada desde o ano passado, saindo à frente dos concorrentes, foi a adoção do desconto para as compras antecipadas. Esta estratégia possibilita à companhia prever as suas vendas, bem como equilibra o processo geral de consumo, não sendo necessário a adoção de ofertas depreciativas tão pouco corresse o risco do navio ficar vazio, uma vez que as vagas são preenchidas com antecedência, sendo o consumidor o grande privilegiado, pois tem descontos garantidos. Para a próxima temporada os descontos de 15% vão até o dia 31 de agosto (prazo limite).

#### Gastronomia Italiana

Este é outro diferencial, pois a cozinha italiana é mais próxima ao paladar brasileiro, o que não ocorre com a cozinha internacional de estilo francês. Sendo o tratamento de pensão completa a bordo, incluindo café da manhã (também na cabina), almoço, jantar, chá da tarde, buffet e surpresas gastronômicas da meia noite.

#### *Costa Club*

O *Costa Club* é o programa de fidelização da empresa, na qual a repetição da experiência várias vezes, participando em vários cruzeiros quer dizer aumentar os próprios privilégios no âmbito do Clube, isto é, existem três tipos de cartão que



dependendo de sua categoria permitem descontos (chamadas de *partidas privilégio*), reserva e confirmação imediata de viagens, *up-grades*, entre uma série de vantagens.

Os dados referentes à fidelização, segundo o Sr. Renê Hermann, são os seguintes: *Agora temos cerca de 30 mil associados, contra 25 mil até a temporada 2003/2004. Nesse verão, cerca de 40% dos passageiros tinha o cartão.* Pode-se perceber que esta política adotada pela empresa tem dado resultado, pois ainda dentro destes números há passageiros com mais de 10 anos de fidelização por este método, que realizam regularmente mais de 3 viagens ao ano com a referida companhia.

#### Cruzeiros Temáticos

Os cruzeiros temáticos são outro emblema da companhia sendo os mais conhecidos: Natal das Flores, Prata *All'Italiana*, Bem Estar, *Fitness* e o Dançando a Bordo). Além destes eventos especiais houve o *show* do cantor Roberto Carlos, que teve suas vendas esgotadas com 2 meses de antecedência da saída.

Estes diferenciais na prestação de serviços tem permitido que a Costa Cruzeiros mantenha-se no topo de vendas, não somente por ter mais leitos disponíveis que seus concorrentes, mas sim por manter uma taxa de ocupação alta (120%, isto se deve ao fato do cálculo ser executado com base em ocupação dupla, sendo que algumas cabines podem ter ocupação quádrupla e quintupla) em relação às demais companhias.

A sua liderança na América do Sul, deve-se também ao fato da armadora investir há 56 anos no desenvolvimento sustentado do mercado de férias a bordo no País. Em 2004-2005, particularmente, a empresa de cruzeiros se destacou ao trazer o maior transatlântico já dedicado ao litoral brasileiro – o *Costa Victoria*. *Para a temporada 2005-2006, uma grande surpresa está sendo preparada para o público brasileiro, pois além da volta do gigante Costa Victoria, navio de maior sucesso de vendas da história da companhia, traremos o Costa Romântica (figura 14), em*

*substituição ao Costa Tropicale. Será o mais elegante e confortável da região e o brasileiro poderá escolher entre dois belíssimos e grandiosos transatlânticos,* comenta Renê Hermann, com indisfarçável entusiasmo ao responder a pergunta final (número 15). Assim, a previsão de oferta para o próximo verão na América do Sul será de aproximadamente 60 mil leitos totais - o que representa um aumento de 20% em relação as metas traçadas para a temporada anterior e que foram superadas pela companhia.



Figura 17 – *Costa Romântica*

Fonte: Costa Cruzeiros

O *Costa Victoria* (figura 15) fará cruzeiros de sete noites ao Nordeste do Brasil, zarpando de Santos, passando pelo Rio de Janeiro, Salvador, Ilhéus e apresentando novas escalas em seu itinerário, como Maceió e Cabo Frio. Já o *Costa Romântica* fará cruzeiros de nove noites para a região do Prata, também com saídas de Santos e Rio de Janeiro, pernoite em Buenos Aires e visitando Punta del Este e Porto Belo (SC). O *Costa Romântica* fará um cruzeiro à Terra do Fogo no mês de fevereiro. Os dois navios oferecerão mini-cruzeiros de três e quatro noites. A programação completa foi disponibilizada no final de março, durante o 23º Encontro Comercial Braztoa, de 29 a 30 de março, em São Paulo, e as reservas já começaram a partir do dia 12 de abril de 2005.

O lançamento oficial da temporada de verão para o Brasil, ocorreu em março no intuito de se fomentar o processo de vendas, à exemplo de como ocorre no exterior, onde é possível bloquear determinados destinos com este prazo de

antecedência, ou em casos extremamente excepcionais, 2 anos. A próxima temporada de férias no País apresentará os navios *Costa Romântica*, pela primeira vez, e o *Costa Victoria*, pela segunda vez.

A empresa já apresenta bons resultados. Desde o início das vendas, em abril, foram comercializados 15 mil de 43 mil lugares, ou seja, cerca de 35% da oferta.

De acordo com Renê Hermann, diretor presidente da Costa no País, até o final de julho espera-se que tenham sido vendidas 50% das cabines. A próxima temporada de verão no Brasil terá uma oferta de 190 mil leitos (contra 135 mil na passada).

Portanto, estes números representam o sucesso desta companhia, que reflete a qualidade de seus serviços nas vendas, pois além de ser uma das pioneiras deste tipo de serviço no país, é também um indicativo para referência de hospitalidade internacional.

## Considerações Finais

Um país que possui um extenso litoral precisa identificar no mar as grandes potencialidades que podem gerar novas fontes de recursos, o que possibilitaria o nascimento de uma política marítima mais eficaz e eficiente para aproveitamento de tais riquezas.

No caso do Brasil, os interesses marítimos são históricos e amplos, pois o mar foi nossa via de descobrimento, de colonização, de invasões, de consolidação da independência, de comércio e de agressões, além de arena de defesa da soberania em diversos episódios, inclusive em duas guerras mundiais, no século passado.

Em relação à questão econômica, cerca de 95% de todo o comércio exterior brasileiro são transportados por via marítima, o que significa, entre exportações e importações, algo em torno de cem bilhões de dólares por ano, sem contar o custo do próprio frete, que gira em torno de seis bilhões de dólares anuais, quase o mesmo valor da receita obtida com toda a exportação de minério de ferro, soja e café.

Neste intuito de geração de divisas, necessita-se ressaltar a potencialidade dos Cruzeiros Marítimos como um mercado em ampla expansão que gera divisas e principalmente, recursos para as localidades litorâneas que dele se beneficiam.

Neste quesito, precisa-se então desenvolver o conceito de hospitalidade em tais pólos para que os mesmos reflitam as condições básicas e de atratividade para que se tornem sustentáveis e financeiramente viáveis.

Esta situação deve-se principalmente pelo fato de tal característica já se apresentar explícita nos serviços prestados a bordo dos cruzeiros marítimos, sendo um dos equipamentos que mais privilegiam a manutenção destes ritos e símbolos de cordialidade e dádiva.

Mesmo tendo-se o viés comercial, muita das relações estabelecidas a bordo se transformam em gestos e atitudes que levam ao dom caritativo, por exemplo, a existência do *Chief purser* (gerente de hospitalidade) não apenas para que o mesmo

evite que “os problemas cheguem ao capitão”, mas sim para atender as necessidades e desejos dos hóspedes.

Este é um exemplo cargo/serviço além da ação tradicional de um *concierge*, sendo que o mesmo existe na estrutura hoteleira do navio. É um fator de preocupação real com o bem-estar dos passageiros, para que o mesmo “sinta-se em casa” como prega a Costa Cruzeiros.

Outra questão importante é a relação Custo X Benefício apresentada pelos cruzeiros marítimos, isto é, além da característica de *almost inclusive* (serviço de alimentação inclusa), há a grande quantidade de paradas executadas pela embarcação nos portos, que se comparada ao custo de se percorrer o mesmo trajeto por outros meios e a inclusão dos serviços de alimentação e hospedagem torna-se extremamente mais caro em relação à viagem de navio.

A educação, a cordialidade e a solicitude do *staff* são outro ponto positivo em relação às embarcações, não sendo muitas vezes necessário solicitar qualquer tipo de serviço a bordo, uma vez que os colaboradores são treinados para terem uma percepção aguçada para realmente surpreender o cliente, prestando serviços muitas vezes sem a necessidade de um comando direto por parte do hóspede. Um dos cursos mais reforçados para que ocorra esta situação é o de leitura de expressão corporal, disponibilizados à grande parte dos funcionários que atuam diretamente com o consumidor. Este tipo de treinamento atende a missão da empresa em satisfazer plenamente, bem como surpreender o consumidor em relação as suas expectativas, sendo uma das estratégias adotadas pela Costa Cruzeiro no intuito de se destacar na prestação de serviços no cenário nacional.

Estes serviços e sua qualidade são realmente uma das preocupações do segmento de cruzeiros marítimos, principalmente se pensarmos na relação de manutenção e conservação de ritos que espelham a tradição dos serviços de hospitalidade prestados até os dias atuais. Algumas dessas tradições como a montagem e decoração das mesas, a estrutura e organização do serviço de salão, bem como o tipo de serviço implantado (à francesa, à americana, entre outras formas), são reflexos de muitos anos, desde a origem de algumas companhias, por volta da década de 50, aonde tínhamos este mesmo tipo de serviço.

A Costa Cruzeiros representa um modelo desta necessidade e desejo em manter a hospitalidade por parte das empresas de cruzeiros marítimos que relaciona-se ao ato de receber e servir bem sempre.

No Brasil, reforçando a importância desta empresa, tem-se como grande representante desta vertente a Costa Cruzeiros que mantém em solo nacional as mesmas características de seu passado e de seus cruzeiros no exterior, obtendo desta forma diferenciais competitivos em relação aos demais concorrentes.

Esta experiência deve-se também ao fato desta empresa atuar no país há 57 anos, tendo conhecimento suficiente sobre seus consumidores, sendo alguns deles à 3ª geração de hóspedes, habituados com a categoria de serviços da desta empresa, que se mantêm impecáveis desde a época em que a empresa ainda era conhecida no Brasil como Linha C.

A manutenção destes serviços bem como a inclusão de outros tipos de serviço, como *early-booking*, programa de fidelidade, cruzeiros temáticos, dentre outros, aliados a uma infra-estrutura contemporânea e de luxo têm representado o grande diferencial competitivo de hospitalidade desta companhia que a cada ano investe mais no país, tendo uma taxa prevista de 60 mil passageiros/hóspedes para a próxima temporada.

Seus serviços excelentes permitem que esta empresa pense nestas projeções principalmente quando 98% dos passageiros se sentem satisfeitos com os seus serviços, bem como a existência de 30000 membros em seu programa de fidelidade em solo brasileiro, são números incontestáveis para demonstrar o sucesso desta companhia tradicional.

A sua liderança é incontestável tanto pelo fluxo de passageiros que serviu (53000 passageiros, cerca de 1/3 do total de passageiros transportados na temporada 2004/2005) quanto pela categoria de seus serviços e pela sua tradição, que não encontram concorrência similar no país, possuindo todos os indícios de empresa exemplar e empreendedora de hospitalidade comercial.

Outro fato relevante que permite esta primazia é a importância da comunicação interna que respeita a opinião do cliente, uma vez que os *comment cards* são realmente contabilizados na matriz, bem como a contribuição do colaborador que pode informar, opinar e contribuir com o serviço de bordo a todo

instante, bastando preencher um formulário anônimo à exemplo do procedimento disponibilizado aos clientes.

Entretanto, não será somente a Costa Cruzeiros a ganhar com este mercado, pois na próxima temporada o conjunto de oferta poderá chegar a um movimento total de 190 mil passageiros, segundo projeções das companhias marítimas, sendo necessário pensar não somente nos equipamentos a serem ofertados e nesta concorrência direta, mas também, na infra-estrutura de apoio representada pelos portos, atrativos e serviços gerais para a recepção destes turistas ao longo de todo o litoral brasileiro.

E neste sentido, precisa-se pensar realmente nestas diferenças regionais, bem como nas deficiências apresentadas pelo cenário externo aos cruzeiros, pois a potencialização do Brasil num destino fixo, como apontam as empresas internacionais, depende de investimentos maciços tanto do setor privado quanto público.

Esta percepção é preeminente, pois o Brasil tende a ser um destino real nos próximos anos, principalmente para o fluxo internacional, basta lembrar os dados apresentados em relação ao número de turistas estrangeiros nas últimas temporadas. Este fator permite constatar a possível geração de divisas, não sendo um fluxo unilateral como ocorre no contexto atual, no qual os valores obtidos com as vendas das viagens simplesmente deixam o país, após deixar poucos valores.

Ao contrário, os cruzeiros podem ser a fonte primária de entrada de capitais para diversas localidades, principalmente quando do desembarque do turista, uma vez que o mesmo se utiliza dos serviços locais, movimentando a economia destas cidades portuárias, gerando novos empregos e fontes de renda, como percebido pelos números apresentados pela Riotur (*Convention & Visitors Bureau* da Cidade do Rio de Janeiro).

Finalmente, percebe-se que os cruzeiros marítimos possuem grande expectativa no país, sendo necessário apenas planejar adequadamente a sua concretização final, pois enquanto perdurarem as situações constrangedoras nos portos, bem como a negligência de políticas eficazes para o fomento deste processo, não haverá a possibilidade de rentabilidade total, sendo um desperdício em relação a este excelente equipamento. Para solucionar esta situação, deve

ocorrer a união entre o poder público e os profissionais deste segmento, para que juntos, alcancem todo o potencial de hospitalidade representado pelos cruzeiros marítimos em solo nacional.

O mar sempre foi generoso com o Brasil, pois foi por meio dele que se construiu um país de dimensões continentais sendo constituído pelos mais variados povos que aqui chegaram pelas suas ondas. Novamente o mar propicia mais uma dádiva ao Brasil na figura dos cruzeiros marítimos, equipamentos turísticos e de hospitalidade completos, que realçarão um dos principais dons nacionais: a hospitalidade incondicional do país. Porém para que este desenvolvimento ocorra, precisa-se fomentar rapidamente novos estudos e pesquisas sobre o assunto, pois a compreensão sobre o segmento é o primeiro passo para empreender novos caminhos, bem como elaborar novas diretrizes de ação, que permitirão também, se assim possível, o desenvolvimento econômico das localidades portuárias, mas, principalmente, a afirmação do país como um destino turístico e de hospitalidade sólido tanto no âmbito nacional quanto internacional.



## Fontes de Pesquisa

SCHAPONIK, Cláudio. Cruzeiros marítimos batem recorde na temporada 2004/2005. *Jornal Panotas*. Disponível em <[www.panrotas.com.br](http://www.panrotas.com.br)> - Acesso em: 11 mar. 2005.

ARAÚJO, Paulo Roberto, Temporada de cruzeiros agita o Rio. *O Globo Online – Plantão*. Disponível em: <[www.globo.com/oglobo](http://www.globo.com/oglobo)>. Acesso em: 27 abr. 2005.

## Referências Bibliográficas

- AFFOLTER, Daniel, O mercado do turismo: Novos desafios, *In* LOCWOOD, A.; MEDLIK, S. **Turismo e hospitalidade no século XXI**. São Paulo: Manole, 2003.
- ALVES, Júlia, **Metrópoles – Cidadania e Qualidade de Vida**, São Paulo: Moderna, 1997.
- AMARAL, Ricardo. **Cruzeiros marítimos**. São Paulo: Manole, 2001.
- COLLINDER, Per. **A history of marine navigation**. Londres: B. T. Batsford, 1954.
- COULSON, Bryony. O futuro dos cruzeiros marítimos. *In*: LOCWOOD, A.; MEDLIK, S. **Turismo e hospitalidade no século XXI**. São Paulo: Manole, 2003.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti, **Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- \_\_\_\_\_, **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**, São Paulo: Futura, 1998.
- DERRIDA, Jacques. **Anne Dufourmantelle convida Jacques Derrida a falar Da Hospitalidade**. Tradução de Antonio Romane. São Paulo: Escuta, 2003.
- DEYON, Pierre. **O mercantilismo**. São Paulo: Perspectiva, 1973.
- DIAS, Celia M. M. (Org.). **Hospitalidade – reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.
- DICKINSON, Robert; VLADIMIR, Andrew N. **Selling the sea: an inside look at the cruise industry**. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1997.
- GO, Frank M. A globalização e os problemas educacionais do turismo emergente, *In*: THEOBALD, William F. (Org.). **Turismo global**. São Paulo: Senac, 2002.
- GUERRIER, Yvonne apud GRINOVER, Lúcio, Hospitalidade: Um tema a ser reestruturado e pesquisado *In* DIAS, Celia M. M., **Hospitalidade – reflexões e perspectivas**, São Paulo: Manole, 2002.
- Instituto Brasileiro de Turismo, **Anuário estatístico da Embratur 2004**. Brasília: Imprensa Oficial, 2004.
- Lévi-Strauss, Claude. Guerra e comércio entre os índios da América do Sul, *In* Egon Schaden (org.), **Leituras de etnologia brasileira**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, (1976 [1942]).
- MAUSS, Marcel, Ensaio sobre a Dádiva - forma e razão da troca nas sociedades arcaicas, *In* **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: EPU/Edusp, (1974 [1923-24]).
- MORIN, Edgar. **Cultura de massas no século XX – o espírito do tempo**. São Paulo: Forense, 1967.
- \_\_\_\_\_, **Les Stars**, Paris: Seuil, 1972.
- MOUSNIER, Roland. **História geral das civilizações**, os séculos XVI e XVII. Livro 1. São Paulo: Difel, 1973.
- ORTIZ, Renato, **A moderna Tradição Brasileira – Cultura brasileira e Indústria Cultural**, São Paulo: Brasiliense, 1995.

- PAOLILLO, André M.. REJOWSKI, Miriam. **Transportes**. São Paulo: Aleph, 2002.
- PIRES, Mário Jorge. **Raízes do Turismo no Brasil: hóspedes, hospedeiros e viajantes no século XIX**. 2ª ed. Barueri, SP: Manole; 2002.
- PRADO, Lafayette. **Transporte e corrupção - um desafio a cidadania**, Rio de Janeiro: Topbooks, 1997.
- RONÁ, Ronaldo Di. **Transportes no turismo**. São Paulo: Manole; 2002.
- SCHULTZ, Donald; SPRINGER, Marylin. **Frommer's comprehensive travel guide – cruises '98-'99**. New York: Prentice Hall, 1999.
- TORRE, Francisco de la. **Sistemas de transporte turístico**. São Paulo: Roca, 2002.
- TRIGO, Luiz Gonzaga Godói. **A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo**. 6 ed. Campinas, SP: Papirus, 2002.
- WARD, Douglas. **Berlitz complete guide to cruising and cruise ships**. Nova Iorque: Berlitz, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Berlitz complete guide to cruising and cruise ships**. Nova Iorque: Berlitz, 2003.

Sites consultados:

<[www.concais.com.br](http://www.concais.com.br)> Acesso dia 16/04/2005

<[www.costacruzinhos.com.br](http://www.costacruzinhos.com.br)> Acesso dia 30/05/2005

<[www.riotur.gov.br](http://www.riotur.gov.br)> Acesso dia 10/05/2005

<[www.transportes.gov.br](http://www.transportes.gov.br)> Acesso dia 10/03/2005

.

## Bibliografia

- AFFOLTER, D., O mercado do turismo: Novos desafios, In LOCWOOD, A.; MEDLIK, S. **Turismo e hospitalidade no século XXI**. São Paulo: Manole, 2003.
- ALVES, J., **Metrópoles** – Cidadania e Qualidade de Vida, São Paulo: Moderna, 1997.
- AMARAL, R., **Cruzeiros marítimos**. São Paulo: Manole, 2001.
- CHON, K.-S.; SPARROWE, R. T. (Org.). **Hospitalidade** – conceitos e aplicações. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.
- COBRA, M.. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.
- COLLINDER, P.. **A history of marine navigation**. Londres: B. T. Batsford, 1954.
- COULSON, B. O futuro dos cruzeiros marítimos. In: LOCWOOD, A.; MEDLIK, S. **Turismo e hospitalidade no século XXI**. São Paulo: Manole, 2003.
- DE LUCCA, J. L. **Dicionário de transporte internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 1992.
- DENCKER, A., **Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- \_\_\_\_\_, **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**, São Paulo: Futura, 1998.
- DERRIDA, J.. **Anne Dufourmantelle convida Jacques Derrida a falar Da Hospitalidade**. Tradução de Antonio Romane. São Paulo: Escuta, 2003.
- DEYON, P., **O mercantilismo**. São Paulo: Perspectiva, 1973.
- DIAS, C. (Org.), **Hospitalidade** – reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.
- DICKINSON, R.; VLADIMIR, A. N. **Selling the sea: an inside look at the cruise industry**. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1997.
- GIRALDI, R., **Dimensões do lazer e da recreação** – questões espaciais, sociais e psicológicas. São Paulo: Angelotti, 1993.
- GO, F. M. A globalização e os problemas educacionais do turismo emergente, In: THEOBALD, W. F. (Org.). **Turismo global**. São Paulo: Senac, 2002.
- GROTTA, D., GROTTA, S., **Cruises and ports of call**. New York: Fodor's Travel, 1999.
- GUERRIER, apud GRINOVER, L., Hospitalidade: Um tema a ser reestruturado e pesquisado In DIAS, C., **Hospitalidade** – Reflexões e Perspectivas, São Paulo: Manole, 2002.
- HAEFELE, E., **Transporte e objetivos nacionais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1973.
- Instituto Brasileiro de Turismo, **Anuário estatístico da Embratur 2004**. Brasília: Imprensa Oficial, 2004.
- KOTLER, P.; BOWEN, John; MAKENS, James. **Marketing for hospitality and tourism** New Jersey: Prentice Hall, 1999.

KUAZAQUI, E., **Marketing turístico e de hospitalidade** – fonte de empregabilidade e desenvolvimento para o Brasil. São Paulo: Makron Books, 2000.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

**Lévi-Strauss**, C., Guerra e comércio entre os índios da América do Sul, In Egon Schaden (org.), **Leituras de etnologia brasileira**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, (1976 [1942]).

\_\_\_\_\_, **As Estruturas Elementares do Parentesco**. Petrópolis: Vozes. (1982 [1949]).

\_\_\_\_\_, Introdução à obra de Marcel Mauss, In M. **Mauss, Sociologia e Antropologia**. São Paulo: EPU/Edusp. (1974 [1946]).

LOCWOOD, A.; MEDLIK, S. **Turismo e hospitalidade no século XXI**. São Paulo: Manole, 2003.

MAUSS, M., Ensaio sobre a Dádiva - forma e razão da troca nas sociedades arcaicas, In **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: EPU/Edusp, (1974 [1923-24]).

\_\_\_\_\_, *Gift-Gift*, In **Ensaio de Sociologia**. São Paulo: Perspectiva, (1999 [1924]).

MINTZBERG, H.; et al AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000(Trad. Nivaldo Montingelli Jr.).

MORIN, E., **Cultura de massas no século XX** – o espírito do tempo. São Paulo: Forense, 1967.

\_\_\_\_\_, **Les Stars**, Paris: Seuil, 1972.

MOUSNIER, R., **História geral das civilizações**, os séculos XVI e XVII. Livro 1. São Paulo: Difel, 1973.

MÜLLER, H., Turismo e hospitalidade no século XXI, In: LOCWOOD, A.; MEDLIK, S. **Turismo e hospitalidade no século XXI**. São Paulo: Manole, 2003.

ORTIZ, R., **A moderna Tradição Brasileira** – Cultura brasileira e Indústria Cultural, São Paulo: Brasiliense, 1995.

PAGE, S., **Transporte e turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PALHARES, G., **Transportes turísticos**. São Paulo: Aleph, 2002.

PAOLILLO, A., REJOWSKI, M., **Transportes**. São Paulo: Aleph, 2002.

PIÑOLE, Isabel. **Gestyon e técnicas de agencia de viajes**. Madri: Sintesis, 1993.

PIRES, M., **Raízes do Turismo no Brasil**: hóspedes, hospedeiros e viajantes no século XIX. 2ª ed. Barueri, SP: Manole; 2002.

PRADO, L., **Transporte e corrupção** - um desafio a cidadania, Rio de Janeiro: Topbooks, 1997.

RODRIGUES, F., **Jurisprudência do transporte aéreo, marítimo e terrestre**. São Paulo: Revista dos tribunais, 1988.

RONÁ, R., **Transportes no turismo**. São Paulo: Manole; 2002.

SCHULTZ, D.; SPRINGER, M., *Frommer's comprehensive travel guide – cruises '98-'99*. New York: Prentice Hall, 1999.

TOMELIN, C., **Mercado de agências de viagens e turismo**. São Paulo: Aleph, 2001.

TORRE, F., **Sistemas de transporte turístico**. São Paulo: Roca, 2002.

TORRESERMEÑO, F., *Sistemas de transportación turística*. México: Trillas, 2000.

TRIGO, L., **A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo**. 6 ed. Campinas, SP: Papirus, 2002.

WALKER, J., **Introdução à hospitalidade**. 2 ed. São Paulo: Manole; 2002.

WARD, D., *Berlitz complete guide to cruising and cruise ships*. Nova Iorque: Berlitz, 1999.

\_\_\_\_\_. *Berlitz complete guide to cruising and cruise ships*. Nova Iorque: Berlitz, 2003.

Sites consultados:

<[www.costacruzinhos.com.br](http://www.costacruzinhos.com.br)> Acesso dia 30/05/2005

<[www.transportes.gov.br](http://www.transportes.gov.br)> Acesso dia 10/03/2005

## Glossário

*Alotments*: Conjunto de cabines determinado pelo armador para o seu representante local colocar à venda, não havendo possibilidade de negociação para troca/permuta de categoria das cabines depois de estipulada a cota pelo armador.

Ancoragem: Ato ou efeito de atracar o navio ao porto para o embarque ou desembarque de passageiros ou cargas.

Armador: Pessoa ou firma que detêm os direitos de exploração comercial de determinado navio, podendo ou não possuir sua propriedade.

Bandeira: Refere-se à nacionalidade de registro da embarcação

Bombordo: Lateral esquerda da embarcação, considerando-se como referencial a proa da embarcação.

*Breaking-even-point*: Ponto de equilíbrio, termo técnico utilizado para as vendas, onde se encontra o ponto exato onde não há nem lucro nem prejuízo. Muitas companhias marítimas utilizam esta técnica, vendendo a preços irrisórios no início até compensar a saída do navio. Onde partem para o aumento dos preços para obter mais lucro. Uma das companhias que se utilizam desta técnica é a *Carnival Cruise Line*

Cais: Local do porto destinado ao embarque de passageiros e cargas

Calado: Parte inferior da embarcação, localizada entre a superfície da água e sua quilha. O calado é a distância mínima necessária para que a embarcação flutue.

Cidade portuária: Complexo que engloba armazéns, escritórios de corretagem, alfândega, guiches de embarque, entre outras estruturas necessárias para a atividade mercante marítima.

*CLIA: Cruise Line International Association*, fundação comercial norte americana com o intuito de regulamentar e ordenar o segmento de cruzeiros marítimos. Detêm as principais companhias marítimas internacionais como seus membros.

Conferência de fretes: Organismo instituído de poder para regulamentar o frete, protegendo o armador.

Cruzeiro marítimo: Viagem de navio destinado à turismo, podendo Ter o mesmo ponto de partida e chegada.

*Dry dock*: Período no qual o navio passa fora de uso para manutenção completa, podendo-se até ter uma reforma completa da embarcação, com a inclusão de novos equipamentos de lazer.

*Deck*: Ponte de uma embarcação, mais conhecido como andar de um navio.

Estabilizadores: equipamento destinado a diminuir os movimentos oscilatórios do navio. Presente apenas nos navios modernos e atuais.

Estaleiro: Local onde são construídos e consertados os navios.

Estibordo: Lateral direita de uma embarcação, considerando-se como referencial à proa.

late: Embarcação de médio porte, com estrutura luxuosa, destinada à regata ou passeio. Pode ter propulsão à vela ou a motor.

Imediato: Compõem o staff do comandante, sendo o seu substituto em caso de sua ausência.

itinerário: Roteiro seguido pelo navio, com data de partida e chegada fechados.

*Lifeboat Drill*: Treinamento de segurança para os passageiros, executado no início da viagem.

Marina: Complexo de instalações que fornecem serviços e comodidades aos viajantes de pequenas e médias embarcações.

Milha marítima ou náutica: Unidade de distância equivalente à 1852 metros, segundo à Conferência Marítima de 1929.

M.S.: *Motor Ship* – Navio movido a motor de combustão

M.V.: *Motor Vessel* – Embarcação com motor à Diesel

Navegação de grande cabotagem: Navegação próxima ao litoral, entre portos de um mesmo país.

Navegação de longo curso: navegação realizada em alto mar, unindo portos de vários países.

Navegação de pequena cabotagem: Navegação entre portos distantes apenas 250 milhas, e dentro de 15 milhas da costa.

Nó: Medida de velocidade de uma embarcação significando uma milha marítima por hora.

Popa: parte traseira de uma embarcação

Porto: Local protegido que liga o mar aberto à terra, por meio de canais navegáveis, onde se processa a ancoragem. Podem ser de origem natural ou artificial.

Proa: Parte dianteira de uma embarcação.

T.S.M.V.: *Transoceanic Ship Motor Vessel* – Transatlântico com motor à combustão à diesel.





## Apêndice 1: Roteiro de entrevista semi-estruturada

- 1 – Data de Fundação da Empresa
- 2 – Data de Fundação no Brasil (data e localidade)
- 3 – Nome Atual da Companhia Marítima
- 4 – Quantidade de navios no litoral brasileiro e respectivos nomes e quantidade de transporte total de passageiros
- 5 – Quantidade de roteiros executados nesta temporada (Em caso de mais de um navio, indicar o nome e a quantidade de roteiros executados)
- 6 – Volume total de passageiros transportados na temporada 2004/2005 por navio
- 7 – Sob o ponto de vista da empresa, a temporada foi satisfatória? Por que?(Solicitar os indicadores utilizados pela empresa para a constatação, independente do resultado obtido)
- 8 – Qual a participação desta empresa no cenário nacional de cruzeiros marítimos? Há estudos relativos ao posicionamento e à segmentação?
- 9 – Defina, em poucas palavras, o que é um cruzeiro marítimo? Quais são os problemas mais freqüentes em relação ao processo de venda de um cruzeiro marítimo?
- 10 – Qual o conceito de hospitalidade adotado pela empresa? Como a empresa oferece este diferencial de mercado aos seus clientes?
- 11 – Os clientes percebem a hospitalidade oferecida pela empresa a bordo dos navios? Em caso positivo, indicar os instrumentos utilizados para tal aferição
- 12 – O que os clientes apontam como principal motivo/atrativo que os faz retornar aos navios da Costa Cruzeiros?
- 13 – Qual a porcentagem de clientes que realizaram a recompra do serviço?
- 14 – Quantos clientes possuem o cartão de fidelidade da empresa? Quais são as categorias?
- 15 – Na sua opinião, o que a empresa possui de melhor em seus navios?

## Anexo 1 – Peça Publicitária do *Queen Mary 2*

THE MOST FAMOUS OCEAN LINERS IN THE WORLD<sup>SM</sup>




THE INSIDER'S  
GUIDE TO  
QUEEN MARY 2.  
THE GREATEST  
OCEAN LINER  
OF OUR TIME

### INTRODUCING QUEEN MARY 2

In January 2004, QUEEN MARY 2 will make her debut as a Queen among Queens, a worthy successor to such great transatlantic liners as QUEEN MARY, QUEEN ELIZABETH and today's QUEEN ELIZABETH 2.

The magnificent QUEEN MARY 2 is stylish, grand and represents the pinnacle of maritime achievement. She is destined to become an icon of our time.

Another day of history is dawning. We invite you to participate in its making.



**Grand Staircase**



**Canyon Ranch SpaClub**

**AT A GLANCE**

QM2 Features

Dining Options

Guide to Accommodations

Deck Plans

2004 Planning Guide

Anexo 2 – Modelo de Comment Card

Cuestionario de agrado

# the World of Costa

El formato

¿Qué opinión te merecen los siguientes elementos que caracterizan el formato de The World of Costa?

	0	1	2	3	4	5	
Número de páginas	Insuficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	excesivo
Calidad del papel	escasa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	excelente
Coherencia con los valores Costa	baja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	alta
Manejabilidad	poca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mucha
Periodicidad	<input type="radio"/> 3 números al año	<input type="radio"/> más de 3 números al año	<input type="radio"/> menos de 3 números al año				

El aspecto estético

¿Qué opinión te merecen los siguientes elementos que caracterizan el aspecto estético de The World of Costa?

	0	1	2	3	4	5	
Gráfica	inadecuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	adecuada
Colores	inadecuados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	adecuados
Fotografías	pocas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	demasiadas

¿Te gustaría estar presente en el bautizo del buque insignia más grande de la flota italiana?

¿Sí? ¡Entonces haznos saber lo que piensas de The World of Costa!  
 Rellena el cuestionario, ponlo en un sobre y luego:  
 Si trabajas a bordo llévalo a la Oficina Tripulación: encontrarás una cajita en la cual podrás echarlo.  
 Si trabajas en las oficinas, envíalo, trámite servicio postal interno a la Dirección Corporate Communication de Génova (atención Marika Vecchiattini).  
 Si prefieres, puedes descargar el file que encuentras en Costa Planet (CorporateWorld of Costa\Questionario).  
 Entre todos los cuestionarios que llegarán dentro del 15 de julio, se extraerá uno: ¡el autor participará, en calidad de enviado especial de The World of Costa en el bautizo del Costa Concordia que se realizará el próximo verano!

Nombre \_\_\_\_\_

Apellido \_\_\_\_\_

Department \_\_\_\_\_

Barco/Oficina \_\_\_\_\_



## Anexo 3 – Resultados dos Comment Cards – Temporada 2004/2005

### Los resultados del invierno 2004-2005

de Antonio De Rosa, VP Cruise Operation

Las tablas que siguen indican los resultados - al 3 de marzo del 2005 - de los distintos servicios de bordo divididos por área de empleo de los barcos. Aún siendo un dato no definitivo, es confiable y el resultado final no será muy distinto.

Todas las áreas, excluyendo el Caribe Europeo, han mantenido - y a veces mejorado - el resultado del año anterior. En detalle, el Invierno Mediterráneo ha me-

orado en todos los servicios, menos que una pequeña disminución en el entretenimiento; la evidente mejora registrada en el Caribe Usa es el resultado del excelente trabajo del Costa Atlantica y del Mediterranea; América del Sur tuvo mejoras considerables también en función del empleo del Costa Victoria por primera vez en el área.

El área Caribe Europeo (\*) ha sido afectada por el impacto de los resulta-

dos iniciales del Allegra que por primera vez efectuaba un nuevo itinerario de 11 noches desde Port Everglades, donde las condiciones meteorológicas de los primeros dos meses, disminuyeron en gran medida el nivel de apreciación de los Huéspedes; tampoco el Costa Classica logró mantener el score en el nivel del año anterior, mientras que el Romantica tuvo mejoras en todos los servicios.

#### ANÁLISIS COMPARATIVO, TEMPORADA INVERNAL

Caribe USA		
	2004	2003
<b>Formularios totales</b>	<b>33.927</b>	<b>32.871</b>
Juicio global	4,30	4,00
Itinerario	4,19	3,91
Barco	4,59	4,44
Restaurante	4,26	3,94
• Calidad de la comida	4,08	3,74
• Variedad	4,13	3,82
Buffet	4,10	3,83
• Calidad de la comida	4,00	3,72
• Variedad	3,97	3,70
Bar	4,41	4,24
Camarote	4,65	4,57
Oficina informaciones	4,34	4,07
Staff	4,57	4,32
Entretenimiento	4,19	3,98
Excursione	4,09	3,83
<b>Juicio global</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Costa Atlantica	4,30	4,05
Costa Mediterranea	4,30	4,09

América del Sur		
	2004	2003
<b>Formularios totales</b>	<b>24.978</b>	<b>5.218</b>
Juicio global	4,52	4,17
Itinerario	4,25	3,97
Barco	4,55	4,18
Restaurante	4,34	4,16
• Calidad de la comida	4,22	3,99
• Variedad	4,23	4,02
Buffet	4,18	3,89
• Calidad de la comida	4,10	3,76
• Variedad	4,06	3,66
Bar	4,39	4,18
Camarote	4,38	4,17
Oficina informaciones	4,40	4,12
Staff	4,52	4,33
Entretenimiento	4,47	4,11
Excursione	4,44	3,86
<b>Juicio global</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Costa Victoria	4,52	4,27
Costa Tropicale	4,50	4,11

Todas las Áreas de Operación		
	2004	2003
<b>Formularios totales</b>	<b>133.342</b>	<b>92.644</b>
Juicio global	4,32	4,19
Itinerario	4,23	4,11
Barco	4,49	4,43
Restaurante	4,32	4,17
• Calidad de la comida	4,16	3,98
• Variedad	4,22	4,06
Buffet	4,16	4,01
• Calidad de la comida	4,05	3,90
• Variedad	4,02	3,86
Bar	4,37	4,27
Camarote	4,49	4,46
Oficina informaciones	4,36	4,22
Staff	4,53	4,42
Entretenimiento	4,20	4,10
Excursione	4,07	3,89

(\*) Por Caribe Europeo se entiende la temporada Caribe con producto europeo; en este caso en el Costa Classica, Costa Romantica y Costa Allegra.

Caribe Europeo		
	2004	2003
<b>Formularios totales</b>	<b>22.728</b>	<b>19.291</b>
Juicio global	4,20	4,30
Itinerario	4,21	4,25
Barco	4,29	4,41
Restaurante	4,29	4,35
• Calidad de la comida	4,12	4,19
• Variedad	4,23	4,27
Buffet	4,13	4,15
• Calidad de la comida	4,01	4,04
• Variedad	3,98	4,00
Bar	4,30	4,30
Camarote	4,36	4,44
Oficina informaciones	4,30	4,34
Staff	4,49	4,52
Entretenimiento	4,17	4,21
Excursione	3,80	3,86
<b>Juicio global</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Costa Classica	4,17	4,30
Costa Romantica	4,30	4,27
Costa Allegra	4,06	-

Invierno Mediterráneo		
	2004	2003
<b>Formularios totales</b>	<b>51.709</b>	<b>35.264</b>
Juicio global	4,30	4,31
Itinerario	4,26	4,25
Barco	4,48	4,48
Restaurante	4,37	4,30
• Calidad de la comida	4,21	4,09
• Variedad	4,27	4,17
Buffet	4,19	4,13
• Calidad de la comida	4,08	4,00
• Variedad	4,04	3,97
Bar	4,36	4,30
Camarote	4,49	4,42
Oficina informaciones	4,38	4,30
Staff	4,52	4,48
Entretenimiento	4,10	4,14
Excursione	3,99	3,97
<b>Juicio global</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Costa Magica	4,31	4,33
Costa Fortuna	4,35	4,33
Costa Europa	4,22	4,30
Costa Marina	4,27	-

Anexo 4 – Reportagem Turismo em Números



# Anexo 5 – Folheto da Costa Cruzeiros - Temporada 2005/2006

## COSTA VICTORIA

### Mini II, 3 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
DOM 18/12	Santos		18.00
SEG 19/12	Rio de Janeiro	08.00	16.00
TER 20/12	Porto Belo	10.00	19.00
QUA 21/12	Santos	08.00	18.00
QUI 22/12	Rio de Janeiro	08.00	

### Mini III, 4 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
TER 03/01	Santos		18.00
QUA 04/01	Rio de Janeiro	08.00	17.00
QUI 05/01	Ilhabela	07.00	18.00
SEX 06/01	Porto Belo	08.00	18.00
SAB 07/01	Santos	08.00	18.00
DOM 08/01	Rio de Janeiro	08.00	

### Natal Italiano, 6 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
QUA 21/12	Santos		18.00
QUI 22/12	Rio de Janeiro	08.00	17.00
SEX 23/12	navegação		
SAB 24/12	Salvador	08.00	20.00
DOM 25/12	navegação		
SEG 26/12	Cabo Frio	08.00	17.30
TER 27/12	Santos	07.00	18.00
QUA 28/12	Rio de Janeiro	08.00	

### Nordeste I, 7 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
SAB 07/01	Santos		18.00
DOM 08/01	Rio de Janeiro	08.00	17.00
SEG 09/01	navegação		
TER 10/01	Maceió	14.00	24.00
QUA 11/01	Salvador	13.00	24.00
QUI 12/01	Ilhéus	08.00	16.00
SEX 13/01	navegação		
SAB 14/01	Santos	08.00	18.00
DOM 15/01	Rio de Janeiro	08.00	

### Itália-Brasil, 16 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
TER 29/11	Savona (Génova, Itália)		16.00
QUA 30/11	navegação		
QUI 01/12	Gibraltar (Espanha)	10.00	15.00
SEX 02/12	Lisboa (Portugal)	08.00	24.00
SAB 03/12	navegação		
DOM 04/12	Funchal (Madeira)	08.00	17.00
SEG 05/12	St. Cruz de Tenerife (Canárias)	07.00	13.00
TER 06/12	navegação		
QUA 07/12	navegação		
QUI 08/12	navegação		
SEX 09/12	navegação		
SAB 10/12	Recife	09.00	17.00
DOM 11/12	Salvador	13.00	24.00
SEG 12/12	Ilhéus	08.00	18.00
TER 13/12	navegação		
QUA 14/12	Rio de Janeiro	08.00	18.00
QUI 15/12	Santos	08.00	

### Reveillon, 7 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
TER 27/12	Santos		18.00
QUA 28/12	Rio de Janeiro	08.00	17.00
QUI 29/12	navegação		
SEX 30/12	Maceió	14.00	24.00
SAB 31/12	Salvador	13.00	21.00
DOM 01/01	navegação		
SEG 02/01	Cabo Frio	08.00	17.30
TER 03/01	Santos	07.00	18.00
QUA 04/01	Rio de Janeiro	08.00	

### Nordeste II, 7 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
SAB 14/01	Santos		18.00
DOM 15/01	Rio de Janeiro	08.00	17.00
SEG 16/01	navegação		
TER 17/01	Maceió	14.00	24.00
QUA 18/01	Salvador	13.00	24.00
QUI 19/01	Ilhéus	08.00	16.00
SEX 20/01	navegação		
SAB 21/01	Santos	08.00	18.00
DOM 22/01	Rio de Janeiro	08.00	



Consulte parte aérea para ida à Europa.

### PREÇOS POR PESSOA, EM DÓLARES, LEITOS BAIXOS.

CAT.	CABINES	COSTA CLUB ITALIA-BRASIL		COSTA CLUB NATAL ITALIANO		REVEILLON		MINI II		NORDESTE I		COSTA CLUB NORDESTE II		NORDESTE DANÇANDO		MINI III		MINI IV		CARNIVAL		COSTA CLUB BRASIL-ITALIA	
		16 noites	3 noites	6 noites	7 noites	4 noites	7 noites	7 noites	7 noites	7 noites	7 noites	3 noites	3 noites	7 noites	7 noites	3 noites	3 noites	7 noites	18 noites				
1	NABUCCO - BOHEME - OTELLO	Internas	1.300	290	780	1.290	490	870	870	870	870	870	870	870	870	310	290	1.080	1.470				
2	TOSCA - NORMA - BUTTERFLY	Internas	1.350	300	820	1.370	520	910	910	910	910	910	910	910	910	320	300	1.140	1.520				
3	BOHEME - NYANON - CARMEN - NABUCCO	Internas	1.390	310	860	1.450	540	950	950	950	950	950	950	950	860	330	310	1.210	1.570				
4	OTELLO	Internas	1.490	320	900	1.530	560	990	990	990	990	990	990	990	900	340	320	1.280	1.680				
5	TOSCA	Internas	1.590	330	930	1.610	580	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	940	350	330	1.350	1.790				
6	NORMA - BUTTERFLY	Internas	1.630	340	980	1.690	600	1.070	1.070	1.070	1.070	1.070	1.070	1.070	980	360	340	1.460	1.830				
7	NABUCCO - BOHEME - NYANON - CARMEN	Externas	1.680	380	1.080	1.790	670	1.170	1.170	1.170	1.170	1.170	1.170	1.170	1.080	400	380	1.550	1.890				
8	OTELLO	Externas	1.770	410	1.100	1.870	690	1.210	1.210	1.210	1.210	1.210	1.210	1.210	1.120	430	410	1.650	1.990				
9	TOSCA - NORMA - BUTTERFLY	Externas	1.860	440	1.160	1.950	700	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.160	460	440	1.700	2.100				
10	TOSCA	Externas c/ varanda	1.900	500	1.290	2.090	790	1.390	1.390	1.390	1.390	1.390	1.390	1.390	1.300	520	500	1.840	2.150				
11	NORMA	Externas c/ varanda	2.000	540	1.350	2.280	810	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.340	560	540	1.880	2.260				
MS	MSBISOLETTO - BUTTERFLY	Mini Suites	2.100	660	1.700	2.760	1.030	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.600	680	660	2.270	2.360				
MB	MSBISOLETTO	Mini Suites c/ varanda	2.200	720	1.880	2.900	1.100	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.740	740	720	2.410	2.470				
S	BISOLETTO	Suites	2.300	780	2.050	3.040	1.200	2.080	2.080	2.080	2.080	2.080	2.080	2.080	1.880	800	780	2.550	2.590				
SUPLEMENTOS																							
Adicional para leito individual		Cat. 1 a 11	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	
		Suites MS, MB, S	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
3º leitos altos	Adultos		920	160	450	770	280	520	520	520	520	520	520	520	470	180	160	650	1.040				
	Menores de 14 anos		460	80	230	390	140	260	260	260	260	260	260	260	230	90	80	320	520				
4º leitos altos	Adultos		920	160	450	770	280	520	520	520	520	520	520	470	180	160	650	1.040					
	Menores de 14 anos		460	80	230	390	140	260	260	260	260	260	260	230	90	80	320	520					
Taxas de Serviço	Adultos	**	18	35	42	24	42	42	42	42	42	42	42	42	18	18	42	**					
	Menores de 14 anos	**	9	18	21	12	21	21	21	21	21	21	21	21	9	9	21	**					
Taxas Portuárias	Adultos		230	60	120	140	80	140	140	140	140	140	140	140	60	60	140	260					
	Menores de 14 anos		110	30	60	70	40	70	70	70	70	70	70	70	30	30	70	130					

Valores e rotas sujeitos a alteração, em função de força maior, sem prévio aviso. Os preços devem ser convertidos em R\$ pela cotação do US\$ turístico do dia da venda, sujeitos a variação cambial. Os hóspedes deverão desembarcar no porto em que embarcaram, salvo aqueles com bilhetes de passagem autorizados pelo transportador. Atenção: consulte preços e condições de cancelamento específicos para grupos. Tarifos referentes à PARTE MARÍTIMA. Consulte parte aérea. \*\*TAXA DE SERVIÇO Itália-Brasil e Brasil-Itália: nos 16 cruzeiros transatlânticos será debitada a bordo, no fechamento dos depósitos, ao final da viagem.

Anexo 6 – Folheto da Costa Cruzeiros - Temporada 2005/2006

Nordeste Bem-Estar, 7 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
SÁB 21/01	Santos		18.00
DOM 22/01	Rio de Janeiro	08.00	17.00
SEG 23/01	navegação		
TER 24/01	Maceió	14.00	24.00
QUA 25/01	Salvador	13.00	24.00
QUI 26/01	Ilhéus	08.00	16.00
SEX 27/01	navegação		
SÁB 28/01	Santos	08.00	18.00
DOM 29/01	Rio de Janeiro	08.00	

Nordeste Dançando a Bordo, 7 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
SÁB 28/01	Santos		18.00
DOM 29/01	Rio de Janeiro	08.00	17.00
SEG 30/01	navegação		
TER 31/01	Maceió	14.00	24.00
QUA 01/02	Salvador	13.00	24.00
QUI 02/02	Ilhéus	08.00	16.00
SEX 03/02	navegação		
SÁB 04/02	Santos	08.00	18.00
DOM 05/02	Rio de Janeiro	08.00	

Nordeste Fitness, 7 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
SÁB 04/02	Santos		18.00
DOM 05/02	Rio de Janeiro*	08.00	17.00
SEG 06/02	navegação		
TER 07/02	Maceió	14.00	24.00
QUA 08/02	Salvador	13.00	24.00
QUI 09/02	Ilhéus	08.00	16.00
SEX 10/02	navegação		
SÁB 11/02	Santos	08.00	

\*Saída 05/02 do Rio: 6 noites, desembarque em Santos, aereo SAO/RIO para 11 e 2º hóspedes incluído.

Mini IV, 3 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
SÁB 18/02	Santos		18.00
DOM 19/02	Rio de Janeiro	08.00	16.00
SEG 20/02	Porto Belo	10.00	19.00
TER 21/02	Santos	08.00	18.00
QUA 22/02	Rio de Janeiro	08.00	

Mini V, 3 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
TER 21/02	Santos		18.00
QUA 22/02	Rio de Janeiro	08.00	16.00
QUI 23/02	Porto Belo	10.00	19.00
SEG 24/02	Santos	08.00	18.00
SÁB 25/02	Rio de Janeiro	08.00	

Carnaval, 7 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
SEX 24/02	Santos		18.00
SÁB 25/02	Rio de Janeiro	08.00	17.00
DOM 26/02	navegação		
SEG 27/02	Maceió	14.00	24.00
TER 28/02	Salvador	13.00	24.00
QUA 01/03	Ilhéus	08.00	16.00
QUI 02/03	navegação		
SEX 03/03	Santos	08.00	18.00
SÁB 04/03	Rio de Janeiro	08.00	

Brasil-Itália, 18 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
SEX 03/03	Santos		18.00
SÁB 04/03	Rio de Janeiro	08.00	18.00
DOM 05/03	navegação		
SEG 06/03	Ilhéus	08.00	18.00
TER 07/03	Salvador	07.00	13.00
QUA 08/03	Recife	09.00	14.00
QUI 09/03	navegação		
SEX 10/03	navegação		
SÁB 11/03	navegação		
DOM 12/03	Dakar (Senegal)	08.00	14.00
SEG 13/03	navegação		
TER 14/03	St. Cruz de Tenerife (Canárias)	13.00	18.00
QUA 15/03	Funchal (Madeira)	08.00	18.00
QUI 16/03	navegação		
SEX 17/03	Lisboa (Portugal)	08.00	17.00
SÁB 18/03	Cádiz (Espanha)	09.00	19.00
DOM 19/03	Málaga (Espanha)	08.00	13.00
SEG 20/03	navegação		
TER 21/03	Savona (Cêrvea, Italia)	09.00	

Consulte parte aérea para volta da Europa.



Consulte sobre possibilidade de embarque/desembarque em SALVADOR.

SEMPRE MARAVILHOSA... SALVADOR, BAHIA.



EXCELENTE NOVIDADE: MACEIO, ALAGOAS.



Costa Victoria: 964 cabines, 246 varandas, está de volta o maior navio da costa brasileira!

## Anexo 7 – Folheto da Costa Cruzeiros - Temporada 2005/2006

# COSTA ROMANTICA



### Itália-Brasil, 18 noites.

CostaClub	PORTOS	CHEGA	SAI
SAB 26/11	Savona (Gênova, Itália)		16.00
DOM 27/11	navegação		
SEG 28/11	Malaga (Espanha)	13.00	19.00
TER 29/11	navegação		
QUA 30/11	Funchal (Madeira)	08.00	17.00
QUI 01/12	St. Cruz de Tenerife (Canárias)	08.00	13.00
SEX 02/12	navegação		
SAB 03/12	Mindelo (Cabo Verde)	13.30	18.00
DOM 04/12	navegação		
SEG 05/12	navegação		
TER 06/12	navegação		
QUA 07/12	Recife	09.00	23.00
QUI 08/12	Maceió	08.00	13.00
SEX 09/12	Salvador	08.00	23.00
SAB 10/12	Ilhéus	08.00	17.00
DOM 11/12	navegação		
SEG 12/12	Rio de Janeiro	08.00	
TER 13/12	Rio de Janeiro		18.00
QUA 14/12	Santos	08.00	

Consulte parte aérea para ida à Europa.

### Natal Italiano, 9 noites.

CostaClub	PORTOS	CHEGA	SAI
SAB 17/12	Santos		18.00
DOM 18/12	Rio de Janeiro	08.00	18.00
SEG 19/12	navegação		
TER 20/12	navegação		
QUA 21/12	Buenos Aires (Argentina)	10.00	
QUI 22/12	Buenos Aires (Argentina)		17.00
SEX 23/12	Punta del Este* (Uruguai)	08.00	18.00
SAB 24/12	navegação		
DOM 25/12	Porto Belo	09.00	18.00
SEG 26/12	Santos	08.00	18.00
TER 27/12	Rio de Janeiro	08.00	

### Prata I, 9 noites.

CostaClub	PORTOS	CHEGA	SAI
QUI 05/01	Santos		18.00
SEX 06/01	Rio de Janeiro	08.00	18.00
SAB 07/01	navegação		
DOM 08/01	navegação		
SEG 09/01	Buenos Aires (Argentina)	10.00	
TER 10/01	Buenos Aires (Argentina)		17.00
QUA 11/01	Punta del Este* (Uruguai)	08.00	18.00
QUI 12/01	navegação		
SEX 13/01	Porto Belo	09.00	18.00
SAB 14/01	Santos	08.00	18.00
DOM 15/01	Rio de Janeiro	08.00	

### Reveillon, 10 noites.

CostaClub	PORTOS	CHEGA	SAI
SEG 26/12	Santos		18.00
TER 27/12	Rio de Janeiro	08.00	18.00
QUA 28/12	navegação		
QUI 29/12	navegação		
SEX 30/12	Buenos Aires (Argentina)	10.00	
SAB 31/12	Buenos Aires (Argentina)		17.00
DOM 01/01	Punta del Este* (Uruguai)	08.00	18.00
SEG 02/01	navegação		
TER 03/01	Porto Belo	09.00	18.00
QUA 04/01	Ilhabela	10.00	20.00
QUI 05/01	Santos	08.00	18.00
SEX 06/01	Rio de Janeiro	08.00	

### Prata II, 9 noites.

CostaClub	PORTOS	CHEGA	SAI
SAB 14/01	Santos		18.00
DOM 15/01	Rio de Janeiro	08.00	18.00
SEG 16/01	navegação		
TER 17/01	navegação		
QUA 18/01	Buenos Aires (Argentina)	10.00	
QUI 19/01	Buenos Aires (Argentina)		17.00
SEX 20/01	Punta del Este* (Uruguai)	08.00	18.00
SAB 21/01	navegação		
DOM 22/01	Porto Belo	09.00	18.00
SEG 23/01	Santos	08.00	18.00
TER 24/01	Rio de Janeiro	08.00	



### PREÇOS POR PESSOA, EM DÓLARES, LEITOS BAIXOS.

CAT	CABINES	CostaClub ITALIA-BRASIL		CostaClub NATAL ITALIANO		REVEILLON		PRATA I		PRATA II		PRATA III		PRATA ALL-TALIANA		CostaClub TORRE DO FOGO		CostaClub CARNAVAL		CostaClub AMSTERDAM		CostaClub HONG KONG		CostaClub BRASIL/ITALIA	
		18 noites	9 noites	10 noites	9 noites	9 noites	9 noites	9 noites	9 noites	9 noites	9 noites	9 noites	9 noites	9 noites	9 noites	9 noites	9 noites	9 noites	9 noites	9 noites	9 noites	9 noites	9 noites	9 noites	9 noites
1	AMSTERDAM - COPENHAGEN - LONDRES - PARÍS	1.470	1.030	1.660	1.030	1.030	1.030	1.030	2.400	1.250	1.030	300	1.390												
2	AMSTERDAM	1.520	1.100	1.740	1.100	1.100	1.100	1.100	2.550	1.330	1.100	290	1.440												
3	COPENHAGEN	1.580	1.160	1.840	1.160	1.160	1.160	1.160	2.850	1.390	1.160	310	1.490												
4	LONDRES	1.630	1.220	1.940	1.230	1.230	1.230	1.230	2.800	1.490	1.230	330	1.540												
5	PARIS	1.680	1.290	2.040	1.290	1.290	1.290	1.290	2.950	1.560	1.290	340	1.590												
6	AMSTERDAM - COPENHAGEN - LONDRES	1.780	1.330	2.180	1.350	1.350	1.350	1.350	3.150	1.630	1.350	380	1.690												
7	COPENHAGEN	1.850	1.400	2.320	1.420	1.420	1.420	1.420	3.240	1.710	1.420	400	1.740												
8	LONDRES	1.900	1.480	2.460	1.500	1.500	1.500	1.500	3.330	1.790	1.500	420	1.790												
9	PARIS	2.000	1.560	2.600	1.580	1.580	1.580	1.580	3.600	1.870	1.580	440	1.890												
10	PARIS - LONDRES - COPENHAGEN - AMSTERDAM	2.000	1.560	2.600	1.580	1.580	1.580	1.580	3.600	1.870	1.580	440	1.890												
MS	MONTECARLO	2.580	2.100	2.720	2.100	2.100	2.100	2.100	4.690	2.550	2.100	640	2.440												
S	MONTECARLO	2.880	2.320	2.840	2.220	2.220	2.220	2.220	4.840	2.670	2.220	700	2.580												
GS	MADRID	3.260	2.440	3.120	2.440	2.440	2.440	2.440	5.320	2.930	2.440	770	2.780												
SUPLEMENTOS																									
Adicional para leito individual	Cat. 1 a 9 Suítes MS, S, GS	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	
3º leitos altos	Adultos Menores de 14 anos	1.040 520	620 310	990 490	620 310	620 310	620 310	620 310	1.350 670	840 420	620 310	160 80	990 490												
4º leitos altos	Adultos Menores de 14 anos	1.040 520	620 310	990 490	620 310	620 310	620 310	620 310	1.350 670	840 420	620 310	160 80	990 490												
Taxas de Serviço	Adultos Menores de 14 anos	** **	54 27	60 30	54 27	54 27	54 27	54 27	132 66	54 27	54 27	18 9	** **												
Taxas Portuárias	Adultos Menores de 14 anos	250 130	180 90	200 100	180 90	180 90	180 90	180 90	440 220	180 90	180 90	60 30	240 120												

Valores e rotas sujeitos a alteração, em função de força maior, sem prévio aviso. Os preços devem ser convertidos em R\$ pelo cotador de LUS Turismo do dia da venda, sujeitos à variação cambial. Os hóspedes deverão desembarcar no porto em que embarcaram, salvo aqueles com bilhetes de passagem autorizados pelo transportador. Atenção: consulte preços e condições de cancelamento específicos para grupos. Tarifos referenciados à PARTE MARÍTIMA. Consulte parte aérea.  
\*TAXA DE SERVIÇO Itália-Brasil e Brasil-Itália: nos cruzeiros transatlânticos, será destinada a bordo, no fechamento das despesas, ao final da viagem.



## Anexo 8 – Folheto da Costa Cruzeiros - Temporada 2005/2006

### Prata All'Italiana, 9 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
SEC 23/01	Santos		18.00
TER 24/01	Rio de Janeiro	08.00	18.00
QUA 25/01	navegação		
QUI 26/01	navegação		
SEX 27/01	Buenos Aires (Argentina)	10.00	
SAB 28/01	Buenos Aires (Argentina)		17.00
DOM 29/01	Punta del Este* (Uruguai)	08.00	18.00
SEC 30/01	navegação		
TER 31/01	Porto Belo	09.00	18.00
QUA 01/02	Santos	08.00	18.00
QUI 02/02	Rio de Janeiro	08.00	

### Carnaval, 9 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
QUI 23/02	Santos		18.00
SEX 24/02	Rio de Janeiro	08.00	18.00
SAB 25/02	navegação		
DOM 26/02	navegação		
SEC 27/02	Buenos Aires (Argentina)	10.00	
TER 28/02	Buenos Aires (Argentina)		17.00
QUA 01/03	Punta del Este* (Uruguai)	08.00	18.00
QUI 02/03	navegação		
SEX 03/03	Porto Belo	09.00	18.00
SAB 04/03	Santos	08.00	18.00
DOM 05/03	Rio de Janeiro	08.00	

### Brasil-Itália, 17 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
DOM 19/03	Santos		18.00
SEC 20/03	Rio de Janeiro	08.00	18.00
TER 21/03	navegação		
QUA 22/03	Ilhéus	08.00	18.00
QUI 23/03	Salvador	08.00	18.00
SEX 24/03	Maceió	12.00	23.00
SAB 25/03	Recife	08.00	13.00
DOM 26/03	navegação		
SEC 27/03	navegação		
TER 28/03	navegação		
QUA 29/03	navegação		
QUI 30/03	navegação		
SEX 31/03	St. Cruz de Tenerife (Canárias)	13.00	23.00
SAB 01/04	navegação		
DOM 02/04	Casablanca (Marrocos)	08.00	21.00
SEC 03/04	navegação		
TER 04/04	navegação		
QUA 05/04	Savona (Áustria, Itália)		09.00

### Terra do Fogo, 22 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
QUA 01/02	Santos		18.00
QUI 02/02	Rio de Janeiro	08.00	18.00
SEX 03/02	navegação		
SAB 04/02	navegação		
DOM 05/02	Buenos Aires (Argentina)	09.00	18.00
SEC 06/02	Montevideu (Uruguai)	08.00	18.00
TER 07/02	navegação		
QUA 08/02	Puerto Madryn (Argentina)	08.00	19.00
QUI 09/02	navegação		
SEX 10/02	Punta Arenas (Chile)	19.00	
SAB 11/02	Punta Arenas (Chile)		12.00
DOM 12/02	navegação		
SEC 13/02	Baía Garibaldi	08.00	12.00
	Ushuaia (Argentina)		19.00
TER 14/02	Ushuaia (Argentina)		
QUA 15/02	Ushuaia (Argentina)		02.00
QUI 16/02	Port Stanley (Falkland/ Malvinas)	07.00	13.00
SEX 17/02	navegação		
SAB 18/02	navegação		
DOM 19/02	Buenos Aires (Argentina)	09.00	18.00
SEC 20/02	Punta del Este* (Uruguai)	08.00	18.00
TER 21/02	navegação		
QUA 22/02	Porto Belo	09.00	18.00
QUI 23/02	Santos	08.00	18.00
SEX 24/02	Rio de Janeiro	08.00	

### Arrivederci, 9 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
SAB 04/03	Santos		18.00
DOM 05/03	Rio de Janeiro	08.00	18.00
SEC 06/03	navegação		
TER 07/03	navegação		
QUA 08/03	Buenos Aires (Argentina)	10.00	
QUI 09/03	Buenos Aires (Argentina)		17.00
SEX 10/03	Punta del Este* (Uruguai)	08.00	18.00
SAB 11/03	navegação		
DOM 12/03	Porto Belo	09.00	18.00
SEC 13/03	Santos	08.00	18.00
TER 14/03	Rio de Janeiro	08.00	

### Mini II, 3 noites.

	PORTOS	CHEGA	SAI
SEC 13/03	Santos		18.00
TER 14/03	Rio de Janeiro	08.00	17.00
	Búzios		23.30
QUA 15/03	Búzios		16.00
QUI 16/03	Santos	08.00	

Consulte parte aérea para volta da Europa.

\* A escala em Punta del Este (Uruguai), está sujeita às condições climáticas. Em caso de condições atmosféricas adversas, o navio poderá escaluar outro porto.



APROVEITE DOIS DIAS EM BUENOS AIRES, ARGENTINA.



Costa Romantica: o navio mais elegante e confortável do verão.

## Anexo 9 – Documento de Autorização de Divulgação de Informações

São Paulo, 28 de junho de 2005

Documento para concessão e autorização de divulgação de informações

O presente documento é uma autorização para divulgação das informações coletadas na entrevista realizada com o Sr. René Hermann, diretor da Costa Cruzeiros no Brasil, no dia 28 de junho de 2005.

Este instrumento serve também para garantir que as informações são verossímeis e não podem ser alterada na sua transcrição, permitindo-se assim a preservação da ética junto à empresa, que gentilmente forneceu os dados relevantes à pesquisa HOSPITALIDADE DOS CRUZEIROS MARÍTIMOS NO LITORAL BRASILEIRO: ESTUDO DE CASO DA COSTA CRUZEIROS.

Neste ato, o autor da pesquisa compromete-se a enviar uma cópia do trabalho final para apreciação do entrevistado, no intuito de preservação as informações disponibilizadas pelo mesmo.

A adulteração dos dados, ou a quebra de ética por parte do autor da pesquisa podem ser puníveis com as devidas medidas legais.

Neste ato celebram este acordo os senhores René Hermann, Diretor da Costa Cruzeiros no Brasil, e Dennis Minoru Fujita, autor da pesquisa.



---

René Hermann  
Diretor Geral – Costa Cruzeiros



---

Dennis Minoru Fujita  
Autor da Pesquisa

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)