

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC/SP

MÁRCIO CLÁUDIO CONTINI

PRÁTICAS CONTÁBEIS NA GESTÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS  
OPERADORAS DE CRUZEIROS MARÍTIMOS: UM ESTUDO DE CASO

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

São Paulo  
2009

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC/SP

MÁRCIO CLÁUDIO CONTINI

PRÁTICAS CONTÁBEIS NA GESTÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS  
OPERADORAS DE CRUZEIROS MARÍTIMOS: UM ESTUDO DE CASO

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de mestre em Ciências Contábeis, sob a orientação do Prof. Dr. José Carlos Marion.

São Paulo  
2009

**Banca Examinadora:**

Prof. Doutor José Carlos Marion

Prof. Doutor Masayuki Nakagawa

Prof. Doutor Napoleão Verardi Galegale

Às minhas filhas, que  
compreenderam e perdoaram todas  
as minhas ausências na tentativa de  
realizar este sonho.

## AGRADECIMENTOS

À Karina e a Carolina, minhas filhas, que a cada expressão de admiração e carinho me deram forças e estímulo para continuar em frente.

À Renata, meu amor, pelo apoio e compreensão.

Aos meus pais, que me ensinaram sobre a importância de nunca desistir dos nossos sonhos.

Ao ilustre Prof. Dr. José Carlos Marion, pela valiosa orientação que tanto enriqueceu este trabalho.

Ao ilustre Prof. Dr. Sérgio de Ludícibus, fonte maior de inspiração profissional e que fez nascer em mim a vontade de contribuir para a pesquisa contábil no Brasil.

Aos vários amigos do trabalho e da Abremar, que dividiram comigo muitas ideias e conhecimentos, os quais tornaram possível este trabalho.

“Desenvolver um trabalho pioneiro é como navegar por um oceano desconhecido. Concluir este trabalho a contento é como chegar, finalmente, a um porto seguro.”

Márcio Cláudio Contini

## RESUMO

A atividade de operação de cruzeiros marítimos de turismo teve início, no Brasil, há mais de 60 anos, embora, somente agora, ganhe espaço no cenário econômico nacional, despontando como uma das principais e mais promissoras modalidades do turismo do país.

Incentivada pelas excelentes temporadas de cruzeiros da década, armadoras estrangeiras, empresários locais, entidades governamentais e sociedade em geral, voltam suas atenções ao segmento.

Na temporada de 2008/2009, por exemplo, as armadoras atenderam em seus 16 navios cerca de 520 mil hóspedes. Como se esse volume não fosse bastante elevado, o segmento anuncia 18 navios para a temporada 2009/2010, com capacidade para o atendimento de 920 mil hóspedes. Estimativas do setor sobre o potencial dessa atividade indicam que o mercado pode atingir a marca de 2 milhões de passageiros em pouco tempo.

Apesar de todo esse volume de hóspedes atendidos e do potencial de alcance do segmento, a operação de cruzeiros marítimos no país ainda é pouco conhecida, principalmente sobre o enfoque contábil e de gestão.

São muitos os atores envolvidos nesse processo e que participam das diversas fases da cadeia de produção dessa atividade. A operadora de cruzeiros relaciona-se com cada um deles e executa as funções básicas de promoção e vendas dos cruzeiros, bem como a de administração de algumas atividades enquanto os navios se encontram em águas nacionais. Para tanto, interage com a própria armadora estrangeira, as agências de viagem, as agências representantes, as agências portuárias, as entidades governamentais, diversos fornecedores e, é claro, com os passageiros.

A organização e a gestão de todas essas relações é algo que, sob o ponto de vista operacional, pode ser considerado bastante complexo. Nesse sentido, a importância do controle contábil, nessas empresas, tem se confirmado. A divisão de Controladoria das operadoras tem se destacado à medida que desenvolve um excepcional trabalho de gerenciamento dessas relações. Calcada em um forte embasamento teórico contábil, essas divisões vêm atendendo às necessidades dos gestores, produzindo informação de

natureza relevante e em tempo adequado e auxiliando no processo de gerenciamento do negócio.

É na contabilidade que essas empresas buscam uma parte importante das informações da operação e que englobam certas particularidades interessantes sob a ótica contábil. O gerenciamento de contratos de afretamento, antecipação recebida de passageiros, pagamento antecipado de comissões a agentes de viagem ou de despesas de marketing, o registro das receitas provenientes da venda de cruzeiros de cabotagem ou internacional, entre outros, são aspectos considerados parte desse conjunto de particularidades. Da mesma forma, as relações com as armadoras, também, são temas específicos desse segmento. Note-se que a gestão do fluxo de caixa e desses contratos de cabotagem são fatores-chave para o sucesso desses negócios.

Este estudo de caso, desenvolvido com duas das principais empresas de cruzeiros do mercado brasileiro, a Ibero Cruzeiros e a Costa Cruzeiros, faz uma análise detalhada de todos esses aspectos da atividade, contribuindo para a formação de conhecimento sobre a operação de cruzeiros de turismo e a importância do controle contábil nessas empresas, bem como as práticas contábeis utilizadas pelas operadoras no controle das operações de maior relevância.

Palavras-chave: Controle Contábil; Cruzeiros Marítimos; Operadoras de Turismo; Controladoria.

## **ABSTRACT**

*The activity of tourism maritime cruise operation started in Brazil over 60 years ago, although it has gained space in the national economic scenario just recently, thus emerging as one of the country's main and most promising tourism modalities.*

*Encouraged by the excellent cruise seasons of the decade, foreign ship companies, local businessmen, governmental entities and the society in general, turn their attention to this segment.*

*In the 2008/2009 season, for example, ship companies served about 520 thousand guests in their 16 ships. If this volume were not enough high, the segment announces 18 ships for the 2009/2010 season, with capacity to attend 920 thousand guests. Estimates in the sector on the potential of this activity point out that the market may reach the mark of 2 million passengers in short time.*

*For all this volume of guests served and the segment potential scope, the operation of maritime cruises in the country is still little known, mainly as to the accounting and management approach.*

*Many are the actors involved in this process who take part in the several steps of this activity's production chain. The cruise operating company relates to each one of them and carries out basic functions of promoting and selling cruises, as well as that of administering a few activities while the ships are in national waters. For this purpose, they interact with the very foreign ship company, travel agencies, representative agencies, port agencies, government entities, several suppliers and, of course, passengers.*

*The organization and management of all these relationships is something that can be very complex on the operational point of view. In this sense, the importance of the accounting control of these companies has been confirmed. The operating company's controllership division has been outstanding as it develops and exceptional work of managing these relationships. Based on a solid accounting foundation, these divisions have been meeting the needs of managers, thus producing information of a relevant nature and in proper time, helping the business management process.*

*It is in the accounting sphere that these companies search for a relevant part of the operation information and which encompasses a few interesting specificities under the accounting perspective. The management of charter contracts, advance payments received by passengers, advance payment of commissions to travel agents or marketing expenses, the entry of revenues resulting from the sale of coastal or international cruises, among others, are aspects that are considered part of this set of specificities. Likewise, the relationships with the ship companies are also specific topics of this segment. We can note that the management of the cash flow and these coastal cruise contracts are key factors for the success of these businesses.*

*This case study, developed with two of the main cruise companies of the Brazilian cruise industry, Ibero Cruzeiros and Costa Cruzeiros, does an analysis in detail of the aspects of this activity, contributing for the knowledge formation of the tourism cruise operation and the importance of the accounting control in these companies as well as the accounting practices used by the operators in the control of the main operations.*

*Key-words: Accounting Control, Maritime Cruises, Tour Operators, Controllership*

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
1.1	A RELEVÂNCIA DO TEMA .....	5
1.2	O PROBLEMA DA PESQUISA.....	8
1.3	OBJETIVOS DESTE TRABALHO .....	9
1.4	METODOLOGIA APLICADA À PESQUISA.....	9
1.4.1	Estudo de caso: pesquisa descritiva e qualitativa .....	9
1.4.2	Aplicação do estudo de caso: seleção das fontes .....	11
1.4.3	Protocolo para o estudo de caso .....	12
1.4.4	Caracterização das fontes pesquisadas.....	13
1.4.5	Estrutura da pesquisa.....	17
2	A INDÚSTRIA DOS CRUZEIROS MARÍTIMOS .....	19
2.1	DA NAVEGAÇÃO COMERCIAL À NAVEGAÇÃO TURÍSTICA.....	20
2.2	O NASCIMENTO DA INDÚSTRIA DE CRUZEIROS.....	21
2.3	O MERCADO MUNDIAL DE CRUZEIROS MARÍTIMOS .....	25
2.3.1	O mercado norte-americano.....	28
2.3.2	O mercado Europeu .....	31
2.3.3	Outros mercados emergentes .....	33
2.4	O MERCADO BRASILEIRO DE CRUZEIROS MARÍTIMOS.....	34
2.4.1	O começo dessa história de sucesso .....	34
2.4.2	Vocação para o turismo e potencial para cruzeiros marítimos .....	37
2.5	A OPERAÇÃO DE CRUZEIROS NO BRASIL.....	42
2.5.1	Armadoras de Navios: Shipowners .....	43
2.5.2	Operadoras brasileiras de cruzeiros marítimos .....	44
2.5.3	Agências de viagens .....	50
2.5.4	Agências de viagens representantes.....	52
2.5.5	Agências portuárias.....	53
2.5.6	Autoridades .....	55
2.5.7	Fornecedores .....	56
3	A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE .....	59
3.1	A EVOLUÇÃO: DO MÉTODO DE CONTROLE Á CIÊNCIA SOCIAL..	60
3.2	CONTABILIDADE, ESCRITURAÇÃO E AS PRÁTICAS CONTÁBEIS	63
3.3	O DESAFIO DE INFORMAR .....	67
3.4	O PAPEL E A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NA EMPRESA .....	73
3.5	A CONTABILIDADE E O PROCESSO DE GERAÇÃO DE VALOR ECONÔMICO.....	76
3.6	O CONTROLE CONTÁBIL NAS EMPRESAS OPERADORAS DE CRUZEIROS.....	79

4	ANÁLISE E TRANSCRIÇÃO DOS RESULTADOS: UM PANORAMA GERAL SOBRE A OPERAÇÃO DE CRUZEIROS.....	83
4.1	O CICLO OPERACIONAL DA OPERAÇÃO DE CRUZEIROS MARÍTIMOS .....	83
4.2	O DÓLAR COMO REFERÊNCIA AO PREÇO DOS CRUZEIROS.....	86
4.3	O CONTRATO DE AFRETAMENTO DOS CRUZEIROS DE CABOTAGEM.....	87
4.4	NUMERÁRIOS RECEBIDOS PELA VENDA DE CRUZEIROS MARÍTIMOS .....	92
4.4.1	Contas a receber .....	93
4.5	TRATAMENTO DAS RESERVAS DE CRUZEIROS MARÍTIMOS.....	98
4.5.1	Adiantamento de clientes .....	98
4.5.2	A variação cambial no caso de cruzeiros internacionais .....	100
4.6	COMISSÕES PAGAS A AGENTES DE VIAGENS .....	101
4.7	RECONHECIMENTO DAS RECEITAS DE CRUZEIROS .....	103
4.7.1	Receitas provenientes da venda de cruzeiros de cabotagem .....	104
4.7.2	Receitas provenientes da venda de cruzeiros internacionais.....	105
4.8	OBRIGAÇÕES E DIREITOS COM A ARMADORA .....	105
4.8.1	Atividade de representação de vendas .....	106
4.8.2	Considerações sobre transações entre partes relacionadas.....	109
4.9	ESQUEMA BÁSICO DE CONTABILIZAÇÃO: CRUZEIROS DE CABOTAGEM.....	110
4.9.1	Eventos contábeis .....	111
4.9.2	Esquema contábil.....	113
4.10	ESQUEMA BÁSICO DE CONTABILIZAÇÃO: CRUZEIROS INTERNACIONAIS .....	114
4.10.1	Eventos contábeis .....	115
4.10.2	Esquema contábil.....	116
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	119
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	123
	APÊNDICES.....	127

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Frota da Costa Crociere SpA. ....	14
Quadro 2 – Principais Armadoras de Cruzeiros no Mundo .....	27
Quadro 3 – Principais Indicadores do Mercado Americano .....	29
Quadro 4 – Impostos no Segmento de Cruzeiros Marítimos.....	39
Quadro 5 – Comissões Pagas no Mercado Brasileiro.....	40
Quadro 6 – Empregos Gerados no Mercado Brasileiro.....	41
Quadro 7 – Usuários da Informação Contábil e suas Necessidades .....	67
Quadro 8 – Contabilidade Gerencial <i>versus</i> Contabilidade Societária .....	70
Quadro 9 – Eventos Contábeis - Cruzeiros em Cabotagem .....	112
Quadro 10 – Eventos Contábeis - Cruzeiros Internacionais.....	116

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 A RELEVÂNCIA DO TEMA

Nas últimas décadas, o turismo tem se destacado, no mundo, como um dos principais setores socioeconômicos, dada sua forte relação com o crescimento da atividade econômica nos países. Sua capacidade de geração de renda e emprego tem se mostrado uma importante alternativa aos governos na busca de um desenvolvimento sustentável para suas nações.

O Brasil, país de dimensões continentais e com características geográficas favoráveis, apresenta um enorme potencial para o turismo, o que representa uma excepcional oportunidade de desenvolvimento.

Favorecido pelo cenário econômico estável, o governo brasileiro tem dedicado, nos últimos anos, uma atenção maior ao setor, intensificando seus investimentos em infraestrutura, serviços, transporte e na divulgação do país como um destino turístico mundial.

Aproveitando todo o seu potencial geográfico e a singularidade de seus pontos turísticos naturais, o Brasil passou a ser considerado como um dos melhores destinos alternativos da atualidade. A realização de eventos, como a Copa do Mundo de 2014, deve aumentar ainda mais essa percepção.

Características particulares, como a de seu litoral com mais de oito mil quilômetros repletos de belezas naturais, têm incentivado viajantes de todas as partes do planeta a conhecer o país.

Além da exposição ao turismo internacional, o Brasil tem, ainda, aumentado seus esforços no sentido de promover o turismo interno, ou seja, aquele direcionado aos próprios brasileiros. O governo atual, em especial, desenvolveu um Plano Nacional de Turismo com esse objetivo específico, o que, certamente, acelerará o processo de crescimento econômico do setor.

Meu desejo, nos próximos anos, é multiplicar as oportunidades para que milhões de brasileiros possam ampliar seu olhar para dentro do Brasil. Sem descuidar da divulgação das nossas belezas naturais no exterior, trata-se agora de colocar o lazer turístico na cesta de

consumo da família brasileira e, com isso, fortalecer o turismo interno. (SILVA, 2006, p. 5).

A discussão de temas relacionados ao turismo brasileiro ganha cada vez mais espaço e importância na sociedade, independentemente do segmento a que se refira. O crescimento do segmento nos últimos anos e as perspectivas promissoras de aumento da demanda de viajantes confirmam, de maneira inequívoca, a importância de uma análise mais qualificada do setor.

Um dos segmentos do turismo brasileiro que mais tem acompanhado essa crescente demanda é a chamada “indústria de cruzeiros marítimos” que, embora tenha começado suas atividades no país há mais de 60 anos, somente agora, conquistou uma posição de destaque no cenário turístico nacional.

Durante décadas, o volume de passageiros do mercado doméstico de cruzeiros foi praticamente o mesmo, em que apenas navios de pequeno e médio porte operavam e com um público privilegiado a bordo. Naquela época, os cruzeiros de navios estrangeiros, em águas exclusivamente brasileiras, eram proibidos pela Constituição Federal de 1988. Somente navios de bandeira nacional tinham autorização governamental para operação, porém suas armadoras locais não prosperaram economicamente.

Com a liberação da navegação turística de cabotagem em 1996, o segmento de cruzeiros reiniciou suas atividades com força total e, ao mesmo tempo em que a indústria de cruzeiros mundial, encontrava-se em expansão.

A partir daquele momento, as armadoras internacionais passaram a considerar o Brasil como um mercado de cruzeiros importante no cenário mundial, pois além de possuir uma das mais favoráveis geografias do planeta para a atividade, apresentava, também, uma perspectiva real de crescimento econômico.

As previsões gerais de fato se confirmam, porém, no que diz respeito ao setor de cruzeiros propriamente dito, as expectativas se mostraram muito aquém do crescimento real.

Segundo a Associação Brasileira de Representantes das Empresas Marítimas (ABREMAR), o fluxo de passageiros de cruzeiros no país cresceu de 20 mil, em 1995, a 521 mil, em 2009. A temporada de 2010 projeta 907 mil passageiros em viagem pelo Brasil. Serão 18 navios em operação contínua por

águas nacionais no próximo verão, dois navios a mais do que na temporada passada quando já havia movimentado mais de US\$ 340 milhões, segundo dados da mesma associação.

Apesar desse crescimento sem precedentes, a entidade entende que o mercado de cruzeiros, no Brasil, tem potencial futuro para muito mais, pois cerca de 43 milhões de brasileiros, divididos entre as classes A1, A2, B1 e B2, têm perfil financeiro para a compra do produto. O mercado americano, por exemplo, tem cerca de 13 milhões de turistas viajando a cada ano em cruzeiros pelo mundo, o que confirma a ideia de que o Brasil pode se tornar muito mais forte nesse segmento.

Talvez por isso, os principais atores do turismo nacional perceberam a importância desse segmento que, agora, representa uma fonte real geradora de recursos para empresários e entidades governamentais, bem como uma real opção para a geração de empregos.

Viajar em navios de passageiros não é mais uma realidade distante. A enorme oferta e os preços acessíveis praticados pelas companhias fizeram com que os cruzeiros passassem a ser uma modalidade de turismo de inclusão, à qual não só os mais afortunados podem ter acesso.

Duas novas armadoras estabeleceram seus escritórios no país, em 2009, com o objetivo de aproveitar esse potencial mercadológico. Em 2010, outra armadora de cruzeiros já confirmou que iniciará atividades no país. Esse fato demonstra que não se trata apenas de uma intenção temporária por parte dessas companhias.

O Brasil é, atualmente, uma das melhores oportunidades de mercado no mundo e, portanto, deve preparar-se para esse novo estágio de desenvolvimento. É irreversível a tendência de aumento nesse segmento o que fará com que essa atividade se torne relevante no cenário econômico nacional.

É fundamental que estudos mais detalhados sobre “o mundo dos cruzeiros” sejam iniciados e que a comunidade acadêmica dê sua contribuição. Ressalte-se que a pesquisa sobre assuntos ligados ao tema, principalmente no que diz respeito aos aspectos de natureza contábil e de gestão dessas empresas, é quase inexistente, o que mostra que os pesquisadores nacionais ainda não deram a devida atenção ao segmento.

Ao ver deste trabalho, atividades comerciais com tamanha representatividade, como é o caso da indústria de cruzeiros, precisam ser conhecidas em sua plenitude, pois têm papel fundamental na economia nacional. É inadmissível que um segmento que se mostra tão importante para o turismo do país não seja conhecido pela comunidade acadêmica e pela sociedade em geral em todos os seus aspectos.

É justamente nesse sentido que esta pesquisa se justifica, pois pretende iniciar estudos mais específicos sobre a aplicação do conhecimento contábil na operação de cruzeiros turísticos do Brasil, esperando contribuir para a formação de conhecimento técnico sobre essa atividade que, nos próximos anos, seguramente, se tornará uma das mais importantes dentre as diversas do turismo nacional.

## **1.2 O PROBLEMA DA PESQUISA**

Atualmente, observa-se que a sociedade brasileira em geral considera como peculiar a atividade de operação de cruzeiros marítimos. Muitas são as dúvidas sobre o que de fato representa a operação de navios no país e em que ela contribui para o desenvolvimento nacional.

A questão central desta pesquisa está relacionada ao desconhecimento sobre essa atividade, principalmente no que se refere às práticas contábeis empregadas pelas operadoras de cruzeiros marítimos do Brasil, na gestão das operações dos seus navios.

Dessa forma, esta pesquisa foi desenvolvida de modo a satisfazer às seguintes questões principais:

- a) Que práticas contábeis estão sendo adotadas pelas operadoras brasileiras de cruzeiros turísticos no registro de suas principais operações?**
  
- b) Quais os aspectos críticos de gestão da operação de cruzeiros turísticos nessas empresas, identificados a partir da análise das práticas contábeis utilizadas no registro das operações principais?**

Tais questões estão, intrinsecamente, ligadas à importância do tema e permitem o estabelecimento de alguns objetivos e expectativas.

### **1.3 OBJETIVOS DESTE TRABALHO**

Esta pesquisa foi desenvolvida com os seguintes objetivos principais:

- a) descrever as principais práticas contábeis aplicadas ao controle da atividade de operação de cruzeiros turísticos nas empresas do mercado brasileiro;
- b) contribuir para a formação de conhecimento técnico contábil específico para o controle e a gestão da atividade de operação de cruzeiros turísticos no Brasil.

Secundariamente, este trabalho tem a pretensão de aumentar a compreensão sobre a atividade de operação de cruzeiros no Brasil, identificando seu estágio atual e suas possibilidades de crescimento futuro.

Trazendo à luz esse vasto campo, espera-se despertar o interesse dos diversos pesquisadores da matéria contábil e de administração para outros trabalhos de natureza científica sobre a atividade.

### **1.4 METODOLOGIA APLICADA À PESQUISA**

#### **1.4.1 Estudo de caso: pesquisa descritiva e qualitativa**

Este trabalho trata de um assunto, até então, pouco abordado pelos autores e pesquisadores nacionais e relata as práticas contábeis específicas apresentadas por determinadas empresas que atuam em um campo econômico.

Para Silva (2003, p. 65), a pesquisa descritiva “tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis.”

Não está entre os objetivos deste trabalho, a avaliação quantitativa do desempenho econômico das empresas pesquisadas. O enfoque dado ao estudo é qualitativo, pois pretende conhecer as particularidades dessas organizações na ótica da Contabilidade.

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. (RICHARDSON, 1999, p. 90)

É certo que as práticas contábeis das empresas do segmento de cruzeiros marítimos do Brasil são pouco conhecidas e é justamente nesse sentido que este trabalho pretende contribuir, pois não só as descreve como também estabelece uma relação entre elas e a gestão dessas empresas.

Na busca dos objetivos estabelecidos, emprega-se, na pesquisa, o método de estudo de caso, com a análise de duas das quatro principais empresas operadoras de cruzeiros marítimos do país: a Costa Cruzeiros e a Ibero Cruzeiros.

O estudo de casos múltiplos torna a análise mais robusta à medida que permite o cruzamento de informações das várias fontes pesquisadas. A possibilidade de comparar os resultados coletados entre as fontes aumenta a compreensão do objeto estudado à proporção que a profundidade das análises tende a ser maior com a exploração das características de cada uma em relação às outras.

Essa estratégia permite que uma prática identificada em uma das fontes possa ser estudada nas demais fontes, confirmando ou não a diferença entre os tratamentos. Quando essas diferenças não ocorrem, percebe-se uma homogeneidade nas políticas e práticas adotadas. A investigação efetuada nesta pesquisa revela essa homogeneidade, pois, a partir das práticas

descritas, se percebe que elas são idênticas às fontes analisadas. Note-se que as fontes representam duas das maiores empresas do segmento no país.

É importante enfatizar que a aplicação do estudo de caso com enfoque descritivo tem como propósito básico a observação de um determinado fenômeno e sua narração. Não se procura, aqui, formular hipóteses sobre uma nova área de conhecimento ou mesmo buscar relação entre causa e efeito.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (YIN, 2005, p. 19).

#### **1.4.2 Aplicação do estudo de caso: seleção das fontes**

Segundo a ABREMAR, são 18 as empresas operadoras de cruzeiros associadas à entidade e que comercializam produtos com destinos domésticos ou internacionais. Dentre elas, quatro empresas são consideradas principais uma vez que operam ambos os tipos de destinos, o que resulta em um grande volume de passageiros atendidos.

Para a realização deste estudo, estabeleceram-se alguns critérios-chave para a seleção das operadoras. O primeiro critério de seleção foi o grau de importância em relação ao mercado de cruzeiros brasileiro. Costa e Ibero têm grande participação no volume total de passageiros transportados projetado para a temporada que se iniciará em outubro de 2009, o que confirma essas empresas como referência em cruzeiros no país.

Como o objeto de estudo diz respeito a procedimentos contábeis, definiu-se, como segundo critério de seleção, a experiência na operação de cruzeiros no Brasil. Presume-se que, quanto maior a experiência da empresa no mercado, maior será o seu nível de conhecimento sobre as práticas contábeis adequadas ao controle e registro da operação.

A Costa Cruzeiros é uma operadora que atua no Brasil há mais de sessenta anos e que, naturalmente, se tornou uma referência de mercado,

também no que diz respeito a procedimentos e controles. De certa forma, suas práticas e políticas acabaram servindo de base para as demais empresas do segmento.

Ambas as empresas selecionadas são ainda subsidiárias brasileiras de armadoras estrangeiras, ou seja, tem a atividade de operação de cruzeiros como seu objeto social principal. Nesses casos, nota-se que a operação de afretamentos de navios é uma das suas principais atividades o que é detidamente analisado no presente estudo. Essa abrangência de atividades é fundamental para que o resultado deste trabalho possa ser o mais completo possível.

### **1.4.3 Protocolo para o estudo de caso**

A organização da pesquisa foi definida de forma a aumentar a segurança sobre seus resultados.

Para Yin (2005, p. 92), “o protocolo é uma das táticas principais para aumentar a *confiabilidade* da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso.”

Após a definição dos objetivos do trabalho, bem como as questões principais de estudo, estabeleceu-se um questionário específico para aplicação em entrevista.

As questões foram elaboradas de forma aberta, porém sempre em concordância com a linha de investigação pretendida. Essa estratégia foi adotada para que o entrevistado pudesse ser bastante abrangente nas suas observações.

A coleta dos dados foi feita diretamente nas empresas com os responsáveis pelos departamentos financeiros e de contabilidade. As informações obtidas resultaram em grande conteúdo informacional o que deu uma visão bastante detalhada da atividade.

#### **1.4.4 Caracterização das fontes pesquisadas**

Como mencionado anteriormente, as empresas pesquisadas foram a Costa Cruzeiros e a Ibero Cruzeiros as quais se descrevem a seguir:

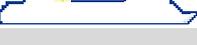
##### **1.4.4.1 Costa Cruzeiros**

A Costa Cruzeiros Agência Marítima e Turismo Ltda. é uma empresa brasileira que atua no mercado desde 1949, quando, então, foi constituída pela empresa italiana chamada de Línea C.

Com sede em São Paulo, a subsidiária integral da armadora italiana que mais tarde passou a ser chamada de Costa Crociere é, hoje, considerada no mercado como a mais tradicional empresa de cruzeiros do Brasil. Toda sua experiência nesse mercado é comprovada pela qualidade de seus serviços e pela aceitação de seu produto no mundo.

Desde sua constituição, a Costa Cruzeiros tem representado sua controladora no país, a armadora italiana, com sede em Genova, Itália, e que é o maior grupo italiano de turismo em atividade.

Com 14 navios em operação e mais 3 navios em encomenda de fabricação, a companhia italiana é uma das maiores potências mundiais da indústria de cruzeiros do mundo. A grande maioria dos navios da frota já foi operada em águas sul-americanas pela Costa Cruzeiros como mostra o Quadro 1, a seguir:

A FROTA	Navio	Ano de inauguração	Capacidade máxima (passageiros)	Toneladas	Operaram no Brasil
	Costa Marina	1990	1.000	25.600	SIM
	Costa Classica	1991	1.680	53.000	SIM
	Costa Allegra	1992	1.000	28.400	SIM
	Costa Romantica	1993	1.697	53.000	SIM
	Costa Victoria	1996	2.394	75.200	SIM
	Costa Atlantica	2000	2.680	85.700	NÃO
	Costa Europa	2002	1.773	54.800	NÃO
	Costa Mediterranea	2003	2.680	85.700	SIM
	Costa Fortuna	2003	3.470	102.600	SIM
	Costa Magica	2004	3.470	102.600	SIM
	Costa Concordia	2006	3.780	114.500	2009/2010
	Costa Serena	2007	3.780	114.500	NÃO
	Costa Luminosa	Abril 2009	2.828	92.700	NÃO
	Costa Pacifica	Maio 2009	3.780	114.500	NÃO
	Costa Deliziosa	Janeiro 2010	2.828	92.700	NÃO
	Nova solicitação	Primavera 2011	3.780	114.500	-
	Nova solicitação	Primavera 2012	3.780	114.500	-

**Quadro 1 – Frota da Costa Crociere SpA.**

Fonte: [www.costacruzueiros.com.br](http://www.costacruzueiros.com.br)

O grupo Costa é considerado a melhor empresa de cruzeiros na Europa e foi a primeira empresa internacional a conseguir autorização para navegar em águas Chinesas.

Além disso, o grupo é, ainda, detentor das marcas AIDA Cruises, líder de cruzeiros no mercado alemão e Iberocruceros, criada em 2007 e que, atualmente, opera na Espanha e América do Sul.

A Costa é uma das empresas certificadas pela RINA com o **B.E.S.T. 4 (Business Excellence Sustainable Task)**, sistema articulado de certificação voluntária que atesta o adequamento aos melhores padrões internacionais em matéria de responsabilidade social (SA 8000), ambiente (UNI em ISO 14001), segurança (OHSAS 18001) e qualidade (UNI em ISO 9001).

A empresa, também, foi a primeira companhia do mundo a receber em sua frota a "**Green Star**" do RINA, que corresponde a um importante reconhecimento em respeito aos padrões ambientais. Com a assinatura da marca "Green Star", o RINA certificou que os navios Costa não trazem danos ao ambiente e contribuem para manter limpo o ar e o mar em que estão operando. A indicação "Green Star", de fato, está em conformidade com os mais altos padrões em matéria de proteção ambiental para a prevenção da poluição do ar e do mar e, também, em conformidade com as normas internacionais vigentes.

Além do Brasil, o grupo mantém escritórios em mais 15 países diferentes: Gênova, Milão, Roma, Pádua, Turim, Nápoles, Palermo, Bolonha, Bari, Paris, Madri, Barcelona, Londres, Frankfurt, Rostock, Linz, Zurique, Bruxelas, Lisboa, Miami, Cidade do México, Buenos Aires, Manila, La Romana (República Dominicana), Hong Kong e Xangai.

A Costa Cruzeiros atua com dois escritórios no Brasil, uma sede em São Paulo e uma filial no Rio de Janeiro e, atualmente, contam com cerca de 60 funcionários, dedicados à operação das vendas dos pacotes da empresa e ao suporte das operações portuárias no país.

Segundo informa seu *site* oficial, o grupo italiano conta com cerca de 15.000 empregados, sendo 14.000 embarcados e mais 1.000 trabalhando nas operações de terra.

Em todo o mundo, o grupo conta com a colaboração de 65.000 agências de viagens para a realização dos mais de 1.200.000 hóspedes transportados.

No Brasil, a empresa projeta para a temporada de 2009/2010 cerca de 110.000 passageiros, o que mostra a importância das operações locais para o grupo (quase 10% do volume total).

Essa importância é confirmada pelas projeções de mercado local para os próximos anos que, combinadas ao desenvolvimento do negócio no mundo, levaram o grupo italiano à programação de um investimento em três novas embarcações. Segundo conta o seu *site* oficial foram 5,5 bilhões de euros investidos na frota em 13 anos, o que mostra a força do grupo.

#### **1.4.4.2 Ibero Cruzeiros**

A Ibero Cruzeiros é uma das mais novas empresas em operação de cruzeiros no Brasil, tendo sido fundada em 2008 com o objetivo específico de explorar a afinidade cultural entre brasileiros e espanhóis.

Subsidiária integral da empresa italiana Júpiter SpA., empresa essa controlada pela armadora espanhola Iberocruceiros, a Ibero Cruzeiros traz ao Brasil três de seus quatro navios para operarem na temporada de 2009/2010. São os navios: “Grand Mistral” com 48.200 toneladas; “Grand Voyager” com 25.000 toneladas e o “Grand Celebration” com 47.626 toneladas,

O quarto navio do grupo e que não vem este ano ao Brasil é o “Grand Holiday” com 46.052 toneladas, recém-comprado pela armadora da americana Carnival Cruise Lines, a maior empresa de cruzeiros do mundo. Esse navio já foi, inclusive, confirmado pela empresa para a temporada no Brasil de 2010/2011.

Todos os quatro navios da empresa transportam juntos cerca de 4.440 passageiros e segundo o *site* oficial da empresa, trata-se da frota mais moderna da Espanha em operação.

Com 75% de seu capital controlado pela armadora italiana Costa Crociere SpA., a empresa espanhola já anuncia que a confirmação de compra de 100% está em andamento. Apesar disso, o controle de operação permanece em Madri, Espanha, e a empresa aposta no seu produto de sucesso, arriscando-se em novos projetos internacionais como é o caso do Brasil.

A Ibero Cruzeiros deve operar, na temporada 2009/2010, cerca de 100.000 passageiros, o que representa quase a mesma participação da Costa Cruzeiros em termos de passageiros.

Com um produto voltado para uma classe de passageiros mais descontraídos, a Ibero Cruzeiros apresenta-se, no mercado, com preços mais acessíveis que os da Costa Cruzeiros, o que permite o atendimento a outro nicho de mercado até então somente explorado por outras empresas como CVC e Island Cruises.

Seu escritório em São Paulo conta, hoje, com 26 empregados dedicados à venda dos pacotes e à operação dos navios no Brasil.

#### **1.4.5 Estrutura da pesquisa**

A análise das práticas empregadas por cada empresa pesquisada demonstra homogeneidade de condutas. Da mesma forma, verifica-se semelhança nos pontos críticos de gestão.

Essa coincidência aliada a uma pesquisa bibliográfica sobre a atividade permitiu organizar os resultados da pesquisa em três capítulos principais, os quais dão cobertura total aos objetivos propostos.

Primeiramente, a pesquisa demonstra, no Capítulo 2, o que de fato é a indústria de cruzeiros marítimos no Brasil e no mundo, identificando sua história e potenciais. Por meio dessa seção, espera-se que o leitor tenha uma visão geral sobre em que consiste essa atividade, bem como passe a conhecer algumas das particularidades das empresas pesquisadas.

No Capítulo 3, trata-se da importância do conhecimento contábil para a vida das organizações em geral, abordando suas principais características, essência e aplicações. Embora o objeto principal desta pesquisa limite-se ao conhecimento das práticas contábeis adotadas pelas fontes pesquisadas, julga-se importante abordar a contribuição que a ciência contábil trouxe à evolução dessas e de outras organizações e espera-se que o leitor conheça aquele que é o real propósito da ciência, ou seja, o auxílio à gestão.

Por fim, no Capítulo 4, trata-se, mais objetivamente, da descrição das principais práticas contábeis utilizadas pelas operadoras pesquisadas, discutindo cada uma de suas peculiaridades e apontando o que é considerado estratégico na gestão dessas empresas.

## 2 A INDÚSTRIA DOS CRUZEIROS MARÍTIMOS

Essa primeira parte da pesquisa descreve a atividade de cruzeiros marítimos de turismo, com o objetivo de fornecer subsídios ao leitor para uma perfeita compreensão sobre o que é esse segmento bem como qual sua importância para o turismo nacional e internacional.

Dessa forma, esse capítulo começa remontando a alguns fatos históricos que vão desde o início da navegação mundial, voltada à exploração e ao comércio de alimentos, até o momento em que o homem percebeu a necessidade de utilização das embarcações para o transporte de pessoas e para o lazer.

Após o contexto histórico inicial, a pesquisa passa a descrever o início da atividade de turismo em cruzeiros, evidenciando o nascimento das primeiras companhias dedicadas a essa atividade, bem como as características dos produtos da época e sua evolução ao longo dos anos.

Uma vez compreendido o que é a indústria de cruzeiros e os fatos históricos de maior importância que remontam a seu nascimento, começa, então, uma análise detalhada do segmento de cruzeiros, abordando suas características e principais mercados: norte-americano, europeu, sul-americano e outros mercados emergentes.

Como o foco deste estudo é o mercado brasileiro, uma seção específica é dedicada ao estudo do histórico dos cruzeiros no Brasil, passando pelo nascimento da indústria com a chegada dos primeiros navios até a formação das principais armadoras da atualidade. Nessa trajetória histórica, a pesquisa analisa os principais mercados desse mercado evidenciando sua importância para o turismo nacional bem como o seu potencial futuro de geração de riquezas. Ao mesmo tempo, alguns fatos importantes desse processo de crescimento são descritos, como, por exemplo, a importância da companhia italiana “Linea C”, atualmente conhecida como “Costa Cruzeiros” e que é uma das fontes principais desta pesquisa.

Fazendo uma análise mais aprofundada sobre a atividade no mercado brasileiro, esse capítulo relaciona todas as operadoras em atividade no país, bem como descreve seu modo de atuação e produtos. Além disso, trata da

distinção entre as atividades de agenciamento e de operação de cruzeiros marítimos o que é fundamental para a compreensão dos aspectos contábeis que serão abordados nos capítulos seguintes.

## **2.1 DA NAVEGAÇÃO COMERCIAL À NAVEGAÇÃO TURÍSTICA**

A relação do homem com o mar é antiga e teve seu início marcado pela necessidade de migração dos povos na busca de melhores condições de subsistência.

Durante a Idade Antiga, os homens passaram a habitar as áreas próximas aos rios e oceanos já que essas proporcionavam melhores condições para a prática da agropecuária e da pesca. Com o aprimoramento das suas técnicas de produção, o excesso de alimentos precisava ser escoado entre os povoados vizinhos. Essa necessidade de distribuição de produtos deu início ao comércio que, na ocasião, era feito por terra e, principalmente, por grandes rios como os da Mesopotâmia (Tigre e Eufrates), da Índia (rio Ganges), da China (rios Amarelo e Azul) e, finalmente, do Egito (rio Nilo).

Da navegação em rios o homem avançou para a navegação em grandes mares e oceanos. Relatos históricos dão conta de que os Fenícios desvendaram, completamente, o Mar Mediterrâneo por volta de 3.000 a.C..

Barbeiro (2006, p. 50) conta que os “fenícios criaram rotas de navegação atravessando o Mediterrâneo de um lado ao outro, chegando a cruzar o estreito de Gibraltar em direção ao Atlântico e às Ilhas Britânicas.”

Pouco a pouco, os conhecimentos sobre a arte da navegação foram evoluindo e influenciando outros povos da Idade Antiga. Os Gregos, por exemplo, povos favorecidos pela geografia local, ficaram famosos pelo intenso comércio marítimo no Mediterrâneo. Os Romanos superaram mais tarde os Gregos e dominaram por séculos esse mesmo mar. A navegação era usada na época não só para o comércio, mas também com fins militares, na busca de expansão e conquista de territórios.

Ao final da Idade Média, no século XV, a Europa era muito forte no comércio marítimo e os portugueses, em especial, aderiram à arte da navegação comercial concretizando a descoberta das dimensões planetárias e

integrando a Europa outros continentes como a África e a Ásia. Por volta de 1500, os espanhóis assumiram a condição de exploradores marítimos de novas terras e também iniciaram expedições a lugares distantes.

Os ingleses e os franceses continuaram a exploração marítima no início do século XVI e, à medida que suas economias cresciam, as expedições foram tornando suas sociedades ainda mais ricas.

Do século XVI ao século XVIII, a arte da navegação ganhava valiosas contribuições científicas como a cartografia oceânica e outros instrumentos de medição que permitiam a definição acurada da posição das embarcações em termos de longitude e latitude. Os navegadores arriscavam-se cada vez mais e o mundo dava indícios de que, em breve, seria pequeno para esses bravos e destemidos homens.

A essa altura, a navegação com fins comerciais era totalmente dominada e o fascínio pelas belezas do mar começava a despertar novos horizontes de negócios: a navegação para transporte de pessoas entre continentes e a navegação pelo simples prazer de navegar.

## **2.2 O NASCIMENTO DA INDÚSTRIA DE CRUZEIROS**

O início dessa história de sucesso se deu por volta de 1800, com o transporte de imigrantes da Inglaterra para os Estados Unidos.

Naquela época, os navios eram considerados apenas como um meio de transporte de cargas. Entretanto, a armadora Black Ball Line de Nova York inovou sendo a primeira empresa no transporte efetivo de pessoas e oferecendo uma linha regular de cruzeiros em 1818.

Boyd (2008, p. 1) relata que, em 1830, os navios a vapor passaram a formar o chamado “mercado de transporte transatlântico de passageiros” e era dominado por ingleses e americanos.

Pouco a pouco, a preocupação com o bem-estar dos passageiros a bordo, durante as travessias, começou a crescer e os navios passaram a ser fabricados com olhos voltados para esse importante segmento que se formava.

Os armadores da época perceberam que a viagem de pessoas estava relacionada a três motivos principais: a) a imigração, b) a necessidade de deslocamento para a realização de negócios e c) a vontade de conhecer outros lugares do planeta. Uma parte importante desses passageiros estava a bordo para realizar atividades comerciais no destino, o que indicava que eles, certamente, retornariam aos seus locais de origem. Tratava-se, então, de uma oportunidade de venda futura, confirmada pelo fato de tais comerciantes serem pessoas de posses, com negócios em seus países de origem e, agora, se encontravam em franca expansão pelo mundo.

As companhias notaram que esses passageiros mais abastados necessitavam de tratamento diferenciado e que o investimento nesse sentido teria retorno futuro já que o fluxo de pessoas transportadas entre os continentes era a cada ano maior.

Em 1840, um navio de nome *Britannia*, da armadora *Royal Mail Steam Packet* (mais tarde chamada de *Cunard Line*), transportou a bordo uma “vaca”, somente para poder oferecer leite fresco, durante a viagem, aos seus passageiros.

As décadas seguintes, de 1850 e 1860, apresentaram um crescimento muito significativo das operações e as armadoras começaram a dedicar ainda mais atenção ao transporte de passageiros, reduzindo o espaço para cargas, aumentando os *decks* de lazer, introduzindo luz elétrica e entretenimento.

Alguns navios eram dotados de acomodações privilegiadas o que diferenciava o nível dos passageiros em primeira ou segunda classe. Um clássico exemplo dessa divisão pôde ser visto no filme “*Titanic*”, navio da armadora *White Star Lines* que naufragou em 15 de abril de 1912.

O *Titanic* pertencia a uma classe de navios mais modernos que, segundo Amaral (2002, p. 2), “[...] ofereciam mais espaço nos decks externos, e seu design proporcionava conforto e suntuosidade, apesar da continuidade da diferenciação entre as classes.”

O acidente ocorrido na inauguração do *Titanic* não foi suficiente para interromper o crescente fluxo de operação de passageiros. As economias cresciam nos continentes e as travessias eram necessárias. O trânsito de pessoas somente foi reduzido por volta de 1921 quando o governo americano,

mediante o *Immigration Act*, limitou a entrada de imigrantes nos Estados Unidos.

O fluxo de embarcações alcançava, então, outros continentes como a América do Sul e os navios começaram a se adaptar para os diferentes tipos de mares.

Naqueles anos de poucos recursos tecnológicos, os navios que cruzavam o Atlântico Norte eram de cor escura, enquanto que os que navegavam na região do Atlântico Sul tinham o casco branco, com a função de refletir os raios de sol e diminuir a temperatura interna. (AMARAL, 2002, p.3).

Entre 1920 e 1940, a navegação transatlântica de turismo viveu seu período considerado de maior *glamour*. Os navios eram feitos para os mais ricos e famosos, os quais seriam capazes de pagar o preço de desfrutar um serviço diferenciado, luxuosíssimo e especial.

Nessa mesma época, os turistas americanos, interessados em conhecer a Europa, foram substituindo os imigrantes e os transatlânticos faziam suas viagens, repletos de passageiros fascinados pelas promoções das armadoras que prometiam conforto, segurança, elegância, gastronomia rica e várias atividades de entretenimento a bordo.

Na América do Sul, o trânsito de navios também foi intenso até 1950. Entretanto, a chegada ao Rio de Janeiro, em abril de 1948, do transatlântico “Anna C”, da armadora Italiana Línea C, com seus 678 passageiros, merece destaque. O Brasil, conhecido pelas suas belezas naturais e pelo povo amistoso que havia recepcionado tantos imigrantes estrangeiros até então, parecia ser uma excelente oportunidade de turismo e negócios. A mesma viagem teve, ainda, destino continuado ao porto de Buenos Aires, na Argentina, de onde retornou para Genova, na Itália.

Com a Segunda Guerra Mundial, a atividade de cruzeiro turístico se interrompeu. Não era mais seguro navegar em certos mares disputados por alguns países. Os navios de passageiros foram transformados em navios de transporte de soldados. Algumas companhias europeias aproveitaram esse período para lucrar com o transporte de refugiados da Europa para os Estados

Unidos e Canadá, já que eram poucos os que se arriscavam a viajar para turismo ou negócios.

O mercado de cruzeiros norte-americano passava por uma fase tão pífia que aquele governo decidiu incentivar a construção de companhias marítimas. Entretanto, os navios por elas produzidos eram preparados para uma conversão em navios de transporte de soldados, caso necessário.

Durante esse mesmo período, ocorreu uma importante mudança no segmento. A armadora Holland America lançou navios de classe “única”, dando sinais de que no futuro os navios seriam feitos para acomodar pessoas de uma mesma classe, capazes de pagarem aquele preço e luxuosidade.

Outro acontecimento muito importante para o turismo mundial foi o aprimoramento da aviação comercial, especialmente na década de 1960, que, ao aumentar a segurança e autonomia de seus equipamentos, proporcionou a oportunidade de cruzar grandes distâncias de forma muito rápida e segura, o que fez com que o mercado mundial de turismo explodisse.

Como resultado desse avanço, os negócios eram direcionados de forma diferenciada ante as oportunidades que surgiam em todos os cantos do planeta. As armadoras de navios de turismo viram a necessidade de adaptar suas estratégias à nova realidade mundial. Era impossível competir com os argumentos comerciais de preço e tempo oferecidos pelas companhias aéreas.

Dessa nova realidade, nasceu a percepção de que a atividade principal, que antes era a de “transporte diferenciado”, agora, deveria sofrer uma mudança drástica. Aquele passageiro que frequentava navios precisaria ter, necessariamente, prazer em navegar, tempo disponível e dinheiro. Além disso, deveria dar valor ao serviço de qualidade, sem necessariamente um objetivo de locomoção entre pontos ou um objetivo comercial na viagem. Esse, talvez, tenha sido o momento que deu início aos cruzeiros marítimos na concepção atual, ou seja, navegação com fins exclusivos de turismo e lazer.

Na década de 1970, nasceram algumas companhias de cruzeiros marítimos importantes que até hoje disputam a liderança no cenário mundial: a Carnival Cruise Lines e a Royal Caribbean Cruise Lines (mais tarde Royal International).

Essas duas empresas americanas aceleraram a retomada do mercado nos Estados Unidos e revolucionaram a história do segmento. Os cruzeiros

passaram a ser feitos na região do Caribe, cujas belezas encantavam, e ainda encantam, a todos os seus turistas. Para aumentar o número de americanos viajando, essas companhias fizeram acordos com as empresas aéreas, que transportavam passageiros dos demais estados americanos à Florida, área dos principais portos de embarque. O prazer em navegar era, na época, percebido pelo turismo em geral e a operação de navios crescia a cada ano.

Nas décadas de 1980 e 1990, os navios começaram a aumentar de tamanho, pois as armadoras perceberam a grande oportunidade de redução de custos na economia de escala.

Os navios eram tão grandes que as opções de acomodações e lazer fascinavam os passageiros de todo o mundo, que desfrutavam de muito conforto e lazer a bordo, com o benefício de conhecer diversos países onde o navio fazia suas escalas.

Essa opção de férias perfeitas fez com que o mercado mundial ficasse aquecido. As principais armadoras começaram uma onda de aquisições e/ou formação de novas companhias marítimas e os destinos multiplicaram-se dando mais e mais opções aos passageiros.

Na década atual, as grandes corporações continuam disputando os mercados mundiais com grande entusiasmo. Navios cada vez maiores são formados para atender aos milhares de passageiros interessados em conhecer ou redescobrir as belezas de navegar.

### **2.3 O MERCADO MUNDIAL DE CRUZEIROS MARÍTIMOS**

De acordo com a Cybercruise (2009), existem, hoje, no mundo mais de 205 companhias operando cruzeiros, seja em rios ou oceanos, e que são detentoras de mais de 750 embarcações. Toda essa frota está espalhada pelo planeta oferecendo opções de lazer aos seus clientes nos mais diferentes lugares. Qualquer turista pode ter acesso a esses cruzeiros, seja pela Internet ou por intermédio das agências e operadoras de viagem em atividade no mercado.

Entre a lista de 205 companhias é possível encontrar todo tipo de embarcação como iates, veleiros, catamarans e navios de pequeno, médio e grande portes. As características do serviço e o seu nível de qualidade podem ser muito diferentes entre elas.

Existem cruzeiros que podem ser classificados de populares nos quais o serviço é básico, incluindo boa acomodação, alimentação e algum entretenimento. Cada passageiro paga, nessas empresas, uma média de US\$ 30 ao dia pelo cruzeiro.

À medida que aumenta a qualidade dos serviços e o nível de atividades e entretenimento colocados à disposição dos passageiros, crescem, também, os seus preços. Quanto mais nova é a embarcação, maior será a tendência de aumento no preço do cruzeiro, já que os equipamentos disponíveis contam com todas as novidades do mercado, oferecendo um diferencial em relação a outras companhias.

No topo dessa escala de qualidade estão os produtos considerados de luxo, que aliam o melhor que a tecnologia pode oferecer em prol do conforto dos hóspedes e o mais elevado padrão de serviço. Nessas embarcações, os hóspedes de cada cabine viajam com um mordomo a sua inteira disposição e tudo é pensado para proporcionar uma experiência única de férias. Os hóspedes dessas embarcações não precisam, por exemplo, procurar por cadeiras junto à piscina, pois eles têm as suas já reservadas, bem como o seu guarda sol e suas espreguiçadeiras. Tudo isso tem um preço que começa com US\$ 1.000 ao dia de cruzeiro por passageiro e que pode ser, ainda, muito maior, dependendo da empresa e do destino.

Existem casos em que o navio serve de moradia para algumas pessoas que compram suas cabines como se fossem apartamentos de luxo. Este é o caso do navio *The World*, da *ResidenSea*.

A bordo dele, não há simples passageiros, mas sim proprietários que adquiriram seus apartamentos em forma de cabine por valores que variam entre US\$ 825 mil e US\$ 7,7 milhões (e não pense que a taxa anual de administração é barata). (BASSO, 2008, p. 58).

De qualquer forma, a maioria das empresas do mercado mundial de cruzeiros marítimos atua com foco nas classes: média e média alta. As pessoas dessa classe social viajam, geralmente, mais de uma vez ao ano e estão sempre em busca de destinos variados.

A seguir, no Quadro 2, demonstra-se quais são as companhias de navegação marítima de maior alcance global na atualidade de acordo com um dos *sites* especializados em navegação de turismo mundial:

<b>Armadora</b>	<b>Navios</b>	<b>Grupo Econômico</b>
• Carnival Cruises	23	Carnival Cooperation & PLC
• Costa Crociere	14	Carnival Cooperation & PLC
• Cunard Cruises	2	Carnival Cooperation & PLC
• Holland America Cruises	14	Carnival Cooperation & PLC
• Ocean Village Cruises	2	Carnival Cooperation & PLC
• Princess Cruises	18	Carnival Cooperation & PLC
• Seabourn Cruises	5	Carnival Cooperation & PLC
• P&O Cruises	7	Carnival Cooperation & PLC
• P&O Cruises Austrália	3	Carnival Cooperation & PLC
• Aida Cruises	5	Carnival Cooperation & PLC
• Ibero Cruceros	3	Carnival Cooperation & PLC
• Celebrity Cruises	11	Royal Caribbean
• Royal Caribbean International	21	Royal Caribbean
• Azamarra Cruises	3	Royal Caribbean
• Pullmantur Cruceros	4	Royal Caribbean
• CDF Croisières de France	1	Royal Caribbean
• Crystal Cruises	2	Crystal Cruises
• Disney Cruises	2	Disney Cruise Lines
• MSC Crociere	11	MSC Crociere
• Norwegian Cruises	10	NCL Corporation
• Hurtigruten – Norwegian	14	Norwegian Coastal Voyage Inc
• Windstar Cruises	3	Ambassador International
• Silversea Cruises	4	Silversea Cruises
• Regent Cruises	4	Regent Seven Seas Cruise

**Quadro 2 – Principais Armadoras de Cruzeiros no Mundo**

Fonte: *sites* oficiais das armadoras

### 2.3.1 O mercado norte-americano

Como pode ser observado, a *holding* americana Carnival Corporation, companhia que, em março de 2009, tinha seu patrimônio avaliado em aproximadamente US\$ 349 milhões, detém a maior frota de navios do mundo com 96 embarcações divididas entre suas 11 companhias espalhadas pelo mundo. Também em destaque, tem-se a Royal Caribbean, outra empresa americana cujo patrimônio era avaliado, na mesma época, em aproximadamente US\$ 54 milhões e que é dona de 40 navios, todos distribuídos por cinco diferentes companhias pelo mundo. Vale ressaltar que esse mercado é tão dinâmico que o número de navios para cada empresa altera-se com muita frequência.

São essas companhias americanas as responsáveis pelo grande crescimento do segmento, pois investiram fortemente nas últimas décadas na confecção de navios e na preparação ou descoberta de novos pontos de visitação.

A Cruise Lines International Association (CLIA) é, desde sua fundação em 1975, uma entidade Americana sem fins lucrativos que tem por objetivo promover e organizar o mercado de cruzeiros nos Estados Unidos e Canadá. As 23 maiores armadoras em operação na América do Norte (mais que 97% daquele mercado) fazem parte da CLIA e a alimentam, anualmente, com dados sobre suas atividades.

O último relatório sobre o segmento, denominado "*Profile of the U.S. Cruise Industry*" e cujos dados apresentados no Quadro 3, a seguir, correspondem ao ano de 2008, dão conta da grandiosidade dos números do segmento de cruzeiros marítimos daquela região:

<b>Principais Indicadores de Atividade</b>	<b>Volume</b>
Passageiros em 1970	500 mil
Passageiros em 2007	12,6 milhões
Passageiros em 2008	12,8 milhões
Potencial - Passageiros	34 milhões
Benefícios Econômicos Gerados	US\$ 38 bilhões
Empregos Gerados	350 mil
Gastos ligados a operação	US\$ 18 bilhões
Navios produzidos na década de 1980	Cerca de 40
Navios produzidos na década de 1990	Cerca de 80
Navios produzidos na década de 2010	Cerca de 130

**Quadro 3 – Principais Indicadores do Mercado Americano**

Fonte: *site* da CLIA

O crescimento do mercado de cruzeiros na América do Norte foi de 2.100 % entre 1970 e 2008, o que mostra sua força e a paixão dos norte-americanos pelas viagens de navio. O relatório cita, ainda, que apenas 20% da população americana adulta já realizou um cruzeiro marítimo. O potencial futuro do mercado é fantástico, principalmente se for considerado que o nível social e econômico da média dos americanos é muito bom e condizente com o perfil dos passageiros de cruzeiros marítimos. O Caribe e o Mediterrâneo são os destinos preferidos desses passageiros.

Outro relatório publicado pela mesma entidade foi o “*2008 CLIA Cruise Market Overview – Statistical Cruise Industry Data Through 2007*”, que indicou outros fatores de grande importância para o crescimento do mercado americano. Segundo ele, o mercado de cruzeiros é o mais atrativo no segmento de turismo e lazer, o que explica seu crescimento médio de 7,4% ao ano, desde 1990. Além disso, apesar de todo o volume de pessoas a bordo, o passageiro americano é novo e viaja, há pouco tempo, em cruzeiros. As pesquisas mostraram, ainda, que a indústria é muito dinâmica e que o crescente número de novos navios associado à diversidade de produtos e atrações a bordo garantem o maior nível de satisfação em turismo.

A indústria de cruzeiros ficou tão importante no mercado americano que chegou a ser motivo de preocupação para a hotelaria local. Entretanto, pesquisas realizadas desmistificaram essa dúvida confirmando que a atividade

não só não é prejudicial às outras áreas do turismo como também contribui para o seu crescimento de forma decisiva. O relatório CLIA de 2008 aponta que 40% dos passageiros de cruzeiros voltaram para férias aos destinos visitados em navios em outras ocasiões. Isso demonstra que a indústria de cruzeiros contribui muito com a divulgação de lugares que, normalmente, não seriam alavancados ao turismo.

Na região Caribenha, algumas companhias compraram o direito de uso exclusivo de praias e as estruturaram para o atendimento dos navios. Toda a infraestrutura desses lugares foi subsidiada pelas armadoras e as cidades locais beneficiaram-se com o aumento do fluxo de pessoas e perceberam no turismo uma vocação local. Atualmente, os navios comportam cerca de 3.000 pessoas, além dos seus quase 1.000 tripulantes, sendo que todos vão às cidades para fazerem suas compras. As cidades ficam cheias e o comércio e os prestadores de serviço em geral aproveitam a oportunidade para incrementarem suas atividades. Em alguns casos, acordos são fechados entre as armadoras, os *resorts* e os hotéis locais, de tal forma que os hóspedes que saem dos navios podem fazer o chamado “*day use*”, conhecendo os serviços daqueles estabelecimentos para um retorno futuro. As paradas dessas embarcações são de, no máximo, dois dias o que é insuficiente para que a região possa ser totalmente conhecida pelas pessoas. Os passageiros, certamente, voltarão a visitar suas cidades preferidas em outras oportunidades.

Sair do navio para visitar os locais onde eles atracam faz parte do produto “cruzeiro marítimo”. As empresas armadoras têm, nessas saídas, uma fonte de receita. As “excursões de terra” são uma importante parte do serviço prestado e representam para essas companhias um importante complemento no faturamento, essencial para o resultado global. Esse serviço é muito utilizado pelos passageiros, pois representa uma segurança ao hóspede, tanto no transporte utilizado como no local visitado. Quem conhece pela primeira vez um local quer fazê-lo com conforto e segurança, para poder desfrutar com tranquilidade do comércio e turismo local.

### 2.3.2 O mercado Europeu

O mercado de cruzeiros marítimos na Europa também é muito grande e impressiona da mesma forma que o norte-americano.

Como se demonstrou, no início desse capítulo, a história da navegação começou justamente no continente europeu o que justifica a forte ligação dos seus povos com as atividades marítimas.

São notórias as histórias sobre os escandinavos chamados de “vikings”, e sua grande habilidade de navegação, ou mesmo a tradição marítima no comércio e na exploração de novas terras dos Italianos, Portugueses, Ingleses e Espanhóis.

Com uma geografia apropriada, a Europa tem sido, ao longo das últimas décadas, uma das regiões preferidas dos chamados “cruzeiristas”. Aliando história, cultura e belezas naturais, seus países oferecem destinos que a cada ano têm encantado seus visitantes.

Segundo uma organização internacional que tem por finalidade a promoção do turismo conhecida como WTTC (2009, p. 14), no seu relatório “*Travel & Tourism Economic Impact – Executive Summary 2009*”, divulgado no início de 2009 e que trata do turismo como um todo no mundo e seus principais números, os países da Europa, em conjunto, estão entre os mais visitados de todo o planeta e a tendência deve permanecer essa nas projeções de 2009 a 2019.

Todo esse potencial turístico tradicional associado ao produto “cruzeiros marítimos” somente poderia resultar em um mercado dinâmico e tremendamente grande.

O *European Cruise Council* (ECC), uma instituição criada pelos armadores europeus para cuidar dos interesses do segmento de cruzeiros na região, divulgou, por meio da Ship & Cruises um *release* denominado “**Latest European Cruise Council Report Signals Europe As New Hub For Cruising**”, contendo dados que dão conta da grandiosidade do mercado Europeu.

Segundo esse relatório, em 2006, o mercado europeu de cruzeiros marítimos recebeu em seus destinos 15 milhões de passageiros o que alavancou ainda mais as operações locais das armadoras mundiais.

Com o incremento do mercado, cresceram, também, os recursos envolvidos na atividade que, entre investimentos das armadoras e gastos de turistas, totalizaram, no mesmo ano, cerca de € 10,6 bilhões. Segundo a pesquisa, cada milhão de euro investido no mercado de cruzeiros retorna cerca de 2,2 milhões em volume de negócios.

O crescimento do número de empregos ocupados também foi significativo e a exemplo do mercado americano, totalizou cerca de 250 mil vagas somente na atividade de cruzeiro marítimo.

Embora muitas das armadoras estabelecidas na Europa sejam hoje de controle de outras empresas, principalmente, das americanas, o mercado europeu é considerado estratégico e seus passageiros são considerados uns dos que mais consomem a bordo. Cerca de 23% de todos os passageiros de cruzeiros no mundo são Europeus.

As condições climáticas na Europa forçaram as empresas de cruzeiro a uma mudança em seus equipamentos bem como em suas estratégias de crescimento. Devido ao inverno rigoroso que se observa na região, os navios precisam ser adaptados de forma a proporcionar o mesmo conforto aos passageiros que seria obtido durante a estação de calor. Atualmente, todas as piscinas são equipadas com portas retráteis que se fecham em caso de chuva ou frio. Com o ambiente interno totalmente climatizado, é possível que um passageiro tenha acesso à piscina em meio a um cruzeiro nos Fiordes Noruegueses, onde a temperatura é muito baixa.

As armadoras Europeias, também, têm facilidade no posicionamento de seus navios, já que estão geograficamente situadas no meio do planeta. Ao final de cada estação, os navios são movidos para outros continentes, o que representa a possibilidade de a armadora aproveitar o melhor do clima em todo o mundo. Na prática, os navios estão sempre em “alta estação” o que alavanca o preço e a rentabilidade do produto. As armadoras têm no desenvolvimento de mercados novos uma garantia de que seus equipamentos continuaram em operação durante o ano todo.

### 2.3.3 Outros mercados emergentes

O que, durante muitos anos, ficou concentrado no mercado europeu e norte-americano, hoje, parece estar se dividindo pelo mundo.

As armadoras começaram uma estratégia de expansão de seus produtos e, agora, os cruzeiros marítimos são produtos oferecidos em qualquer lugar do planeta.

Porfírio (2007, p. 34) conta que as companhias operam, hoje, os destinos da “África; Alasca e Pacífico Latino; América do Sul; Antártida; Ártico; Ásia (leste), Austrália e Oceania; Bermudas; Brasil; Leste Canadense e Nova Inglaterra; Canal do Panamá; Caribe; Havaí; Mar Báltico; Mar Mediterrâneo; Portugal; Riviera Mexicana; e Transatlânticos.”

Se somados os portos visitados, eles seriam mais de quinhentos espalhados pelo mundo. Os cruzeiros não estão mais restritos à Europa e América do Norte. Embora menos expressivos em termos de volume de passageiros, outros mercados pelo mundo, agora, são vistos com olhos atentos ao futuro.

Dos mercados paralelos, alguns parecem ter potencial para atingir volume de passageiros equivalente aos dos principais mercados. Os mercados: asiáticos e australiano são um exemplo. Seu potencial pode, ainda, ser muito desenvolvido já que a região tem geografia favorecida, além de uma beleza natural exuberante.

Os cruzeiros pela África, principalmente na região do extremo sul, e pela Ásia leste, com passagem por Dubai, também apresentam roteiros atrativos ao mercado mundial. Auxiliados pelas facilidades de transporte aéreo que, hoje, atingem tais regiões com grande frequência, essas saídas crescem a cada ano prometendo incremento na operação local.

Entretanto, de todos os mercados emergentes no mundo a América do Sul, especialmente o Brasil, parece ser o de maior potencial, tanto pela geração de passageiros locais como na visitação de pessoas de outras nacionalidades ao país. Esse mercado, em especial, é o que interessa neste estudo e, portanto, será tratado com mais atenção nas próximas seções.

## 2.4 O MERCADO BRASILEIRO DE CRUZEIROS MARÍTIMOS

### 2.4.1 O começo dessa história de sucesso

Embora o Brasil seja, hoje, um dos principais mercados emergentes na atividade de cruzeiros marítimos a operação de navios nas suas águas é antiga.

Sabe-se que o país recebeu diversos navios durante o século XIX transportando ao mesmo tempo cargas e pessoas de todas as partes do mundo, principalmente entre os anos de 1850 e 1900.

Já no início do século XX, especialmente no pós-guerra, foi grande o movimento de imigrantes para a América do Sul, principalmente Brasil e Argentina, que procuravam por melhores condições de subsistência para suas famílias.

Embora o transporte de todas essas pessoas tenha sido efetuado na maioria por embarcações, não existe um registro específico que simbolize o início das operações de cruzeiros marítimos no Brasil e que possa ser citado como um marco histórico da atividade.

Entretanto, pode-se afirmar que os cruzeiros marítimos no país passaram a ser reconhecidos com a operação de uma companhia em especial, que tem seu nome gravado na memória dos brasileiros mais antigos e que viveram em uma época em que os navios de passageiros chegavam ao país, trazendo, em sua bagagem, esperança, cultura e muito *glamour*.

Il 31 marzo 1948 partiva da Genova verso Rio de Janeiro e Buenos Aires La motonave Anna C.; quel giorno sulla banchina della stazione marítima di Ponte dei Mille una piccola folla di persone salutava i 768 passeggeri che lasciavano il porto genovese [...]. (COSTA, 2008, p.10).

O navio *Anna C*, da companhia *Giacomo Costa fu Andrea*, que posteriormente veio a ser amplamente conhecida no mercado brasileiro como “*Línea C*”, foi o navio de passageiros que iniciou a operação regular com destino ao Brasil. É justo atribuir a essa companhia tão famosa e que na

atualidade é conhecida como *Costa Cruzeiros*, o mérito de ter contribuído significativamente para o início da indústria de cruzeiros local.

A operação era tão promissora que, em quatro de janeiro de 1949, a companhia italiana criou no Brasil a *Línea C Agência Marítima e Comercial Ltda.*, primeira empresa destinada à operação de cruzeiros marítimos de turismo, cujo objetivo era o de vender aos brasileiros o sonho de conhecer a Itália e Europa, bem como proporcionar aos italianos aqui residentes, a oportunidade de retornarem ao seu país de origem para rever seus parentes e familiares.

No início, o principal fluxo de pessoas vinha da Europa ao Brasil em uma viagem que levava cerca de 20 dias, sendo que o navio seguia seu curso com destino à Argentina e outros países do continente. Como ainda não existiam aviões, os passageiros permaneciam no país por cerca de dois meses, período em que o navio operava no continente sul-americano.

Percebendo a oportunidade de transporte de pessoas entre os continentes norte-americano, sul-americano e europeu, a *Línea C* iniciou a construção de navios voltados principalmente para o transporte de passageiros, aumentando sua frota que até então era destinada quase que exclusivamente ao transporte de cargas, especialmente óleo de oliva, que era a principal atividade daquela companhia desde sua fundação em 1854.

A chegada do navio *Anna C* ao porto do Rio de Janeiro foi muito comemorada e alguns dos 768 passageiros italianos desembarcaram para visitar aquela terra distante e acolhedora. Começava, então, uma operação regular entre Brasil e Itália e que daria força à criação do produto de cruzeiros marítimos no país.

Costa (2008, p. 48) conta que, no ano de 1955, o fluxo de pessoas entre os dois continentes era grande e vieram ao nosso continente 22.106 passageiros com destino à Argentina e ao Uruguai, 11.262 com destino ao Brasil e 12.498 com destino à Venezuela e aos outros países centro-americanos.

Entretanto, o fluxo à Europa, também, era grande. Entre os passageiros que voltavam para seu país de origem não estavam apenas os turistas estrangeiros, mas também sul-americanos que, então, partiam com destino à Europa para visitação ou mesmo imigração. Os registros da *Línea C* mostram

que a Itália recebeu, no mesmo ano de 1955, 19.895 pessoas da Argentina e Uruguai, 7.191 do Brasil e 17.671 da Venezuela e países vizinhos.

O crescente mercado demandava novas naves e a companhia Línea C inaugurou em 31 de março de 1957 uma das embarcações de maior sucesso na sua história, o *Federico C*, com capacidade para 1.270 passageiros e cujo destino era a América Latina. Esse navio veio substituir o *Anna C* na rota da Argentina já que o seu tamanho era mais adequado ao volume de passageiros transportados.

No mesmo ano, também eram lançados os navios *Pia C* e *Maria C* para complementarem a frota da empresa e que operavam nas linhas para a América do Norte.

Com um fluxo constante de passageiros cruzando o oceano e cada vez mais demandando qualidade na prestação dos serviços, o que por sinal era uma tendência mundial, a Línea C continuou sua trajetória de crescimento e construiu um navio maior, mais belo e confortável que todos os outros de sua frota.

Foi no dia 9 de setembro de 1966 que o navio *Eugenio C* visitou pela primeira vez o porto do Rio de Janeiro com seus 178 passageiros de primeira classe, 356 na classe turística A e 1102 na classe turística B. Além dos passageiros, o navio ainda contava com uma tripulação total de 424 pessoas, o que proporcionava uma relação de um tripulante para cada quatro passageiros, aproximadamente.

O *Eugenio C* era um navio perfeito para o mercado sul-americano e as travessias ficavam cada vez mais importantes em termos de quantidade de passageiros, embora esse volume seja inexpressivo se comparado com a atualidade.

O movimento de cruzeiros, no Brasil, passou a ser ainda mais importante para a Línea C na década de 1990, quando, então, a empresa inaugurou o *Costa Marina*, o *Costa Clássica* e o *Costa Allegra*. Esses três navios eram os equipamentos mais avançados na companhia que já destinava as embarcações ao Brasil nas travessias anuais.

Ao final da década de 1990, os brasileiros já sabiam quais as vantagens de um cruzeiro marítimo de turismo demandando mais produtos e destinos. Entretanto, a *Línea C* e as demais armadoras que iniciavam projetos sul-

americanos, somente cruzavam os mares brasileiros de passagem, em viagens internacionais, não oferecendo maior variedade de itinerários.

Para que esse mercado de pouco mais de 15.000 passageiros ao ano pudesse crescer, bastava apenas uma melhor compreensão do potencial turístico brasileiro e uma maior vontade política por parte de nosso governo, que não permitia, até então, navios estrangeiros navegando exclusivamente em águas brasileiras.

Por sorte, aquela visão equivocada do governo mudou e a melhor compreensão do mercado turístico marítimo resultou em um estouro de crescimento da atividade.

#### **2.4.2 Vocação para o turismo e potencial para cruzeiros marítimos**

O Brasil é um país de proporções continentais que ostenta grande variedade de paisagens e pontos turísticos e cujas belezas encantam a todos que têm a oportunidade de conhecê-las.

Impulsionado pela moderada estabilidade econômica mundial das últimas décadas e por políticas econômicas internas assertivas, o país evoluiu muito no campo do turismo e aprimorou significativamente sua estrutura de atendimento e serviços para níveis de qualidade internacionalmente reconhecidos, confirmando aquilo que se chama de vocação natural para o turismo.

Com um litoral de aproximadamente oito mil quilômetros, repletos de belas praias, belezas naturais, cidades históricas e até algumas das principais metrópoles do país, surgiu a oportunidade de desenvolver a atividade de cruzeiros marítimos de turismo que por mais de 50 anos limitou-se a viagens de passagem pelas águas brasileiras nos cruzeiros internacionais de longo curso.

O governo brasileiro proibiu, expressamente, a navegação exclusiva em costa brasileira de navios estrangeiros, mediante o art. 178 da Constituição Federal de 1988. Na ocasião, a justificativa para tal proibição era a de que a atividade estava crescendo muito e era prejudicial ao crescimento da indústria naval local, que, ao que parece, era quase inexistente. Somente os navios de

bandeiras nacionais é quem tinham autorização para operação, o que fazia com que a atividade não decolasse, já que as empresas nacionais eram muito pobres em termos de tecnologia e estrutura nos seus equipamentos.

Em 1996, o segmento voltaria a retomar seu curso de crescimento com a revogação de tal dispositivo legal, exatamente em um momento em que a indústria de cruzeiros mundial passava por uma grande transformação.

As maiores companhias marítimas mundiais, motivadas pelo seu crescimento em outros mercados, voltaram a dar atenção ao mercado brasileiro iniciando um processo irreversível de expansão. A Línea C que já operava no Brasil desde 1949 foi a primeira e posicionar seus navios no Brasil e Argentina.

Com a mudança legal, nasceu o conceito de cruzeiro turístico de cabotagem, que corresponde aos itinerários com escalas em portos exclusivamente brasileiros.

Os portos de Santos e Rio de Janeiro passaram a ser os principais terminais do país para o trânsito de passageiros, dada a sua localização centralizada. Saídas de Santos e Rio de Janeiro com destino a Salvador, no Nordeste brasileiro, aconteciam semanalmente durante todo o verão e passavam por cidades importantes como Ilha Bela, Búzios e Angra dos Reis. Da mesma forma, partindo desses mesmos portos principais, os navios faziam cruzeiros com destino à Argentina e que ainda são conhecidos como cruzeiros ao *Prata*.

Os brasileiros descobriram a oportunidade de estar a bordo de um transatlântico sem precisar cruzar o oceano. Um período de sete noites a bordo era perfeito para visitar outras cidades e aproveitar toda aquela estrutura de lazer montada para a sua satisfação.

O crescimento do número de passageiros no Brasil foi imediato e o mercado que operava menos de 20 mil passageiros em 1995, passou a atender cerca de 50 mil em 2000 e continuou crescendo até a incrível marca de quase 400 mil passageiros em março de 2008.

A temporada, que se iniciou em dezembro de 2008 e se encerrou em março de 2009, atingiu, segundo a Associação Brasileira de Representantes das Empresas Marítimas - ABREMAR, a marca de 522 mil passageiros embarcados.

Esses números mostram que, nos últimos 10 anos, o mercado cresceu mais de 25 vezes em número de passageiros atendidos. Para os empresários do segmento, o mercado ainda não atingiu seu potencial atual estimado em 1,5 milhões de passageiros ao ano. Talvez esse número seja ainda maior. O mercado norte-americano, por exemplo, tem mais de 12 milhões de pessoas viajando em cruzeiros turísticos pelo mundo.

O ex-presidente da ABREMAR, Sr. Eduardo Nascimento, conta que “verifica-se, hoje, um aumento perto de 35% do segmento ao ano, avanço que se solidifica a cada temporada desde a vinda à costa brasileira do navio *Splendour of the Seas*, em 2000/2001.” (2009, p. 24).

Diante desse cenário, empresários e autoridades têm dedicado um pouco mais de atenção ao setor e às oportunidades que ele oferece, aumentando os níveis de investimento em estrutura portuária, atendimento e operação de serviços paralelos à recepção de navios de turismo em suas cidades.

Dados da ABREMAR dão conta de que o mercado de venda de cruzeiros movimentou cerca de US\$ 340 milhões na temporada de 2008/2009, o que justificou a presença no país de cinco grandes operadoras de cruzeiros, dedicadas à venda de produtos na América do Sul com 16 navios em operação.

Segundo relatório publicado pela mesma associação sobre o impacto econômico da atividade (2008, p. 18), os impostos recolhidos aos cofres públicos são bastante significativos se levado em conta que dizem respeito a apenas cinco empresas. O Quadro 4 mostra esses valores ao longo das últimas temporadas:

<b>Impostos Recolhidos</b>	<b>Milhões de US\$</b>
Temporada 2008/2009	34,5
Temporada 2007/2008	40,2
Temporada 2006/2007	22,0
Temporada 2005/2006	12,9
Temporada 2004/2005	7,4

**Quadro 4 – Impostos no Segmento de Cruzeiros Marítimos**

Fonte: Abremar (2008)

Tanto o volume de faturamento como o de impostos recolhidos deve ser ainda maior na temporada 2009/2010 com o incremento de mais 200 mil passageiros em seus 18 navios em operação nas águas nacionais.

A operadora de origem espanhola, Ibero Cruzeiros, é uma das empresas que vai ajudar nesse crescimento, pois sua operação, no Brasil, deve incrementar o volume de passageiros em aproximadamente 100.000.

A armadora Royal Caribbean International, que atuou até 2009 por meio de operadores locais, já constituiu um escritório sede no Brasil e, a partir de agora, deve consolidar ainda mais sua posição no mercado Brasileiro.

A vinda de novas armadoras ou mesmo a consolidação de algumas com suas próprias marcas e escritórios confirma o potencial brasileiro para cruzeiros marítimos. As agências de turismo espalhadas pelo país agradecem e esperam por suas comissões.

São mais de cinco mil agências de viagens brasileiras que, ao longo do tempo, se especializaram na venda de cruzeiros. Comissionadas pelas armadoras, essas empresas movimentaram, nos últimos anos, uma soma importante de recursos que impulsionou o segmento. O Quadro 5 mostra essa evolução:

<b>Comissões Pagas</b>	<b>Milhões de US\$</b>
Temporada 2008/2009	37,4
Temporada 2007/2008	32,9
Temporada 2006/2007	21,4
Temporada 2005/2006	14,9
Temporada 2004/2005	8,4

**Quadro 5 – Comissões Pagas no Mercado Brasileiro**

Fonte: Abremar (2008)

Com o crescimento da temporada vem, também, o crescimento do volume de empregos ofertados pela atividade. A operação de cruzeiros marítimos é particular nesse sentido, pois o fato de os navios estarem visitando diversos portos no país resulta em uma dispersão dos empregos em cada ponto tocado. Nas cidades em que os navios passam, bem como no seu entorno, existe um grande movimento gerado pelos quase 3.500 passageiros e tripulantes desembarcados. Isso quer dizer que o comércio e os serviços

oferecidos nesses locais são beneficiados diretamente pela chegada dos visitantes.

Além disso, existe toda uma estrutura portuária que inclui serviços governamentais, de *check in*, agências de navegação e prestadores de serviços diversos que atuam ativamente em cada parada do navio. Não é só o tamanho do navio ou o número desses que pode aumentar esse potencial de geração de empregos. Basta que os cruzeiros tenham menos dias e o número de atracções será maior, demandando mais empregos no setor.

<b>Empregos Gerados</b>	<b>Total</b>
Temporada 2008/2009	39.138
Temporada 2007/2008	42.726
Temporada 2006/2007	32.596
Temporada 2005/2006	23.493
Temporada 2004/2005	14.725

**Quadro 6 – Empregos Gerados no Mercado Brasileiro**

Fonte: Abremar (2008)

Todos esses fatores em conjunto, sejam de natureza geográfica ou econômica, aliados a essa tendência de crescimento irreversível do segmento, ora demonstrada, dão a clara importância da atividade para o país.

A conclusão é que o Brasil ganha sim com a operação de navios em suas águas, embora algumas pessoas, com interesses específicos, se esforcem para dizer o contrário. No momento, as notícias nas rádios nacionais informam que o próprio governo brasileiro pede ajuda às armadoras durante a Copa Mundial de Futebol de 2014, uma vez que não existe estrutura hoteleira suficiente e habilitada para atender à demanda que será criada.

## 2.5 A OPERAÇÃO DE CRUZEIROS NO BRASIL

A impressão geral do público sobre a atividade de cruzeiros marítimos é de que essa operação é de extrema complexidade. Talvez o tamanho gigante dos navios de passageiros leve a esse entendimento.

Na verdade, apesar de ser uma operação grandiosa, seu fluxo operacional é simples e uma vez conhecidos os atores que fazem parte desse contexto, bem como seus papéis, torna-se fácil compreender como as empresas brasileiras operadoras de cruzeiros estão atuando.

Nessa seção, abordar-se-á como é a operação de cruzeiros marítimos e quais são as pessoas e empresas que estão envolvidas no processo. A compreensão do papel de cada uma delas é importante para um adequado entendimento dos aspectos contábeis que serão tratados nos capítulos seguintes.

Na Ilustração 1, demonstram-se os atores envolvidos nesse fluxo operacional e trata-se, nas seções a seguir, cada um deles em detalhe.

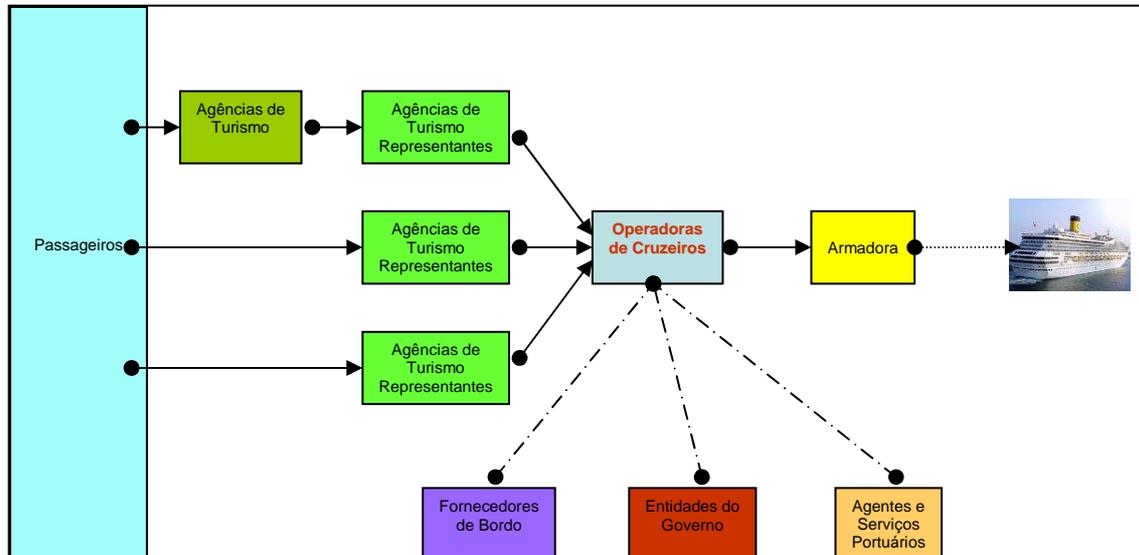


Ilustração 1 – Atores na Operação de Cruzeiros Marítimos

### 2.5.1 Armadoras de Navios: *Shipowners*

A primeira observação importante é de que as empresas operadoras de cruzeiros no Brasil não são as donas dos navios, embora pertençam, na maioria dos casos, aos mesmos grupos econômicos desses.

Os verdadeiros proprietários dos navios são os chamados “armadores” e esses estão sediados no exterior. São essas empresas quem têm as embarcações em seus ativos fixos e, também, gerenciam toda a organização interna desses monstros do mar. Vale ressaltar que essa, sim, é uma operação extremamente complexa e pode ser, no futuro, inspiração para outros estudos mais específicos.

Como as próprias armadoras não estão sediadas no Brasil é preciso que busquem parceiros locais para realizarem a atividade de administração e promoção das vendas de seus produtos.

Essas empresas locais não precisam, necessariamente, fazer parte do mesmo grupo econômico das armadoras, embora a constituição de uma empresa no Brasil tenha sido a forma preferida delas até o momento. Uma provável razão para essa preferência talvez seja a necessidade de as empresas estrangeiras manterem maior grau de controle e informação sobre o mercado local.

É perceptível que as armadoras que constituem subsidiárias no Brasil para representá-las têm intenções mais sérias quanto à operação, logo, investem efetivamente na estruturação de escritórios. Nos casos contrários, parece que não é, na verdade, a armadora estrangeira quem procura desenvolver atividade no país e, sim, uma empresa local, sem nenhuma relação com a armadora e está interessada em lucrar com a atividade, portanto, busca parceiros no exterior para poder oferecer o produto cruzeiro marítimo no seu país. Atualmente, esse é o caso da operadora CVC que afreta navios de outras empresas europeias e os traz ao Brasil sob a sua marca, não a das armadoras.

São essas representantes locais que operam de fato os cruzeiros no país, em nome ou não das armadoras estrangeiras. Essas são as chamadas operadoras de cruzeiros marítimos. A responsabilidade dessas representantes locais, muitas vezes, está limitada apenas à comercialização dos produtos. A

parte operacional de administração do navio em portos brasileiros pode ficar a cargo das chamadas agências portuárias.

No Brasil, em se tratando de cruzeiros de cabotagem, é preciso que uma empresa nacional declare-se representante tributária da armadora para que o navio possa transitar pelas águas e portos nacionais. Assim, tanto seu representante local como o próprio agente portuário podem vir a ser os responsáveis pela operação do navio no país. As autoridades estão sempre amparadas nesse sentido.

É importante lembrar que somente o Brasil tem regras mais flexíveis e que permitam a operação da modalidade de cabotagem turística. Por essa razão, também, é o único país na atualidade que apresenta cruzeiros dessa natureza. A decisão de liberação do governo foi sábia por duas razões principais: a) o país não tem indústria nacional armadora de cruzeiros e b) sua costa é privilegiada e considerada perfeita para essa modalidade como pouquíssimas outras são em todo o mundo.

Parece que o governo brasileiro não tem a intenção ou não encontra os caminhos certos para incentivar a indústria naval nacional de grande porte, logo, não se espera que os empresários nacionais iniciem empreendimentos na navegação turística.

Se não existe esse impedimento local, não há razão para que as portas do país sejam fechadas aos grupos internacionais. O Brasil tem uma vantagem estratégica em relação às demais nações do mundo que é a sua geografia privilegiada e seu uso adequado faz com que aumentem as receitas com turismo internacional, além de melhorar sua imagem no exterior.

### **2.5.2 Operadoras brasileiras de cruzeiros marítimos**

A operadora é uma empresa de turismo que tem um conceito de atuação diferenciado, que por sinal não está definido por lei específica. Esse conceito é muito importante para que possa ser compreendida a função dessas empresas na operação de cruzeiros marítimos e, principalmente, a distinção entre essas e as agências de viagens.

A operadora contrata uma série de produtos diferentes e individualizados, combinando-os entre si para criar um novo produto, integrado e singular. Esse novo produto recebe a denominação de pacote turístico. (PETROCCHI; BONA, 2003, p.45).

O papel da operadora é o de elaborar pacotes de produtos para atender aos seus diversos clientes, seja na realização de um cruzeiro no Brasil ou no exterior. Vale notar que a atuação dessas empresas não está vinculada somente aos cruzeiros, mas a qualquer serviço de natureza turística.

Outra observação importante é a de que uma operadora de cruzeiros pode, ainda, atuar como uma agência de viagens na venda de outros produtos turísticos, como, por exemplo, *resorts*, Disney etc. As atividades não são excludentes entre si.

A operadora de cruzeiros, por não ser proprietária do navio, precisa fazer um acordo com a armadora no exterior para poder trazer a embarcação para as águas brasileiras e operá-la localmente. Esse contrato é, na verdade, uma operação de afretamento da embarcação e será analisado mais adiante quando se tratar de todos os aspectos contábeis da operação.

É a operadora quem tem a responsabilidade de administrar os preços a serem praticados no mercado quando os cruzeiros são de cabotagem. O mesmo não acontece quando os cruzeiros são internacionais, pois a responsabilidade pelos preços é da própria armadora.

A operadora, também, é responsável pela divulgação dos cruzeiros por meio das suas campanhas de marketing e promoção.

No momento em que esta pesquisa estava sendo realizada, o Brasil abrigava as seguintes operadoras de cruzeiros marítimos de cabotagem, ou seja, com cruzeiros de itinerário exclusivamente entre portos brasileiros:

- a) **Costa Cruzeiros:** subsidiária brasileira da armadora italiana Costa Crociere SpA. e sediada em São Paulo/SP;
- b) **MSC Cruzeiros:** subsidiária brasileira da armadora italiana MSC Crociere e sediada em São Paulo/SP;

- c) **Royal Caribbean** Cruzeiros: subsidiária brasileira da armadora americana Royal Caribbean International e sediada em São Paulo/SP;
- d) **Ibero Cruzeiros**: subsidiária brasileira da armadora espanhola Ibero Cruceros e sediada em São Paulo/SP;
- e) **CVC Turismo**: empresa brasileira e operadora de turismo representante da armadora Espanhola Pulmantur e sediada em Santo André/SP.

Vale ressaltar que todas essas empresas além de operarem cruzeiros de cabotagem, também vendiam, no mercado, cruzeiros internacionais para as mesmas armadoras. Por cruzeiros internacionais, podem ser entendidos todos aqueles que transitam por águas e portos internacionais, independentemente de eles passarem pelos portos brasileiros, embarcando ou desembarcando passageiros. Um exemplo de itinerário de cruzeiro internacional seria: embarque no porto de Santos com escalas nos portos do Rio de Janeiro, Buenos Aires (Argentina), Punta Del Leste (Uruguai) e retorno para desembarque em Santos.

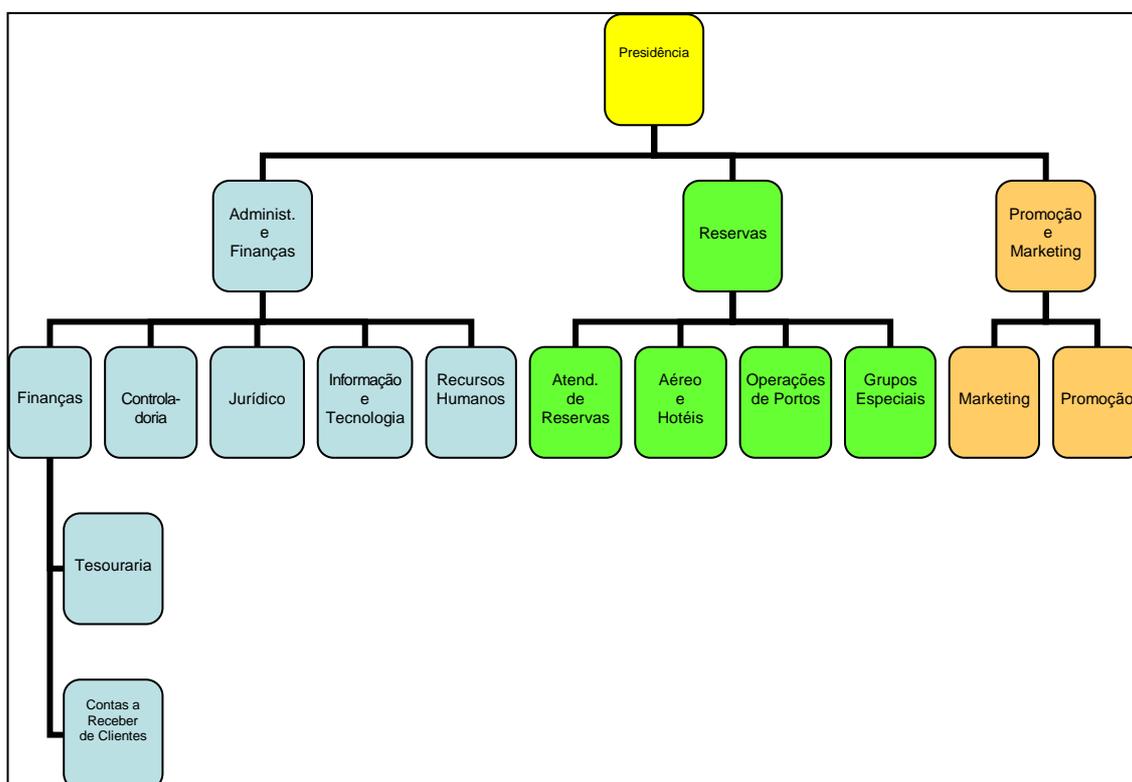
Existem, ainda, outras empresas no mercado brasileiro, especializadas em cruzeiros internacionais e que compõem o quadro de operadoras registradas na ABREMAR. São elas:

- a) **Agaxtur Turismo**: empresa brasileira sediada em São Paulo/SP, operadora de diversas armadoras internacionais;
- b) **Queensberry Turismo**: empresa brasileira sediada em São Paulo/SP, representante das armadoras Princess Cruises, Windstar Cruises e Seadream Yacht Club;
- c) **Qualitours Turismo**: empresa brasileira sediada em São Paulo/SP, representante das armadoras Cunard Line, Oceania Cruises, Radisson Seven Seas Cruises, Hapag Lloyd, Seabourn Cruise Line, Seadream Yacht Club e a companhia Peter Deilmann Cruises;

- d) **Navigare Turismo:** empresa brasileira sediada em São Paulo/SP, representante da armadora Louis Cruise Lines;
- e) **Firstar Turismo:** empresa brasileira sediada em São Paulo/SP, representante da armadora Norwegian Cruise Line e suas empresas coligadas: Star Cruises e Oceania Cruises;
- f) **Discovery the World Turismo:** empresa brasileira sediada no Rio de Janeiro/RJ, representante das armadoras Cunard Line e da Princess Cruises.
- g) **Sun & Sea Turismo:** empresa brasileira operadora de turismo representante da armadora americana Royal Caribbean e sediada em São Paulo/SP;
- h) **Danan Turismo:** empresa brasileira sediada no Rio de Janeiro/RJ, representante da armadora Louis Cruise Lines;
- i) **The Blue Sea Cruises:** empresa brasileira sediada no Rio de Janeiro/RJ, representante das armadoras Radisson Seven Sea Cruises, Regente Seven Seas Cruises, SilverSea, Oceania Cruises e Disney Cruise Line;
- j) **Amazon Jungle Cruises:** empresa brasileira sediada no Rio de Janeiro/RJ, representante da armadora Iberostar;
- k) **Ancoradouro Viagens:** empresa brasileira sediada em Campinas/SP, representante de diversas armadoras de cruzeiros;
- l) **Cia. Marítima:** empresa brasileira sediada em Florianópolis/SC, representante de diversas armadoras de cruzeiros;
- m) **Marsans Viagem Internacional:** empresa brasileira sediada no Rio de Janeiro/RJ, subsidiária da espanhola de mesmo nome e representante de diversas armadoras de cruzeiros.

Vale ressaltar que existem outras operadoras importantes no mercado brasileiro, porém não constavam como associadas à ABREMAR no momento desta pesquisa.

As operadoras de cruzeiros necessitam de grande número de pessoal em relação às demais empresas de turismo, pois administram tanto a comercialização dos produtos como outras atividades ligadas à própria organização da operação dos navios no Brasil. No geral, as operadoras têm a seguinte estrutura departamental:



**Ilustração 2 – Organograma Básico de uma Operadora**

A Costa Cruzeiros e a Ibero Cruzeiros possuem no Brasil estruturas semelhantes às demonstradas na Ilustração acima.

A diretoria administrativo-financeira é a responsável pela administração geral da empresa e comanda diversas áreas como em qualquer outro segmento. Note-se que, no mercado brasileiro, pelo menos para a maioria das empresas em operação, a área de controladoria tem a obrigação especial de reportar seus resultados para as suas controladoras no exterior, pois as empresas são quase sempre subsidiárias das armadoras estrangeiras. Por essa razão, essas empresas têm a obrigação de efetuar diversos reportes às

suas controladoras e estão sujeitas a adequação das suas normas contábeis nacionais àquelas utilizadas pelas suas matrizes.

A diretoria de reservas é responsável por diversas atividades relacionadas à gestão e manutenção das vendas, dentre elas as abaixo relacionadas:

- a) **Administração de *yield*:** precificação de cada cruzeiro, cabine a cabine, bem como a manutenção e implementação de políticas de descontos durante o processo de venda dos cruzeiros;
- b) **Administração do sistema de reservas:** recepção das vendas realizadas por cada uma das agências de viagens no país e alocação dos passageiros em suas cabines;
- c) **Administração de *transfers*, aéreos e hotéis:** organização dos serviços de transporte dos passageiros que habitam em cidades distantes das dos portos de embarque e necessitam de auxílio para poderem embarcar na data e hora de partida de cada cruzeiro;
- d) **Administração de grupos:** gerenciamento de reservas para os grupos especiais que compram cabines nos navios seja para grandes eventos coletivos ou individualmente por intermédio da gestão de outras agências de viagens;
- e) **Administração de porto:** organização dos processos de embarque e desembarque de passageiros.

A diretoria comercial das operadoras tem, basicamente, dois focos principais de atuação.

O primeiro foco é o da promoção do produto ao mercado de agências de viagens em geral, no qual as equipes de promoção saem na rua visitando todas as empresas de turismo do mercado para divulgar as novidades e características do produto vendido. Diversos *workshops* de treinamento são realizados com os atendentes das agências para capacitá-los para a venda de

cruzeiros. Nesses treinamentos, os profissionais do turismo têm uma visão detalhada sobre como é um cruzeiro e quais os tipos de serviços e confortos que seus clientes poderão usufruir a bordo.

Muitas vezes, as operadoras realizam eventos a bordo com os agentes de viagens do mercado. Nesses casos, esses convidados desfrutam das regalias dos passageiros, o que permite que conheçam a fundo os serviços oferecidos aos seus clientes, obtendo, assim, uma visão real do que se pode esperar de um cruzeiro.

O segundo foco é o da divulgação dos produtos mediante campanhas de marketing. As empresas contam quase sempre com assessoria técnica terceirizada para a elaboração dessas campanhas que são muito diversificadas. Anúncios em jornais, rádio e televisão, feiras e eventos fazem parte das ferramentas utilizadas por essas empresas na busca pela facilitação da venda.

### **2.5.3 Agências de viagens**

Para que os cruzeiros oferecidos possam ser vendidos com sucesso, as diretorias comerciais das operadoras contam com uma força de venda distribuída pelo país. São as agências de viagens ou de turismo como são legalmente nomeadas, que, ao contrário das operadoras, participam apenas do processo de venda dos produtos, sem ter qualquer ingerência na sua administração.

As agências de viagens são aquelas empresas espalhadas pelas ruas e shoppings das cidades e que têm contato direto com os milhares de clientes interessados em comprar um cruzeiro marítimo.

O comissionamento dessas empresas no mercado brasileiro é, geralmente, de 10% do valor do cruzeiro comprado, sem a inclusão, na base, das taxas e serviços extras, cobrados adicionalmente. Esse percentual pode crescer de acordo com o volume de vendas da agência ou de uma negociação pontual.

As agências de viagens são empresas especializadas na venda de diversos tipos de produtos e marcas. Assim, tais empresas não têm nenhum

tipo de obrigação no sentido de vender uma ou outra marca ou produto em especial.

Os agentes de viagens são profissionais treinados para oferecer todos os tipos de produtos aos seus clientes, sempre com o objetivo de concretizar a venda de tal forma que essa seja a mais adequada às necessidades dos seus clientes.

[...] as agências de turismo são organizações que têm a finalidade de comercializar produtos turísticos. Elas orientam as pessoas que desejam viajar, estudam as melhores condições tanto em nível operacional, quanto em nível financeiro, e assessoram os clientes acerca da definição dos itinerários. (PETROCCHI; BONA, 2003, p.11).

Note-se que sua área de atuação não se confunde com a de uma operadora de turismo, como é a Costa Cruzeiros e a Ibero Cruzeiros. A agência tem apenas a função de intermediar a venda dos produtos entre o hotel, operadora de cruzeiros ou companhia aérea e o turista.

Existem, no mercado brasileiro, agências especializadas em cruzeiros marítimos que com o tempo foram percebendo a grande demanda por esse tipo de produto e a oportunidade financeira de obter comissionamento razoável pelos serviços prestados, já que, nos demais produtos turísticos, como hotéis, *transfers*, seguro viagens e aéreos, o comissionamento não chega, muitas vezes, a 10%.

Entretanto, as armadoras estão reduzindo, gradativamente, a comissão real das agências, ao instituir metas mais agressivas para a obtenção de níveis de comissionamento elevado.

Os responsáveis pela Costa Cruzeiros e pela Ibero Cruzeiros informam que as armadoras estrangeiras não demonstram intenção de adotar esses procedimentos e que ambas empresas dependem, hoje, do trabalho desses agentes.

De qualquer forma, outro expediente que se inicia no segmento em geral é a venda direta dos produtos aos passageiros, sem a intermediação das agências. Esse movimento segue, na verdade, o que já vem sendo praticado há vários anos pelo segmento aéreo.

A estrutura dessas agências é, no geral, pequena e tem a finalidade exclusiva de promover a venda de produtos:

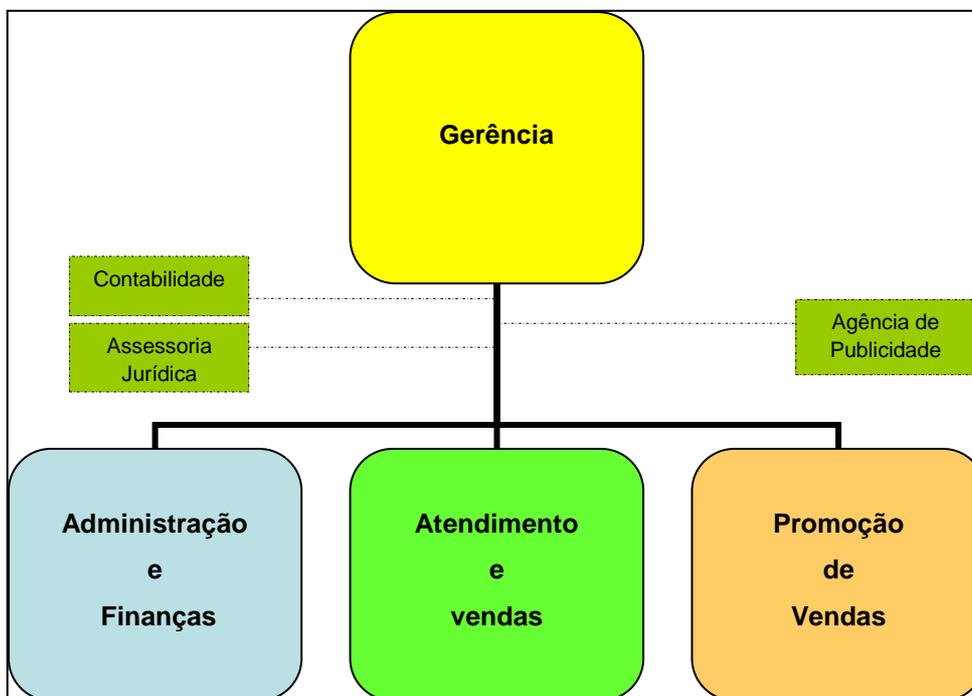


Ilustração 3 – Estrutura Básica de uma Agência de Turismo

Fonte: Petrocchi e Bona (2003, p. 34)

As áreas de contabilidade, assessoria jurídica e agência de publicidade são, geralmente, terceirizadas já que tais atividades não fazem parte do objetivo principal dessas empresas.

#### 2.5.4 Agências de viagens representantes

Existem, ainda, as agências de viagens representantes que costumemente centralizam as vendas da operadora em uma região ou mercado. Essas empresas têm o *status* de “Agentes Gerais de Vendas” em uma determinada região e são responsáveis por divulgar a marca, bem como representar as operadoras nas vendas de cruzeiros para as demais agências ou passageiros.

Essas representantes têm um contrato especial com as operadoras no qual o nível de comissão é mais alto em relação às agências de viagens, isso

porque toda venda efetuada na região passará por ela e da sua comissão será abatido o valor da comissão da agência de viagem normal. Se a representante tem 15% de comissionamento nas vendas de seu Estado, por exemplo, e uma agência de viagens compra um produto por meio dela ganhando 10% de comissão, a representante ficará com um total de 5% nessa venda. É a representante quem define e administra a comissão da agência de viagem local.

Embora a rentabilidade dessa seja menor que a das agências de viagens, o volume de operações administrado justifica toda a sua atuação na divulgação dos produtos. Muitas vezes, essa divulgação se dá por meio da realização de eventos, *workshops*, publicidade e até na promoção direta, agência por agência.

A rentabilidade dessas empresas aumenta à medida que efetuam vendas diretas aos passageiros, ou seja, sem a intermediação de agências de viagens. Nesses casos e seguindo o exemplo anterior, a representante teria integralmente os 15% de comissão, pagos pelas operadoras.

É importante notar que, embora administre o valor da comissão, não é a representante que contrata, formalmente, o serviço da agência de viagens e, sim, a operadora de cruzeiros. Dessa forma, a cada venda de cruzeiro efetuada com a intermediação da representante e de agência de viagens, a operadora efetuará o pagamento de duas comissões complementares para o mesmo produto.

### **2.5.5 Agências portuárias**

As operadoras têm, ainda, uma responsabilidade paralela, que diz respeito ao gerenciamento dos navios enquanto eles estão em águas brasileiras. Nesse momento, são várias as interações da operadora com diversas outras entidades e empresas.

Para auxiliar na administração dessas operações de porto, as operadoras de cruzeiros, normalmente, contratam os serviços das agências portuárias que têm a responsabilidade de cuidar de todos os assuntos relativos à entrada, estadia e saída das embarcações nos portos brasileiros. É muito

grande a burocracia envolvida nesse processo e as operadoras são empresas que têm foco na venda de cruzeiros e não na administração do navio. Esse serviço fica por conta desses agentes portuários que são especializados no assunto, seja para navios de carga ou passageiros.

A lista de serviços prestados por essas empresas é grande, mas entre eles poder-se-ia destacar o suporte nas seguintes atividades:

- a) Relação com as normas da capitania dos portos;
- b) Relação com a companhia de Docas;
- c) Relação com as autoridades locais;
- d) A obtenção dos passes de entrada e saída das autoridades;
- e) Praticagem (entrada e saída dos navios no porto);
- f) Fornecimento de equipamentos e peças de bordo;
- g) Auxílio no trânsito de tripulantes;
- h) Abastecimento de água;
- i) Abastecimento de combustível;
- j) Liberação de containeres com produtos;
- k) Retirada de lixo interno;
- l) Relação com serviços médicos de urgência;
- m) Transporte de funcionários;
- n) Responsabilidade sobre eventual dano causado ao porto ou navios nele atracados;
- o) Relações com terminais de embarque e desembarque.

Note-se que todos esses serviços prestados são realizados pela agência portuária, por conta e ordem da armadora ou de sua representante legal no Brasil, ou seja, a operadora dos cruzeiros.

O pagamento desses serviços e gastos realizados pela agência portuária pode ser feito de duas maneiras diferentes: a) a armadora remete, diretamente, à agência portuária a quantia requisitada ou b) a operadora de cruzeiros no Brasil que representa a armadora estrangeira, efetua o pagamento dessas despesas.

As relações contábeis entre operadoras e agências portuárias são, de fato, representativas nos balanços das operadoras e elas serão tratadas, em detalhe, nos capítulos seguintes.

### 2.5.6 Autoridades

Durante o período em que os navios estão em operação nas águas brasileiras, eles estão sujeitos à fiscalização e ao controle de diversas entidades governamentais. Esse acompanhamento das autoridades ocorre em cada parada do navio nos portos brasileiros e, em alguns casos, mesmo quando o navio está apenas ancorado, fora do porto. Durante as escalas em Búzios, por exemplo, os navios são obrigados a ancorar ao largo, perto do portinho principal da cidade, já que não existe um porto que acomode navios de tal porte. Muitas vezes, as autoridades Federais vão até o navio para realizar fiscalizações de rotina.

São diversas as autoridades envolvidas nessas fiscalizações, sendo certo que cada uma tem responsabilidades específicas. Vejam-se alguns desses casos:

- a) **Polícia Federal:** controla o processo de imigração de passageiros e tripulantes entre outras;
- b) **Receita Federal:** monitora o pagamento de tributos e contribuições sobre as operações do navio;
- c) **ANVISA:** monitora os aspectos relacionados à vigilância sanitária e saúde dos passageiros;
- d) **Ministério do Trabalho:** controla as relações de trabalho dos tripulantes brasileiros em relação à legislação local;
- e) **Representantes da Organização Mundial do Trabalho:** monitora a situação de trabalho dos empregados estrangeiros do navio.

O controle das autoridades sobre os navios é tão constante no Brasil que se pode afirmar que essa, talvez, seja uma das atividades mais fiscalizadas na atualidade. É difícil imaginar que exista outra atividade na qual as empresas sofram fiscalizações diárias. No caso dos navios isso é comum, pois, quando o navio deixa o porto de Santos, por exemplo, em direção ao porto do Rio de Janeiro, sabe que terá que passar pelo mesmo processo de controle naquele porto.

Algumas autoridades organizaram-se para evitar processo exaustivo de controle. A Receita Federal, por exemplo, organizou-se de forma a contar os estoques do navio somente no último porto brasileiro de cada itinerário internacional. Nos casos de cruzeiros de cabotagem, a contagem ocorre somente nas escalas no porto de Santos. Esse procedimento mantém o mesmo nível de controle sobre a atividade e, ao mesmo tempo, reduz o trabalho de contagem dos estoques para apenas uma vez por semana, aproximadamente. Vale lembrar que cada vez que os controles do navio apresentam diferenças, autos de infração são emitidos e as armadoras estão sujeitas ao pagamento de diferenças de impostos além de multas administrativas.

Além da fiscalização de bordo, as autoridades, também, atuam fortemente sobre as operadoras dos navios no Brasil, estendendo a fiscalização para suas atividades nos escritórios. Todas as operadoras têm sofrido fiscalizações ou algum questionamento da Previdência Social, Banco Central, Prefeituras, Secretaria da Fazenda e Receita Federal. No momento em que se realizou esta pesquisa duas das quatro operadoras de cruzeiros de cabotagem estavam passando por processo de fiscalização da Receita Federal.

### **2.5.7 Fornecedores**

Como o período em que a embarcação permanece nas águas brasileiras costuma ser grande, é natural que diversos produtos utilizados a bordo necessitem de reposição. Assim, as armadoras contam com acordos feitos com

fornecedores de produtos locais que efetuam o recebimento dos seus serviços/produtos por intermédio da própria operadora.

Nesse momento, a empresa operadora que tem a responsabilidade de efetuar a venda dos produtos, passa a ter, também, uma característica de representação da armadora no país no cumprimento de suas obrigações.

Algumas operadoras são responsáveis pela administração de certas compras no país, porém o mais comum é que as próprias armadoras se utilizem de sua estrutura montada na matriz para gerenciar essas compras, sem a intervenção da operadora local.

A Costa Crociere, por exemplo, mantém departamentos especializados em Genova, na Itália, para a administração desses serviços. Esses departamentos fazem contato direto com os diversos fornecedores locais, fecham acordos e acompanham o processo de fornecimento do navio sem a intervenção da sua operadora local, mesmo essa sendo do mesmo grupo. No caso, a operadora apenas participa do processo de pagamento dos serviços e/ou produtos adquiridos, em nome da armadora. Por outro lado, a MSC está trazendo para o Brasil o departamento que administra as compras de bordo por entender que o país está se tornando o maior fornecedor de produtos de bordo. Essa operadora será, portanto, a responsável por essa atividade no Brasil, em nome da armadora.

### 3 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE

O ambiente econômico mundial e as relações comerciais entre as organizações cresceram de tal forma que não se deu conta da importância das evoluções científicas alcançadas no campo da gestão e do controle empresarial.

Difícil é imaginar como seria a administração e a organização das empresas caso não se tivesse evoluído tanto na criação de métodos de controle e análise das suas informações.

O atual grau de entendimento sobre as operações de uma entidade só se tornou possível porque a comunidade científica e empresarial mundial dedicou-se muito nos últimos anos à compreensão do sistema empresa e das suas necessidades.

A Contabilidade tem sido fundamental nessa evolução do conhecimento à medida que tem garantido a estruturação, organização e o tratamento da informação empresarial. Seria impossível gerir uma empresa de forma eficiente caso não houvesse um método de controle e análise de informações empresariais. Não haveria uniformidade e convergência na gestão de estoques, na aplicação dos métodos de avaliação de custos, na formação de preços de venda ou mesmo na integração entre a gestão financeira das organizações e a das demais áreas da empresa.

Sem a pretensão de esgotar o assunto, esse capítulo demonstra, por uma questão de ordem, uma breve explanação sobre a diferença entre o que se entende por prática contábil, aliás, objeto de verificação principal deste trabalho, e a Contabilidade em seu sentido mais amplo.

O que se busca é demonstrar a importância do conhecimento contábil sobre as operações das organizações, suas evoluções no campo teórico da ciência e seus impactos no mundo dos negócios da atualidade, principalmente, na operação de cruzeiros marítimos.

### 3.1 A EVOLUÇÃO: DO MÉTODO DE CONTROLE À CIÊNCIA SOCIAL

Mais importante do que estabelecer uma data pontual que sirva como marco inicial para a criação da Contabilidade é compreender as origens e os fatores que levaram à sua criação.

Desde os primórdios da raça humana, uma necessidade em especial tem marcado sua evolução: *controlar e administrar posses e as atividades de escambo e comércio*.

Se se pensar a respeito dessa necessidade fazendo um paralelo com o que se tem registro na história, concluir-se-á que, desde o princípio das civilizações organizadas, o homem teve forte ligação com o conceito de posse e sempre esteve empenhado na proteção e multiplicação de seus territórios, alimentos e riquezas.

De uma forma geral, pode-se dizer que todos os homens que um dia necessitaram controlar suas atividades comerciais com terceiros ou mesmo suas posses pessoais, tais como: territórios, plantações, animais, bens pessoais, dinheiro etc., precisaram, em algum momento, estabelecer critérios ou métodos que lhes permitissem atingir seus objetivos. Essa necessidade é tão básica e antiga que não é possível definir, pontualmente, seu início.

Os antecedentes da Contabilidade estão fortemente relacionados com a origem da sociedade civilizada e sua criação foi resultado da própria evolução dessas sociedades ao longo do tempo. Todos os marcos históricos, que, por ventura, estejam relacionados com a necessidade básica aqui evidenciada, guardam relação com a construção da Contabilidade em seu conceito mais amplo.

São muitos os registros históricos sobre eventos que retratam a evolução social do homem e que datam de até 3000 a.C. É intrigante imaginar como as sociedades de cada uma dessas épocas controlavam suas riquezas, posses ou mesmo os eventos diários de troca ou comércio.

Hendriksen e Van Breda (1999, p.42) contam que “sistemas contábeis sofisticados parecem ter existido na China já em 2000 a.C. [...]”

Ao que parece, esses métodos de controle foram evoluindo ao longo do tempo, à medida que evoluíam também a própria arte da escrita, o desenvolvimento do conhecimento sobre a matemática e, principalmente, o

reconhecimento e uso generalizado da moeda entre os homens. As sociedades cresciam e conceitos como os de propriedade privada, de crédito e de acumulação de capital passavam a fazer parte do dia a dia das pessoas.

No início da Idade Moderna, por volta de 1300 d.C., nasceu o que os historiadores chamaram de Era do Renascimento, momento em que, na Europa, foram muito evidenciadas as evoluções humanas na cultura, religião, política, sociedade e economia.

O comércio era forte naquela época, principalmente no norte da Itália, e a necessidade de controle patrimonial era eminente o que contribuiu definitivamente para o que os historiadores da Contabilidade definiram como um dos seus marcos históricos, ou seja, a criação do *método das partidas dobradas*.

O primeiro registro de um sistema completo de escrituração por partidas dobradas é o encontrado nos arquivos municipais da cidade de Gênova, Itália, cobrindo o ano de 1340. (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 39).

Por volta de 1494, o livro "*Summa de arithmetica, geometrica, proportioni et proportionalitá*" foi escrito pelo frei franciscano, Luca Pacioli, o primeiro homem a codificar o método contábil das partidas dobradas e publicá-lo para conhecimento geral da sociedade. Ressalte-se que a sua obra, descoberta em Veneza, foi tão importante para a estruturação da Contabilidade em seu conceito mais simples, que, ainda hoje, mais de 500 anos depois, muitas de suas conclusões ainda são validadas e utilizadas.

Mas o que começou como um método matemático, desenhado para descrever e controlar atividades mercantis, tomou corpo e, ao longo do tempo, passou a fazer parte da vida e dos negócios das pessoas, que, por sua vez, ficavam mais complexos a cada dia.

A dificuldade em gerir um negócio não era privilégio dos antigos empresários. Na verdade, mesmo depois de séculos de grandes evoluções nas técnicas de gestão, de controle e da própria tecnologia da informação, sobreviver no mundo atual dos negócios é tão ou mais difícil do que no

passado. Essa dificuldade faz parte da própria evolução e talvez seja a fonte mais básica que motiva o homem a buscar soluções aos seus problemas.

Com a Contabilidade não poderia ser diferente. Depois de tantas evoluções no mundo dos negócios, a Contabilidade que no passado era apenas um sistema eficiente de escrituração dos atos e fatos ocorridos no patrimônio de uma determinada entidade, passou a ser cada vez mais utilizada com foco na gestão do negócio.

[...] é no século XIX que a Contabilidade, através de autores talentosos de vários países, não sem predecessores em épocas anteriores, assume vestimenta científica, saindo do estreito âmbito da escrituração para as especulações sobre avaliação, enquadramento da Contabilidade entre ciências, introdução dos raciocínios sobre custos de oportunidade, riscos e juros [...]. (IUDÍCIBUS; MARTINS, 2005, p. 10).

A figura da “entidade”, também, foi um dos fatores determinantes para essa evolução teórica da contabilidade. À medida que o negócio crescia, ficava ainda mais clara a necessidade de controlá-lo de forma individualizada. Esse controle personalizado do patrimônio da entidade pretendia ainda aumentar as chances de maximização dos seus resultados. Eram os tempos do pensamento capitalista, tomando força com o advento da revolução industrial.

A evolução econômica das entidades passou a ser, então, crucial para os seus gestores e também para a sociedade em geral. Com isso, a teoria da Contabilidade ganhava um objeto específico de estudo: o patrimônio da entidade e suas variações tanto sob o ponto de vista quantitativo como qualitativo. Por objeto de estudo entende-se o campo de atuação da ciência.

Diversas teorias foram se consolidando e o campo do conhecimento contábil passou a ter validade mediante a aplicação desses conceitos e princípios básicos.

Para Hendriksen (1999, p. 32), “a teoria da Contabilidade pode ser definida como um conjunto coerente de princípios hipotéticos, conceituais e pragmáticos que formam um quadro geral de referência para a investigação da natureza da contabilidade.”

Durante anos, diversos autores escreveram sobre as diferentes óticas da ciência da Contabilidade, tentando atribuir um objetivo específico para ela. Muitas definições foram formuladas, porém a grande maioria parece convergir para a gestão do negócio.

O objetivo principal da Contabilidade (e dos relatórios dela emanados) é fornecer informação econômica, física, de produtividade e social relevante para que cada usuário possa tomar suas decisões e realizar seus julgamentos com segurança. (IUDÍCIBUS, 2006, p. 32).

Assim, o que começou como um método de escrituração tem hoje o reconhecimento de uma ciência social aplicada, que estuda o comportamento da sociedade, particularmente no que se refere às relações econômicas entre suas diversas entidades.

É razoável inferir que a ciência da Contabilidade continuará sempre em evolução, motivada pelo surgimento de novos problemas de natureza econômico-financeira e disposta a prover os gestores com informação relevante em resposta a esses problemas.

### **3.2 CONTABILIDADE, ESCRITURAÇÃO E AS PRÁTICAS CONTÁBEIS**

Apesar de estarem claros os objetivos da ciência, bem como sua indiscutível importância para a sociedade, persiste a dificuldade em atribuir à Contabilidade uma definição mais ampla e que abarque todo o seu alcance.

Embora não seja o objetivo deste trabalho estabelecer uma definição que solucione tal problema, faz-se necessário prestar, aqui, alguns esclarecimentos importantes no sentido de contribuir para que determinados jargões do meio sejam tomados equivocadamente como definições do que de fato representa a ciência.

Muitas vezes, por exemplo, confunde-se a atividade de *escrituração* com a própria Contabilidade ou até mesmo com a função do Contador dentro da organização.

A Contabilidade enquanto ciência deve ser vista sempre sob um prisma mais abrangente, ou seja, levando-se em conta todo o seu potencial e utilidade à administração.

O enfoque sistêmico pode ser muito útil na busca dessa compreensão já que a Contabilidade se mostra como um sistema de informação e avaliação que, como se viu anteriormente, se destina a fornecer aos seus usuários informação para a tomada de decisão.

Os sistemas de informações compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações. (GIL, 1995, p.14).

Assim como um sistema de informação tradicional, a Contabilidade reúne uma série de recursos materiais, financeiros, humanos e tecnológicos, que, direcionados para a execução de atividades estruturadas, são capazes de transformar determinados dados em informação relevante. Esse sistema, quando em funcionamento, permite que o seu usuário tenha controle econômico sobre a organização.

Para Padoveze (2009, p. 33), “[...] o sistema de informação contábil é o grande sistema de informação dentro da empresa.” A afirmação procede, pois somente o sistema contábil envolve de uma só vez quase todas as áreas da empresa. Seu resultado (*informação*) é crucial para a gestão estratégica do negócio.

Bio (2009, p.23) pondera, ainda, que os sistemas de informação estão sempre organizados por procedimentos que coletam e processam dados de acordo com sua finalidade, produzindo e distribuindo, ao final, informações em forma de relatórios.

A Contabilidade, como um sistema de informação, trabalha da mesma forma, ou seja, organizando o processamento de seus dados de forma que seu resultado esteja alinhado às necessidades do usuário final e de acordo com enfoque desejado.

Marion (1994, p. 31), ao ensinar sobre as áreas de atuação do contador, demonstra o que pode ser entendido como *esquema básico do sistema contábil*. Esse esquema contempla as seguintes atividades:

- a) **Coleta de Dados:** fase em que os atos e fatos administrativos são coletados e interpretados;
- b) **Registro de Dados:** fase na qual ocorre a escrituração, a partir das melhores práticas contábeis e à luz da teoria contábil e das necessidades principais de cada organização;
- c) **Relatórios:** fase em que a contabilidade produz relatórios gerenciais e financeiros, desenvolvidos de acordo com a necessidade dos usuários a que servirão;
- d) **Usuários (tomada de decisão):** fase na qual os relatórios são submetidos à apreciação dos usuários finais que, a partir de suas análises, tomam decisões gerenciais sobre a vida das organizações.

A chamada *Escrituração* ou fase de *Registro de Dados* corresponde apenas a um dos estágios desse sistema de informação. Há que se ressaltar a importância dessa fase que, ao contrário do senso comum, não diz respeito ao simples registro de um fato administrativo ou ao cálculo de alguma modalidade de imposto.

Apoiada na já mencionada metodologia das partidas dobradas, a *Escrituração* carrega toda uma fundamentação teórica que permite que o sistema de informação atinja seu objetivo *mor*. Cada registro é inserido nesse sistema de forma específica, de acordo com determinados princípios e normas e à luz da teoria contábil.

Essa forma específica corresponde, na verdade, às práticas contábeis aplicadas ao registro das transações. O objeto principal deste trabalho está relacionado diretamente à identificação dessas práticas no segmento de cruzeiros marítimos das empresas que operam no Brasil.

Ao serem estudadas as práticas contábeis de um determinado segmento econômico, estar-se-á identificando como o sistema de informação contábil é formado em uma de suas atividades principais. Se os dados coletados para registro são a matéria-prima desse sistema, as práticas contábeis poderiam ser entendidas como o método de produção adotado na busca do produto final, a informação relevante.

As práticas contábeis são, por exemplo, alvo de atenção especial de usuários interessados na informação contábil, pois por meio delas, é possível avaliar o enfoque dado aos relatórios emanados pelo sistema contábil geral.

Nas últimas décadas, por exemplo, as práticas contábeis utilizadas no registro de operações do Brasil foram amplamente discutidas pelas entidades reguladoras, profissionais da área e acadêmicos, dadas as divergências de tratamento em relação a outros países de certa forma mais adiantados em alguns conceitos teóricos.

Essas divergências deram causa a diversas discussões técnicas sobre a sua validade e atualidade, uma vez que não convergiam para aquelas praticadas nas principais potências econômicas do mundo e que são, na maioria dos casos, as maiores investidoras de capital no Brasil.

Felizmente e assim como ocorreu em outros em países do mundo, o Brasil está, hoje, em processo de adoção dessas práticas internacionais, quais sejam aquelas adotadas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB).

Para acompanhamento deste processo de convergência, foi criado, no Brasil, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), que, hoje, conta com o apoio de entidades importantes como: a Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA); Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC); Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA); Conselho Federal de Contabilidade (CFC); Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI) e o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON). Vale reconhecer, aqui, o apoio dado pelo governo brasileiro nesse processo, permitindo que tais mudanças pudessem ter sido feitas sem a interposição de obstáculos fiscalistas intransponíveis.

A convergência entre práticas contábeis internacionais promoverá uniformidade de tratamento entre as organizações mundiais, o que facilita o

entendimento dos relatórios emanados da Contabilidade. Trata-se de um grande passo da Contabilidade na busca de mais qualidade na informação contábil oferecida.

### 3.3 O DESAFIO DE INFORMAR

O que faz da Contabilidade uma ciência tão relevante para a sociedade é a informação final que ela produz. Entretanto, prestar informações relevantes para a tomada de decisão é algo complexo do ponto de vista prático.

A dificuldade inicia no próprio conceito de relevância da informação. Cada usuário tem diferentes percepções em relação aos eventos que de fato mereceriam mais atenção, bem como sobre qual seria o tratamento mais adequado, em função de sua necessidade particular, a ser dado a essa informação.

A informação contábil é valiosa para diversos grupos de usuários cujos interesses gerais são, muitas vezes, distintos e até opostos.

<b>Usuário da Informação Contábil</b>	<b>Meta que desejaria maximizar ou tipo de informação mais importante</b>
Acionista minoritário	Fluxo regular de dividendos
Acionista majoritário ou grande participação	Fluxo de dividendos, valor de mercado da ação, lucro por ação
Acionista preferencial	Fluxo de dividendos mínimos ou fixos
Emprestadores em geral	Geração de fluxos de caixa futuros suficientes para receber de volta o capital mais os juros, com segurança
Entidades governamentais	Valor adicionado, produtividade, lucro tributável
Empregados em geral, como assalariados	Fluxo de caixa futuro capaz de assegurar bons aumentos ou manutenção de salários, com segurança; liquidez
Média e alta administração	Retorno sobre o ativo, retorno sobre o patrimônio líquido; situação de liquidez e endividamento confortáveis

**Quadro 7 – Usuários da Informação Contábil e suas Necessidades**

Fonte: Iudícibus (2006, p. 23)

É importante notar que o conflito de interesses entre esses usuários faz com que o método utilizado para a obtenção de uma informação possa não atender a todos os interessados ao mesmo tempo.

A Contabilidade tem evoluído muito desde seus primórdios e têm sido muito grande os esforços empenhados na busca de um sistema único de informações, desenvolvido por critérios que tornem a informação contábil o mais útil possível para todos os interessados.

Na sua essência, a Contabilidade nasceu com o objetivo específico de atender ao proprietário do negócio, logo as informações por ela geradas tinham uma natureza mais gerencial do que qualquer outra situação possível.

O Estado, na aplicação de seu direito de arrecadação e para cumprir sua função de gestão conferida pela própria sociedade, percebeu muito cedo o poder da informação contábil e apoderou-se, de certa forma, dela, criando uma série de normas e regulamentos que obrigam as empresas a organizarem seus sistemas contábeis de acordo com determinados critérios que não representam a realidade da ciência, sendo apenas adequados à geração de informação fonte para a cobrança de tributos e contribuições. A Contabilidade Geral passou, então, a ser muito influenciada pelo Estado e dela nasceu o que hoje se conhece como Contabilidade Societária.

Essa realidade ainda é nos dias de hoje uma das principais razões pelas quais a Contabilidade, por vezes, não é reconhecida na sua devida importância pela sociedade, que crê que sua utilidade está vinculada apenas ao pagamento de impostos, quando, na verdade, a Contabilidade seria essencial para a gestão dos negócios mesmo se o governo encontrasse outra fonte de informação que servisse de base para a tributação. Infelizmente, para essas pessoas, essa realidade só muda quando elas se veem em uma situação em que precisam gerir seus negócios de forma produtiva, com informações relevantes e acima de tudo, coerentes entre todas as áreas da empresa.

Quando uma empresa cresce, ao ponto de o controle ter que ser dividido entre vários departamentos distintos e com gestores próprios e especializados nas suas funções, a organização como um todo acaba percebendo a necessidade dos sistemas contábeis para unificar e dar coerência à informação produzida.

É interessante notar que a figura do gestor é cada vez mais importante para a organização, embora, em muitos casos, seus interesses sejam efetivamente diferentes daqueles que seriam os dos próprios donos da empresa. Não se trata de gestores atuando em benefício próprio, mas, sim,

profissionais especialistas que norteiam suas decisões em critérios e procedimentos de gestão muitas vezes científicos e voltados para princípios da boa prática empresarial, que podem não representar, necessariamente, a vontade dos donos do negócio.

Essa divergência de interpretação é natural e acabou provocando ao longo dos anos grandes avanços na Contabilidade.

Apesar de a Contabilidade ter nascido gerencial quanto ao interesse do proprietário (pois dono e gerente eram a mesma pessoa), foi somente após esta separação que a Contabilidade Gerencial, filha extraída de uma costela da Contabilidade Geral, se expande, se desvincula dos rígidos parâmetros da Financeira (voltada aos usuários externos e, entre nós, conhecida como Societária) e cria vida própria, principalmente a partir da segunda metade do século XX [...]. (IUDÍCIBUS; MARTINS; CARVALHO, 2005, p. 11).

A diferença básica entre o que se conhece como Contabilidade Societária e a Contabilidade Gerencial é o enfoque utilizado nas suas práticas, que, nesse caso, são divergentes em função das próprias necessidades de cada usuário da informação.

A Contabilidade Gerencial tem como objetivo principal atender aos gestores da própria organização ou grupo econômico, sem levar em conta quaisquer amarras técnicas ou legais predefinidas por autoridades ou usuários externos.

Horngrén, Sundem e Stratton (2004, p. 4) definem Contabilidade Gerencial como “o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.”

Todas as práticas e técnicas adotadas no exercício da Contabilidade Gerencial são adaptadas às características da empresa com o objetivo principal de analisar e interpretar corretamente suas operações, de forma a obter informações essenciais para sua gestão.

Ao contrário da Gerencial, a Contabilidade Financeira está relacionada com uma informação contábil que visa atender, primordialmente, aos

chamados usuários externos à organização, ou seja, acionistas, entidades governamentais, fornecedores, bancos, entre outros.

Essa distinção entre a Contabilidade Estatutária e a Contabilidade Gerencial pode parecer estranha para aqueles que não estão envolvidos com o mundo da contabilidade, causando dúvidas sobre como poderia haver duas ou mais Contabilidades diferentes ou mesmo usuários dessas informações com necessidades divergentes. Talvez não seja simples para essas pessoas compreenderem os diversos enfoques possíveis na informação. Vejam-se algumas das diferenças entre esses dois enfoques contábeis mencionados:

<b>Principais Distinções</b>	<b>Contabilidade Gerencial</b>	<b>Contabilidade Societária</b>
Usuários primários	Gestores da organização em vários níveis	Usuários externos, como investidores e agências governamentais, mas também gestores das organizações
Liberdade de escolha	Sem restrições, exceto custos em relação a benefícios de melhores decisões gerenciais	Restringida pelos princípios de contabilidade geralmente aceitos
Implicações comportamentais	Preocupação com a influência que as mensurações e os relatórios exercerão sobre o comportamento cotidiano dos gestores	Preocupação em mensurar e comunicar fenômenos econômicos. As considerações comportamentais são secundárias, embora a compensação dos executivos baseada em resultados relatados possa ter impacto em seu comportamento
Enfoque de tempo	Orientação para o futuro: uso formal de orçamentos, bem como de registros históricos. Ex.: orçamento de 20x2 comparado com o desempenho real de 20x1	Orientação para o passado: avaliação histórica. Ex.: desempenho real de 20x2 comparado com o desempenho real de 20x1
Horizonte de tempo	Flexível, com uma variação que vai de horas a 10 ou 15 anos	Menos flexível; geralmente um ano ou um trimestre
Relatórios	Detalhados; preocupam-se com detalhes de partes da entidade, produtos, departamentos, territórios etc.	Resumidos; preocupam-se primeiramente com a entidade como um todo
Delineamento de atividades	Campo de ação se define com menor precisão. Uso mais intenso de disciplinas como economia, ciências de decisão e comportamentais	Campo de ação se define com maior precisão. Menor uso de disciplinas afins

**Quadro 8 – Contabilidade Gerencial versus Contabilidade Societária**

Fonte: Horngren (2004, p. 5)

No decorrer das últimas décadas, a Contabilidade Gerencial tem sido constantemente aprimorada pela comunidade acadêmica, na tentativa de oferecer alternativas técnicas que melhor atendam as demandas empresariais.

Um dos grandes desafios enfrentados envolve a questão da melhor avaliação dos itens patrimoniais e do lucro econômico. Foram muitos os métodos conceituais desenvolvidos na busca desse objetivo.

São várias as formas de se medir o patrimônio e o lucro de uma empresa; desde o Custo Histórico, com base nas transações ocorridas, passando pelo Custo Corrente, considerando a reposição dos fatores de produção sendo consumidos, avaliando cada ativo e passivo pelo seu Valor Líquido de Realização e chegando ao Valor Presente dos Fluxos de Caixa Futuros. (MARTINS, 2000, p. 28).

Todos esses métodos foram sendo adaptados aos conceitos básicos da ciência contábil, tornando suas informações mais adequadas às necessidades de seus usuários, porém as necessidades e percepções da sociedade em relação à avaliação patrimonial se alteram à medida que ocorre sua própria evolução e o aumento da complexidade dos negócios.

Apesar da diversidade de métodos, não se pode afirmar que existe um modelo conceitual considerado perfeito, sendo certo que todos procuraram preencher as lacunas conceituais dos modelos anteriores.

Atualmente, existe um novo conceito chamado de Valor Justo (*Fair Value*) que vem sendo discutido e aplicado em diversos países, principalmente nos Estados Unidos, e que, agora, chega ao Brasil. Embora de forma embrionária, esse conceito representa um novo esforço da Contabilidade no sentido de atender às necessidades da comunidade empresarial.

Iudícibus e Martins (2007, p. 11), em sua tentativa de tradução do conceito originalmente elaborado pelo IASB (*International Accounting Standard Boards*) e pelo FASB (*Financial Accounting Standards Board*), discorrem que “Valor Justo é o montante pelo qual um determinado item poderia ser transacionado entre participantes dispostos e conhecedores do assunto, numa transação sem favorecimento.”

A aplicação do método de Valor Justo é extremamente subjetiva e por essa razão tem sido considerada pela comunidade acadêmica como um

grande desafio. Ao contrário dos outros métodos de avaliação, o Valor Justo não parte de bases previamente definidas como, por exemplo, o valor dos contratos de compra de ativos financeiros para estabelecer o seu valor no momento em que os Balanços Patrimoniais são emitidos. É preciso que esses ativos sejam demonstrados nesses balanços pelo seu valor considerado justo, ou seja, o valor que o mercado pagaria por esses mesmos ativos caso houvesse uma transação financeira de sua venda.

Embora a aplicação desse conceito não seja empregada para todos os itens patrimoniais, nota-se que ele é de difícil aplicação, pois, no caso em que não houver formas de se obter o valor de mercado de determinados itens patrimoniais, os contadores terão que buscar métodos de estimar o valor que melhor represente os bens demonstrados, sem ter como referência outros valores previamente definidos.

Há que se reconhecer que os usuários da informação contábil, ao tomarem conhecimento de peças contábeis, como é o caso do Balanço Patrimonial, estarão trabalhando com informações muito mais acuradas e realistas do que aquelas informadas até há pouco tempo e cujo método de avaliação empregado era o custo histórico (valor efetivo de aquisição). A comunidade contábil sofreu por vários anos muitas críticas dos administradores por causa desse método de avaliação e agora apresenta uma proposta de solução ao problema.

Em um sentido mais amplo, a Contabilidade tem procurado ajustar suas informações às necessidades da administração de forma a proporcionar o máximo possível de informação útil ao processo de tomada de decisão.

Informar adequadamente é, portanto, um conceito complexo e que depende de uma série de fatores internos e externos à organização. A Contabilidade, como ciência, vem estudando e buscando adaptação ao longo dos anos a todos esses fatores.

O que é certo sobre isso é que não existe uma forma final a ser buscada, já que a sociedade e suas necessidades se alteram naturalmente à medida que evoluem. A Contabilidade e suas soluções para os problemas devem acompanhar essa evolução, adequando-se da melhor forma possível e sempre com o objetivo básico de proporcionar informações de natureza útil aos seus usuários. Talvez seja por isso que essa ciência tem, ao longo dos anos,

conseguido contribuir significativamente para o processo de geração de riqueza e da avaliação do valor de um negócio.

### **3.4 O PAPEL E A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NA EMPRESA**

À medida que aumenta a complexidade das operações dentro de uma empresa, cresce, também, a necessidade por informações que sirvam de suporte à administração. Como se verificou nos tópicos anteriores, a Contabilidade possui um sistema de informação voltado exclusivamente ao fornecimento de informação para usuários internos e externos à entidade.

Embora profissionais e acadêmicos da área reconheçam o longo e, talvez, impossível caminho a percorrer no sentido de tornar esse sistema de informação completo aos olhos de todos os seus usuários, as informações produzidas pela Contabilidade são notadamente valiosas à administração.

Não se pode deixar de reconhecer que o ambiente contábil, por abarcar *muitas* das principais informações de diversas áreas das empresas (em alguns casos *todas* as informações de determinadas áreas) corresponde, hoje, talvez à sua principal fonte de informação interna. Em função disso, organizar e estruturar todo o processo de geração dessas informações, bem como o seu processo de *reporting* aos diversos gestores existentes, passou a ser uma tarefa de extrema complexidade.

Para que essa tarefa pudesse ser organizada de maneira mais adequada dentro das organizações, surgiu, ao longo dos anos, um departamento específico dentro da empresa com o objetivo de estruturar todo esse processo, bem como facilitar a divulgação dos seus resultados aos diversos gestores interessados. A essa divisão deu-se o nome de Controladoria.

É importante observar que tudo o que está relacionado à divisão de controladoria guarda estrita relação com a Contabilidade. Na verdade, do ponto de vista prático e levando em conta nossa experiência profissional, parece que a Controladoria de uma empresa nada mais é do que o departamento de

contabilidade no exercício de sua função mais ampla de organização, controle, avaliação e reporte.

Essa visão parece acertada se avaliada sob o enfoque da importância desse departamento na gestão, o que é inequívoco. Para que um departamento de Controladoria se justifique dentro de uma organização é necessário que o processo de gestão da empresa tenha certo grau de complexidade e que a alta administração demande com frequência por uma espécie de consultoria especial. Essa consultoria pode ser prestada por um time de trabalho cujas experiências e habilidades profissionais sejam capazes de acumular o conhecimento produzido pela empresa, bem como torná-lo acessível aos administradores.

Em um negócio pequeno, ainda em evolução, não há condição financeira de se organizar um departamento de Controladoria, até porque todas as dúvidas eventualmente emanadas da administração podem ser sanadas pela figura do próprio Contador interno ou externo, que, sem dúvida, detém o conhecimento técnico necessário para resolver ou encaminhar a resolução de muitos dos problemas empresariais.

Nas empresas de médio e grande porte, à frente desse departamento, está a posição do chamado “Controller”, um profissional considerado como um dos executivos-chave da empresa e que participa ativamente de atividades importantes como o planejamento e o controle gerencial de diversas áreas.

Para Figueiredo e Caggiano (2004, p. 29), o papel do *Controller* da organização é o de “[...] por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.”

Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 15) defendem que “os controllers tem um papel ascendente como “consultores internos”, ajudando os gestores a obter informações relevantes para suas decisões.”

Apesar desse *status* implícito de consultor, os *Controllers* são empregados efetivos das organizações e detêm autonomia para desenvolver, implementar ou alterar os sistemas de informação da empresa, bem como alinhá-los aos objetivos estratégicos estabelecidos pela alta administração,

nesse caso, representados pelas orientações daqueles que são geralmente seus superiores diretos, ou seja, os Diretores Financeiros ou CFO - *Chief Financial Officer*, como são chamados nas empresas americanas ou naquelas que tem investimento em outros países e nas quais se usa o inglês como idioma oficial de comunicação.

A divisão de Controladoria é responsável por algumas áreas dentro da empresa que, no geral, correspondem aos seguintes departamentos:

- a) Contabilidade Societária;
- b) Contabilidade de Custos;
- c) Planejamento e Controle Orçamentário;
- d) Auditoria Interna;
- e) Faturamento e Impostos;
- f) Controle Patrimonial;
- g) Contas a Pagar e a Receber.

Para Catelli (2006, p. 346), a missão da divisão de controladoria é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização.”

Ainda segundo Catelli (2006, p. 351), para atingir esse objetivo principal a Controladoria utiliza-se, além do conhecimento técnico específico de cada um de seus membros no exercício de suas funções, instrumentos de Processo de Gestão e Sistemas de Informações.

O chamado Processo de Gestão diz respeito a como os trabalhos são organizados dentro da divisão de Controladoria para que seus resultados convirjam ao alcance da sua missão. Esse processo é organizado entre as seguintes etapas:

- a) **Planejamento estratégico:** em que são projetados os cenários futuros ante as metas estabelecidas pela alta administração;
- b) **Planejamento operacional:** no qual são avaliados os diversos planos operacionais possíveis na busca do cenário futuro pretendido;
- c) **Programação:** representando a fase em que o planejamento é ajustado às possíveis dificuldades da rotina da empresa;
- d) **Execução:** na qual os planos efetuados são colocados em prática;

- e) **Controle:** em que é avaliado se os objetivos pretendidos pelo plano estratégico estão sendo alcançados.

Cada uma dessas fases do Processo de Gestão somente é possível de ser realizada com eficiência e alinhamento aos objetivos gerais da organização porque existem Sistemas de Informações desenvolvidos para oferecerem a matéria-prima de cada uma dessas etapas.

Esses sistemas são os mais diversos possíveis e não representam, necessariamente, sistemas informatizados como o termo pode levar à interpretação. São diversos recursos, tarefas e pessoas envolvidas no seu processo e o resultado representa, para cada uma de suas etapas, um suporte informacional capaz de permitir que a missão da divisão de Controladoria torne-se possível, mediante a oportunidade de informar a gestão sobre a real situação econômica da organização em relação às metas previamente definidas.

### **3.5 A CONTABILIDADE E O PROCESSO DE GERAÇÃO DE VALOR ECONÔMICO**

O desejo básico dos homens ao desenvolverem um empreendimento econômico é de que esse negócio prospere, retornando o investimento inicial aplicado, bem como um valor adicional futuro que promova a multiplicação de seu patrimônio.

Embora não exista uma fórmula específica que garanta a prosperidade de um negócio, supõe-se que o sucesso de um empreendimento econômico passe, no mínimo, pela conquista de bons níveis de desempenho em relação à qualidade dos produtos e serviços oferecidos, eficiência nos processos, marca da companhia, resultado financeiro e gestão do fluxo de caixa.

O êxito de um negócio depende do aprimoramento geral da organização e da sua capacidade de lidar com os fatores externos e internos que influenciam sua atividade. Gestores atentos a esses fatores procuram organizar seus processos de tal forma que cada tarefa desempenhada dentro da

empresa possa ser desenvolvida com o máximo de eficiência, porque sabem que o conjunto dessas ações bem executadas resulta em uma maximização do resultado (eficácia) quando o produto ou serviço é prestado ao cliente, agregando valor ao negócio como um todo.

A expressão “agregando valor” deve ser interpretada, nesse caso, em seu sentido mais amplo, ou seja, levando em conta tanto o aspecto econômico (quantitativo) que é traduzido pela obtenção de um resultado ou retorno financeiro, como pelo seu aspecto subjetivo (qualitativo) que poderia ser representado pela importância da marca ou produto ao cliente. Agregar valor implica, ainda, a obtenção de um benefício adicional ao que seria considerado como normal.

Nos processos e atividades de uma empresa, existem diversas etapas que podem agregar ou não valor ao negócio. As organizações são sistemas complexos, influenciados por variáveis ambientais, cujo produto final depende necessariamente do inter-relacionamento entre todas as áreas e pessoas que fazem parte dele. Todas as atividades de uma empresa são importantes para que essa atinja seus objetivos básicos e sua melhor ou pior organização implica resultados finais favoráveis ou não.

A boa gestão empresarial está diretamente relacionada à qualidade da informação produzida e ao processo de tomada de decisão. Não seria possível promover a prosperidade da empresa caso não houvesse um sistema de informação interno capaz de prover os gestores das diversas áreas da organização de informação relevante e em tempo adequado.

A administração dos recursos empresariais, principalmente os financeiros, depende muito das informações que esse sistema interno é capaz de produzir, pois, mesmo que o gestor seja um dos melhores na sua função, suas decisões tendem a ser equivocadas caso suas bases de informação não sejam precisas. Sociedades como a norte-americana, por exemplo, têm forte ligação com indicadores e estatísticas e todas as suas decisões são calcadas em dados e informações. Com a globalização experimentada nas últimas décadas, essa cultura, agora, é empregada por todas as empresas no mundo, independentemente do seu país de origem.

A Contabilidade tem tido um papel de grande relevância no processo empresarial de criação de valor econômico (aquele traduzido pela obtenção de

resultado ou acréscimo de patrimônio), à medida que vem favorecendo o processo de tomada de decisão.

Padoveze (1999, p. 2) conta que “o atual estágio da contabilidade gerencial, que abarca todos os estágios evolutivos anteriores, centra-se no processo de criação de valor através do uso efetivo dos recursos empresariais.”

É indiscutível a contribuição feita pela Contabilidade no processo de gestão empresarial à medida que ela investiga e informa o administrador sobre aspectos de muita relevância, como por exemplo:

- a) Determinação e controle de custos dos produtos e serviços;
- b) Controle e gestão financeira;
- c) Planejamento e controle gerencial;
- d) Gestão do uso efetivo de recursos empresariais.

Estudos têm sido desenvolvidos no sentido de tornar a informação contábil ainda mais voltada para a criação de valor.

Araujo e Neto (2003, p. 27) contam que “muito tem se evoluído nessa questão. Recentemente estudos e pesquisas na área contábil atentam demasiadamente para o fator essência econômica da informação. O parâmetro escolhido dentre os usuários é a criação de riqueza das entidades.”

Sem informações confiáveis parece que seria quase impossível administrar, adequadamente, uma organização, promovendo seu crescimento e contribuindo para a obtenção dos resultados econômicos esperados. Mesmo os fatores qualitativos de desempenho, que parecem ser os principais aspectos ligados à criação de valor em um negócio, seriam afetados pela baixa assertividade na tomada de decisões por parte da administração.

Oliveira, Muller e Nakamura (2000, p. 3) contam que “A contabilidade, além de gerar informações, permite explicar fenômenos patrimoniais, construir modelos de prosperidade, efetuar análises, controlar, e também serve para prever e projetar exercícios seguintes, entre tantas outras funções.”

Mais do que um simples método de estruturação e organização de informações de natureza econômico-financeira de uma entidade, a Contabilidade, em especial a Contabilidade Gerencial, é um conjunto

informacional estratégico de gestão e tem contribuído muito no processo de geração de valor econômico, consolidação de sua importância para a vida empresarial e da sociedade.

### **3.6 O CONTROLE CONTÁBIL NAS EMPRESAS OPERADORAS DE CRUZEIROS**

O controle contábil das empresas operadoras de cruzeiros brasileiras tem o importante papel de auxiliar as diretorias e presidência locais no processo de gestão do negócio.

Além disso, no caso das empresas Costa Cruzeiros, MSC, Royal Caribbean e Ibero Cruzeiros, os sistemas contábeis são, ainda, a principal fonte de informação das armadoras estrangeiras, permitindo o monitoramento e o controle dos investimentos feitos no Brasil.

Para essas empresas, observa-se que o nível de reporte das atividades executadas por cada uma de suas áreas é grande e que a autonomia em relação ao poder de decisão é relativa. Embora as unidades locais representem entidades legais, todos os seus procedimentos e políticas gerais precisam estar alinhados com os praticados por suas matrizes no exterior. Costa, Royal e Ibero, por serem empresas cujo controle estrangeiro está ligado a empresas abertas americanas (Carnival e Royal), sofrem um controle maior que a MSC, que ainda tem controle familiar.

Nesse sentido, a tecnologia da informação tem funcionado nessas empresas como uma forte aliada das suas controladoras no exterior, para a manutenção do controle de toda a operação no Brasil, garantindo naturalmente determinados limites para as possíveis ações das diretorias locais. Como todas as áreas estão de alguma forma informatizadas, seus processos precisam adequar-se aos sistemas que utilizam e essa adequação torna cada uma das áreas da empresa seguidora das diretrizes principais estabelecidas pelas matrizes.

Os sistemas informatizados dessas empresas, quase sempre estão vinculados ao sistema de informação contábil e funcionam como uma fonte de alimentação para esses sistemas.

O departamento de reserva, por exemplo, utiliza-se de um sistema informatizado que é considerado o coração de cada uma das empresas do ramo. Uma curiosidade a respeito da operação no Brasil é que MSC, Costa e Ibero utilizam-se do mesmo sistema de reserva, que leva o nome de “TTG”.

Nesse sistema, são registradas todas as reservas de cruzeiros, hotéis, *transfers*, aéreos, seguros e serviços extras efetuados. As *interfaces* entre esse e o sistema de contabilidade garantem que o controle contábil tenha conhecimento de cada uma das ações realizadas no departamento comercial. Cada reserva aberta, cada desconto oferecido, cada cancelamento ou pagamento processado são imediatamente registrados na contabilidade local que, por sua vez, utilizando-se de outras *interfaces*, reporta diariamente para sua controladora as atividades realizadas.

Em conjunto com os estudos de mercado realizados pelos departamentos de marketing das empresas, a Contabilidade e o controle de reservas representam a principal base informacional das companhias para os seus planejamentos estratégicos.

Dessa forma, a divisão de Controladoria das operadoras de cruzeiros participa ativamente do processo de planejamento das empresas, servindo cada uma das diretorias locais, bem como o controle central no exterior com informações cruciais sobre o desempenho do negócio, bem como com projeções para os períodos futuros.

Todas as principais operadoras brasileiras trabalham com os chamados sistemas de *Budgets* ou de Orçamento gerenciados pelas divisões de Controladoria.

No geral, as empresas projetam seus resultados, o fluxo de caixa e os investimentos esperados em ativos, sempre para o ano seguinte. Esses números passam pela aprovação das controladoras e servem de base para o monitoramento do desempenho das atividades da empresa.

O controle e o monitoramento das atividades são feitos mensalmente em todas as operadoras, por meio da revisão dos resultados alcançados e da elaboração dos chamados “*Forecasts*”, que, na verdade, são previsões dos mesmos números de resultado, ativos e fluxo de caixa, porém direcionados para os meses restantes do ano corrente e em função do que já foi de fato realizado até a sua data de elaboração. Essas ferramentas orçamentárias

constituem-se hoje em uma das principais tarefas da Controladoria dessas empresas e somente são possíveis graças a toda a estrutura organizacional promovida pelo controle contábil das empresas, que permite que informações cruciais para a gestão do negócio sejam utilizadas de forma objetiva e confiável.

O sucesso dessas empresas, nas suas atividades, deve-se não só aos seus excelentes produtos e serviços prestados, embora essas sejam as principais razões de sucesso, mas, também, a qualidade do seu gerenciamento que, mediante decisões acertadas, têm compreendido cada vez mais o negócio, seus riscos, limitações e oportunidades, promovendo, assim, as melhores avaliações e tomando boas decisões. É justamente no suporte dessa gestão que a contabilidade dessas empresas tem sido fundamental para o sucesso do negócio.

## **4 ANÁLISE E TRANSCRIÇÃO DOS RESULTADOS: UM PANORAMA GERAL SOBRE A OPERAÇÃO DE CRUZEIROS**

Esse capítulo apresenta um panorama geral da estrutura de operação de cruzeiros no Brasil para as empresas: *Ibero* e *Costa*. A construção desse cenário foi feita a partir das informações coletadas nessas empresas.

Sempre que possível e tomando por base informações de domínio público apresentadas no segmento, estar-se-á, ainda, relacionando tais resultados a informações relativas a outras empresas do segmento que não foram objeto desta pesquisa. Pretende-se demonstrar com isso a semelhança de atuação entre as demais empresas do mercado e as que foram objeto desta pesquisa.

Como este trabalho foi desenvolvido com foco no controle contábil, não houve aprofundamento em questões de natureza fiscal e tributária. Vale ponderar que essas matérias representam outra grande oportunidade para novos trabalhos de natureza científica. São muitas as incoerências tributárias relacionadas às atividades das operadoras de cruzeiros, principalmente por causa da falta de conhecimento das autoridades sobre os detalhes e a complexidade da operação.

### **4.1 O CICLO OPERACIONAL DA OPERAÇÃO DE CRUZEIROS MARÍTIMOS**

No geral, a temporada de cruzeiros marítimos de turismo no Brasil começa, anualmente, durante o mês de novembro e segue até o mês de abril. Algumas tentativas isoladas foram feitas no sentido de manter um navio no país durante o ano todo, porém todas elas se mostraram, por enquanto, infrutíferas. A MSC, empresa concorrente das empresas pesquisadas, vai operar na temporada 2009/2010 durante oito meses, conforme divulga em seu folheto promocional distribuído ao mercado.

Apesar do pequeno período de navegação em águas brasileiras, as operadoras locais trabalham o ano inteiro na preparação dessas temporadas

de cruzeiros. De fato, mesmo antes de iniciar uma temporada, as operadoras de cruzeiros já estão trabalhando na temporada seguinte, o que resulta em um volume constante de trabalho para cada uma das áreas das empresas.

A Ilustração, a seguir, representa um calendário de temporada em que se simularam as principais ações das operadoras no sentido de promover, comercializar e executar a temporada de cruzeiros 09/10, ou seja, que se inicia em 2009 e que se encerra em 2010. Essas datas correspondem à realidade geral do mercado nesses anos.

<b>TEMPORADA</b>	<b>08/09</b>	<b>08/09</b>	<b>08/09</b>	<b>08/09</b>	<b>08/09</b>	<b>08/09</b>
MÊS/ANO	nov./08	dez./08	jan./09	fev./09	mar./09	abr./09
<b>TEMPORADA</b>	-	-	-	-	-	-
MÊS/ANO	maio/09	jun./09	jul./09	ago./09	set./09	out./09
<b>TEMPORADA</b>	<b>09/10</b>	<b>09/10</b>	<b>09/10</b>	<b>09/10</b>	<b>09/10</b>	<b>09/10</b>
MÊS/ANO	nov./10	dez./10	jan./10	fev./10	mar./10	abr./10

**Ilustração 4 – Calendário de Temporada e a Operação de Cruzeiros**

Em novembro de 2008, ou seja, logo ao início da temporada 08/09, as empresas já anunciaram as vendas de 09/10 durante as feiras especializadas de turismo do país, tais como: ABAV e BRAZTOA, entre outras.

O objetivo principal das operadoras, ao anunciar as temporadas com tamanha antecedência, é o de munir seus representantes e agentes de viagens, em todo o país, com materiais promocionais da próxima temporada, dando tempo a eles para o planejamento adequado de suas ações de vendas do ano seguinte. Sob o ponto de vista contábil, é importante perceber que as empresas estão realizando diversos investimentos em marketing com grande antecedência quanto à realização de cada cruzeiro. Além disso, as operadoras têm já concretizados os seus contratos de afretamento com essas armadoras que garantem a venda dos produtos.

Como é comum os agentes de viagem acompanharem seus grupos de passageiros nas viagens da temporada, o anúncio antecipado permite que eles possam começar seus trabalhos de divulgação e convencimento durante os cruzeiros, ou seja, nas viagens da temporada 08/09. O momento é propício,

pois atinge o passageiro durante o período em que ele está gozando de suas férias a bordo e sua satisfação garante o interesse em um cruzeiro futuro.

Nas viagens da temporada 08/09, as próprias armadoras iniciam a bordo as promoções para os cruzeiros 09/10, favorecendo os passageiros com descontos significativos pela compra antecipada. Ressalte-se que, em alguns casos, a operadora começa a receber o pagamento de suas vendas com mais de 12 meses de antecedência.

Antes mesmo de a temporada 08/09 ser encerrada, as operadoras iniciam suas campanhas de marketing nos principais jornais e revistas do país, para a promoção dos cruzeiros da temporada 09/10.

Durante os meses de abril e maio de 2009, os departamentos comerciais e de promoção das operadoras iniciaram as visitas das principais agências de viagem de todo o país para a promoção e divulgação da temporada 09/10. Como ela já era do conhecimento desses agentes por causa do lançamento realizado nas feiras especiais, bem como dos anúncios nos jornais e revistas, o trabalho desses profissionais tinha o objetivo principal de fornecer informação sobre as vantagens comerciais oferecidas pelas empresas na compra de seus cruzeiros, além de evidenciar os principais atrativos de cada navio e roteiro oferecidos. Esse trabalho somente termina quando as cabines dos navios são esgotadas.

Embora muitos passageiros comprem os cruzeiros 09/10 entre os meses de dezembro de 2008 e abril de 2009, as vendas de cruzeiros aquecem muito somente entre os meses de junho e outubro. É comum as operadoras terminarem o mês de outubro com cerca de 80% de todos os seus cruzeiros da próxima temporada já vendidos e recebidos. Algumas empresas alcançam números ainda maiores. Isso ocorre por duas razões principais: a) os passageiros querem aproveitar os descontos pela compra antecipada e b) também querem escolher as cabines que mais lhes convêm. Quanto mais tarde ocorre a compra, mais difícil fica escolher as cabines que mais agradam a cada passageiro.

Vale lembrar, ainda, que operadoras e agências de viagens vendem durante todo ano cruzeiros com itinerário no exterior, cujo embarque, geralmente, ocorre fora das temporadas de cruzeiros no Brasil.

No mês de novembro, os navios que estão programados para a temporada brasileira partem dos seus locais de origem na Europa com destino ao Brasil. Esses cruzeiros são aqueles chamados de travessias ou transatlânticos e que traziam os imigrantes estrangeiros ao Brasil nos séculos passados. Agora, esses navios vêm repletos de turistas de toda parte do mundo, bem como de brasileiros que preferem um produto com perfil internacional e com muito mais dias de navegação.

Com a chegada dos navios ao Brasil, começa mais uma vez a temporada de cruzeiros e a frenética administração de embarcações e passageiros nos portos e pontos turísticos nacionais.

No porto de Santos, por exemplo, a temporada de 08/09 teve um dia com mais de 20.000 pessoas transitando no terminal. Foram sete navios atracando ao mesmo tempo na cidade.

O conhecimento desse fluxo geral de operação e dos diversos eventos ligados à administração dos cruzeiros é de suma importância para a compreensão dos tópicos técnicos que serão analisados a seguir.

#### **4.2 O DÓLAR COMO REFERÊNCIA AO PREÇO DOS CRUZEIROS**

Uma das práticas de venda do mercado de cruzeiros brasileiros é a de que os preços dos produtos são sempre baseados em dólares americanos, independentemente se o cruzeiro é internacional ou de cabotagem.

Isso ocorre mesmo no caso dos itinerários nacionais porque as operadoras têm seus compromissos de afretamento dos navios em moeda estrangeira. Por uma questão de adequação financeira e redução de riscos cambiais, as operadoras vendem seus produtos nas mesmas bases em que o pagamento do seu custo principal irá ocorrer.

Embora o valor de referência seja o dólar americano, as operadoras não recebem diretamente seus cruzeiros em moeda estrangeira, haja vista que essa é uma prática proibida pelo Banco Central Brasileiro. Assim, diariamente, as operadoras divulgam ao mercado as taxas do dólar turismo que estarão tomando como base para a conversão dos seus preços em reais.

De posse dessas taxas, os agentes de viagem de todo país recebem seus clientes, selecionam o produto escolhido de acordo com as características requisitadas e convertem os preços-base para reais.

Note-se que, a partir desse momento, todos os registros contábeis e movimentações financeiras serão executados em moeda corrente do país, conforme legislação vigente.

Os recursos financeiros recebidos nos bancos por conta dessas transações são administrados pelas empresas de forma que os pagamentos das obrigações em moeda estrangeira, como é o caso do contrato de afretamento, sejam feitos com o máximo de antecedência possível ou de acordo com a melhor conveniência de taxa cambial. No geral, as operadoras de cruzeiro não buscam a realização de ganhos cambiais nessas operações, uma vez que seu real negócio é a venda de cruzeiros. As receitas financeiras cambiais são apenas uma questão de gestão de fluxo de caixa para essas empresas.

#### **4.3 O CONTRATO DE AFRETAMENTO DOS CRUZEIROS DE CABOTAGEM**

A definição dos navios que estarão disponíveis para a realização das temporadas brasileiras é sempre feita pelas armadoras, porém com grande participação das diretorias locais nos casos em que os escritórios brasileiros fazem parte do mesmo grupo (Costa, Ibero, MSC e Royal).

Essa decisão leva em conta dois fatores principais: a) expectativa de preços praticados no país e as oportunidades de retorno em relação a outros destinos no mundo e b) a necessidade da manutenção de determinados níveis de participação no mercado local em função da estratégia de longo prazo estabelecida para a região.

A diretoria local, apoiada por um forte planejamento comercial e financeiro, em que o departamento de controladoria tem grande atuação, trabalha com o objetivo de demonstrar às armadoras o nível de preços que poderá ser praticado no país bem como o número esperado de passageiros em função do crescimento do mercado. As armadoras, por sua vez, comparam

essas informações em cada mercado do mundo e definem suas estratégias de médio prazo a partir dos cenários encontrados. O Brasil, como já foi dito, apresenta hoje uma relação *preço versus volume* interessante, principalmente pelo fato de iniciar suas operações durante o inverno da Europa, quando os preços praticados caem sensivelmente.

Uma vez definidas as embarcações que seguirão com destino ao país, os escritórios locais começam a trabalhar no planejamento das campanhas de marketing que serão utilizadas para a promoção desses equipamentos.

Ao mesmo tempo, armadoras e operadoras estão aptas a celebrarem o chamado “contrato de afretamento de embarcação para fins turísticos”, que é o instrumento que confere às empresas no Brasil o direito de administrarem as operações dos navios em águas brasileiras.

Os contratos de cabotagem podem ser emitidos em duas modalidades principais:

- a) **Contrato de afretamento a custo total:** a armadora inclui no preço do afretamento todos os custos necessários à manutenção das operações do navio no Brasil;
- b) **Contrato de afretamento a custo parcial:** a armadora permite que o afretador seja responsável pelo pagamento de determinados custos de operação, tais como: combustível, despesas portuárias e insumos, o que reduz o preço diário do afretamento significativamente. Essa modalidade é, às vezes, mais interessante para as operadoras, pois elas podem investir na administração desses custos localmente, obtendo a oportunidade de reduzir seu desembolso em relação aos preços que seriam praticados pela armadora para o afretamento total. O combustível é um dos casos clássicos, pois existe o componente risco envolvido no processo. O contrato de afretamento é fechado com meses de antecedência às saídas programadas e o custo efetivo do combustível somente será conhecido no momento em que o navio estiver navegando no Brasil. Esse custo varia de acordo com as flutuações do preço do petróleo e pode ser maior ou menor no momento do cruzeiro.

Normalmente, as operadoras celebram esses contratos logo após anunciarem a temporada nas feiras especializadas do país, embora, em alguns casos, isso possa ocorrer no primeiro trimestre do ano seguinte, quando as vendas desses cruzeiros começam a tornar-se mais significativas. Levando em conta o calendário de temporada simulado no item 4.1, a celebração do contrato de afretamento para a temporada 09/10 ocorreria entre os meses de dezembro de 2008 e maio de 2009, ou seja, vários meses antes da chegada dos navios ao Brasil.

Cabe notar que esses contratos, pela sua monta, representam valores muito importantes nos balanços das operadoras, pois dizem respeito ao principal custo dos serviços que serão prestados no futuro (temporada 09/10).

Embora esses valores possam variar de navio a navio e em função de cada cruzeiro realizado (existem cruzeiros temáticos nos quais o custo é maior, dada à natureza do produto), verifica-se que cada cruzeiro pode custar, em média, US\$ 250.000,00 por dia de operação quando o contrato de afretamento é efetuado na modalidade “custo total”. No geral, os navios que operam apenas cruzeiros de cabotagem fazem, no mínimo, treze cruzeiros ao ano e com itinerários médios de sete noites. São 91 dias de cruzeiro, em média, que representam um contrato de US\$ 22.750.000,00 por apenas um dos navios que serão trazidos na temporada para cruzeiros de cabotagem. Vale observar, ainda, que os navios que vêm para o Brasil com o objetivo de realizarem cruzeiros internacionais, como os com itinerário Brasil – Argentina, não são, atualmente, afretados pelas operadoras como será explicado a seguir, em tópico específico.

O registro contábil do contrato de afretamento é feito em conta de Despesa Antecipada a crédito de uma conta de Exigível a Curto ou Longo Prazos, dependendo do prazo definido em contrato. Normalmente, as operadoras procuram efetuar o pagamento desses passivos à medida que recebem os valores provenientes das vendas de seus passageiros, já que a obrigação é constituída em US\$. O pagamento antecipado evita riscos e perdas cambiais acentuadas.

O registro do contrato como despesa antecipada leva em conta as regras de vinculação entre receita e despesa, tendo em vista que o aluguel da

embarcação constitui-se como o principal fator de produção que a operadora poderá dispor no futuro.

Hendriksen e Van Breda (1999, p. 351) esclarecem que “as despesas antecipadas são benefícios a serem recebidos pela empresa no futuro sob a forma de serviços.”

No momento em que o contrato foi celebrado, a operadora assumiu uma dívida sacrificando seus recursos, nesse caso recursos financeiros, no esforço de produzir ou proporcionar a oportunidade de geração de uma receita futura com a venda dos cruzeiros no Brasil.

O contrato de afretamento é a garantia formal desse benefício futuro e que será obtido em forma de serviço. Nesse caso, sua alocação a custo estaria vinculada à realização da receita esperada e em função da utilização desse serviço contratado.

Seu registro como despesa antecipada se justifica uma vez que a operadora somente usufruirá do serviço contratado no momento em que os navios estiverem operando em águas nacionais, ocasião em que o produto *cruzeiro de cabotagem*, origem de suas receitas de venda de produtos, será igualmente usufruído por seus reais clientes, os passageiros de cada navio.

O princípio da realização da receita e da confrontação da despesa, conforme geralmente entendido, considera como ponto usual de reconhecimento da receita (e, como vimos, de todas as despesas associadas) o ponto em que os produtos ou serviços são *transferidos* ao cliente, coincidente, muitas vezes, com o ponto da venda. (IUDÍCIBUS, 2006, p. 66).

A *transferência* do valor contratado a resultado, mais especificamente a linha de Custos dos Serviços Prestados, ocorrerá no momento em que o cruzeiro vendido aos passageiros for considerado realizado. Essa *transferência* se dá cruzeiro a cruzeiro e as armadoras são capazes de apontar em seus controles contábeis a margem de contribuição de cada um dos cruzeiros realizados.

É importante notar que o passivo constituído a partir da celebração do acordo de afretamento é, na maioria das vezes, a principal obrigação dos balanços das operadoras de cruzeiros e, por se tratar de obrigação em moeda

estrangeira, deve ser atualizado a cada fechamento de balanço para que seu saldo represente o real compromisso com a armadora naquele momento.

Outra observação relevante sobre o registro desses contratos diz respeito à análise dos balanços das operadoras de cruzeiros. O efeito provocado é interessante porque o registro dessa operação, em função de sua expressividade, evidencia no balanço as contas: despesa antecipada e passivo exigível. Vale observar que as operadoras procuram liquidar suas obrigações com a armadora à medida que os recursos são recebidos, logo, antes do momento da realização dos cruzeiros, os balanços dessas empresas tendem a possuir um valor expressivo na conta de despesa antecipada, sem uma obrigação pendente no passivo. Essa é uma situação particular desse ramo de atividade.

Ludícibus (2009, p. 126) conta que “as aplicações de recursos em despesas do exercício seguinte são classificadas no Ativo Circulante e geralmente representam uma parcela não muito significativa, em comparação com outros ativos [...]”

Essa situação afeta a análise de liquidez e provoca, muitas vezes, diversos questionamentos por parte dos agentes bancários. Esses agentes procuram, por meio das análises feitas, avaliarem a capacidade de pagamento das obrigações da empresa.

Conforme Matarazzo (1995, p. 170), “uma empresa com bons índices de liquidez tem condições de ter boa capacidade de pagar suas dívidas, mas não estará, obrigatoriamente, pagando suas dívidas em dia em função de outras variáveis como prazo, renovação de dívidas, etc.”

Já para Ross, Westerfield e Jaffe (2007, p. 39), “a liquidez contábil refere-se à facilidade e velocidade com a qual os ativos podem ser convertidos em dinheiro.”

Em outras palavras, a situação de liquidez daquele momento especial não garante o pagamento de dívidas futuras. Na verdade, a confirmação da solidez desses balanços depende do grau de realização e de recebimento das vendas naquele momento, bem como da concretização futura dos cruzeiros oferecidos. Na análise dos balanços das empresas operadoras, é preciso estar atento a essa composição de fatores particulares à operação de cruzeiros

marítimos a fim de evitar conclusões equivocadas sobre a real situação financeira da empresa.

Quando o contrato de afretamento é feito na modalidade de custo parcial, essa preocupação diminui, visto que o valor total registrado é significativamente menor, embora os valores continuem sendo representativos no balanço, enquanto não forem alocados a custos, por ocasião das saídas dos navios.

#### **4.4 NUMERÁRIOS RECEBIDOS PELA VENDA DE CRUZEIROS MARÍTIMOS**

Uma das grandes diferenças do mercado de cruzeiros brasileiro em relação aos demais mercados do mundo é a forma como o cruzeiro é vendido. Na Europa, por exemplo, os principais agentes de viagem do mercado compram os cruzeiros diretamente das armadoras e somente depois disso investem na força de venda desses produtos aos passageiros finais.

Como o pagamento desses cruzeiros não é à vista, dado o grande valor dos acordos firmados, as armadoras apresentam em seus balanços grandes saldos de contas a receber com esses agentes que, nesse caso, passam a ser também seus clientes, correndo o risco de não receberem esses valores antes das saídas. É óbvio que em função das leis de proteção ao consumidor, mesmo não tendo recebido os valores conforme contrato, as armadoras são obrigadas a sustentar a prestação dos serviços e os passageiros poderão embarcar normalmente.

Ao contrário desse modelo, o mercado brasileiro quase não apresenta situações similares nas quais os agentes de viagem compram cabines das operadoras para depois revendê-las ao mercado. Isso ocorre, basicamente, por duas razões principais: a) as agências de viagem, em geral, não têm condições financeiras de efetuar a compra de grandes lotes de cabines para revenda futura e b) as operadoras parecem não sentir confiança nas agências de viagens dado o histórico de falências e prejuízos deixados no passado por grandes empresas do ramo como, por exemplo, foi o caso da Soletur e da Estela Barros.

Dessa forma, as operadoras procuram facilitar ao máximo as vendas para os passageiros em geral, visto que eles estarão comprando seus produtos diretamente, apesar de efetuarem isso com a intermediação de agentes de viagem.

Os agentes são, nesse caso, responsáveis apenas por facilitar a venda na operadora sendo que os valores pagos são geralmente encaminhados diretamente à operadora, minimizando riscos aos passageiros.

Para tornar isso possível as operadoras têm oferecido ao mercado diversas modalidades de pagamento de cruzeiros, a saber:

- a) Pagamento em cheques pré-datados ou boletos bancários;
- b) Pagamento com cartões de crédito;
- c) Pagamento em dinheiro;
- d) Crédito Consignado (inexpressivo).

Embora o tratamento contábil dado aos recebimentos desses numerários seja feito de forma elementar (débito de caixa, bancos ou contas a receber a crédito de uma conta de adiantamento recebido de clientes), a gestão contábil desses valores tem algumas vertentes importantes e merece uma análise detida, como se verá a seguir.

#### **4.4.1 Contas a receber**

Ao contrário do que ocorre na maioria das empresas, as Contas a Receber das operadoras não dizem respeito aos clientes e, sim, com as instituições que operam cartões de crédito, bem como com os bancos que financiam o pagamento dos cruzeiros aos passageiros por meio de cheques pré-datados, boletos ou CDC.

Entre todas as modalidades de pagamentos praticadas pelas operadoras, as relevantes são o cartão de crédito e os cheques pré-datados, que juntos respondem por cerca de 80% do total do volume de recursos recebidos.

Cabe, aqui, ressaltar a importância da gestão financeira nessas empresas, pois, como foi visto, a base para pagamento dos produtos é sempre feita em dólares, embora os valores sejam convertidos para reais no momento do pagamento. Os compromissos em moeda estrangeira somente poderão ser liquidados no momento em que esses recursos estiverem disponíveis, o que em geral não ocorre rapidamente, porque a maior parte dos pagamentos recebidos é financiamento em até 10 vezes sem juros.

#### **4.4.1.1 Operações com cartões de crédito**

As operações com cartões de crédito são volumosas e, dependendo da operadora, representam de 30% a 45% do valor total dos recebimentos.

Esse percentual varia de acordo com o produto oferecido no mercado e o nível econômico de seu público. Quanto mais em conta são os preços dos cruzeiros, menor parece ser a participação dos cartões de crédito no mix dos pagamentos.

Como o pagamento dos cruzeiros é feito de forma parcelada, alguns passageiros procuram outra modalidade para que o seu limite de gastos do cartão permaneça disponível no momento da realização dos cruzeiros. Esses limites disponíveis de crédito são necessários ao final de cada cruzeiro, quando, então, o passageiro deve efetuar a quitação de suas compras e despesas incorridas a bordo dos navios, que, por sua vez, não aceitam outra forma de pagamento além de dinheiro e do próprio cartão.

É interessante notar que, nos acordos firmados entre operadoras e administradoras de cartão, os pagamentos processados e aprovados são garantidos, ou seja, não interessa para a operadora se o passageiro vai cumprir ou não o pagamento prometido à administradora. Essa é quem assume o risco.

A única hipótese em que o risco de inadimplência retorna à operadora ocorre quando o serviço contratado e pago pelo passageiro não é considerado efetivamente prestado, ou seja, o passageiro não viajou de fato nos navios. Nesse caso, a operadora ainda está vinculada à operação e será obrigada a estornar o pagamento processado, devolvendo o numerário ao passageiro. É

comum as operadoras serem questionadas pelas administradoras de cartão antes de a operação ser estornada.

Na prática, a operadora tem certa parcela de segurança no recebimento de suas vendas mediante cartões de crédito, pois o risco de inadimplência é da administradora, a menos que exista uma situação de cancelamento justificado.

Esse fato, aliado ao grande período de antecedência em que o produto é comprado em relação ao momento da efetiva prestação do serviço de cruzeiro, resulta em uma situação confortável para a operadora, minimizando perdas com maus pagadores.

Outro aspecto interessante no registro dessas operações com cartões está relacionado ao lançamento da despesa financeira de comissão paga às administradoras. Os percentuais dessa despesa variam de acordo com as administradoras e o volume de vendas processado.

Como mencionado anteriormente, é importante notar que as vendas dos cruzeiros se iniciam com muita antecedência em relação ao momento de sua efetiva realização. Como a reserva das cabines somente é considerada confirmada quando o pagamento total é concluído, o valor processado a título de cartão de crédito não representa uma receita realizada, pois, nessa atividade em particular, o registro das contas a receber não pressupõe que o princípio da realização da receita foi satisfeito.

Por causa disso, a despesa financeira com a comissão paga à administradora de cartões é registrada em conta de despesa antecipada e será apropriada ao resultado à medida que as receitas de cruzeiros forem realizadas. Nesse caso, cabem as mesmas considerações feitas no item 4.3., especialmente no que diz respeito aos aspectos relativos à realização de receitas e o registro de despesas.

Quando o volume dessas contas a receber com cartões de crédito passa a ser representativo nos balanços e as operadoras, por outro lado, têm necessidade de reduzir seus riscos cambiais gerados pela obrigação pendente dos seus contratos de afretamento, operações de antecipação desses recebíveis são realizadas nas próprias administradoras.

Essa operação financeira permite que a operadora, em troca de um custo financeiro determinado pela própria administradora de cartão, receba antecipadamente uma parte ou todo o valor pendente em suas contas a

receber, tornando disponível esse valor para o pagamento de outros compromissos.

Ao contrário da comissão do cartão de crédito, esse custo financeiro é lançado diretamente a resultado, no momento em que ocorre a operação. Conceitualmente, esse custo não representa nenhum esforço no sentido de promover receitas para a entidade, apenas uma estratégia financeira para que o recurso seja obtido de forma antecipada, com a finalidade de geração de fluxos positivos de caixa.

A decisão e gestão desses custos financeiros são feitas pelas diretorias locais que avaliam o risco cambial eminente em relação ao impacto desses valores em seus resultados. Os departamentos de controladoria contribuem muito nesse processo decisório monitorando a evolução do impacto cambial causado pelos passivos ainda pendentes e informando a diretoria sobre a necessidade de redução do risco em face um possível cenário de desvalorização da moeda corrente.

#### **4.4.1.2 Operações com cheques pré-datados**

Da mesma forma que ocorre com os cartões de crédito, o pagamento por meio de cheque pré-datado, também, representa cerca de 30% a 45% do total dos recebimentos das operadoras.

A operação dos cheques pré-datados é complexa e envolve diversas fases como a análise de crédito, o controle dos cheques e seus vencimentos e a antecipação desses cheques em uma instituição financeira.

As operadoras podem ou não tomar a decisão de administrar internamente o controle dessas contas a receber. Entretanto, isso envolve uma decisão quanto ao crédito oferecido e o consequente risco de inadimplência.

Na ocasião em que se efetuou esta pesquisa, três das quatro principais operadoras brasileiras terceirizavam o risco e a administração dessas contas a receber para bancos e financeiras especializadas em crédito ao consumidor. Apenas uma das operadoras optou por administrar internamente a gestão de crédito e cobrança dos cheques pré-datados.

A diferença entre os dois métodos de controle é importante, pois apresenta impactos relevantes no resultado final das operadoras. A gestão externa desses recebíveis, por exemplo, permite à operadora minimizar suas despesas administrativas, principalmente as de folha de pagamento, já que não se faz necessária a estruturação de um departamento de crédito e cobrança, responsável pelo processamento e controle dos cheques recebidos dos passageiros.

Por outro lado, a *transferência* dessa gestão ao banco gera um grande custo financeiro para a empresa e, embora todo o controle seja desenvolvido pela própria instituição, a operadora contrata, também, a antecipação dos valores recebidos.

O custo financeiro total é composto pelo risco de inadimplência acrescido do custo financeiro de antecipação dos valores, originalmente negociados em parcelas com os passageiros.

Da mesma forma que, no caso dos cartões de crédito, o custo financeiro de antecipação é diretamente lançado para resultado, pois não guarda vínculo direto com a venda de cruzeiros.

Já as operadoras que optam pela administração interna dos seus cheques pré-datados ficam responsáveis pelo risco de inadimplência e necessitam registrar em seus balanços provisões para eventuais perdas com cheques de liquidação duvidosa.

As perdas efetivas tendem a ser inexpressivas já que o recebimento das parcelas que compõem o preço dos cruzeiros é geralmente efetuado com antecedência à data de saída dos navios.

Havendo devolução dos cheques depositados, as empresas podem vir a cancelar as autorizações de embarque por quebra de contrato. Conhecedores dessa possibilidade, os passageiros procuram sempre manter em dia o financiamento efetuado. Na prática, o risco de inadimplência aumenta nos casos em que as datas de vencimento dos cheques são posteriores às saídas dos navios.

## **4.5 TRATAMENTO DAS RESERVAS DE CRUZEIROS MARÍTIMOS**

Uma característica particular da atividade de operação de cruzeiros marítimos é a questão do pagamento antecipado em relação ao momento da efetiva prestação dos serviços aos passageiros.

Como se sabe o navio tem um número definido de cabines a serem oferecidas aos hóspedes e é natural que, em um mercado comprador, a procura seja cada vez mais antecipada para que não exista o risco de o passageiro ficar “a ver navios”.

Apesar de o volume de cabines ofertadas pelas operadoras ter crescido significativamente nos últimos anos, a demanda do público local por esse tipo de produto turístico cresceu na mesma velocidade.

Esse equilíbrio de mercado tem permitido o recebimento antecipado dos cruzeiros, resultando em uma situação especial em relação à realidade da maioria dos demais ramos de atividade.

Não importa, nesse caso, se o itinerário é nacional ou internacional, a procura e a velocidade das compras é a mesma, o que proporciona à operadora uma grande segurança em relação à realização do serviço.

A política de reserva dessas empresas contribui muito nesse sentido. A reserva das cabines somente é considerada garantida pela operadora quando ocorre o seu pagamento integral. Em geral, o prazo para a quitação das reservas é de 48 horas, contadas do momento em que a agência de turismo pede a cabine e dá nome aos seus hóspedes. Esse prazo pode ser considerado curto em se tratando de um país com dimensões continentais, como é o caso do Brasil. Mesmo com serviços adequados de correio, é natural que o transporte de documentos, como contratos de compras, cheques etc., seja atrasado pela dificuldade de acesso a algumas localidades.

### **4.5.1 Adiantamento de clientes**

Qualquer que seja a modalidade de pagamento escolhida e até que o cruzeiro tenha sido realizado e o passageiro recebido o serviço que foi

contratado, a operação será considerada como um *adiantamento recebido de clientes*.

Na hipótese de valores recebidos de clientes por conta de mercadorias a entregar ou serviços a prestar, tais montantes representam, antes de mais nada, uma obrigação da empresa em produzir ou entregar tais itens. (IUDÍCIBUS, 2009, p. 306).

Ademais, o passageiro tem direito contratual de efetuar o cancelamento do seu cruzeiro, desde que respeitados alguns prazos em que são computadas as chamadas penalidades de cancelamento. Existe de fato uma obrigação implícita para a empresa operadora em prover o serviço contratado e o próprio Código Civil regula essa obrigação estipulada, inclusive, limites para a cobrança de penalidades, mesmo que o serviço não tenha sido prestado.

A conta *Reservas – Adiantamentos Recebidos de Clientes* é, sem dúvida, a principal conta do balanço das armadoras em termos de valores. Todos os pagamentos recebidos dos clientes são contabilizados a crédito dessa conta e lá permanecerão até que o cruzeiro seja realizado. A receita somente é reconhecida por ocasião do encerramento de cada cruzeiro, quando, então, o serviço é considerado prestado de fato e as condições básicas que satisfazem a definição de receitas e ganhos são satisfeitas.

Receita é a expressão monetária, validada pelo mercado, do agregado de bens e serviços da entidade, em sentido amplo (em determinado período de tempo), e que provoca um acréscimo concomitante no ativo e no patrimônio líquido, considerado separadamente da diminuição do ativo (ou acréscimo do passivo) e do patrimônio líquido provocados pelo esforço em produzir tal receita. (IUDÍCIBUS, 2006, p. 168).

Levando-se em conta que os cruzeiros oferecidos pelas operadoras e armadoras internacionais começam a ser vendidos com um ano de antecedência à sua realização, a conta de Reservas integra, na maioria dos casos, o grupo do Ativo Circulante do balanço da operadora.

Cabe ressaltar que os sistemas contábeis informatizados são de extrema importância para o controle adequado dessa conta. Pela sua própria natureza, os adiantamentos de clientes devem ser subdivididos por reserva efetuada, de forma que o controle seja simplificado e a operadora tenha condição de efetuar as reversões a resultado com mais segurança e confiabilidade. Sem sistemas informatizados seria muito difícil a gestão dessas contas e o departamento de controle contábil perderia tempo importante com operação, ao invés de análise e projeção de efeitos no patrimônio.

#### **4.5.2 A variação cambial no caso de cruzeiros internacionais**

Quando a reserva se refere a um cruzeiro internacional, ou seja, no caso em que a armadora é quem reconhecerá a receita integral pela venda e a operadora apenas receberá uma comissão por conta do serviço de intermediação, existe ainda uma complicação cambial a ser considerada.

O numerário recebido do passageiro, nesse caso, refere-se a um produto internacional o qual não é propriedade da operadora. Esse recurso, que foi fixado em moeda corrente no momento de seu recebimento, representa um valor a ser *transferido* para a conta corrente da armadora no exterior no momento em que o serviço contratado seja considerado prestado e o passageiro não tenha mais direito a reembolso. Até que esse momento ocorra, a operadora terá em seu balanço uma exposição cambial, decorrente da própria natureza da operação.

A questão é, portanto, quando registrar essa exposição cambial: no momento em que a obrigação é de fato reconhecida (na data da saída do navio) ou durante o período em que o adiantamento de cliente está registrado no balanço da operadora, mesmo havendo cláusulas de cancelamento dos cruzeiros. Ambos os métodos foram aplicados pelas operadoras e parece-nos que o primeiro método é mais adequado.

Ocorre que o valor recebido do passageiro em Reais, que corresponde a certa quantidade de dólares na data de seu pagamento, corresponde ao montante em moeda estrangeira que a operadora pagará a armadora no

exterior, caso: a) o serviço de cruzeiro seja prestado e b) o passageiro não deseje cancelar a aquisição do serviço antes de sua prestação.

Para a operadora, até que as duas condições sejam satisfeitas, o numerário recebido não passa de um simples adiantamento. Note-se que, no caso de cancelamento, a devolução é feita em reais, nas mesmas quantidades recebidas.

Quando o serviço é considerado prestado, inicia-se a obrigação de pagamento do cruzeiro entre operadora e a armadora no exterior. Nesse momento, a conta de reservas deve, para cada uma das cabines recebidas, ser revertida contra uma obrigação da armadora. Essa obrigação guarda relação com a moeda estrangeira e o preço cobrado pelo cruzeiro. Desse momento até que a remessa seja concluída, haverá a efetiva necessidade de registro de exposição cambial.

#### **4.6 COMISSÕES PAGAS A AGENTES DE VIAGENS**

Como dito anteriormente, as operadoras brasileiras pagam comissões às agências de viagens espalhadas pelo país de forma a multiplicar sua força de vendas.

O critério praticado, hoje, pelo mercado favorece as agências de viagem à medida que antecipa o pagamento da comissão em relação ao momento em que o serviço é efetivamente considerado prestado.

Assim, operadoras de cruzeiros têm efetuado o pagamento das comissões logo após o recebimento integral da reserva das cabines, ou seja, quase um ano de antecedência ao cruzeiro em alguns casos. As agências de viagens que processam, adequadamente, as reservas, obtendo a documentação e os dados corretos de seus clientes, conseguem antecipar o recebimento de suas comissões na operadora.

Esse critério de pagamento de comissão somente teve início em 2005 quando, então, as operadoras praticavam outro sistema de recebimento dos passageiros. Anteriormente àquele ano, as operadoras permitiam que o passageiro pagasse 25% do total da reserva e concluísse os 75% restantes até 30 dias antes da data do cruzeiro. As comissões eram pagas imediatamente ao

recebimento do sinal o que expunha a operadora a uma situação financeira extremamente delicada, pois, as vezes, não via recurso algum antes do cruzeiro.

A mudança de critério contribuiu muito para que a situação financeira das operadoras melhorasse consideravelmente. As agências, motivadas pela necessidade de receber sua comissão, procuram antecipar suas vendas, pois sabem que somente terão direito à comissão se a reserva for concluída. Dessa forma, os passageiros são forçados ao máximo à anteciparem suas compras o que, por sua vez, resulta no cenário atual de antecipação de pagamentos.

O departamento de contas a pagar das operadoras é importante nesse sentido, já que o volume de comissões pagas é muito grande. Como citado anteriormente, as operadoras contam com o apoio de representantes espalhados pelos estados brasileiros. Esses representantes são multiplicadores da operadora e, portanto, administram as vendas feitas por outros agentes de viagens espalhados pelas cidades do Brasil. O resultado dessa estrutura comercial é que para cada cabine vendida por uma operadora existem duas notas fiscais de comissão a serem pagas; uma para a representante e outra para a agência de viagem que de fato fez contato com o passageiro.

O registro dessas notas fiscais no departamento de controle contábil demanda muita mão de obra já que o trabalho de digitação deve obrigatoriamente ser feito. Cada nota dessas faz referência a um número de reserva e o pagamento somente é liberado quando ela for integralmente quitada e os dados dos passageiros estão de acordo.

As operadoras têm utilizado a própria conta de reservas – adiantamento de clientes, para registrar a débito, o que de fato representa uma despesa antecipada. Isso ocorre porque as cláusulas de cancelamento de cabines levam em conta que a devolução dos valores será líquida das comissões já pagas, entendendo, assim, que o passageiro não tem mais direito a essa comissão. Uma vez efetuada essa provisão, a comissão é paga às agências por meio de *transferências* bancárias.

O registro a débito da conta de reservas não é o mais adequado sob o ponto de vista teórico, dadas as diferenças conceituais entre o adiantamento recebido dos passageiros e o pagamento de uma comissão por intermediação.

Seria de fato mais correto o lançamento dessa comissão a débito de conta de despesa antecipada, com a consequente reversão à receita por ocasião de seu reconhecimento. Apesar disso, não existem maiores impactos e prejuízos no registro direto a débito de reservas que se tenha vislumbrado.

Outro ponto importante a ser mencionado é que a comissão é sempre paga em reais, logo, essa não tem nenhuma relação com a moeda estrangeira, o que significa que não representa benefício ou não ao agente de viagem.

#### **4.7 RECONHECIMENTO DAS RECEITAS DE CRUZEIROS**

As operadoras de cruzeiros marítimos são empresas especializadas na montagem de pacotes de serviços turísticos em que o principal produto oferecido é a viagem de navio.

Além desse produto principal, as operadoras organizam a venda de diversos outros serviços paralelos e complementares dos quais se podem citar, como exemplos: aéreo, *transfers*, hotéis, seguros, excursões, entre outros.

É muito comum que os passageiros de outros estados ou cidades distantes dos portos de embarque necessitem de transporte aéreo para poderem chegar até os portos. Da mesma forma, no trajeto aeroporto – porto e vice-versa, existe a necessidade de um *transfer* especializado. Os seguros de viagem são vendidos para proteção dos passageiros em caso de acidentes, *no-show*, problemas com bagagem entre outros. Os hotéis são oferecidos quando os hóspedes desejam permanecer mais tempo nas cidades em que visitam ou mesmo precisem de tempo para suas conexões aéreas.

Cada serviço complementar é opcional e depende da solicitação dos passageiros. A operadora faz diversos acordos para poder oferecer preços acessíveis aos seus clientes e favorecer a venda de cruzeiro, seu produto principal.

Ao procurar uma agência de viagem, o hóspede poderá comprar todos esses serviços das operadoras, garantindo um alto padrão de conforto em suas férias.

No geral, o preço do pacote engloba todos esses serviços e o seu registro contábil inicial foi devidamente comentado nos itens anteriores.

Entretanto, pela característica de prestação de serviços da operadora, o registro contábil da receita e os seus detalhes precisam ser divididos em dois grupos principais, de acordo com a natureza do cruzeiro vendido: cabotagem ou internacional.

#### **4.7.1 Receitas provenientes da venda de cruzeiros de cabotagem**

Como já visto, as receitas de cabotagem correspondem ao serviço que a operadora presta aos passageiros brasileiros a partir do afretamento do navio e da administração do cruzeiro em itinerário exclusivo no país.

Dessa forma, toda a receita proveniente desse e dos demais serviços complementares administrados pela operadora no Brasil compõem sua fonte principal geradora de recursos.

Embora essa informação não faça parte dos balanços das operadoras, o reconhecimento contábil das suas receitas é feito individualmente por cruzeiro, permitindo a possibilidade de avaliação das margens de contribuição de cada navio e saída.

A contrapartida contábil para o lançamento de reconhecimento da receita é a própria conta de Reservas – Adiantamento Recebidos de Clientes, que se encerra por ocasião desse registro.

Além da receita de cruzeiro, também são reconhecidas as demais receitas como aéreo, *transfers*, hotel, seguros etc. Cada uma dessas receitas tem conta própria que pode ser comparada ao seu respectivo custo de operação, permitindo a obtenção da margem por produto e por saída.

O detalhamento gerencial dessa informação é de suma importância para as operadoras, pois é a partir dela que os esforços de vendas são direcionados. Muitos cruzeiros apresentam prejuízos operacionais, pois os custos de operação são demasiadamente altos. Esse é o caso dos mini-cruzeiros cujas tarifas são mais baixas, embora o custo de operação seja o mesmo. Os cruzeiros com menos escalas são aqueles mais vantajosos para as operadoras. Entretanto, por uma questão de mercado, a manutenção de cruzeiros de pequena duração é necessária.

#### **4.7.2 Receitas provenientes da venda de cruzeiros internacionais**

Quando uma operadora administra, no Brasil, a venda de um cruzeiro internacional, o serviço de fato prestado por ela para os passageiros é o de intermediação da venda. Para tanto, as operadoras recebem uma comissão das armadoras estrangeiras pelo serviço prestado.

O percentual de comissão varia de empresa a empresa e depende do acordo firmado com a armadora. Esse serviço compreende a divulgação dos produtos no país, a gestão das reservas pelo período em que o serviço ainda não foi prestado, gestão de pagamento das comissões para outras agências de viagens e remessa dos recursos obtidos à matriz no exterior.

Da mesma forma que, no cruzeiro de cabotagem, a operadora somente considera realizado o serviço por ocasião do cruzeiro, quando, então, o saldo recebido a título de adiantamento é *transferido* para uma conta de Passivo que representa uma obrigação com a Armadora. Essa conta de passivo pertence a um grupo conhecido entre as operadoras como Inter-Compay (ICO), quando é o caso de empresas do mesmo grupo, e que concentra todas as operações entre operadora e armadora, distribuídas por contas contábeis por natureza.

Além desse registro, a operadora reconhece em seu resultado sua comissão sobre a intermediação efetuada, a débito de uma conta específica nesse mesmo grupo ICO, já que essa comissão representa para a armadora uma despesa dos serviços prestados.

Vale observar, ainda, que a armadora, por sua vez, efetuará no seu país de origem praticamente os mesmos lançamentos contábeis de reconhecimento de receita evidenciados no tópico anterior. Isso porque o cruzeiro internacional constitui-se como sua principal fonte geradora de recursos como é o caso dos cruzeiros de cabotagem para a operadora no Brasil.

#### **4.8 OBRIGAÇÕES E DIREITOS COM A ARMADORA**

A relação comercial existente entre armadoras estrangeiras e operadoras nacionais tem diferentes abrangências, dependendo da proximidade na relação entre elas. No caso em que a empresa do Brasil

pertence ao mesmo grupo econômico, a relação pode se estender a atividades como a representação comercial na venda de cruzeiros internacionais, a operação de afretamento de embarcações para operação no Brasil e até a representação dessas embarcações em águas nacionais, para quaisquer que sejam os fins.

A abrangência comentada é tão importante no dia a dia das operadoras que muitas têm suas atividades básicas divididas entre a comercialização de cruzeiros, quaisquer sejam eles, e o agenciamento portuário dos navios em águas brasileiras. Em cada um desses momentos existe um departamento da operadora trabalhando para a realização de uma atividade que, muitas vezes, é desconhecida pelo mercado.

Todas as operações vinculadas à armadora representam uma relação com uma empresa do exterior, cujo contrato de prestação de serviços é feito com base em valores controlados em moeda estrangeira, geralmente dólares americanos, e que necessitam ser atualizados a cada fechamento de balanço de acordo com as taxas equivalentes.

Quando existirem obrigações, junto a fornecedores, que devam ser pagas em moeda estrangeira, a dívida deverá ser atualizada com base na taxa cambial da data do balanço, sendo a variação cambial considerada como despesa. (IUDÍCIBUS, 2009, p. 255).

Obviamente, havendo casos onde o resultado desta variação, em decorrência da mesma taxa, seja negativo, a receita de variação cambial é reconhecida da mesma forma pela armadora. Este tratamento deve ser observado para todas as contas que por ventura tratem da relação entre operadora e armadora.

#### **4.8.1 Atividade de representação de vendas**

A atividade principal das operadoras é, evidentemente, a comercial, com o fim específico de efetuar a venda de cruzeiros marítimos e serviços complementares a esses. A existência da operadora de cruzeiros depende,

basicamente, da operação desses pacotes turísticos em todo o mundo, mas principalmente no Brasil, ao menos no caso das quatro grandes empresas do mercado brasileiro atuando nesse segmento.

No desempenho dessa atividade comercial, especificamente na venda de cruzeiros internacionais, a operadora acaba estabelecendo uma relação bastante grande com a armadora no exterior e que se reflete nas contas do grupo ICO de seu balanço. Essa relação contempla o recebimento de numerário no Brasil decorrente da venda de cruzeiros, sua remessa ao exterior, bem como do pagamento de algumas despesas locais que, quando acordadas com a matriz, podem ser cobradas da armadora.

#### **4.8.1.1 Venda de Cruzeiros Internacionais**

O produto da venda dos cruzeiros internacionais é controlado por meio da ICO com a armadora e esse grupo de contas contábeis registra todos os eventos contábeis relacionados às saídas dos cruzeiros, no momento em que o cruzeiro ocorre.

As contas contábeis que, geralmente, compõem o grupo de ICO mencionado são:

- Receita de Venda de Cruzeiros;
- Receita com Taxas Portuárias;
- Receita com Taxas de Serviços;
- Receitas com Hotéis;
- Receitas com Aéreos;
- Receitas com Seguros;
- Receitas com Serviços Especiais;
- Despesas com Comissões pagas a Agentes de Viagem;
- Despesa de Comissão: Operadora no Brasil.

As contas elencadas representam os direitos e obrigações da operadora no Brasil em relação à armadora, relativas à operação de venda de cruzeiros internacionais no país. Da mesma forma que no caso da conta de Reservas –

Adiantamentos Recebidos de Clientes, as armadoras controlam tais contas detalhadamente por cruzeiro e número de reserva.

Dependendo do acordo entre operadora e armadora, é possível que outras despesas sejam pagas no Brasil, porém, cuja responsabilidade seja da armadora no exterior.

As despesas de marketing podem configurar tal situação, pois, muitas vezes, o interesse em promover vendas no Brasil pode ser mais evidente por parte da armadora do que da própria operadora local.

Em determinadas ocasiões, a dificuldade de se levar brasileiros ao exterior para cruzeiros é grande, principalmente por questões operacionais, tais como necessidade de vistos ou escassez de aéreos. Nesses casos, a armadora pode promover uma ação específica e para tanto recorrerá à operadora local para pagar a despesa. A contabilização desses valores pagos é feita em conta específica desse grupo da ICO.

Periodicamente, armadora e operadora trocam recursos para a quitação desses valores, sendo que o prazo depende da negociação e da proximidade entre essas empresas.

#### **4.8.1.2 Atividade de representante geral**

Como se viu no capítulo II, a operação dos navios em águas brasileiras requer uma grande estrutura e organização. Dos diversos agentes envolvidos nesse processo, muitos trabalham exclusivamente na facilitação do trânsito das embarcações entre os portos brasileiros.

Para que um navio de bandeira estrangeira tenha o direito de navegar e atracar em nosso território é preciso que uma série de atividades sejam executadas, garantindo que todos os requisitos regulatórios e operacionais sejam respeitados. Basicamente, são as agências portuárias quem cuidam da gestão da maioria dessas atividades que envolvem o pagamento diário de muitas tipologias de custos e despesas do armador.

Para fazer frente a todos esses desembolsos, os agentes portuários solicitam às armadoras e/ou operadoras, que efetuem depósitos periódicos nas suas contas correntes. Com a mesma periodicidade, os agentes portuários

efetuem o fechamento do custeio de cada atracação dessas embarcações e o enviam aos cuidados da operadora e/ou armadora.

Quando o contrato firmado entre armadora e operadora alcança essas atividades, as operadoras são obrigadas a suprir o caixa dos agentes portuários. Esses pagamentos representam despesas e custos de responsabilidade da armadora e que são suportados temporariamente pela sua representante local.

A contabilização dessas despesas se dá, também, no grupo da ICO, a débito de cada natureza contábil principal e a crédito de conta de Fornecedores a Pagar.

As operadoras, também, são responsáveis pela contratação e pagamento de diversos serviços no Brasil, tais como: excursões locais, *checkin/checkout* dos passageiros, telefonia, consultorias, aéreas, hotéis, impostos e mais uma lista infindável de outros serviços e compras feitas para que o navio possa seguir seu curso normal de atividades.

A contabilização segue o mesmo conceito das despesas com agentes portuários, não cabendo maiores observações a esse respeito.

#### **4.8.2 Considerações sobre transações entre partes relacionadas**

Como pode ser observado, as operações realizadas em conjunto entre armadoras e operadoras são de valores relevantes e representam os principais números nos balanços das empresas locais.

Embora este estudo não tenha o objetivo de explorar circunstâncias tributárias relacionadas à operação de cruzeiros, cabe um esclarecimento geral sobre os aspectos contábeis relacionados ao tratamento das partes relacionadas nos balanços das operadoras.

Iudícibus (2009, p. 483) ao elucidar o conceito de partes relacionadas pronunciado pelo IBRACON, diz:

Entidades, físicas ou jurídicas, com as quais uma companhia tenha possibilidade de contratar, no sentido lato deste termo, em condições que não sejam as de comutatividade e independência que

caracterizem as transações com terceiros alheios à companhia, ao seu controle gerencial ou qualquer outra área de influência.

Independentemente da relação de mesmo grupo econômico, existente ou não entre armadora e operadoras, é evidente que os valores transacionados entre essas são representativos nos balanços da operadora brasileira. Ainda que essas não estejam obrigadas à publicação de balanços, seria adequada a utilização de tal conceito a bem do *disclosure* que norteia as boas práticas contábeis e de governança.

[...] o fato de haver transações entre partes relacionadas não implica necessariamente a existência de algo ilícito ou de favorecimento de uma das partes na operação entre ambas, mas é importante que essa transação seja **transparente** para os usuários externos das informações contábeis, de modo que ela deve ser divulgada mesmo que tenha ocorrido em condições normais de mercado. (NEVES; VICECONTI, 2004, p. 346).

Como as operadoras que administram cruzeiros de cabotagem não estão sujeitas à divulgação de balanços, não se teve acesso à informação. Fica, entretanto, a recomendação para que as determinações legais sejam seguidas, não só com relação à divulgação dos saldos nos respectivos balanços, mas também quanto à questão fiscal dos preços de *transferência* praticados nessas relações.

#### **4.9 ESQUEMA BÁSICO DE CONTABILIZAÇÃO: CRUZEIROS DE CABOTAGEM**

Para fins de referência e de forma a demonstrar analiticamente o fluxo geral discutido nos itens anteriores, serão descritos, nessa seção, o esquema básico de contabilização para cada evento principal relacionado ao processo de afretamento e faturamento de um cruzeiro de cabotagem.

Vale ressaltar que as nomenclaturas utilizadas em cada conta contábil podem variar de acordo com a empresa e, portanto, não devem ser consideradas como definitivas.

Os percentuais de comissão, taxas administrativas e custos financeiros são hipotéticos e seu cálculo foi simplificado a fim de facilitar a compreensão do esquema de contabilização.

Não se incluiu, no esquema, nenhum lançamento de impostos, uma vez que a análise tributária não era parte do escopo deste trabalho. Entretanto, cabe observar que o lançamento contábil desse evento não apresenta novidades em relação às práticas de outros ramos de atividade. O registro seria feito por ocasião do faturamento a débito das contas de resultado e a crédito de passivo: impostos a pagar.

As transações utilizadas, no exemplo, foram relacionadas no Quadro 9, abaixo, no qual se tratará da venda de um cruzeiro com destino ao Nordeste, cujo valor total equivale a US\$1.750, dos quais US\$1.650 são relativos ao serviço de hotelaria marítima e US\$100 de taxas portuárias. Não houve compra de serviços adicionais nesse exemplo, tais como *transfers* ou aéreos.

#### 4.9.1 Eventos contábeis

REGISTRO	DATA	NATUREZA	R\$
1	01/05/09	Celebração de Contrato de Afretamento para Cruzeiro Nordeste que ocorrerá em dezembro de 2009 no valor de US\$ 1.000 – câmbio do dia 1,99	1.990,00
2	05/05/09	Pagamento parcial da reserva A por meio de cartão de crédito no valor total bruto de US\$ 1.000, em 3 parcelas sem juros, convertidos ao câmbio do dia de R\$ 2,00 – Taxa Administrativa de 3%	2.000,00
3	05/05/09	Pagamento parcial da reserva A por meio de cheque pré-datado no valor total bruto de US\$ 500, em 3 parcelas sem juros, convertidos ao câmbio do de R\$ 2,00	1.000,00
4	05/05/09	Pagamento parcial da reserva A por meio de depósito em conta corrente no valor total bruto de US\$ 250 e ao câmbio do dia de R\$ 2,00	500,00
5	06/05/09	Antecipação dos Cheques Aprovados com o Banco Beta S.A. com cobrança de juros total de 1% ao mês	30,00

continua

continuação

6	07/05/09	Recebimento e liberação da Nota Fiscal de comissão da agência Representante Ltda., referente à reserva A	175,00
7	07/05/09	Recebimento e liberação da Nota Fiscal de comissão da agência Normal Ltda., referente à reserva A	263,00
8	09/05/09	Pagamento das Notas Fiscais de Comissões Liberadas no dia	438,00
9	31/05/09	Variação Cambial s/ Contas a Pagar <i>Intercompany</i> – câmbio R\$ 2,00	10,00
10	05/06/09	Baixa da parcela 1/4 do cartão referente 4 reserva A deduzido da taxa administrativa	485,00
11	30/06/09	Variação Cambial s/ Contas a Pagar <i>Intercompany</i> – câmbio R\$ 2,01	10,00
12	05/07/09	Baixa da parcela 2/4 do cartão referente 4 reserva A deduzido da taxa administrativa	485,00
13	31/07/09	Variação Cambial s/ Contas a Pagar <i>Intercompany</i> – câmbio R\$ 2,02	10,00
14	05/08/09	Baixa da parcela 3/4 do cartão referente 4 reserva A deduzido da taxa administrativa	485,00
15	31/08/09	Variação Cambial s/ Contas a Pagar <i>Intercompany</i> – câmbio R\$ 2,03	10,00
16	05/09/09	Baixa da parcela 4/4 do cartão referente 4 reserva A deduzido da taxa administrativa	485,00
17	30/09/09	Variação Cambial s/ Contas a Pagar <i>Intercompany</i> – câmbio R\$ 2,04	10,00
18	31/10/09	Variação Cambial s/ Contas a Pagar <i>Inter-company</i> – câmbio R\$2,05	10,00
19	30/11/09	Variação Cambial s/ Contas a Pagar <i>Intercompany</i> – câmbio R\$ 2,06	10,00
20	22/12/09	Data da Chegada do Cruzeiro Nordeste – Faturamento da Receita de Cruzeiro	3.300,00
21	22/12/09	Data da Chegada do Cruzeiro Nordeste – Faturamento das Taxas Portuárias	200,00
22	22/12/09	Data da Chegada do Cruzeiro Nordeste – Comissão s/ Cruzeiro	438,00
23	22/12/09	Apropriação das Despesas Antecipadas Financeiras Antecipadas	60,00
24	31/12/09	Variação Cambial s/ Contas a Pagar <i>Intercompany</i> – câmbio R\$ 2,07	10,00
25	02/01/10	Pagamento do Contrato de Afretamento junto a Armadora - câmbio R\$ 2,07	2.070,00

**Quadro 9 – Eventos Contábeis – Cruzeiros em Cabotagem**

#### 4.9.2 Esquema contábil

Os lançamentos abaixo descritos correspondem aos eventos contábeis mencionados no item anterior. Para facilitar o rastreamento de cada registro, incluiu-se, ao lado de cada partida, o número do evento contábil respectivo.

<b>Despesa Antecipada Contrato de Afretamento</b>		<b>Intercompany a Pagar Contrato de Afretamento</b>				<b>Despesa com Variação Cambial</b>	
1	1.990	25	2.070	1.990	1	9	10
				10	9	11	10
				10	11	13	10
				10	13	15	10
				10	15	17	10
				10	17	18	10
				10	18	19	10
				10	19	24	10
				10	24		
	1.990		2.070	2.070			80
							0

<b>Contas a Receber Cartão de Crédito Visa</b>		<b>Contas a Receber Cheques Pré-datados</b>		<b>Bancos Banco X S.A.</b>							
2	2.000	60	2	3	1.000	1.000	5	4	500	438	8
		485	10					5	970	2.070	25
		485	12					10	485		
		485	14					12	485		
		485	16					14	485		
								16	485		
	2.000	2.000			1.000	1.000			3.410	2.508	

<b>Adiantamento de Clientes Reservas</b>		<b>Despesas Financeiras Custo de Antecipação</b>		<b>Fornecedores Comissões a Pagar</b>						
6	175	2.000	2	5	30		8	175	175	6
7	263	1.000	3				8	263	263	7
20	3.300	500	4							
21	200	175	22							
		263	22							
	3.938	3.938			30	0			438	438

<b>Despesas Antecipadas</b>				<b>Receita c/ Taxas Portuárias</b>			<b>Receita de Bilhetes</b>		
<b>Taxa da Adm de Cartão</b>				<b>Cruzeiro Nordeste</b>			<b>Cruzeiro Nordeste</b>		
<b>2</b>	60	60	<b>23</b>		200	<b>21</b>		3.300	<b>20</b>
	60	60		0	200		0	3.300	

<b>Despesas Financeiras</b>				<b>Despesa de Comissão</b>					
<b>Taxa Administrativa</b>				<b>Cruzeiro Nordeste</b>					
<b>23</b>	60			<b>22</b>	175		<b>22</b>	263	
	60		0		438			0	

#### 4.10 ESQUEMA BÁSICO DE CONTABILIZAÇÃO: CRUZEIROS INTERNACIONAIS

Nessa seção, tratar-se-á do esquema de contabilização de uma operação de venda de um cruzeiro internacional, no qual a armadora é representada localmente pela operadora de cruzeiros marítimos.

Cabem, aqui, as mesmas observações sobre porcentuais e impostos feitos na seção anterior.

Para fins didáticos, utilizar-se-á, exatamente, a mesma estrutura de valores para a reserva feita no item anterior, em que o valor total corresponde a US\$ 1.750, dos quais US\$ 1.650 são relativos ao serviço de hotelaria marítima e US\$100 de taxas portuárias.

Admitir-se-á, ainda, que a remuneração dos serviços de intermediação de direito da operadora será de 10%, e manter-se-ão os mesmos valores de comissão dos agentes de viagem utilizados no exemplo anterior.

Ainda com o objetivo de simplificar o exemplo, efetuado o pagamento do saldo da conta de armadores em apenas um evento contábil, o que do ponto de vista fiscal não estaria correto, haja vista as normas do Banco Central quanto à compensação privada de créditos.

É importante mencionar que o exemplo mostra um desencaixe de recursos quando do pagamento feito ao armador. Essa situação acontece na prática o que evidencia a importância de uma adequada gestão de tesouraria nas empresas operadoras de cruzeiros marítimos. Havendo falta de recursos, faz-se necessária uma antecipação de cartões de crédito nos bancos, entretanto, tal medida resulta em uma queda de rentabilidade na operação.

#### 4.10.1 Eventos contábeis

Eventos contábeis que dão origem aos lançamentos:

REGISTRO	DATA	NATUREZA	R\$
1	05/05/09	Pagamento parcial da reserva B por meio de cartão de crédito no valor total bruto de US\$ 1.000, em 3 parcelas sem juros, convertidos ao câmbio do dia de R\$ 2,00 – Taxa Administrativa de 3%	2.000,00
2	05/05/09	Pagamento parcial da reserva B por meio de cheque pré-datado no valor total bruto de US\$ 500, em 3 parcelas sem juros, convertidos ao câmbio do dia de R\$ 2,00	1.000,00
3	05/05/09	Pagamento parcial da reserva B por meio de depósito em conta corrente no valor total bruto de US\$ 250 e ao câmbio do dia de R\$ 2,00	500,00
4	06/05/09	Antecipação dos Cheques Aprovados com o Banco Beta S.A. com cobrança de juros total de 1% ao mês	30,00
5	07/05/09	Recebimento e liberação da Nota Fiscal de comissão da agência Representante Ltda., referente à reserva B	175,00
6	07/05/09	Recebimento e liberação da Nota Fiscal de comissão da agência Normal Ltda., referente à reserva B	263,00
7	09/05/09	Pagamento das Notas Fiscais de Comissões Liberadas no dia	438,00
8	05/06/09	Baixa da parcela 1/4 do cartão referente à reserva A deduzido da taxa administrativa	485,00
9	05/07/09	Baixa da parcela 2/4 do cartão referente à reserva A deduzido da taxa administrativa	485,00
10	05/08/09	Baixa da parcela 3/4 do cartão referente à reserva A deduzido da taxa administrativa	485,00
11	05/09/09	Baixa da parcela 4/4 do cartão referente à reserva A deduzido da taxa administrativa	485,00

continua

continuação

12	15/12/09	Data da Saída do Cruzeiro Internacional – Faturamento da Receita de Cruzeiro do Armador	3.300,00
13	15/12/09	Data da Saída do Cruzeiro Internacional – Faturamento das Taxas Portuárias do Armador	200,00
14	15/12/09	Data da Saída do Cruzeiro Internacional – Comissão s/ Cruzeiro do Armador	438,00
15	15/12/09	Data da Saída do Cruzeiro Internacional – Receita de Intermediação da Operadora	330,00
16	15/12/09	Apropriação das Despesas Antecipadas Financeiras Antecipadas	60,00
17	31/12/09	Variação Cambial s/ Contas a Pagar <i>Intercompany</i> – câmbio R\$ 2,07	96,00
18	02/01/10	Pagamento do Saldo de Armadores - câmbio R\$ 2,07	2.828,00

**Quadro 10 – Eventos Contábeis – Cruzeiros Internacionais****4.10.2 Esquema contábil**

Os lançamentos abaixo descritos correspondem aos eventos contábeis mencionados no item anterior. Para facilitar o rastreamento de cada registro, incluiu-se, ao lado de cada partida, o número do evento contábil respectivo.

Contas a Receber Cartão de Crédito Visa			Contas a Receber Cheques Pré-datados			Bancos Banco X S.A.				
2.000	60	1	2	1.000	1.000	4	3	500	438	7
	485	8					4	970	2.828	18
	485	9					8	485		
	485	10					9	485		
	485	11					10	485		
	485						11	485		
2.000	2.000			1.000	1.000			3.410	3.266	

Adiantamento de Clientes Reservas			Fornecedores Comissões a Pagar			Despesas Financeiras Custo de Antecipação		
5	175	2.000 1	7	175	175 5	4	30	
6	263	1.000 2	7	263	263 6			
12	3.300	500 3						
13	200	175 14						
		263 14						
3.938	3.938			438	438		30	0

<b>Intercompany a Pagar Contrato de Afretamento</b>				<b>Receitas de Intermediação Comissão s/ Internacionais</b>			<b>Despesa com Variação Cambial</b>		
14	175	3.300	12		330	15	17	96	
14	263	200	13						
15	330	96	17						
18	2.828								
	<u>3.596</u>	<u>3.596</u>		<u>0</u>	<u>330</u>			<u>96</u>	<u>0</u>

<b>Despesas Antecipadas Taxa da Adm. de Cartão</b>				<b>Despesas Financeiras Taxa Administrativa</b>		
1	60	60	16	16	60	
	<u>60</u>	<u>60</u>		<u>60</u>	<u>0</u>	

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho traz à luz os detalhes de uma atividade do setor de serviços de turismo brasileiro que, apesar de antiga, somente agora vem mostrando seu real potencial econômico.

A operação de cruzeiros é, sem dúvidas, uma das mais específicas e intrigantes modalidades desse mercado de turismo e, gradativamente, passa a ser mais bem conhecida pela sociedade e meio acadêmico.

Mediante o resgate histórico dos principais eventos e indicadores do segmento, este trabalho demonstrou que o turismo de cruzeiros tem grande perspectiva de crescimento futuro a nível mundial, mas, sobretudo no Brasil, cujas características geográficas e econômicas são amplamente favoráveis à atividade.

As projeções de crescimento para os próximos anos superam em 100% o volume atual de passageiros o que confirma a importância da atividade para a geração de empregos e para o desenvolvimento econômico geral. Para tanto, cabe a intervenção governamental e da iniciativa privada no sentido de favorecer a infraestrutura portuária que ainda é deficitária, estendendo ainda mais as regiões favorecidas pela operação.

Os resultados da pesquisa demonstram em detalhes as principais características das empresas pesquisadas e como elas estão registrando suas operações contábeis de maior relevância. O panorama geral evidencia o elevado grau de complexidade envolvido no processo de gestão e controle contábil dessas empresas.

Verificou-se que a administração das embarcações em operação nas águas brasileiras compreende uma série de atividades que interferem diretamente na qualidade dos serviços prestados. Além disso, dado o volume de recursos envolvidos nessas atividades, percebe-se que a má gestão desses processos pode resultar em importantes perdas para as operadoras no Brasil.

A gestão de fluxo de caixa apareceu como um dos pontos-chave de sucesso dessa atividade, principalmente na venda de cruzeiros internacionais, pois os recursos são recebidos em Reais, a partir da conversão de valores em

US\$, precisam ser administrados de forma a fazer ante as obrigações em moeda estrangeira.

Como a venda dos produtos é quase que integralmente financiada, existe, ainda, um reflexo cambial importante na operação que deve ser administrado de forma a proporcionar redução de risco de eventual prejuízo cambial.

Outro aspecto de grande relevância na gestão dessas empresas identificado a partir da análise das práticas contábeis empregadas e da estrutura de operação é a administração dos contratos de afretamento de navios para temporada na América do Sul, que representam um dos principais custos da operação de navios. Esses contratos, formalizados em US\$, representam uma obrigação em moeda estrangeira que é administrada pelas tesourarias a partir do recebimento de Reais. A estrutura contábil de registro desses contratos permite, também, a análise de resultados por cruzeiro e por navio, o que corresponde a uma importante informação gerencial utilizada por essas empresas.

De forma geral, observa-se que as técnicas e procedimentos contábeis evidenciados neste trabalho dão conta do alto padrão informacional dessas empresas. A estrutura dos registros contábeis, efetuada por navio/cruzeiro, permite a análise de margens de contribuição individuais, o que tem ajudado na tomada de decisão por parte da direção das empresas.

Essas práticas estão, ainda, em consonância geral com aquelas discutidas nos meios acadêmicos, principalmente sob o enfoque teórico da ciência contábil.

Ressalte-se, ainda, a importância dos departamentos de controladoria dessas empresas e do alto nível de controle contábil empregado no gerenciamento dos negócios, sem os quais não seria possível atingir tamanho grau de eficiência. A contribuição dada por essas divisões e profissionais aos gestores dessas organizações tem sido um dos principais fatores para o correto alinhamento do negócio aos objetivos principais das armadoras.

Cabe, ainda, informar que, apesar da extensa abrangência desta pesquisa, existe uma grande oportunidade para pesquisas de natureza científica, relacionadas a essa atividade. Muitos aspectos e características da operação poderão ser analisados pontualmente em pesquisas futuras.

Levando-se em conta o potencial do segmento e a sua proximidade com o público em geral, são grandes as contribuições a serem alcançadas. Espera-se que o pioneirismo desta pesquisa resulte em estímulo para novos trabalhos de pesquisa na área e que talvez possam tratar mais a fundo cada um dos aspectos aqui abordados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREMAR, Associação Brasileira de Representantes de Empresas Marítimas. **Alavanca para o Turismo**. Disponível em: <<http://www.abremar.com.br>>. Acesso em: 03/2009.

\_\_\_\_\_. **O potencial e o impacto dos cruzeiros marítimos no Brasil**. Disponível em: <<http://www.abremar.com.br>>. Acesso em: 03/2009.

AMARAL, Ricardo. **Cruzeiros marítimos**. São Paulo: Manole, 2002.

ARAÚJO, Adriana Maria Procópio de; NETO, Alexandro Assaf. A contabilidade tradicional e a contabilidade baseada em valor. **Revista Contabilidade e Finanças**. Número 33, 2003.

BARBEIRO, Heródoto; CANTELE, Bruna Renata; SCHNEEBERGER, Carlos Alberto. **História**: de olho no mundo do trabalho. São Paulo: Scipione, 2004.

BASSO JR., Paulo; FARIAS, Renata de; VINÍCIUS, Sérgio. **Navios dos Sonhos**: os 22 navios mais luxuosos dos sete mares. São Paulo: Europa, 2008.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação**: um enfoque gerencial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOYD, Lydia. **Brief History of the Passenger Ship Industry**. Disponível em: <<http://library.duke.edu/digitalcollections/adaccess/ship-history.html>>. Acesso em: 03/2009.

CARNIVAL Corporation & PCL. **Corporate Information**. Disponível em: <<http://carnivalcorp.com>>. Acesso em: 03/2009.

CARNIVAL Cruise Lines. **Ships**. Disponível em: <<http://www.carnival.co>>. Acesso em: 03/2009.

CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CLIA. **Profile of the U.S. Cruise Industry**. Disponível em: <<http://www.cruising.org>>. Acesso em: 03/2009.

CLIA. **2008 CLIA Cruise Market Overview – Statistical Cruise Industry Data Through 2007**. Disponível em: <<http://www.cruising.org>>. Acesso em: 03/2009.

COSTA, Crociere. **Sessant'anni di crociere Costa**. Milano: Silvana, 2008.

CYBERCRUISE. **Cruise Ships List, Cruise Companies, Name of each Ship and number of passengers**. Disponível em: <<http://www.cybercruises.com/shiplist.htm>>. Acesso em: 03/2009.

ECC – European Cruise Council. **Press Room – 2005 Cruises Statistics**. Disponível em: <<http://www.europeancruisecouncil.com/press.html>>. Acesso em: 03/2009.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria – teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio de Louleiro. **Sistemas de Informações: contábil/financeiros**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F.. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOLLAND America Line. **Onboard our Ships - Ships**. Disponível em: <<http://www.hollandamerica.com>>. Acesso em: 03/2009.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; CARVALHO, L. Nelson. **Contabilidade: aspectos relevantes da epopéia de sua evolução**. Revista Contabilidade e Finanças. Número 38. São Paulo: USP, 2005.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_; **Teoria da Contabilidade**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, Eliseu. Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica. **Revista Contabilidade e Finanças**. Número 24, 2000.

MATARAZZO, Dante C.. **Análise Financeira de Balanços**: Abordagem básica e gerencial. 3ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NASCIMENTO, Eduardo Vampré. Hora de olhar para o horizonte dos cruzeiros. Artigo publicado no **Jornal de Turismo**. São Paulo, 2009.

NEVES, Silvério das. VICECONTI, Paulo E. V. **Contabilidade Avançada**. 13 ed. São Paulo: Frase, 2004.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves; MULLER, Aderbal Nicolas; NAKAMURA, Wilson Toshiro. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista da FAE**. Número 3, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. O papel da contabilidade gerencial no processo empresarial de criação de valor. **Revista Contabilidade e Finanças**. Número 21, 1999.

PETROCCHI, Mario; BONA, André. **Agências de Turismo – Planejamento e Gestão**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2003.

PORFÍRIO, Bernardo. **Guia de Cruzeiros Marítimos – tudo que você precisa saber para realizar a viagem de seus sonhos**. São Paulo: Publifolha, 2007.

RICHARDSON, Roberto Janrry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F.. **Administração Financeira: corporate finance**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROYAL Caribbean International. **Relações com Investidores**. Disponível em: <<http://www.royalcaribbean.com>>. Acesso em: 03/2009.

SHIPS & Cruises. **Travel & Tourism Economic Impact – Executive Summary 2009**. Disponível em: <[http://www.shipsandcruises.com/Feb\\_08\\_ECC.htm](http://www.shipsandcruises.com/Feb_08_ECC.htm)>. Acesso em: 03/2009.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Luiz Inácio Lula. **Plano Nacional de Turismo** - 2006. Ministério do Turismo. Disponível em < <http://www.turismo.gov.br/>>. Acesso em: 08/2009.

WTTC. **Press Room**. Disponível em: <<http://www.wttc.org>>. Acesso em: 03/2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A - Termo de Autorização de Uso de Informações Costa

APÊNDICE B - Termo de Autorização de Uso de Informações Ibero

APÊNDICE C - Questionário de Procedimentos Contábeis Aplicados

**APÊNDICE A - Termo de Autorização de Uso de Informações - Costa**

**PUC – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**  
**Coordenação de Estudos Pós-Graduados**

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE INFORMAÇÕES**

Autorizo o mestrando Márcio Cláudio Contini a utilizar academicamente o nome e as demais informações relativas à empresa Costa Cruzeiros Agência Marítima e Turismo Ltda., na pesquisa: *“Práticas contábeis na gestão das empresas brasileiras operadoras de cruzeiros marítimos – um estudo de caso”*.

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.

---

Nome: Renê Hermann

Cargo: Diretor Presidente

**APÊNDICE B - Termo de Autorização de Uso de Informações - Ibero**

**PUC – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
Coordenação de Estudos Pós-Graduados**

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE INFORMAÇÕES**

Autorizo o mestrando Márcio Cláudio Contini a utilizar academicamente o nome e as demais informações relativas à empresa Ibero Cruzeiros Ltda., na pesquisa: *“Práticas contábeis na gestão das empresas brasileiras operadoras de cruzeiros marítimos – um estudo de caso”*.

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.

---

Nome: Renê Hermann  
Cargo: Diretor Presidente

**APÊNDICE C - Questionário de Procedimentos Contábeis Aplicados****PUC – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
Coordenação de Estudos Pós-Graduados**

Pesquisa Científica

**“Práticas contábeis na gestão das empresas brasileiras operadoras de cruzeiros marítimos – um estudo de caso”**

As questões abaixo relacionadas foram elaboradas com o objetivo de coletar informações para o desenvolvimento do estudo de caso em questão. Sua utilização tem finalidade estritamente acadêmica e servirão de base para a conclusão de trabalho científico e apresentação de tese no programa de mestrado da PUC/SP, sob orientação do professor Dr. José Carlos Marion.

**Dados do colaborador:**

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

**Questões:**

- 1) Que tipos de cruzeiros são negociados e quais são as armadoras que representa?
- 2) Qual é o ciclo operacional geral da operação de cruzeiros marítimos?
- 3) Sua empresa vende diretamente os produtos aos passageiros ou utiliza-se de outros parceiros no mercado?

4) Qual moeda sua empresa utiliza como base para a comercialização dos cruzeiros que representa?

### **Cruzeiros de cabotagem**

5) Quais os tipos de contrato de cabotagem utilizados pela empresa e qual o tratamento contábil empregado no registro de cada um?

6) Qual é a política de pagamento da empresa e qual é o tratamento contábil empregado no registro das contas a receber?

7) Como é tratada a reserva de cruzeiro efetuada pelo passageiro e quais são as características desta operação?

8) Qual é o tratamento contábil empregado no registro das comissões pagas para terceiros sobre a venda de produtos?

9) Quando a receita de venda de cruzeiros é realizada e qual o tratamento contábil empregado neste registro?

10) Que tipo de responsabilidades a operadora tem em relação à armadora de cruzeiro quando os navios estão em operação no país? Qual o tratamento contábil empregado neste registro?

### **Cruzeiros internacionais**

11) Qual é a política de pagamento da empresa e qual é o tratamento contábil empregado no registro das contas a receber?

12) Como é tratada a reserva de cruzeiro efetuada pelo passageiro e quais são as características desta operação?

13) Qual é o tratamento contábil empregado no registro das comissões pagas para terceiros sobre a venda de produtos?

14) Quando a receita de venda de cruzeiros é realizada e qual o tratamento contábil empregado neste registro?

15) Que tipo de responsabilidades a operadora tem em relação à armadora de cruzeiro quando os navios estão em operação no país? Qual o tratamento contábil empregado neste registro?

### **Controladoria**

17) Qual a importância da divisão de controladoria no suporte a gestão do negócio?

18) Quais são os principais sistemas de informação da empresa bem como sua importância no suporte a divisão de controladoria?

# 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](#)