

# CRUZEIROS MARÍTIMOS

//ESTUDO DE PERFIL  
E IMPACTOS ECONÔMICOS  
NO BRASIL



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS  
FGV PROJETOS



# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	03
01. PANORAMA GERAL	04
02. EFEITO CASCATA: IMPACTOS ECONÔMICOS DE CRUZEIROS MARÍTIMOS NO BRASIL	10
Dinâmica dos impactos econômicos dos cruzeiros marítimos	
Fluxo de cruzeiros na costa brasileira	
03. MOVIMENTAÇÃO ECONÔMICA DOS CRUZEIROS MARÍTIMOS NO BRASIL // TEMPORADA 2010/2011	12
Impacto econômico dos armadores	
Impacto econômico dos cruzeiristas e tripulantes	
Divisão do impacto econômico por cidade portuária	
Geração de postos de trabalho	
04. PERFIL E HÁBITOS DE VIAGEM DO CRUZEIRISTA	18
05. OPORTUNIDADES E DESAFIOS	21
Oportunidades	
Desafios	



# APRESENTAÇÃO

Na última década, constatou-se considerável aumento do fluxo de cruzeiros marítimos na costa brasileira, com a ampliação da oferta de leitos nos navios e de rotas por parte dos armadores. Na temporada 2010/2011, foram contabilizados cerca de 800 mil cruzeiristas que geraram impactos econômicos significativos para o País. Parte desse incremento se justifica pelo controle da inflação, maior formalização do mercado de trabalho e aumento da renda da população brasileira, registrando-se maior procura por viagens a lazer.

Face a esse cenário, a Associação Brasileira de Cruzeiros Marítimos (ABREMAR) contratou a Fundação Getúlio Vargas (FGV) para elaborar um diagnóstico sobre os impactos econômicos dos cruzeiros marítimos no Brasil. Este estudo coloca em pauta relevantes aspectos de oferta e demanda que são de suma importância para o desenvolvimento do setor.

Com relação à oferta, foram investigadas questões relacionadas à cadeia de suprimentos, empregos gerados, impostos e taxas pagas, abastecimento dos cruzeiros, entre outras, as quais impactam diversos setores da economia, tanto em nível local quanto nacional. Já no que diz respeito à demanda, foram observadas características dos cruzeiristas, tais como perfil, gastos realizados, intenção de compras, hábitos de viagem, serviços utilizados, intenção de retorno ao destino visitado, entre outras.

As oportunidades de negócios geradas pelos cruzeiros marítimos não se restringem somente às cidades portuárias, mas também a diferentes cidades não litorâneas, em virtude de sua cadeia produtiva que é movimentada pela contratação de serviços e compra de insumos em diferentes regiões do Brasil.

A ABREMAR deseja que esse estudo sirva como instrumento orientador de políticas públicas do segmento de cruzeiros marítimos, no sentido de otimizar os benefícios dessa atividade no País. Boa leitura!.

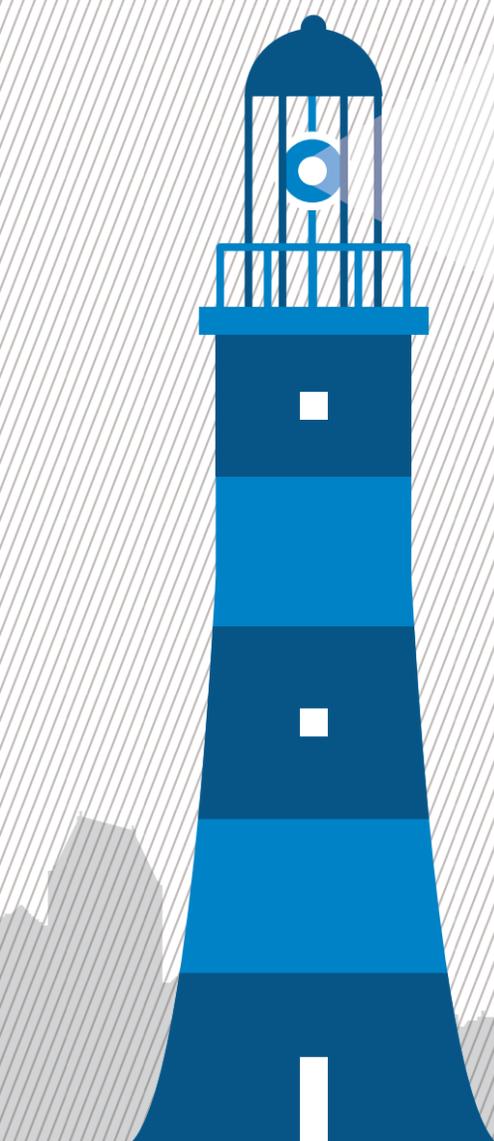
## Principais objetivos do estudo

// Avaliar o **impacto econômico** dos cruzeiros marítimos em cabotagem na costa brasileira durante a temporada **2010/2011**

// Mensurar a **movimentação econômica** dos armadores atuantes no mercado brasileiro

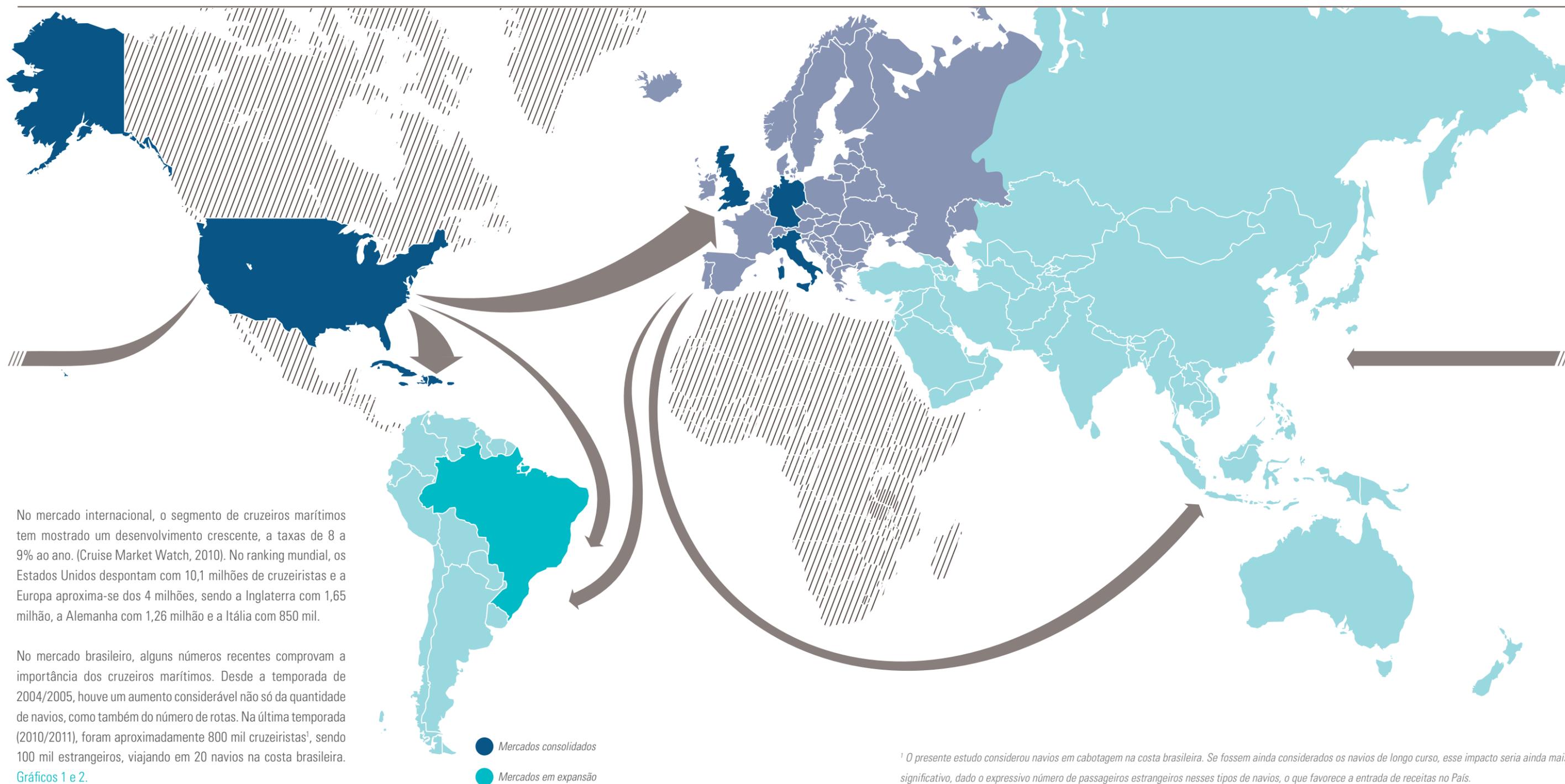
// Identificar o **perfil, hábitos de viagem e gastos** dos cruzeiristas nas cidades portuárias

// Mapear as principais **oportunidades e desafios** para o desenvolvimento do setor



# 01. PANORAMA GERAL

Figura 1



No mercado internacional, o segmento de cruzeiros marítimos tem mostrado um desenvolvimento crescente, a taxas de 8 a 9% ao ano. (Cruise Market Watch, 2010). No ranking mundial, os Estados Unidos despontam com 10,1 milhões de cruzeiristas e a Europa aproxima-se dos 4 milhões, sendo a Inglaterra com 1,65 milhão, a Alemanha com 1,26 milhão e a Itália com 850 mil.

No mercado brasileiro, alguns números recentes comprovam a importância dos cruzeiros marítimos. Desde a temporada de 2004/2005, houve um aumento considerável não só da quantidade de navios, como também do número de rotas. Na última temporada (2010/2011), foram aproximadamente 800 mil cruzeiristas<sup>1</sup>, sendo 100 mil estrangeiros, viajando em 20 navios na costa brasileira.

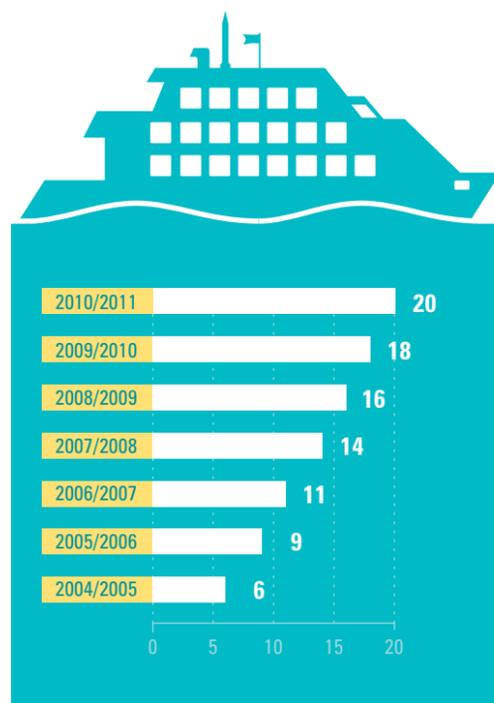
Gráficos 1 e 2.

<sup>1</sup> O presente estudo considerou navios em cabotagem na costa brasileira. Se fossem ainda considerados os navios de longo curso, esse impacto seria ainda mais significativo, dado o expressivo número de passageiros estrangeiros nesses tipos de navios, o que favorece a entrada de receitas no País.

O número de cruzeiristas que viajaram no Brasil nos últimos anos foi significativo. Este tipo de viagem tem sido cada vez mais realizado por brasileiros, não apenas da classe alta, mas também da classe média. O incremento do poder aquisitivo da população, o aumento do consumo e a facilidade de pagamento dos pacotes são fatores que influenciaram positivamente o crescimento da demanda por cruzeiros marítimos.

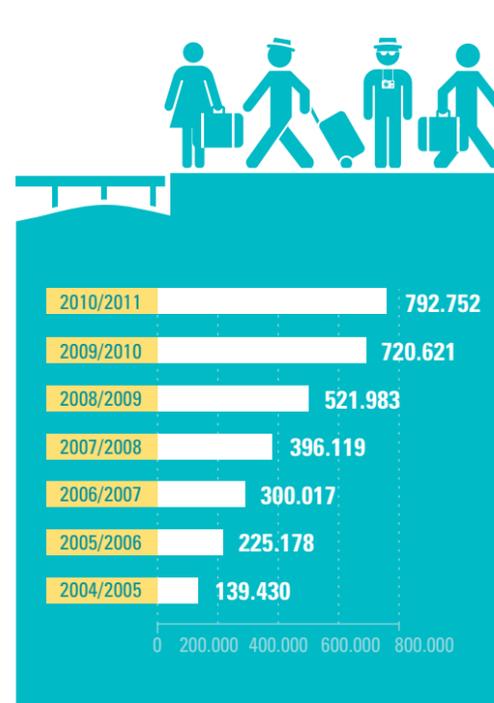
Número de Navios

Gráfico 1



Número de cruzeiristas

Gráfico 2



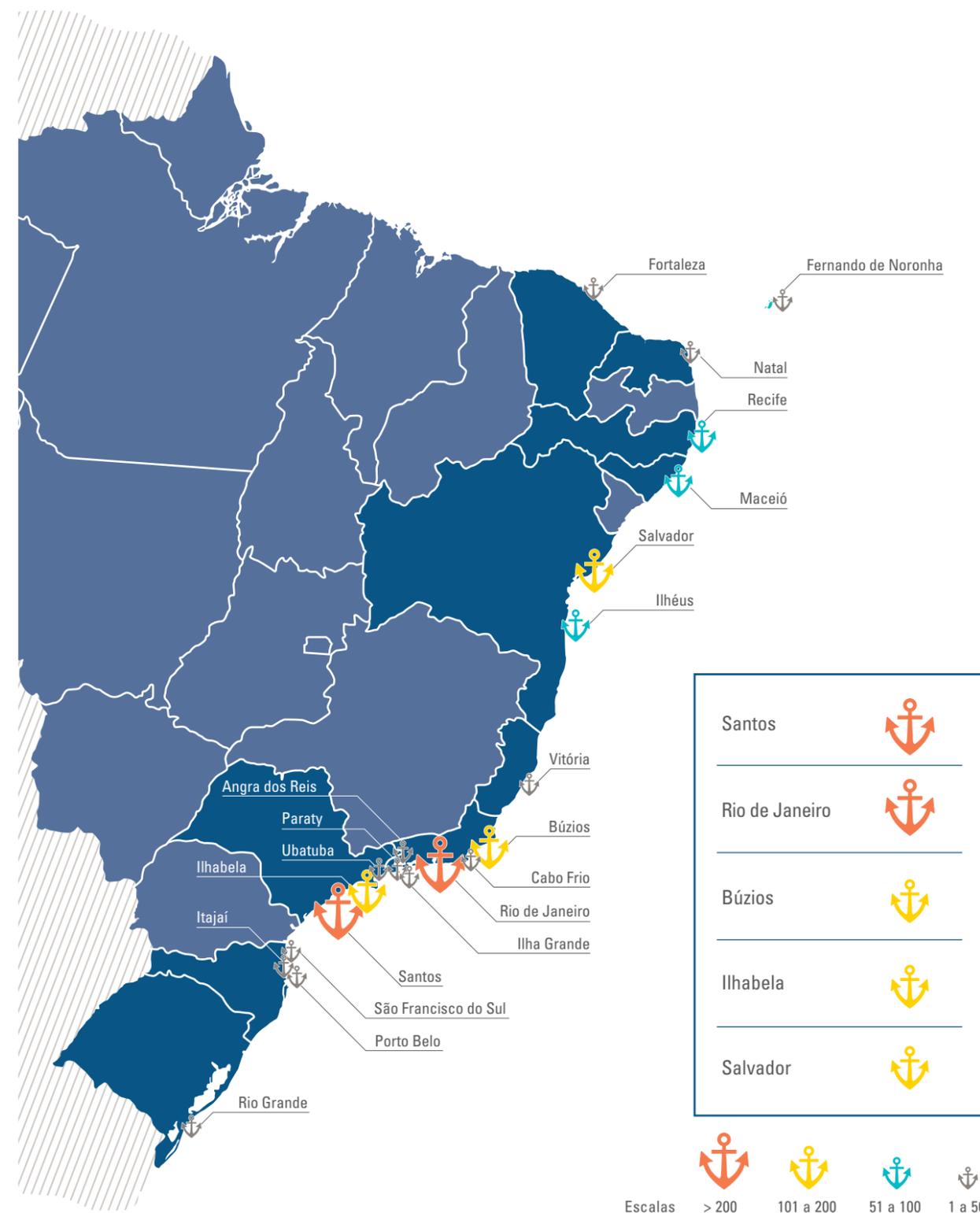
No Brasil, Santos é o principal porto de embarque e desembarque, seguido do Rio de Janeiro. Existem ainda outros importantes portos de escala, conforme ilustrado no [figura 2](#).

Os cruzeiros marítimos beneficiam os destinos em diferentes aspectos: movimentam a economia, aumentam o fluxo de turistas na cidade, geram empregos, estimulam a entrada de divisas, promovem o destino em âmbitos nacional e internacional, entre outros. Esses

benefícios dependem dos seguintes aspectos:  
 // Tipo de porto de referência (se é porto de embarque/desembarque ou de escala);  
 // Período da viagem (início, meio ou fim);  
 // Tempo de permanência do cruzeiro no porto de escala;  
 // Quantidade de escalas previstas na rota;  
 // Infraestrutura do destino existente para atender as necessidades do navio e dos passageiros.

Principais Portos Brasileiros (Número de escalas de navios em cabotagem)

Figura 2



Armadores presentes no Brasil // (Número de leitos por navio)

Figura 3



# 02. EFEITO CASCATA: OS IMPACTOS ECONÔMICOS DE CRUZEIROS MARÍTIMOS NO BRASIL

## DINÂMICA DOS IMPACTOS ECONÔMICOS DOS CRUZEIROS MARÍTIMOS

Os cruzeiros marítimos vêm se consolidando como importante segmento turístico, apresentando impactos econômicos relevantes tanto em nível nacional como local. Entre estes impactos, destacam-se os gastos derivados dos cruzeiristas e tripulantes e os gastos dos armadores.

Os gastos dos armadores incluem tarifas portuárias, impostos, compras de suprimentos, combustível, água, entre outros. Já os gastos dos cruzeiristas e tripulantes, nos portos de embarque/ desembarque e trânsito, englobam compra de passeios turísticos, alimentos e bebidas, transporte, souvenir e presentes em geral.

A *figura 4* ilustra os elementos impactados pelos cruzeiros marítimos.

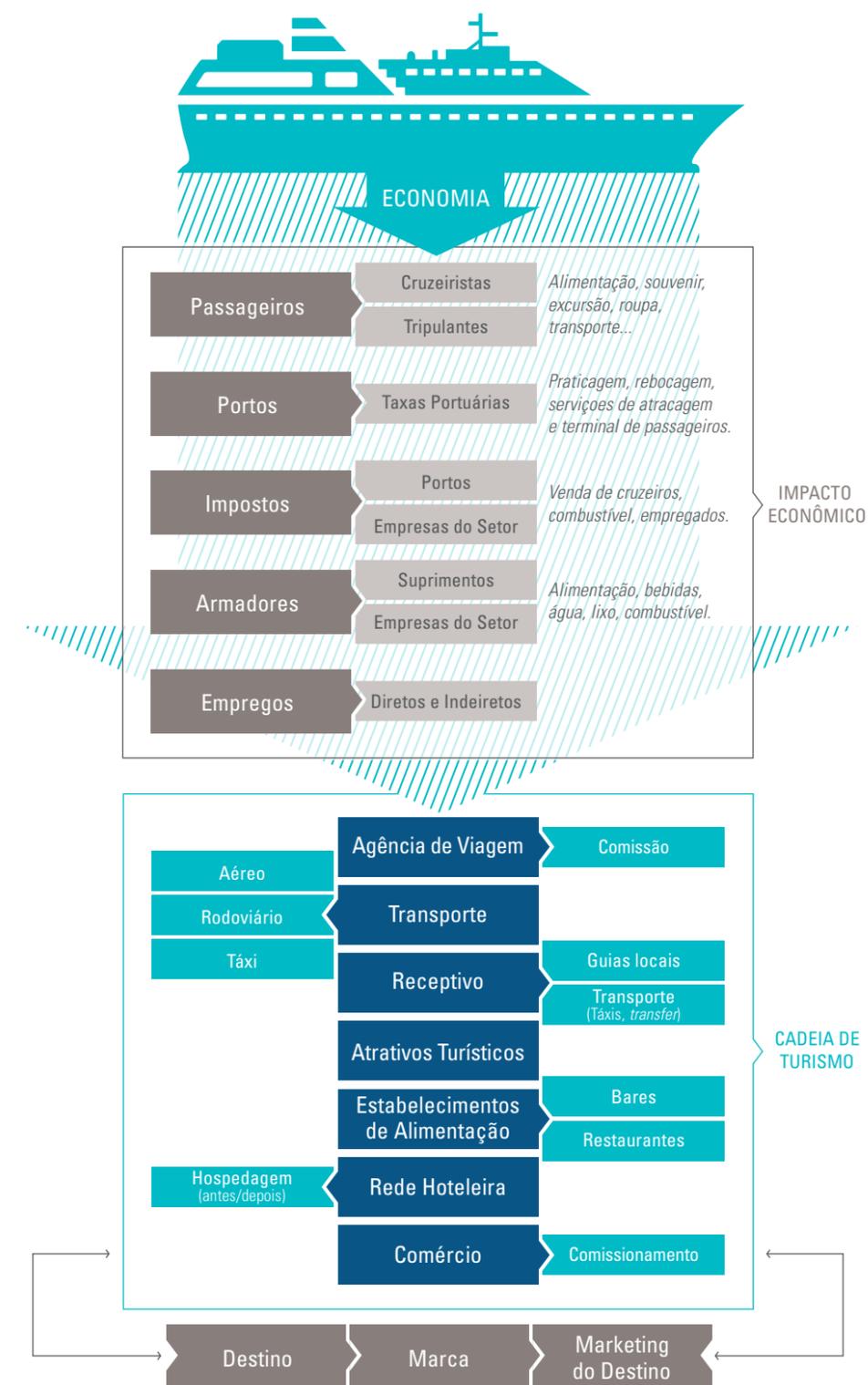
## QUANTIDADE DE CRUZEIROS E FLUXO DE CRUZEIRISTAS

A temporada 2010/2011 contou com 20 navios, que transportaram 792.752 cruzeiristas, sendo 693.723 brasileiros e 99.029 estrangeiros. Esses números demonstram como a atividade contribui para o turismo interno e como também para a entrada de turistas estrangeiros no País.

Dados do Anuário Estatístico do Ministério do Turismo revelam um incremento acumulado do número de chegadas de turistas internacionais, por via marítima, de 182%, no período de 2003 a 2010, enquanto que, no mesmo período, o crescimento do número de chegadas de turistas estrangeiros pelas diferentes vias de acesso, no Brasil, totalizou 23%. Tais chegadas internacionais têm impacto direto na entrada de divisas no País.

Impacto Econômico

Figura 4



# 03. MOVIMENTAÇÃO ECONÔMICA DOS CRUZEIROS MARÍTIMOS NO BRASIL // TEMPORADA 2010/2011

**Os impactos totais** (diretos e indiretos dos armadores e dos cruzeiristas) foram de **R\$1,3 bilhão**, sendo **R\$ 791,6 milhões** gerados pelos gastos dos armadores com compras de suprimentos, custos portuários e combustíveis e **R\$ 522,5 milhões** gerados pelos gastos dos cruzeiristas nos portos de embarque/desembarque e de trânsito.

## IMPACTOS ECONÔMICOS DOS ARMADORES

Dos R\$ 791,6 milhões gerados pelos gastos dos armadores, R\$ 595,8 milhões correspondem aos impactos diretos e R\$ 195,8 milhões aos impactos indiretos. O principal gasto dos armadores foi com combustíveis, que totalizou R\$ 291,7 milhões de impactos direto e indireto, seguido pelas taxas portuárias e impostos, que somaram R\$ 215,2 milhões; alimentos e bebidas, R\$133,5 milhões de impactos diretos e indiretos; comissões, R\$ 122,9 milhões de impacto direto; e, finalmente, água e lixo, R\$ 28,1 milhões.

Impacto total dos armadores na economia brasileira, por tipo de gasto // Temporada 2010/2011 (em milhões de R\$)

Gráfico 3

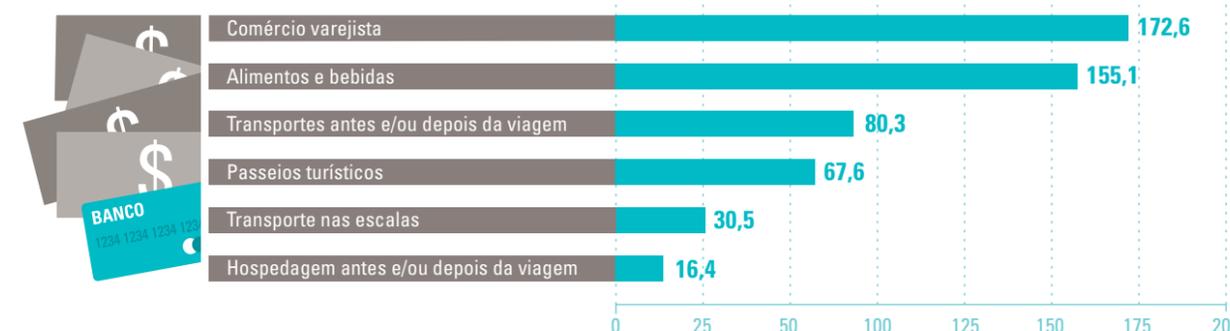


## IMPACTOS ECONÔMICOS DOS CRUZEIRISTAS E TRIPULANTES

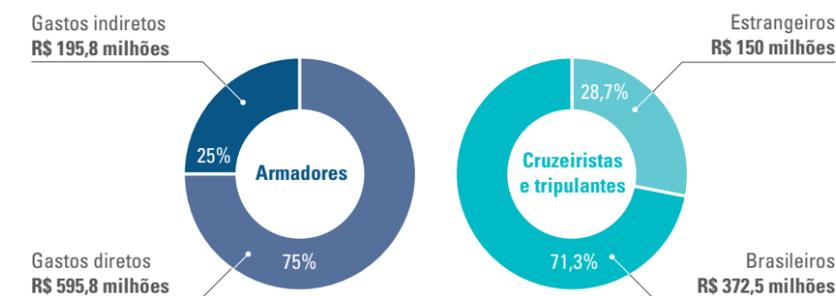
Entre os setores mais beneficiados pelos gastos dos cruzeiristas e tripulantes destacaram-se o comércio varejista e alimentos e bebidas. Dos R\$ 522,5 milhões dos impactos totais (diretos e indiretos) dos cruzeiristas e tripulantes, R\$ 172,6 milhões foram gastos na atividade comércio varejista; R\$ 155,1 milhões com alimentos e bebidas; R\$ 80,3 milhões com transportes antes e/ou após a viagem; R\$ 67,6 milhões com passeios turísticos; R\$30,5 milhões com transporte durante a viagem (nos portos de escala); e R\$ 16,4 milhões com hospedagem antes ou após a viagem.

<sup>2</sup> Os cruzeiristas internacionais apresentaram um gasto médio 184% superior aos cruzeiristas nacionais.

Impactos direto e indireto dos cruzeiristas e tripulantes na economia brasileira, por tipo de gasto // Temporada 2010/2011 (em milhões de R\$) Gráfico 4



Vale ressaltar que dentre os impactos econômicos, os cruzeiristas nacionais foram responsáveis por 71,3%, enquanto que os cruzeiristas internacionais e tripulantes foram responsáveis por 28,7%<sup>2</sup> desse total.



## IMPACTO ECONÔMICO DOS CRUZEIROS MARÍTIMOS NO BRASIL

Figura 5

### CRUZEIRISTAS E TRIPULANTES



Comércio Varejista

**R\$ 172,6**  
milhões



Transporte antes e/ou após a viagem

**R\$ 80,3**  
milhões



Transporte durante a viagem

**R\$ 30,5**  
milhões



Alimentos e bebidas

**R\$ 155,1**  
milhões



Passeios Turísticos

**R\$ 67,6**  
milhões



Hospedagem antes ou após o cruzeiro

**R\$ 16,4**  
milhões

### IMPACTO ECONÔMICO TOTAL

Cruzeiristas e Tripulantes



**R\$ 522,5**  
milhões

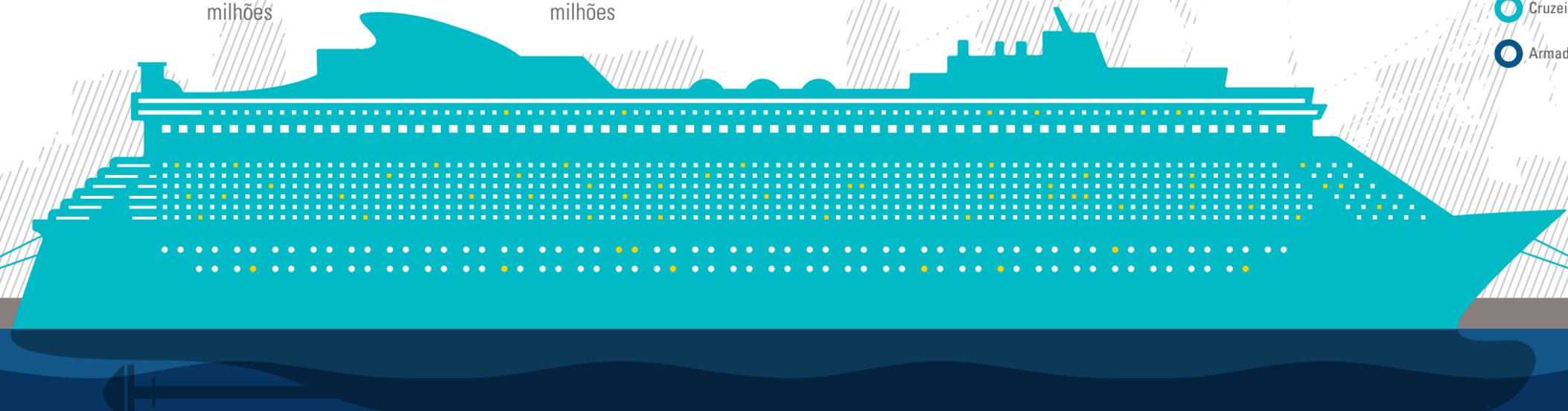
Armadores



**R\$ 791,6**  
milhões



● Cruzeiristas e tripulantes  
● Armadores



### ARMADORES



Comissionamento para operadoras e agências

**R\$ 122,9**  
milhões



Combustíveis

**R\$ 291,7**  
milhões



Taxas e Impostos

**R\$ 215,2**  
milhões



Fornecedores de alimentos e bebidas

**R\$ 133,5**  
milhões



Água e lixo

**R\$ 28,1**  
milhões



## DIVISÃO DO IMPACTO ECONÔMICO POR CIDADE PORTUÁRIA

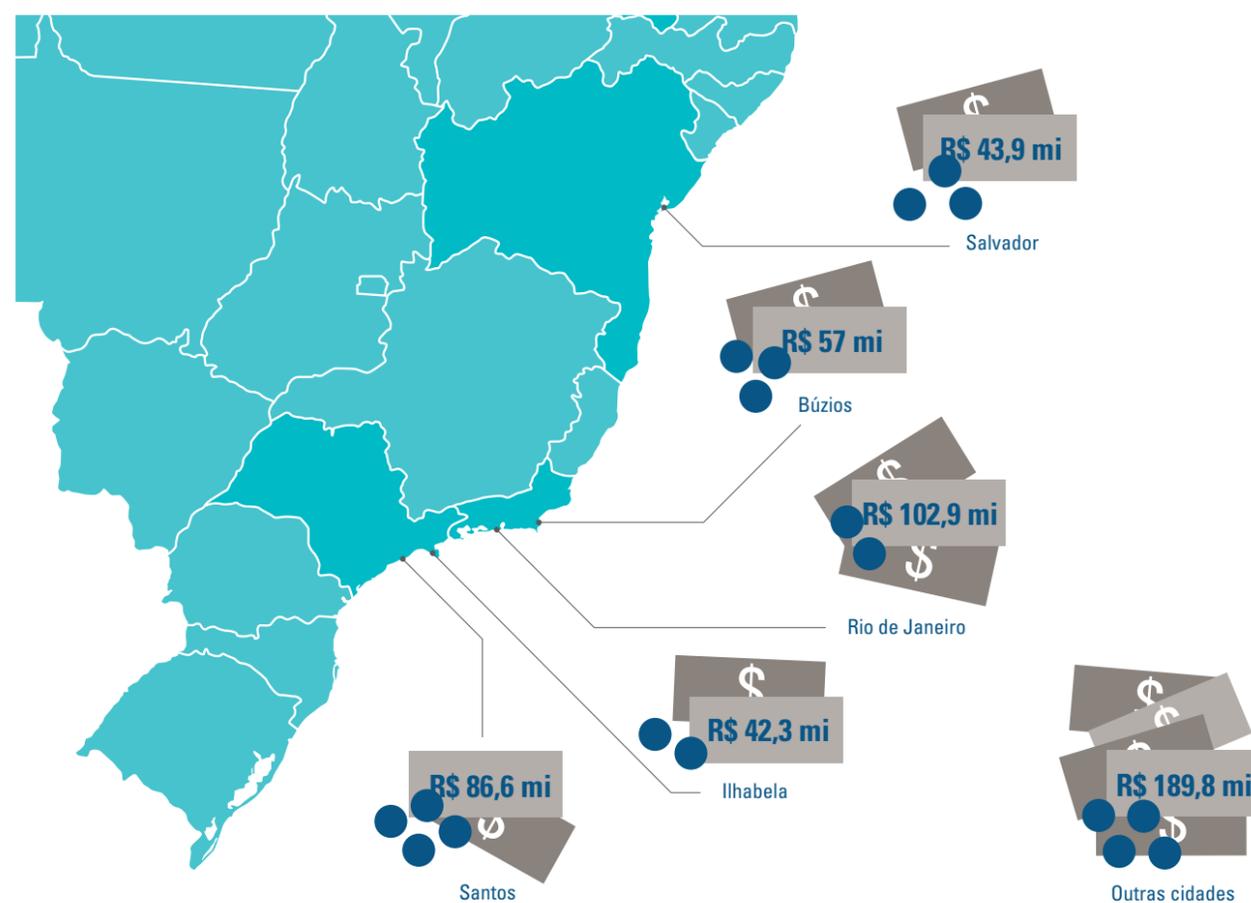
As cidades portuárias são as que mais se beneficiaram com os gastos dos cruzeiristas e tripulantes. Considerando a movimentação gerada com os gastos dos cruzeiristas e tripulantes a partir das escalas, embarque e desembarque, na temporada 2010/2011, o impacto total de R\$ 522,5 milhões dividiu-se da seguinte forma: R\$ 102,9 milhões foram gerados na cidade do Rio de

Janeiro, R\$ 86,6 milhões em Santos, R\$ 57,0 milhões em Búzios, R\$ 43,9 milhões em Salvador, R\$ 42,3 milhões em Ilhabela e R\$ 189,8 milhões nos demais portos e cidades, visto que os impactos indiretos também impactam em outras cidades que não são portuárias, como o caso do transporte aéreo de passageiros.

Importante ressaltar que Santos e Rio de Janeiro são os principais portos de embarque e desembarque do País e, conseqüentemente, são impactados pelos turistas que permanecem nas cidades antes e/ou após o período de viagem. Rio de Janeiro, além de importante porto de embarque/desembarque, se destaca junto a Búzios como importante porto de escala, seguido de Salvador e Ilhabela.

Gastos totais nas cidades // Temporada 2010/2011 (em milhões de R\$)

Figura 6



## GERAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO

Os gastos dos armadores e dos cruzeiristas tiveram impactos importantes na geração de postos de trabalho, tanto dentro dos navios como na cadeia produtiva movimentada pelos cruzeiristas, nas cidades portuárias, e pelos armadores em diferentes cidades do País (portuárias e não-portuárias).

Para capturar a totalidade desses impactos, os denominados "efeitos multiplicadores", o presente estudo desenvolveu um modelo de movimentação econômica, baseado na Matriz Insumo-Produto (MIP) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O modelo representa a economia brasileira por meio de 55 atividades econômicas, 110 categorias de produtos e 10 perfis de renda/consumo da população, e permite estimar os impactos totais (diretos, indiretos e induzidos) das atividades relacionadas aos cruzeiros marítimos sobre a produção nacional, emprego, renda, consumo e arrecadação tributária.

Na temporada 2010/2011, o setor de cruzeiros marítimos gerou aproximadamente 20.638 postos de trabalho na economia brasileira, sendo 5.603 tripulantes dos navios e 15.035 gerados, de forma direta e indireta, pelos gastos dos turistas nas cidades portuárias e na cadeia produtiva de apoio ao setor.

O setor de cruzeiros gerou **20.638 postos de trabalho** na economia brasileira durante a temporada 2010/2011.



● Tripulantes dos navios ● Empregos diretos e indiretos



# 04. PERFIL E HÁBITOS DE VIAGEM DO CRUZEIRISTA

O turismo de cruzeiros é um segmento bem específico, que envolve tanto questões relacionadas a transporte marítimo como à hospedagem e hospitalidade. Na maioria das vezes, o que de fato influencia a decisão de compra de um cruzeiro marítimo é a experiência de viajar em um transatlântico. No entanto, é possível verificar que o conjunto desses fatores, somado aos destinos que compõem o roteiro, favorece para tornar essa experiência única.

Dentre os fatores que mais influenciam a viagem de cruzeiro, estão a indicação de amigos e parentes e o preço. Pelas pesquisas, 62,7% dos cruzeiristas estavam em sua primeira viagem de navio e 37,3% já haviam feito um cruzeiro anteriormente. Como resultado, a grande maioria (86,8%) deseja realizar viagem de cruzeiro novamente. Os destinos mais procurados seriam: Litoral nordeste (29,2%), seguido de cruzeiro internacional (28%). Caribe e Buenos Aires também foram citados com 17% e 13,4%, respectivamente.

Dos entrevistados, 89,1% afirmaram que retornariam ao destino de escala a lazer, o que demonstra uma positiva experiência de viagem. Um outro ponto que merece destaque foi que 51,8% do total dos respondentes afirmaram que a imagem do destino melhorou após a viagem.

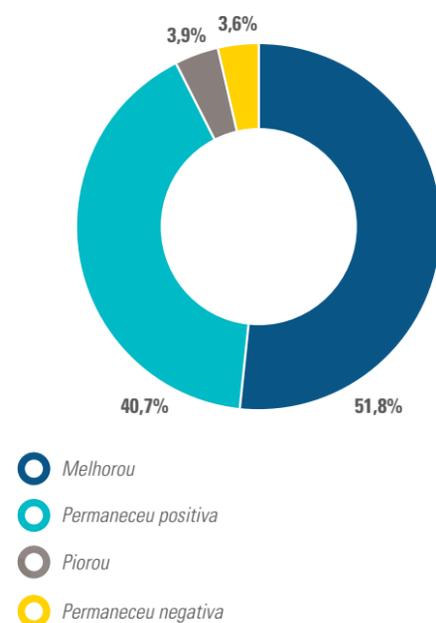
Dentre os pontos mais elogiados pelos cruzeiristas em suas viagens, predominam a infraestrutura e os serviços ofertados nos navios, como também nas cidades visitadas. Dentre os pontos mais criticados, destacam-se: o curto tempo de parada nas cidades, a infraestrutura dos portos e os processos de embarque e desembarque.

Em destaque à costa brasileira, Rio de Janeiro e Santos aparecem como os principais portos de embarque/desembarque. A pesquisa aponta que 15,3% dos entrevistados aproveitaram para estender a viagem e permanecer um período maior na cidade de embarque/desembarque, antes e/ou após a viagem de cruzeiro. Dos 15,3% que permaneceram por mais tempo no destino (de 2 a 3 dias adicionais ao período da viagem de cruzeiro), 61,3% hospedaram-se em hotéis e 33,8% em casa de amigos e parentes.

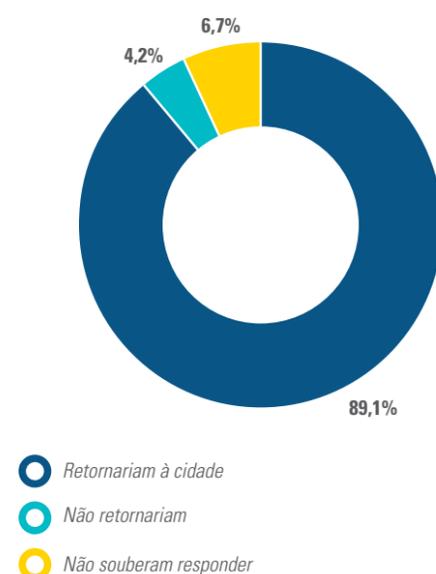
No que diz respeito à origem dos passageiros, a grande maioria dos entrevistados procede do estado de São Paulo (61,1%) seguida do estado do Rio de Janeiro (12%) e do estado do Paraná (5,9%). Já em relação ao perfil dos cruzeiristas, de forma geral, este turista viaja acompanhado com cônjuge/namorado(a) (43,8%), seguido de amigos (40,6%) e filhos/parentes (40,3%). O público é predominantemente feminino (55,8%), estado civil casado (54,4%), na faixa etária entre 25 e 44 anos (48,6%). Possuem, ainda, em sua maioria, ensino superior completo (58,1%) Dos entrevistados, 14,7% têm faixa de renda mensal familiar acima de R\$10 mil e 29% entre R\$ 5.000,00 e R\$10.000,00 mil reais.

Quanto às escalas, observa-se que 88,9% dos cruzeiristas desceram em pelo menos uma escala do roteiro da viagem, estabelecendo uma média de descidas que varia em torno de 2 a 3 cidades.

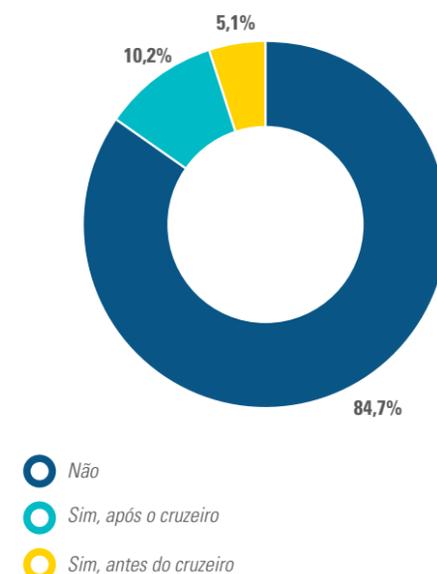
Quanto à imagem do destino após a viagem Gráfico 5



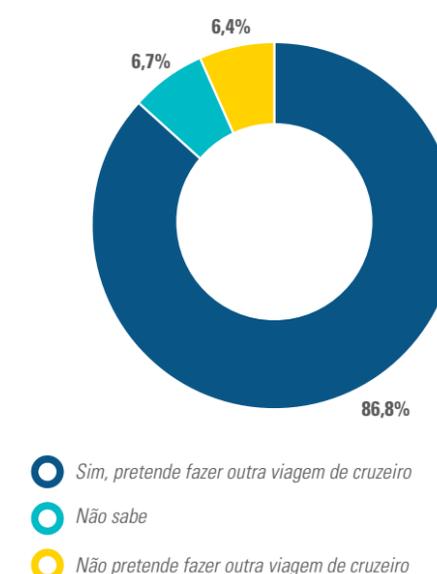
Quanto ao retorno ao destino Gráfico 6



Quanto à permanência no destino Gráfico 7

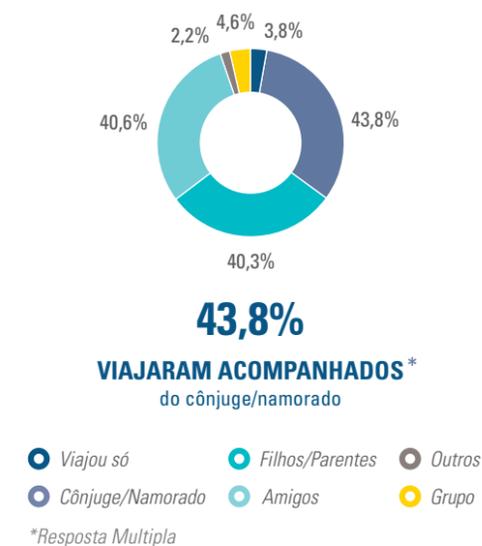
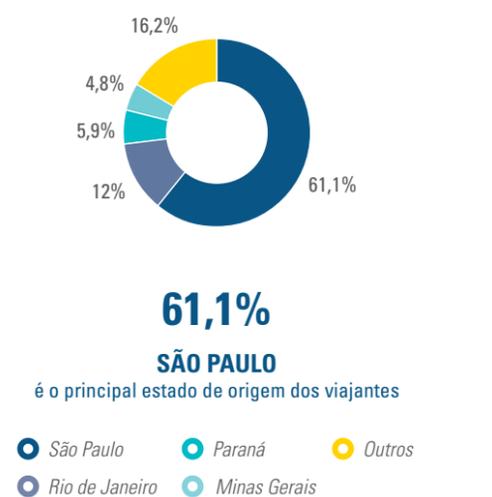
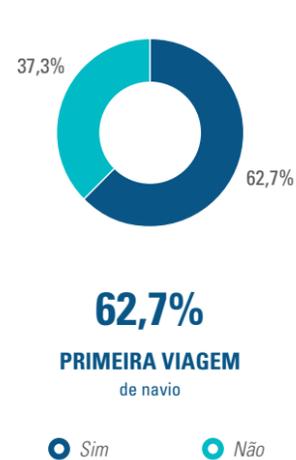
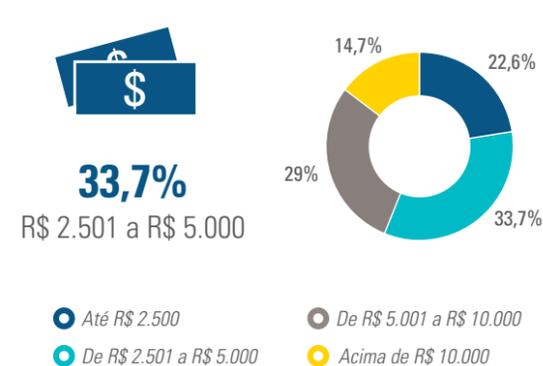
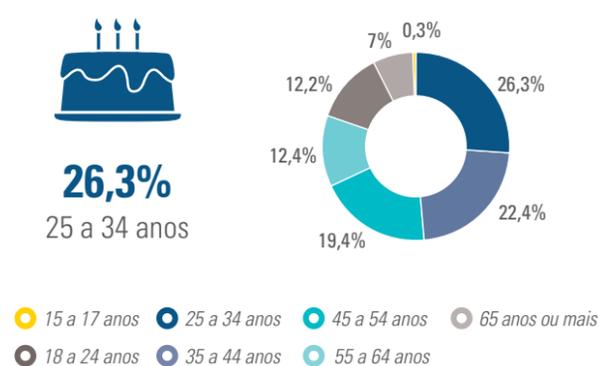
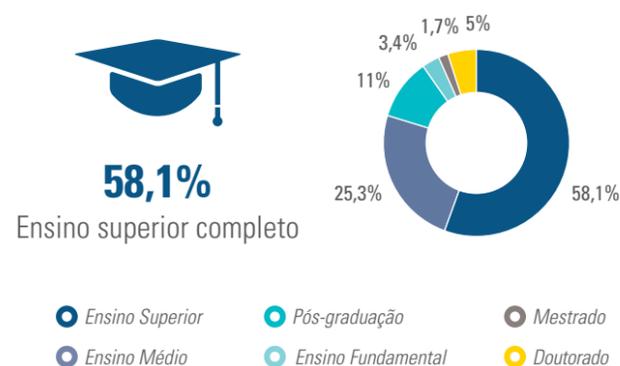
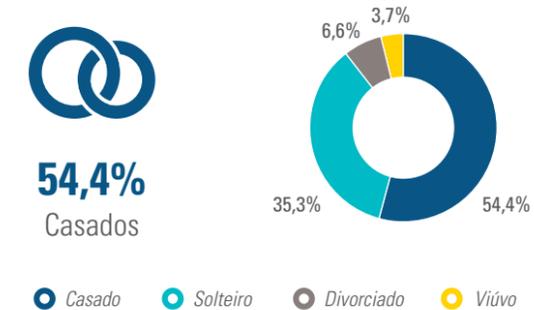
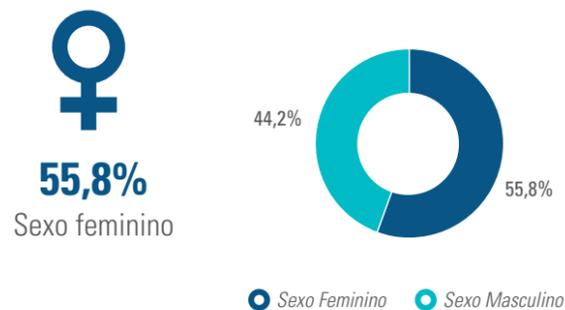


Quanto à um novo cruzeiro Gráfico 8



Perfil do cruzeirista brasileiro

Figura 7



<sup>3</sup> É importante destacar que o visitante tem a possibilidade de descer no destino e não realizar passeios turísticos, pois se trata de um serviço opcional.

# 05. OPORTUNIDADES E DESAFIOS

## OPORTUNIDADES

Como já vimos neste estudo, os impactos dos cruzeiros extrapolam a própria questão econômica em si. A seguir, serão apresentadas algumas oportunidades e desafios relacionados ao setor.

### Promoção dos destinos turísticos

Mais de 20 destinos brasileiros constam em catálogos de cruzeiros marítimos, que são distribuídos por diferentes agentes de turismo no Brasil e no exterior, seja em formato impresso ou eletrônico. Além disso, a cada temporada, milhares de cruzeiristas e tripulantes descem nos portos brasileiros e visitam as cidades, podendo retornar futuramente e divulgar o destino pelo marketing boca a boca. Dessa forma, cabe ao destino aproveitar essa oportunidade e ter em sua prateleira, produtos e serviços formatados, que possam ser oferecidos ao turista durante a sua estadia na cidade.

### Geração de postos de trabalho

Além dos empregos em escritórios regionais das operadoras de vendas, marketing e atendimento a clientes dos cruzeiros marítimos, são gerados postos de trabalho durante a temporada. Em especial nos terminais portuários e na cidade como um todo (comércio, bares e restaurantes, receptivo, transporte e atrativos turísticos), movimentando toda a cadeia de serviços locais.

No Brasil, a lei de cabotagem exige que 25% da tripulação de cada navio seja composta por brasileiros. Como o piso salarial a bordo é acima da média brasileira, muitos jovens se capacitam em idiomas, turismo e hotelaria para disputar esses postos de trabalho. Além disso, o ambiente do navio favorece o intercâmbio cultural com a tripulação de diferentes nacionalidades, a qualificação profissional e oportunidade de trabalho no exterior.

### Movimentação da cadeia de suprimentos e serviços

As principais compras para o abastecimento de cruzeiros estão relacionadas à aquisição de combustível e derivados de petróleo (lubrificantes, óleos etc.), às compras corporativas (material de escritório, computadores etc.), às compras técnicas (peças de motor, tapetes etc.) e às compras de hotel (alimentos, bebidas e itens de consumo gerais).

A bordo, são duas áreas principais de gestão: as operações hoteleiras e as marítimas. Ambas seguem critérios internacionais de qualidade e segurança de operação. O entendimento concreto desses requisitos por parte das empresas brasileiras é fundamental para que estas se tornem fornecedoras de suprimentos e serviços para os cruzeiros marítimos.

### Expansão de nicho de mercado

Nos últimos anos, o crescimento econômico do Brasil e a estabilidade econômica possibilitaram o aumento da demanda do turismo interno. De fato, mais brasileiros passaram a ter possibilidade de viajar. A diversificação dos cruzeiros, tanto em termos de rota, período de viagem, preço e formas de pagamento, favoreceu o aumento do consumo de viagens de navios por diferentes classes sociais. Atualmente, verifica-se ainda uma oferta crescente de navios temáticos, que atraem públicos com interesses em comum e com perfil mais homogêneo do que os demais.

## DESAFIOS

Ao longo do estudo, foram identificados alguns desafios que podem se constituir em fatores limitantes para o crescimento da indústria de cruzeiros. A seguir, estão elencados alguns deles:

### Infraestrutura portuária

Apesar do exponencial crescimento do setor, a maior parte dos portos brasileiros não apresenta infraestrutura adequada para receber o fluxo de navios e turistas previsto nas temporadas. O sistema portuário necessita de intervenções e investimentos públicos e privados, especialmente nos terminais de passageiros, estrutura para atracação e serviços gerais.

Importante ressaltar que muitos destinos não possuem porto para atracação de navios, sendo necessária a utilização de cais e marinas privadas. Na maior parte dos portos, também não existe diferenciação de terminal de carga e terminal de passageiros.

Dentre os pontos críticos evidenciados nos terminais portuários, elencam-se: falta de sinalização; divisão entre terminal de passageiros e de carga; logística; estrutura receptiva; área destinada à bagagem; falta de informação sobre

atracação do navio; painel de informações; estrutura de alimentos e bebida, comércio em geral; entre outros.

### Taxas operacionais

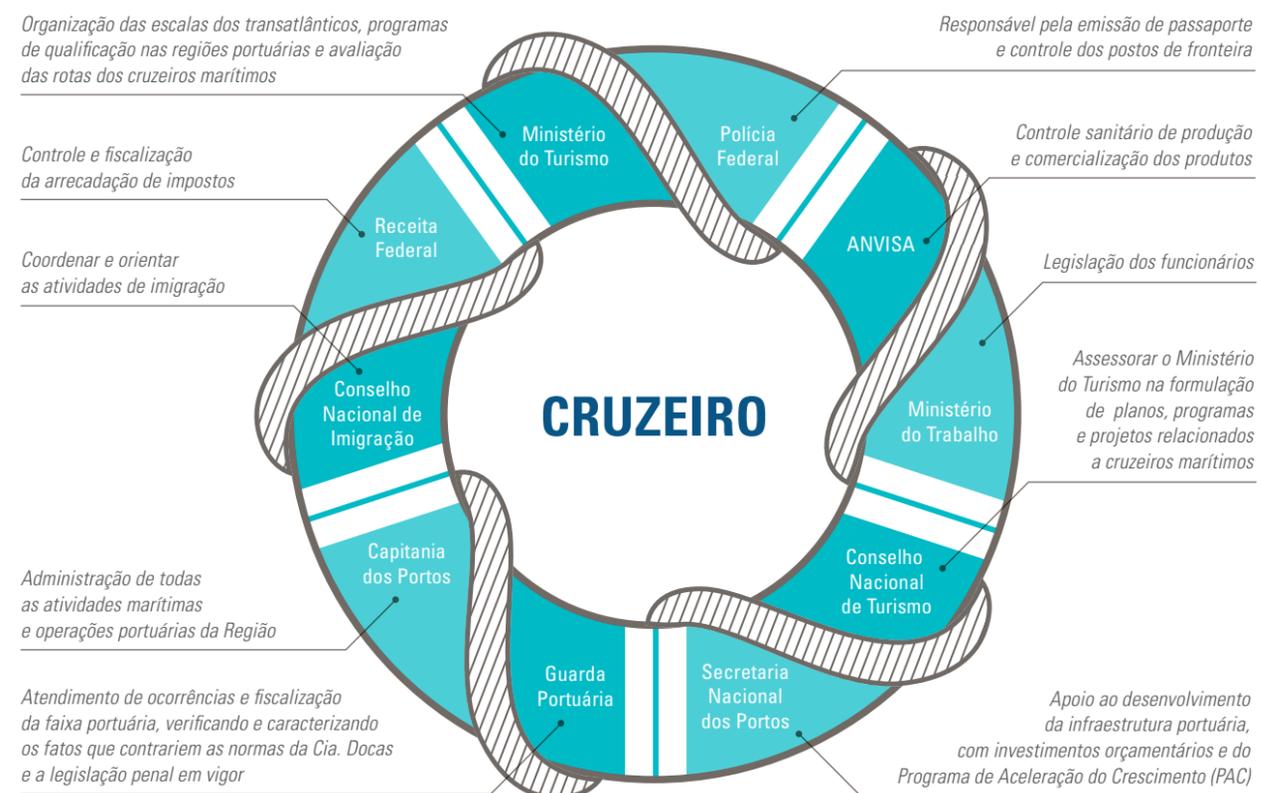
Além da infraestrutura portuária, um importante desafio para os armadores está relacionado às elevadas taxas operacionais praticadas pelos portos. Não são apenas as taxas de pernoite e praticagem que são onerosas, mas também as taxas de embarque e desembarque por passageiro.

### Agentes envolvidos

Para que o Brasil possa receber cruzeiros marítimos em seus portos, evidencia-se uma série de ações, regulamentações e controles que deve ser providenciada pelos armadores e diferentes entidades e órgãos do País. A existência de diferentes agentes envolvidos na operação, com suas respectivas competências e atribuições, torna o processo mais custoso, lento e burocrático. Na figura abaixo, é possível identificar os órgãos envolvidos e suas competências.

Agentes envolvidos na operação

Figura 8



## FICHA TÉCNICA

### ABREMAR

#### Diretoria e Conselho

Presidente	Ricardo Amaral
Vice-Presidente	Renê Hermann
Vice-Presidente	Adrian Ursilli
Vice-Presidente Executivo	André Pousada
Diretor Internacional	Ilya Hirsch
Assessor Jurídico	Joandre Ferraz
Diretor de Relações Institucionais	Flávio Peruzzi
Assessor de Comunicação	Gaudêncio Torquato

### FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Diretor do Projeto	Ricardo Simonsen
Diretor Técnico	Francisco Eduardo Torres de Sá
Coordenação Geral	Luiz Gustavo Medeiros Barbosa Airtton Pereira Junior
Gestora do Projeto	Paola Lohmann
Equipe Técnica	Camilla Rezende Luciana Vianna Maria Clara Tenório
Análise Econômica/estatística	Leonardo Vasconcelos
Administrativo e Financeiro	Erick Lacerda Fabiola Barros Cássio Ricardo da Silva

#### Colaboradores FGV

Agnes Dantas	Isabel Farias	Paulo César Stilpen
André Coelho	João Evangelista	Roberto Pascarella
Carlyle Falcão	Laura Monteiro	Thais Padinha
Cristiane Rezende	Marcel Levi	Thays Venturim
Gabriela Serpa	Márcia Magalhães	Vanessa Froese
Ique Guimarães		Vinicius Moraes

Projeto Gráfico	cafe.art.br Gabriela Costa
-----------------	-------------------------------

Revisão

*Um agradecimento especial a todas as empresas que colaboraram para a execução do estudo.*

ABREMAR & FGV



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS  
**FGV PROJETOS**

Praia de Botafogo, 190 // 6º andar // Rio de Janeiro  
+55 21 3799.5475 // fgvprojetos@fgv.br

[www.fgv.br/fgvprojetos](http://www.fgv.br/fgvprojetos)

