

# A INFLUÊNCIA DO RESTAURANTE MANACÁ NA GASTRONOMIA E SUSTENTABILIDADE DO BAIRRO CAMBURI – SÃO SEBASTIÃO – SP

INFLUENCE OF THE MANACÁ RESTAURANT ON THE GASTRONOMY AND SUSTAINABILITY OF  
THE CAMBURI DISTRICT - SÃO SEBASTIÃO – SP

LA INFLUENCIA DEL RESTAURANTE MANACÁ EN LA GASTRONOMÍA Y SUSTENTABILIDAD DEL  
BARRIO CAMBURI – SÃO SEBASTIÃO – SP

**Vanderli Marques**

[vanderlimarx@terra.com.br](mailto:vanderlimarx@terra.com.br)

Professora de Turismo, Hotelaria e Gastronomia  
Centro Universitário Monte Serrat Unimonte

**Camila Papa Lopes**

Mestranda em Gestão de Negócios

Universidade Católica de Santos

[camilapapa@hotmail.com](mailto:camilapapa@hotmail.com)

**José Alberto Carvalho dos Santos Claro**

Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

Universidade Metodista de São Paulo - UMESP

Doutor em Comunicação Social, Mestre em Administração,

Especialista em Gestão Empresarial e

Bacharel em Administração de Empresas

[albertoclaro@albertoclaro.pro.br](mailto:albertoclaro@albertoclaro.pro.br)

Data de Submissão: 02/10/2009

Data de Aprovação: 02/02/2012

## RESUMO

Neste artigo tem-se como objetivo geral tratar sobre a sustentabilidade na hospitalidade a partir da análise de um restaurante no bairro de Camburi, situado na cidade de São Sebastião, litoral norte do Estado de São Paulo, o Manacá; cujo proprietário adotou práticas de gestão ambiental, aliadas à hospitalidade de alta qualidade, tornando-o exemplo para outros negócios em gastronomia e criando uma rede de cooperação com outros restaurantes. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, baseada em estudo de caso único, a fim de mostrar quais práticas de gestão ambiental contribuem para a sustentabilidade na hospitalidade gastronômica. Utilizou-se, ainda, a pesquisa documental e pesquisa de campo, por meio da observação direta. Destaca-se que suas atividades, embora não sejam as mais indicadas como instrumento de gestão ambiental contemporânea, demonstram a sustentabilidade ecológica do negócio. Dentre estas, destacam-se a construção do espaço físico do restaurante com palafitas, para não impedir o curso do Rio Camburi, adoção de práticas de separação do lixo para reciclagem e a realização de tratamento de esgoto. Tais práticas ambientais favoreceram a hospitalidade do Manacá e o tornou referência para outros estabelecimentos gastronômicos locais, enfatizando que a hospitalidade pode estar alinhada com a sustentabilidade e contribui para a qualidade na gastronomia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sustentabilidade; Gastronomia; Hospitalidade.

## ABSTRACT

This general aim of this article is to address sustainability in the hospitality industry, based on an analysis of a restaurant – the Manacá – in the Camburi district of the city of São Sebastião, on the northern coast of the State of São Paulo. The owner of the restaurant has adopted environmental management practices, coupled with high quality hospitality, making it an example for other food businesses and creating a network of cooperation with other restaurants. A qualitative study was conducted, based on a single case study, to demonstrate which environmental management practices have contributed to the sustainability of catering establishments. Document research and field research through direct observation were also used. It is notable that their activities, although not the most appropriate as tools for contemporary environmental management, demonstrate the ecological sustainability of the business. These activities include: the construction of the physical space of the restaurant on stilts, so as not to impede the course of the Rio Camburi river; the adoption of practices for separating waste for recycling; and the implementation of sewage treatment. These environmental practices favor the hospitality of the Manacá restaurant, making it a reference for other eateries, and emphasizing that hospitality can be aligned with sustainability and contribute to quality in catering establishments.

**KEYWORDS:** Sustainability; Food; Hospitality.

## RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo general tratar sobre la sustentabilidad en la hospitalidad a partir del análisis de un restaurante en el barrio de Camburi, el Manacá, situado en la ciudad de São Sebastião, costa norte del Estado de São Paulo, cuyo propietario adoptó prácticas de gestión ambiental aliadas a la hospitalidad de alta calidad, convirtiéndolo en ejemplo para otros negocios en gastronomía y creando una red de cooperación con otros restaurantes. Fue realizada una investigación cualitativa, basada en estudio de caso único, a fin de mostrar cuáles son las prácticas de gestión ambiental que contribuyen con la sustentabilidad en la hospitalidad gastronómica. Se utilizó también la investigación documental e investigación de campo, por medio de la observación directa. Se destaca que sus actividades, aun cuando no sean las más indicadas como instrumento de gestión ambiental contemporánea, demuestran la sustentabilidad ecológica del negocio. Entre ellas, se destacan la construcción del espacio físico del restaurante con palafitos, para no impedir el curso del río Camburi, la adopción de prácticas de separación de residuos para reciclaje y el tratamiento de aguas residuales. Tales prácticas ambientales favorecieron la hospitalidad del Manacá y lo hicieron referencia para otros establecimientos gastronómicos locales, enfatizando que la hospitalidad puede estar alineada con la sustentabilidad y que contribuye con la calidad en la gastronomía.

**PALABRAS CLAVE:** Sustentabilidad; Gastronomía; Hospitalidad.

## INTRODUÇÃO

Neste artigo aborda-se a relação possível entre hospitalidade, sustentabilidade e gastronomia. Nos deslocamentos causados pela atividade turística, são criadas necessidades de transporte, hospedagem e alimentação, que provocam o surgimento de negócios correlatos para o atendimento dos clientes. Para Dencker e Bueno (2003), a hospitalidade é uma necessidade do homem contemporâneo na sua busca por um mundo mais fraterno, em harmonia com a natureza e seus semelhantes, permitindo o desenvolvimento da solidariedade e do respeito entre as pessoas por meio das relações sociais e o reconhecimento das diferenças. Entende-se que a hospitalidade é uma forma de promoção da preocupação com o meio ambiente, e na visão de Camargo,

hospitalidade e ecologia de alguma forma falam da casa, da perspectiva do morador. Por esse motivo, os estudos de desenvolvimento sustentável estão bem confortáveis nos dois endereços. Igualmente se pode dizer do lazer que, mesmo quando a hospitalidade privilegia a parcela extra doméstica, ainda assim se faz em nome do morador, do residente, antes de pensar no visitante, no turista. (CAMARGO, 2003, p. 15).

Segundo Costa (2004), pelo crescimento da procura por opções turísticas dentro do Brasil, especificamente o ecoturismo, multiplicaram-se o número de pousadas, restaurantes e pequenos comércios em lugares remotos do país que representam benefícios para as economias locais com a geração de emprego, renda e mão-de-obra e combatendo a migração para centros urbanos. Porém, tal procura gera impactos ambientais que necessitam ser reduzidos e geridos para que não prejudiquem a sobrevivência local e do negócio. Nesse argumento reside a abordagem desta pesquisa, que realiza um estudo de caso sobre a sustentabilidade ecológica obtida por um restaurante no bairro de Camburi, cidade de São Sebastião, litoral norte do Estado de São Paulo.

Para Andriotti (2006), a iniciativa é do chefe Edinho Engel que oferece gastronomia de qualidade aos turistas que visitam Camburi, a partir da construção de um restaurante erguido sobre palafitas no meio da mata aliado à exclusividade e o alto nível de serviço oferecido ao cliente.

O turismo de sol e praia é considerado por Dias e Pimenta (2005) como um dos produtos turísticos mais elaborados e com maior importância em nível mundial, sendo um dos mais antigos formatos de turismo do Brasil. Pois, conforme os autores, esse tipo de turismo é afeito às massas e tem sofrido alterações com a inserção de sustentabilidade do produto turístico.

A hospitalidade tem grande importância para o estudo do turismo de sol e praia e grande apelo à necessidade de sustentabilidade. A hospitalidade envolve uma dimensão cultural, afirma Camargo (2003), com os seguintes aspectos: a recepção de pessoas, hospedagem, alimento e entretenimento. Na visão de Schülter

a gastronomia vem assumindo cada vez mais importância no turismo cultural pela busca do prazer propiciado pela alimentação e viagem e as raízes culinárias também contribuem para entender a cultura local e, por este motivo, é reconhecida de forma crescente como um componente valioso do patrimônio intangível dos povos. (SCHÜLTER, 2003, p. 11).

Com a menção acima, justifica-se a realização desta pesquisa, por explorar o fato de que a gastronomia é utilizada como uma forma de prover hospitalidade ao turista. Outro ponto importante diz respeito ao atendimento oferecido no local, que privilegia o negócio e o turismo de uma forma interessante.

Justifica-se o estudo, ainda, em virtude das poucas pesquisas realizadas sobre a relação restaurante e hospitalidade. Parte tratando de subculturas, como é o caso do estudo realizado por Franco e Rego (2005), que analisou a hospitalidade e a gastronomia vegetariana em um restaurante, apontando a dificuldade que o estabelecimento tem em atender a este tipo de cliente. Rejowski, Furtado e Nova (2008) analisaram a hospitalidade em restaurantes para pessoas de negócios da região dos Jardins (na cidade de São Paulo) e a sua relação com o glamour. Outros estudos com uma relação menos próxima a este objeto não foram levados em consideração.

Uma pesquisa sobre a relação qualidade de serviços e restaurante foi elaborada por Silva, Medeiros e Costa (2010) na qual se propuseram a avaliar o nível de qualidade dos serviços dos restaurantes turísticos de Natal/RN, investigando as diversas dimensões da qualidade e concluíram que os restaurantes apresentaram um bom nível de qualidade dos serviços prestados, com melhores índices nas dimensões Segurança, Restaurantes, Confiabilidade e Empatia, e nesta ordem. Mas não apresentaram resultados quanto à gestão ambiental e a relação com a qualidade.

Em se tratando de teses, no Banco de Teses da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), somente um trabalho tem proximidade, mesmo que não relacional, com o objeto aqui descrito, quando Coelho (2009) descreve o potencial gastronômico da biodiversidade do cerrado, mas sem relação direta com a atividade de restaurantes ou estabelecimentos similares e a difusão de sustentabilidade.

Conforme estudo sobre a produção científica em Turismo no exterior e no Brasil, com base em levantamento bibliográfico e análise de conteúdo, Rejowski (2010, p. 243) atestou que “no Brasil, embora a maioria das pesquisas privilegie as dissertações e teses acadêmicas enquanto objeto de

estudo há maior diversidade deste; nota-se, porém, certo distanciamento em relação ao referencial teórico e metodológico dos estudos do exterior”, que é muito mais quantitativo do que em nosso país. Portanto, muitos avanços são necessários para este objeto, de forma geral, maiores ainda quando se entram nas especificidades.

Poucos estudos, até o momento, aliam verdadeiramente a sustentabilidade e a preocupação com o meio ambiente na gastronomia turística, mesmo em periódicos internacionais, tanto nos eventos da ANPTUR (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo), quanto da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração). Quase sempre estes estudos são relativos a experiências e/ou a atendimento.

Portanto, o objetivo deste estudo é mostrar a sustentabilidade na gastronomia oferecida em turismo de sol e praia como forma de contribuir com o meio ambiente e melhorar a qualidade na hospitalidade.

## METODOLOGIA

O artigo foi desenvolvido a partir de pesquisa qualitativa descritiva, definida por Charoux (2006) como pesquisa que descreve e classifica características de uma situação e estabelece conexões entre a base teórico-conceitual existente ou mesmo de outros trabalhos já realizados. Para a autora,

esse tipo de pesquisa pressupõe uma boa base de conhecimentos anteriores sobre o problema estudado, já que a situação-problema é conhecida, bastando descrever seu comportamento. As respostas encontradas nesse tipo de pesquisa informam como determinado problema ocorre. (CHAROUX, 2006, p. 34)

Quanto ao método de investigação, foi realizado um estudo de caso com componentes baseados em pesquisa bibliográfica, investigação documental e pesquisa de campo. O estudo de caso é uma construção apropriada sob diversas circunstâncias. Primeiro ele é análogo a um experimento em que as mesmas condições justificam o estudo de caso, ou seja, tanto na simplicidade quanto em passos para uma construção positiva. (YIN, 2005).

Para tanto, primeiramente adotou-se a pesquisa bibliográfica, em seguida foi realizada a pesquisa documental a partir de dados sobre a história do restaurante Manacá e o pioneirismo do proprietário Edinho Engel, considerada por Gil (1999) como o tipo de pesquisa que ainda não possui tratamento científico relevante, mas que mostra a situação-problema com clareza, sendo composta por informações coletadas. Os documentos foram coletados em locais turísticos que possuem informações sobre o restaurante e em relatórios internos do próprio estabelecimento (RESTAURANTE MANACÁ, 2010).

A pesquisa de campo refere-se à observação direta de um dos autores, o qual acompanhou a implantação de medidas sustentáveis pelo proprietário.

A observação direta ocorre quando o observador está fisicamente presente e monitora pessoalmente o que ocorre. Esta abordagem é muito flexível porque permite ao observador reagir e registrar aspectos de fatos e comportamentos à medida que ocorrem. Ele também é livre para trocar de lugar, mudar o foco de observação ou concentrar-se em fatos inesperados, se eles ocorrerem. (COOPER e SCHINDLER, 2003, p. 307).

Em sequência foi realizada uma entrevista com roteiro não estruturado com o proprietário para a complementação de informações sobre o processo de implantação da iniciativa do Restaurante Manacá.

O critério utilizado para a escolha desse estabelecimento para o estudo de caso foi o seu vanguardismo da proposta baseada nos conceitos de sustentabilidade e turismo do seu proprietário e também pelo destaque que a comunidade local dá ao local.

O estudo foi realizado no mês de fevereiro e março de 2011, ocasião em que se realizou a entrevista e a observação direta presencial por parte de um dos pesquisadores, antecipada de uma revisão teórica para se construir o roteiro da entrevista, e seguida da revisão documental dos relatórios disponibilizados e nas anotações do proprietário do estabelecimento.

Essa visão da realidade ajudou os pesquisadores entenderem as motivações que o caso provocou nos sujeitos participantes.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Quando o pesquisador se depara com o momento de entender e se apoiar no estado da arte do seu objeto de estudo uma das dificuldades maiores é, justamente, alinhar autores e temas à sua visão de estudo e percepção sobre o tema escolhido. E essa dificuldade se aprofunda quando, em um determinado tópico do tema geral é bem abastecido de publicações, fazendo com que muita produção bibliográfica de bom nível fique de fora de uma revisão teórica. Paralelamente, há a dificuldade em se encontrar publicações que abordem temas mais inovadores e que tenham relação direta com o objeto ou fenômeno que se pretende estudar. Tal percepção ronda esta pesquisa e delimita alguns de seus aspectos de fundamentação teórica.

Alguns dos aspectos teóricos que auxiliam a construir a base conceitual deste estudo serão apresentados a seguir.

### 1. TURISMO E HOSPITALIDADE

A atividade turística possui manifestações que ocorrem de forma diversa, sendo necessária a adoção de planejamento para perceber, interpretar e organizar a atividade, considerando a cultura, os valores, os ritos e os mitos locais que integram uma determinada situação e assim possa destinar atividades que atinjam um padrão de qualidade esperado e que seja percebido pelo cliente. Seja qual for esse padrão, observa-se que a hospitalidade significa oferecer acomodação, alimentação e acolhimento a pessoas.

Relatam-nos Chon e Sparrowe (2003) que a origem da hospitalidade data de 3000 a. C., pela necessidade de que os comerciantes sumérios tinham de viajar a negócios, de uma região a outra no reino da Mesopotâmia e para tanto, precisavam de abrigo, alimentação e bebida, sendo que empreendedores encontravam maneiras de satisfazer tais necessidades. Essa indústria evoluiu até alcançar a indústria do turismo, transformando-se em missão e produto pela oferta de serviços para atrair clientes com diferenciais intangíveis, tais como o atendimento.

A indústria da hospitalidade faz parte do setor de serviços e inclui hotéis e restaurantes. Assim, "hospitalidade refere-se a suprir as necessidades humanas básicas de comida, bebida e um lugar para dormir de pessoas que não são membros habituais da família". (GUERRIER, 2000, p. 56).

Humanizando o discurso, Gonzalez afirma que

aparecem no comportamento humano algumas constantes, embora com traços diferenciados em espaços e tempos diversos. Uma dessas constantes é a hospitalidade, que se manifesta sob diferentes formas nas várias culturas, mas que sempre manda receber bem o forasteiro, o visitante, e fazê-lo sentir-se como na própria casa, ou melhor ainda. (GONZALEZ, 2002, p. 92).

Corroborando com esta visão, Quadros (2011, p. 1) propõe a "integração entre as características basais da hospitalidade e atividade comercial", como um princípio para o estabelecimento das relações sociais. Ou seja, acima de qualquer interesse monetário. Um restaurante, mesmo que se baseie em uma atividade comercial deverá, primeiramente, se preocupar com a relação humana resultante da relação comercial.

Para Chow e Sparrowe (2003, p.56) "os hóspedes percebem um serviço como bom conforme suas próprias expectativas com relação aos profissionais de hospitalidade". Similarmente, o valor é baseado nas expectativas dos clientes com relação a quanto eles pagam pelo serviço e quanto pagariam por um serviço semelhante em outro local. Na visão de Dencke,

a qualidade da experiência turística depende do estabelecimento de relações hospitaleiras entre as partes que contribuam para a formação de vínculos entre os visitantes e os visitados dinamizando as trocas sociais. Embora a atividade turística envolva trocas comerciais e uma parcela da percepção da hospitalidade esteja vinculada a qualidade com que são prestados os serviços, o compromisso social entre as partes é uma questão fundamental no caso do turismo

que visa proporcionar ao visitante uma experiência nova de vida, como é o caso das modalidades de turismo alternativo. (DENCKE, 2004, p. 32).

Observa-se como importante o papel das pessoas que prestam o serviço e os profissionais envolvidos. Afirmam Chon e Sparrowe (2003) que os funcionários e gerentes devem estar comprometidos com a empresa e deve existir ética. Também é importante na análise da hospitalidade e o planejamento da capacidade de carga. Carga é o número máximo de pessoas que um recurso turístico pode suportar, antes que ocorram os impactos negativos no ambiente físico e social.

Nesse sentido, considera-se que a capacidade de carga analisará a produção do serviço, que deve aumentar gradativamente o valor e agregar diferenciais competitivos, consequentemente, aumentar a satisfação do cliente, promovendo uma boa oferta e imagem do serviço, garantindo o pleno atendimento do hóspede.

O tema hospitalidade ainda necessita de muitos avanços como objeto de estudo ou área de conhecimento, pois,

considera-se o estudo da hospitalidade, um caminho fértil para o entendimento da complexidade das relações sociais no mundo contemporâneo globalizado, em que as fronteiras não são rígidas e aparentemente se diluem, mas que de fato aprofundam as diferenças e as desigualdades que a teoria da hospitalidade pode ajudar a entender e a desvendar. (SALLES; BUENO; BASTOS, 2010, p. 12).

E é baseado em tal visão que nesta pesquisa tenta-se contribuir para essa evolução e solidificação perante a comunidade acadêmica. Neste estudo, especificamente, será abordada a alimentação.

## 2. O TURISMO E A GASTRONOMIA

Segundo Schülter (2003, p. 11), a gastronomia vem sendo valorizada como patrimônio e incorporada aos novos produtos turísticos destinados a determinados segmentos de mercado, incluindo atores da própria comunidade na elaboração da atividade e preconizando o desenvolvimento sustentável.

A alimentação é um dos aspectos mais importantes, pois faz parte da natureza humana como necessidade básica. Desta forma, deve-se valorizar a culinária como elemento do turismo e da cultura local como uma estratégia para aumento de qualidade na hospitalidade. De acordo com Chon e Sparrowe (2003, p. 192)

O mercado, o conceito e o cardápio são importantes para definir os serviços de alimentação. Cada estabelecimento atende às necessidades de seu público-alvo por meio de seu conceito e cardápio. A indústria de serviços de alimentação divide-se em segmentos de mercado: grupos de indivíduos que compartilham expectativas e necessidades comuns. Localização geográfica, idade, etnia, classe social e preço são algumas das características que podem ser utilizadas para segmentação.

Percebe-se a alta influência da cultura nos serviços gastronômicos a partir dos critérios de segmentação mencionados. Para Guerrier (2000, p.70), os restaurantes enquanto fornecedores de hospitalidade se concentram na continuidade histórica e comenta que "(...) os novos empreendimentos de lazer são versões cada vez mais higienizadas da cultura local". Conforme Schülter (2003, p. 12)

a alimentação cumpre com uma função biológica ao fornecer ao corpo as substâncias indispensáveis para sua subsistência. Os alimentos permitem incorporar elementos que proporcionam ao organismo os nutrientes necessários para sua existência, razão pela qual faz-se necessário (sic) uma seleção em função das atividades que o homem realiza. A alimentação é um processo consciente e voluntário, que se ajusta a diferentes normas segundo cada cultura na qual o ser humano é socializado desde o nascimento. Desse modo, o conceito da alimentação implica tanto os processos nutritivos e a regulação e o controle dietéticos, como o marco cultural e social em que se localizam esses comportamentos e normas alimentares.

Carneiro (2003) argumenta sobre a função estética da alimentação como elemento cultural relacionado ao turismo, ao propor que o estudo cultural da alimentação se imbrica com a história dos

hábitos, dos costumes e das modas. O que o autor enfatiza é que a estética não se limita somente ao gosto ou apresentação dos alimentos como recursos técnicos, mas o espaço arquitetônico e mobiliário alimentar também influenciam na recepção e na estética alimentar.

Desta forma, entende-se a importância do restaurante ser um espaço que oferece serviços de alimentação e hospitalidade de qualidade, mas, mais do que isso, preocupando-se com a manutenção da cultura local e, como parte integrante disto, deve preservar os recursos naturais, cuidando do meio ambiente e garantindo a continuidade local, como forma de turismo sustentável. Segundo Lockwood e Medlik (2003, p.64): "(...) o turismo é um fator de promoção de desenvolvimento e ele foi arrastado para esse turbilhão global de competitividade".

Novamente aqui a pesquisa se defronta com a necessidade de mais estudos futuros sobre a relação de turismo e gastronomia, e longe dos aspectos funcionais e superficiais dessa relação puramente como negócio. Um bom exemplo de estudo recente, resultante de dissertação de mestrado ainda não publicada, que tenta criar essa relação é o de Pinto (2010), no qual ele apresenta a gastronomia como um produto turístico em uma região de Portugal, conhecida como Serra da Estrela, famosa pelo seu queijo e embutidos, atraindo para lá, com esse objetivo, turistas de diversas partes do planeta. Já no Brasil temos o exemplo do Barreado (prato típico do litoral paranaense), que foi objeto de estudo de Gimenes (2009).

Mas poucas pesquisas que realmente trabalhem turismo e gastronomia, em conjunto, sob a ótica da sustentabilidade, foram realizadas. Por isso, alguns autores preconizam a necessidade de cuidado ambiental e da promoção do turismo sustentável para garantir a preservação dos locais turísticos e tal realidade é enfatizada em restaurantes, pois estes lidam com intervenção no meio ambiente ao utilizar recursos locais para a manutenção da estética cultural.

### 3. O CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Na década de 1980 foi desenvolvido o conceito de desenvolvimento sustentável, pela elaboração do documento "Nosso Futuro Comum", associando o conceito de sustentabilidade com o de desenvolvimento econômico e social, no qual ficou estabelecido que "desenvolvimento sustentável é o que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades". Tal definição engloba duas palavras-chave: necessidades e limitações. Segundo Barbieri e Simantob,

[...] sustentável significa o que pode ou deve se sustentar, sendo que o verbo sustentar é transitivo direto, o que remete à pergunta: sustentar o quê? (...) Em relação a uma organização, pode-se, por exemplo, atribuir ao termo sustentável o significado de manter a sua capacidade de sobrevivência, continuar atuando no seu ramo de negócio, ou conseguir continuamente os recursos de que necessita para continuar existindo e crescendo. (BARBIERI e SIMANTOB, 2007, p. 90).

Sachs (2004) define desenvolvimento sustentável como sinônimo de ecoeficiência. Define as cinco dimensões do ecodesenvolvimento: sustentabilidade social, econômica, ecológica, espacial e cultural. Com isso, o autor analisa o capital humano e os recursos naturais, argumentando que a gestão de cada local é um fator de insustentabilidade e maneira como se organiza, pela separação entre meio ambiente e desenvolvimento, recursos que se possui para o desenvolvimento.

Almeida (2002) propõe uma nova visão a respeito da sustentabilidade para empresários, executivos e funcionários de empresas de qualquer porte a partir da introdução de um novo modelo de administração a partir da RSC – Responsabilidade Social Corporativa.

É interessante analisar a evolução do pensamento de Almeida (2007) a respeito da sustentabilidade, que demonstra não mais uma ameaça às futuras gerações, mas no aqui e agora já se visualizam os resultados do desenvolvimento predatório, nos aspectos social e ambiental, lideranças mal-intencionadas, o que sugere uma ruptura urgente. Apesar disso, o meio ambiente tem sido visto como oportunidade para abrir novos mercados e prevenir-se contra restrições futuras quanto ao acesso a mercados internacionais. Tinoco e Kraemer afirmam que

[...] as empresas têm um papel social e ambiental extremamente relevante. Através de uma prática empresarial sustentável, provocando mudança de valores e de orientação em seus sistemas



operacionais, estarão engajadas à ideia de desenvolvimento sustentável e preservação do meio ambiente, com responsabilidade social. (TINOCO E KRAEMER, 2004, p. 134).

Nesse contexto reside o foco da sustentabilidade, ao observar uma mudança de comportamento, analisando uma experiência que se tem apresentado como positiva, na qual o desenvolvimento sustentável é adotado como uma atividade pertinente ao negócio é a cultura de seu proprietário.

#### 4. TURISMO SUSTENTÁVEL

Outro fator que não poderia ser deixado de lado neste estudo é o entendimento do que significa um turismo feito de forma sustentável. Segundo Dias (2003), a massificação do turismo representou o aumento dos problemas ambientais em destinos turísticos tradicionais, pela necessidade de construção de infraestrutura e equipamentos para a hospitalidade e o transporte de turistas, sendo construídas e melhoradas vias de acesso, aeroportos, rodoviárias, redes de esgoto e água potável, energia elétrica, etc., que resultam em mudanças nos locais turísticos e impactam de forma negativa o meio ambiente, muitas vezes prejudicando a qualidade de vida das populações locais e em alguns casos mudando a cultura.

Na visão de Abreu (2001), que faz uma analogia entre indústrias e turismo em termos de impacto ambiental, é errada a ideia de que somente as indústrias poluem o meio ambiente, pelos seus efluentes contaminados despejados em rios e mares, gases poluentes entre outros. No turismo, os meios de hospedagem também causam impactos ambientais por utilizarem recursos naturais (água, energia, etc.), contribuindo para a sua redução, o que representa impacto ambiental. Outros tipos de impactos são causados pelo lixo gerado, uso de equipamentos, produtos de uso diário, despejo de efluentes contaminados em rios e mares entre outros. Não se pode olhar somente o uso de recursos naturais, mas também o resultado da operação turística sobre o meio ambiente.

No Brasil, a estrutura turística e de hospedagem foi evoluindo e nos anos 1990, expandiu-se devido a um processo de reestruturação e diversificação do setor turístico, estimulado pela expansão econômica, além de fontes de financiamento propiciadas pelo Banco de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES.

Por serem o centro econômico do país, São Paulo e Rio de Janeiro concentram o parque hoteleiro brasileiro, com ênfase para o Estado de São Paulo com o turismo de negócios, segundo Gonçalves (2004, p. 70), "somente o Estado de São Paulo é responsável por 70% do turismo de negócios do país, movimentando mais de R\$ 4,8 bilhões". Os dados comprovam a necessidade de cuidado e preservação ambiental.

De acordo com Gonçalves (2004) e Molina (2001), são ressaltadas sete grandes áreas que precisam avaliar as ações ambientais nos meios de hospedagem, que incluem serviços de hospitalidade, tais como a alimentação, independentemente do porte de cada empreendimento: água de abastecimento, água residuária de emissões, energia, resíduos sólidos, educação ambiental, fornecedores, terceirizados e aspectos de mercado.

Dentre as oportunidades de gestão ambiental no turismo, pode-se citar: reciclagem de materiais, reaproveitamento dos resíduos internamente, desenvolvimento de novos processos produtivos, utilização de tecnologia limpa, desenvolvimento de novos produtos para mercados maiores, consumidores conscientes sobre a preservação ambiental, estações portáteis de tratamento, mini usinas para uso de pequenos empreendimentos, dentre outros, que serão abordados no estudo de caso sobre o Restaurante Manacá.

#### O RESTAURANTE MANACÁ: PIONEIRISMO DO PROPRIETÁRIO E A PREOCUPAÇÃO COM HOSPITALIDADE, PESSOAS E SUSTENTABILIDADE

Segundo Engel (2002), o restaurante Manacá foi idealizado por Edinho Engel que, ao visitar o bairro Camburi, da cidade de São Sebastião, no Estado de São Paulo, pela primeira vez em 1978, encantou-se com o local exótico e com a natureza exuberante. Em 1986, com a inauguração da Estrada Rio-Santos, foi possível tornar sua aspiração uma realidade e em 1988 o restaurante foi inaugurado, contudo, com simplicidade e evoluindo aos poucos.



O proprietário, durante a entrevista, mencionou que esta era uma aspiração de poucos à época, sendo que havia uma busca do local mais por estrangeiros que visitavam o local e ali decidiam dar abrir um negócio, para mudar de vida, ou simplesmente pela facilidade de montar negócios, uma vez que se tratava de praias pouco frequentadas, com grande potencial de expansão.

A construção no formato que está até os dias atuais foi estabelecida em 1989. Segundo Andriotti,

o pioneiro em oferecer cozinha de alta qualidade aos turistas locais é o chef Edinho Engel, um simpático mineiro que, apesar de ter nascido longe do mar, se transformou em um especialista em cozinha típica do litoral. Há 18 anos ele montou em Camburizinho o restaurante Manacá. Erguido sobre palafitas no meio de uma mata, o Manacá é sinônimo de gastronomia refinada e especializada em peixes e frutos do mar. A localização, o ambiente, o cardápio e o atendimento do Manacá fazem o cliente sentir o verdadeiro sentido da palavra exclusividade. E isso já se faz sentir na chegada ao restaurante. (ANDRIOTTI, 2006, s.p.).

Embora a localização do restaurante esteja fora das ruas centrais de Camburizinho, não é distante e o cliente pode optar por ir a pé até ele. Conta, ainda, com a possibilidade de transporte em automóvel modelo van que o leva até a porta do estabelecimento.

O Manacá é tido como um restaurante de alta gastronomia, que alia qualidade no atendimento, ética, cooperação e desenvolvimento sustentável. Seu proprietário é pesquisador sobre as especialidades encontradas no mar, trabalha há 18 anos com peixes e frutos do mar. É autor do livro "O Cozinheiro e o Mar: A Cozinha de Edinho Engel e o Restaurante Manacá", lançado em 2002, que conta a história e evolução do restaurante, que se relaciona com sua história pessoal e traz receitas. (ENGEL, 2002).

Figura 1 – Entrada do Restaurante Manacá



Fonte: Engel (2002)

Durante o período da observação direta realizada por um dos pesquisadores deste estudo, percebeu-se que o cliente atravessa uma ponte de madeira (Figura 1), passa pelo jardim tropical que cerca o Manacá até a sala de espera, onde pode tomar drinques enquanto espera pela mesa e, ao mesmo tempo, apreciar quadros de artistas como Volpi. Na parte central fica a cozinha e na lateral a adega, que são cercadas pelas mesas. As laterais são todas abertas, como se fosse uma grande varanda, e nos jardins podem ser vistos pássaros diversos e pequenos animais.

Ao longo do tempo, foram criados outros restaurantes, grande parte deles com a contribuição de Engel, que fez uma parceria com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa) e ofereceu curso de hospedagem e atendimento gastronômico para a comunidade.

Engel, durante a entrevista, mencionou que a parceria com os demais restaurantes foi uma estratégia de negócio, pois o seu restaurante não conseguia atender a todos que o procuravam em determinados momentos e para deixar o cliente satisfeito com a sua estada na região, ele repassou o seu conhecimento e expertise para outros proprietários de estabelecimentos e assim conseguir que todos saíssem ganhando.

Dentre os estabelecimentos, destacam-se: Tiê, Antigas 12, Cantinetta Nove, Ogan Seis e Acqua Quatro. A proprietária do Tiê trabalhou com Engel e o Ogan teve o cardápio elaborado pelo chef do Manacá. Os proprietários frequentam os restaurantes dos concorrentes, desenvolvem projetos em conjunto, consolidando uma parceria que promove melhoria no atendimento ao cliente e qualidade na hospitalidade e na gastronomia oferecidos. Isto constitui uma aliança estratégica, que segundo Chon e Sparrowe,

é a relação iniciada entre duas ou mais empresas para compartilhar recursos, tecnologias ou mercados. Empresas aéreas, cadeias hoteleiras e locadoras de automóveis frequentemente unem esforços de marketing para estimular os viajantes a escolher um 'pacote' de serviços que inclui transporte aéreo e terrestre, bem como hospedagem. (CHON e SPARROWE, 2003, p. 318).

Engel aproveitou a oportunidade para inserir neste contexto os serviços de alimentação de Camburi, pois estes representam parte da hospitalidade e são igualmente importantes para o turismo. Além disso, a qualidade na gastronomia torna um local atrativo e favorece a propaganda 'boca-a-boca' dos clientes.

Outro aspecto essencial analisado por Engel foi a implantação do turismo sustentável. Segundo Dias e Pimenta (2005), o turismo sustentável promove, por um lado, amenização dos problemas socioeconômicos tais como oferta de emprego e por outro lado pode ser um fator importante de degradação dos recursos naturais que permitem a própria existência. De acordo com Dencke (2004, p.107) "(...) relacionar o conceito de hospitalidade e meio ambiente pela discussão sobre o papel da natureza na hospitalidade espacial, ou seja, se o espaço pode ser considerado uma dimensão relacionada ao conceito de hospitalidade."

O proprietário do Manacá se preocupou com ambos os aspectos, ao entender a necessidade de preservação ambiental no local onde estruturou seu negócio, a partir da construção em palafitas, de forma a permitir o curso do Rio Camburi, de forma a evitar aterros e assim manter as condições do ambiente natural. Contudo, esta ação gerou alguns problemas, tais como a falta de tratamento de esgoto e a preocupação com a quantidade de lixo, uma vez que a localização do restaurante é em mata atlântica que deve ser preservada. Assim, adotou práticas de separação do lixo, ação empreendedora à época em que Engel teve tal iniciativa.

O item destinação do lixo, juntamente com outros dois fatores – qualidade da água e tratamento do esgoto -, compõe o tripé do saneamento básico, que serve de balizamento para avaliação das condições de vida e saúde das populações em todo o mundo. (COSTA, 2004, p. 28).

O proprietário do Manacá mencionou que a iniciativa ambiental ocorreu pelo fato de que ele se sentia incomodado de impactar a natureza local, uma vez que um dos motivos que o levou a região era a qualidade de vida e a exuberância do meio ambiente, o qual ele tem consciência da importância da preservação como forma de manter a qualidade de sua saúde, bem como de sua família.

A atividade de seleção do lixo foi a primeira iniciativa de coleta seletiva em prefeitura brasileira, ocorrendo em São Sebastião, devido à iniciativa de Engel em parceria com Georgeta de Oliveira Gonçalves, proprietária de uma Organização Não-Governamental que operava com coleta seletiva, educadora ambiental que atua no Litoral Norte do Estado de São Paulo, e que há tempos auxilia as diversas comunidades nessa região a melhorar a destinação do lixo gerado. A iniciativa somente foi adotada em 1995 pela International Hotel Association – IHA (Associação Internacional de Hotéis) com a criação do Environmental Action Pack for Hotels – Practical Steps to Benefit Your Businesses and the Environment (Pacote de Ações Ambientais para Hotéis – Ações Práticas para Beneficiar o seu Negócio e o Meio Ambiente), abordando as áreas de energia, resíduos sólidos, águas, efluentes e emissões, fornecedores e outros assuntos que constituem ameaças ambientais a indústria do turismo.

De acordo com Martins (2005), as atividades organizadas do trabalho de separação e reaproveitamento dos resíduos sólidos no Brasil são relativamente recentes e vêm se acentuando, nos últimos 10 anos, na esteira da crescente preocupação com a preservação do meio ambiente e com o esgotamento de recursos não renováveis.

O tratamento de esgoto realizado por Engel foi o sistema anaeróbio com esterilização por infravermelho, um sistema realizado por metabolismo biológico do esgoto através de microorganismos em uma bacia de aeração ou processo de biofilme. O sensor infravermelho funciona com um conjunto de emissor e receptor. O receptor detecta o sinal emitido pelo anteparo colocado à frente e aciona a válvula que libera a água para o uso.

Esse sistema é apenas uma opção, porém o destaque é Engel se sobressair ao utilizar um sistema como esse desde uma época em que não havia preocupação com meio ambiente e a legislação ainda não era efetiva.

Tais atividades foram desenvolvidas com a cooperação dos funcionários, comprovando a necessidade de ética e comprometimento de todos para a implantação de mecanismos de sustentabilidade. Segundo Chon e Sparrowe,

a responsabilidade quanto à parte que lhe cabe e o comprometimento diante dos valores da empresa aumenta no funcionário a sensação de que ele está envolvido, faz parte e tem orgulho da empresa. Isso ajudará a melhorar o ambiente ético da empresa à medida que os companheiros de trabalho confiarem uns nos outros e forem capazes de se enxergar como parte de uma equipe empenhada em atender às expectativas da empresa. (CHON e SPARROWE, 2003, p. 329).

Nesse sentido, a ação de setores da sociedade civil organizada e do poder público vem tentando coibir ou remediar atividades predatórias ao meio ambiente, através de instrumentos legais e fiscalizadores de atividades infratoras, ou mesmo de incentivos e medidas educacionais, no caso de empreendimentos que preservem ou melhorem as condições ambientais.

A análise do Manacá permite observar a necessidade de iniciativa dos gestores turísticos e dos proprietários de negócios envolvidos na atividade de hospitalidade para que sejam efetuadas atividades e práticas sustentáveis, sendo que estas garantem vantagens, pela economia de recursos que permitem além de serem atrativas aos clientes, que percebem o negócio com uma perspectiva ecológica e o valorizam, conforme tendências que são observadas, pela procura por ambientes e negócios ecologicamente corretos.

## CONCLUSÃO

Neste estudo atingiu-se seu objetivo proposto, pois se enfatizou a necessidade do turismo sustentável no Brasil pela adoção de práticas de gestão ambiental, que podem ser executadas e são viáveis se houver interesse por parte dos proprietários de outros restaurantes, os quais se tornariam multiplicadores da consciência ambiental para seus colaboradores ou empregados e estes se tornariam os divulgadores junto aos clientes.

Esta dinâmica é observada em relação à prestação de serviços e, na hospitalidade, ainda mais, pelo contato direto com funcionários e pelo estabelecimento de regras na hospedagem e na alimentação.

Quando se trata de hospitalidade, entende-se que esta deve atender as necessidades humanas e, ao mesmo tempo, gerar benefícios para o negócio. Neste sentido, a sustentabilidade está intrínseca em dois âmbitos: econômico e ecológico.

Com a iniciativa do restaurante Manacá, observou-se nesta pesquisa, em primeiro lugar, que Engel dispensou ênfase ao atendimento e na sustentabilidade ecológica para fidelizar seus clientes e torná-los divulgadores do negócio como primeira estratégia; em segundo lugar, criou redes de cooperação e parcerias com outros restaurantes ao compartilhar seus conhecimentos e tornar-se benchmarking, oferecendo a seus parceiros a oportunidade de aprender a atender com qualidade e criando relacionamentos com parceiros e clientes.

Desta forma, o estudo de caso presente corresponde a um exemplo sobre como é viável investir em meio ambiente como forma de garantir uma hospitalidade de qualidade e gerar crescimento no negócio.

O Manacá necessitou investir em práticas de gestão ambiental para dar continuidade ao negócio e mostra como é possível manter o negócio com a preocupação ambiental, tornando-se exemplo pela forma como conduz os negócios colocando as pessoas e a comunidade no centro, sendo mais do que sustentável, realizando a responsabilidade social.

O diferencial foi o pioneirismo do proprietário em se preocupar com as causas ambientais antes mesmo que essa questão se tornasse pauta no turismo, adotando práticas que serviram de exemplo aos meios de hospedagem, mantendo o contexto local preservado ao evitar gerar impacto no meio ambiente e se especializando nos recursos oferecidos sem, no entanto, extingui-los.

A grande limitação deste estudo foi o fato de não se conseguir medir a opinião da comunidade com um levantamento sobre as questões tratadas aqui, bem como a visão dos frequentadores. Mas fica uma sugestão para futuras pesquisas sobre o tema e sobre o objeto escolhido.

O presente estudo não se encerra neste artigo, sugere-se a realização de pesquisas aprofundadas sobre a relação entre hospitalidade, gastronomia e sustentabilidade em outros negócios, seja no ramo de gastronomia ou áreas afins do turismo e hospedagem.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, D. Os ilustres hóspedes verdes. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2001.
- ALMEIDA, F.. Desafios da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ALMEIDA, F.. O bom negócio da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ANDRIOTTI, A. Sol, praia e gastronomia. Correio Popular. 31/12/2006. Disponível em: <[http://cpopular.cosmo.com.br/mostra\\_noticia.asp?noticia=1481854&area=2130&authent=4FE413709B35527DD62142A907604F](http://cpopular.cosmo.com.br/mostra_noticia.asp?noticia=1481854&area=2130&authent=4FE413709B35527DD62142A907604F)>. Acesso em: 21 jun. 2009.
- BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. (org.). Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 2007.
- CAMARGO, L. O. L. C. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, A. de F. M.; BUENO, M. S. (org.). Hospitalidade: cenários e oportunidade. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CARNEIRO, H. Comida e sociedade: uma história da alimentação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CHAROUX, O. M. G. Metodologia: processo de produção, registro e relato do conhecimento. São Paulo: DVS, 2006.
- CHON, K.; SPARROWE, R. T. Hospitalidade: conceitos e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- COELHO, D. S. O turismo gastronômico e a biodiversidade do cerrado. Belo Horizonte/MG. Centro Universitário UNA, 2009, 1 v., 82 p. Orientador: Eduardo Trindade Bahia. Mestrado em Turismo e Meio Ambiente. Belo Horizonte, 2009.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em Administração. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.
- COSTA, S. S. Lixo mínimo: uma proposta ecológica para hotelaria. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2004.
- DENCKER, A. F. M.; BUENO, M. S. (org.). Hospitalidade: cenários e oportunidade. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DIAS, R. Turismo sustentável e meio ambiente. São Paulo: Atlas, 2003.
- DIAS, R.; PIMENTA, M. A. Gestão de hotelaria e turismo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ENGEL, E. O cozinheiro e o mar: a cozinha de Edinho Engel e o Restaurante Manacá. São Paulo: DBA, 2002.
- FRANCO, E. S.; REGO, R. A. Marketing estratégico para subculturas: um estudo sobre hospitalidade e gastronomia vegetariana em restaurantes da cidade de São Paulo. Revista Turismo – Visão e Ação. v. 7

- n. 3 p. 469 - 482 set. /dez. 2005. Disponível em: <<http://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/510>>. Acesso em: 26 ago. 2011.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENES, M. H. S. H. O uso turístico das comidas tradicionais; algumas reflexões a partir do Barreado, prato típico do litoral paranaense (Brasil). Revista Turismo e Sociedade. v. 2, No. 1, 2009. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs-2.2.4/index.php/turismo/article/view/14301>>. Acesso em: 22 ago. 2011.

GONÇALVES, L. C. Gestão ambiental em meios de hospedagem. São Paulo: Aleph, 2004.

GONZALEZ, N. E. K. Hospitalidade e preconceito no turismo. Revista Turismo - Visão e Ação. ano 4 - n. 10 – p. 91-100 out-2001/mar-2002. Disponível em: <<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/1173/929>>. Acesso em: 27 ago. 2011.

GUERRIER, Y. Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes: uma perspectiva internacional. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

LOCKWOOD, A.; MEDLIK, S. Turismo e hospitalidade no século XXI. Barueri, SP: Manole, 2003.

MARTINS, C. H. B. Trabalhadores na reciclagem do lixo: dinâmicas econômicas, socioambientais e políticas na perspectiva de empoderamento. Porto Alegre: FEE, 2005.

MOLINA, S. E. Turismo e ecologia. Bauru, SP: EDUSC, 2001.

PINTO, S. P. A gastronomia como produto turístico na região da Serra da Estrela: um estudo de caso no concelho de Seia. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa. 2010. Ainda não publicada em sua totalidade. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.14/4072>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

QUADROS, A. H. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. Revista Hospitalidade. Volume VIII, Número 1 - Junho 2011. Disponível em: <<http://revistas.univerciencia.org/turismo/index.php/hospitalidade/article/viewArticle/346>>. Acesso em: 28 ago. 2011.

REJOWSKI, M. Produção Científica em Turismo: análise de estudos referenciais no exterior e no Brasil. Revista Turismo em Análise. v. 21, n. 2, agosto 2010. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rta/v21n2/02.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2011.

REJOWSKI, M.; FURTADO, S.; NOVA, M. R. Gastronomia no turismo receptivo de negócios: estudo exploratório de restaurantes dos Jardins (São Paulo, SP). In: V SEMINÁRIO DA ANPTUR, 2008. Anais... Belo Horizonte/MG, 2008. Disponível em: <<http://www.anptur.org.br/anais/seminario2008/data/192t.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2011.

RESTAURANTE MANACÁ. Relatórios internos. Disponibilizados pelo proprietário, 2010.

SACHS, I. Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SALLES, M. R. R.; BUENO, M. S.; BASTOS, S. Desafios da pesquisa em hospitalidade. Revista Hospitalidade, Brasil, v. 7, n. 1, p. 3-14, 2010. Disponível em: <<http://www.revistas.univerciencia.org/turismo/index.php/hospitalidade/article/view/285/319>>. Acesso em: 23 ago. 2011.

SCHÜLTER, R. G. Gastronomia e turismo. São Paulo: Aleph, 2003.

SILVA, L.; MEDEIROS, C.; COSTA, B. Qualidade dos Serviços Turísticos no Setor de Restaurantes: Uma Aplicação do Modelo SERVPERF. Revista Hospitalidade, Brasil, v. 6, n. 2, p. 115-139, 2010. Disponível em: <<http://www.revistas.univerciencia.org/turismo/index.php/hospitalidade/article/view/306/297>>. Acesso em: 26 ago. 2011.

TINOCO, J. E. P.; KRAEMER, M. E. P. Contabilidade e gestão ambiental. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO E MÉTODO. 3. ED. BOOKMAN: PORTO ALEGRE, 2005.