

## SUSTENTABILIDADE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: ESTUDO DE CASO DO CANA BRAVA RESORT EM ILHÉUS – BAHIA

### SUSTAINABILITY AS A COMPETITIVE ADVANTAGE: A CASE STUDY OF THE CANA BRAVA RESORT IN ILHÉUS – BAHIA

Cryslane Gonçalves de Vasconcelos<sup>1</sup>  
Anderson Farias da Silva<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente estudo tem como tema “Sustentabilidade como diferencial competitivo: estudo de caso do Cana Brava Resort em Ilhéus – Bahia” e busca analisar como práticas sustentáveis podem fortalecer a competitividade no setor hoteleiro. Considerando que o turismo contribui para o crescimento econômico, mas também gera impactos ambientais significativos, a adoção de estratégias sustentáveis tornou-se fundamental para atender às expectativas de consumidores mais conscientes e para garantir a responsabilidade socioambiental dos empreendimentos. A pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, utiliza estudo de caso, questionário, análise documental e observação indireta para compreender como o Cana Brava incorpora a sustentabilidade em sua gestão e comunicação. Os resultados coletados indicam que ações como uso eficiente de recursos, gestão de resíduos, educação ambiental e valorização da cultura local podem agregar valor à marca, aumentar a fidelização dos hóspedes e reforçar o posicionamento competitivo do resort. O estudo oferece subsídios práticos para gestores que buscam integrar sustentabilidade e rentabilidade, contribuindo para modelos mais responsáveis de desenvolvimento turístico.

1

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Hotelaria. Competitividade. Turismo. Marketing verde.

**ABSTRACT:** This study, titled "Sustainability as a Competitive Advantage: A Case Study of the Cana Brava Resort in Ilhéus, Bahia," aims to analyze how sustainable practices can strengthen competitiveness in the hotel sector. Considering that tourism contributes to economic growth but also generates significant environmental impacts, the adoption of sustainable strategies has become fundamental to meeting the expectations of more conscious consumers and ensuring the socio-environmental responsibility of businesses. The qualitative and exploratory research uses a case study, questionnaires, document analysis, and indirect observation to understand how Cana Brava incorporates sustainability into its management and communication. The collected results indicate that actions such as efficient resource use, waste management, environmental education, and the promotion of local culture can add value to the brand, increase guest loyalty, and reinforce the resort's competitive positioning. The study offers practical support for managers seeking to integrate sustainability and profitability, contributing to more responsible models of tourism development.

**Keywords:** Sustainability. Hospitality. Competitiveness. Tourism. Green marketing.

<sup>1</sup> Discente do Curso de Administração – Faculdade de Ilhéus – CESUPI.

<sup>2</sup> Docente do Curso de Administração – Faculdade de Ilhéus – CESUPI. Graduação em Administração; Pós-graduação Lato Sensu (Especialização) em Logística Empresarial; Pós-graduação Lato Sensu (Especialização) em Gestão Pública; Pós-graduação Stricto Sensu (Mestrado) em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação Tecnológica.

## I INTRODUÇÃO

O turismo figura entre as atividades econômicas que mais crescem globalmente, impulsionando a geração de empregos, o desenvolvimento regional e a valorização cultural. No entanto, esse crescimento acarreta impactos ambientais significativos, especialmente quando associado a empreendimentos de grande porte, como os resorts. De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2020), o setor turístico responde por aproximadamente 8% das emissões globais de gases de efeito estufa, sendo os meios de hospedagem uma das principais fontes desses impactos.

Diante desse cenário, a adoção de práticas sustentáveis no setor hoteleiro não constitui apenas uma exigência ética, mas também uma necessidade estratégica. O novo perfil de consumidor valoriza empresas que implementam ações socioambientais concretas, tornando a sustentabilidade uma ferramenta de diferenciação no mercado competitivo da hotelaria. No Brasil, esse movimento se evidencia no comportamento de hóspedes que demonstram preferência por estabelecimentos comprometidos com a preservação ambiental, a redução de resíduos e o uso consciente dos recursos naturais (BARBIERI, 2011; VEIGA, 2019).

Contudo, implementar a sustentabilidade de maneira autêntica e eficaz nos resorts ainda representa um desafio. Além dos obstáculos financeiros e operacionais, existe o risco do chamado *greenwashing* (lavagem verde), que compromete a credibilidade da marca ao divulgar ações sustentáveis que não se sustentam na prática (PEATTIE; CRANE, 2005). Nesse contexto, torna-se necessário investigar como essas práticas podem ser estrategicamente integradas à gestão hoteleira, considerando as demandas dos consumidores e as pressões ambientais.

Diante desse contexto, o problema de pesquisa que orienta este estudo é: de que forma a sustentabilidade pode ser utilizada como diferencial competitivo em resorts, atraindo hóspedes conscientes e gerando valor para o negócio?

Parte-se da hipótese de que a adoção estratégica e autêntica de práticas sustentáveis pode representar um diferencial competitivo para resorts como o Cana Brava, na medida em que tais ações sejam percebidas como agregadoras de valor pelos hóspedes, influenciando positivamente a decisão de compra, fortalecendo a imagem institucional e contribuindo para a fidelização do cliente ambientalmente consciente.

Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo geral investigar de que maneira a incorporação de práticas e princípios de sustentabilidade pode ser utilizada como diferencial competitivo pelo Cana Brava Resort, situado no município de Ilhéus – BA. Para tanto, busca-

se identificar as principais práticas sustentáveis adotadas por resorts; Analisar de que forma o marketing verde contribui para o fortalecimento da imagem institucional; E indicar estratégias que integrem sustentabilidade e rentabilidade no setor hoteleiro.

O setor hoteleiro é, por natureza, intensivo no consumo de recursos naturais e na geração de resíduos, o que o torna particularmente sensível às pressões ambientais e sociais contemporâneas. Nesse contexto, a adoção de práticas sustentáveis deixa de representar apenas uma tendência de mercado, e passa a configurar uma exigência estratégica e uma responsabilidade ética das organizações. De acordo com Barbieri (2011), a incorporação de práticas ambientalmente responsáveis nas estratégias empresariais pode promover ganhos econômicos, além de ampliar a legitimidade institucional das organizações diante da sociedade.

No contexto turístico de Ilhéus/BA, um dos destinos mais procurados do litoral sul da Bahia, a atuação de empreendimentos como o Cana Brava Resort torna-se ainda mais relevante. Inserido em uma região de significativa biodiversidade e elevado valor ecológico, o resort tem a oportunidade e o desafio de alinhar sua operação a princípios de sustentabilidade que atendam às expectativas de um público cada vez mais atento às questões socioambientais, além de contribuir para o fortalecimento do posicionamento competitivo do empreendimento no setor hoteleiro.

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como a sustentabilidade pode ser incorporada estrategicamente à hotelaria, tanto para mitigar impactos ambientais negativos, quanto para fortalecer a competitividade no mercado. Conforme destaca Veiga (2019), integrar responsabilidade socioambiental à lógica de gestão constitui uma forma de garantir resiliência empresarial diante de cenários marcados por mudanças climáticas, escassez de recursos e novas demandas sociais.

Além disso, ao investigar as práticas reais de um caso concreto — o Cana Brava Resort —, este trabalho pode oferecer subsídios práticos a gestores do setor, evidenciando caminhos viáveis para implementar ações sustentáveis alinhadas à rentabilidade e à fidelização de clientes. Trata-se, portanto, de um estudo relevante tanto do ponto de vista acadêmico quanto aplicado, com potencial para impulsionar modelos mais sustentáveis de desenvolvimento turístico na região e no Brasil.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Sustentabilidade do setor hoteleiro

Nas últimas décadas, a sustentabilidade passou a ocupar um papel central nas discussões sobre o futuro do turismo, especialmente no que se refere ao setor hoteleiro. A ampliação da atividade turística, embora gere benefícios como aumento da arrecadação, valorização cultural e geração de empregos, também está diretamente associada a impactos ambientais que não podem mais ser ignorados. Meios de hospedagem, particularmente os de grande porte, estão entre os principais responsáveis por elevadas taxas de consumo de energia, uso intensivo de água, descarte inadequado de resíduos e pressão sobre os ecossistemas locais (OMT, 2020). Diante disso, cresce a necessidade de integrar a sustentabilidade como eixo estratégico da gestão hoteleira, não apenas como resposta a exigências legais ou de marketing, mas como um compromisso ético com o território em que se insere.

No Brasil, observa-se uma mobilização gradual do setor para a adoção de práticas ambientalmente responsáveis, como o uso de tecnologias de eficiência energética, reaproveitamento de água, separação de resíduos sólidos, redução do uso de plásticos descartáveis e estímulo ao consumo consciente. Muitas dessas iniciativas vêm sendo reconhecidas por meio de programas e certificações nacionais e internacionais, a exemplo do “Selo Verde”, concedido a estabelecimentos com boas práticas ambientais, e do Programa Bandeira Azul, voltado a praias e marinas sustentáveis. Tais selos funcionam como instrumentos de credibilidade e agregam valor à imagem da empresa diante de um público cada vez mais atento e exigente (ABNT, 2015; OMT, 2020).

Conforme aponta Barbieri (2011), integrar a sustentabilidade de maneira estruturada ao modelo de gestão hoteleira pode proporcionar vantagens competitivas relevantes, como a redução de custos operacionais, a fidelização de clientes e o fortalecimento da reputação institucional. Nesse sentido, a preocupação com o meio ambiente deixa de ser um diferencial apenas simbólico e passa a configurar-se como uma estratégia de posicionamento no mercado. Além disso, o engajamento socioambiental dos hotéis contribui para o desenvolvimento sustentável do destino turístico como um todo, criando uma rede de valor compartilhado entre empresa, comunidade e meio ambiente.

Diante da crescente exigência por responsabilidade socioambiental no setor turístico, torna-se indispensável ir além da simples adoção de práticas isoladas. Refletir sobre

sustentabilidade na hotelaria implica compreender as múltiplas dimensões envolvidas na gestão de empreendimentos inseridos em contextos ecológicos e socialmente sensíveis. Resorts como o Cana Brava, localizados em áreas de elevada importância ambiental, ilustram com clareza os desafios e as oportunidades da integração entre a operação hoteleira e o compromisso sustentável. Nessas situações, a sustentabilidade não pode ser tratada como um adendo à gestão, mas sim como parte estrutural das estratégias empresariais, exigindo planejamento, inovação e engajamento com os diversos públicos envolvidos (SACHS, 2009; ASHLEY; MAXWELL, 2001).

## 2.2 Marketing verde e comportamento do consumir sustentável

O marketing verde surge como uma resposta estratégica às transformações que vêm ocorrendo no perfil dos consumidores contemporâneos, marcados por uma crescente sensibilidade às questões ambientais e sociais. Mais do que um conjunto de ações promocionais, o marketing verde representa uma abordagem que integra valores sustentáveis à essência da comunicação empresarial (OTTENSMEYER et al., 2019). Trata-se de um esforço sistemático para destacar os atributos ecológicos de produtos e serviços, de modo a atrair consumidores conscientes e fortalecer o posicionamento da marca no mercado.

Entretanto, para que o marketing verde alcance efetivamente seus objetivos, é fundamental que esteja ancorado em ações autênticas e verificáveis. A coerência entre discurso e prática é decisiva na construção da confiança do consumidor (KOTLER; KELLER, 2012). Em um cenário no qual o fenômeno do greenwashing ainda é recorrente, muitos clientes tornaram-se mais críticos e atentos às evidências reais de compromisso ambiental por parte das empresas. Dessa forma, o marketing verde deixa de ser apenas uma ferramenta de diferenciação e passa a atuar como um mecanismo de validação pública da identidade sustentável da organização.

O comportamento do consumidor sustentável é complexo e multifatorial. Além da consciência ambiental, envolve valores pessoais, nível de informação, contexto cultural, acessibilidade a produtos ecológicos e, sobretudo, percepção de autenticidade. Veiga (2019) destaca que, quando os hóspedes percebem que a sustentabilidade faz parte da cultura organizacional e não se limita a uma estratégia de imagem — o que caracterizaria o greenwashing —, sua propensão à recompra e ao engajamento aumenta significativamente. No setor hoteleiro, isso se traduz na escolha por meios de hospedagem que demonstram

comprometimento não apenas em seus serviços, mas também na forma como lidam com o território, os recursos naturais e as pessoas.

É importante destacar que, especialmente em destinos turísticos sensíveis como Ilhéus, onde a beleza natural é um dos principais atrativos, o consumidor tende a associar diretamente o valor da experiência à conservação ambiental. Assim, o marketing verde se transforma também em uma ferramenta de educação ambiental e de fortalecimento da relação entre empresa, hóspede e natureza. Ele reforça o papel do turista como agente responsável por práticas sustentáveis, ampliando o impacto positivo da gestão ambiental para além dos muros do empreendimento (OTTENSMEYER et al., 2019; PEATTIE; CRANE, 2005).

### 2.3 Sustentabilidade como diferencial competitivo

A sustentabilidade deixou de ser apenas um imperativo moral ou uma obrigação legal para se tornar um importante diferencial competitivo. No atual cenário de mercado, consumidores, investidores e parceiros de negócio têm dado preferência a empresas comprometidas com práticas ambientais, sociais e de governança (ESG). Nesse contexto, organizações que incorporam práticas sustentáveis de forma estratégica conseguem se destacar da concorrência, agregar valor à marca e conquistar nichos de mercado em expansão, especialmente no setor de turismo e hotelaria, onde a consciência ambiental dos clientes tem aumentado consideravelmente (Elkington, 2012; Veiga, 2019).

No setor hoteleiro, os resorts que adotam ações ambientais efetivas conseguem se posicionar de maneira mais atrativa diante de um público cada vez mais exigente e consciente. Iniciativas como economia de energia, uso racional da água, gestão adequada de resíduos, incentivo à economia local e preservação da biodiversidade tornaram-se critérios importantes na decisão do consumidor ao escolher onde se hospedar (Barbieri, 2011; OMT, 2020).

Um exemplo prático dessa abordagem é o Cana Brava Resort, localizado em Ilhéus, na Bahia. O empreendimento vem investindo em diversas práticas sustentáveis, como gestão eficiente de recursos naturais, projetos de educação ambiental, uso de energia limpa, além do incentivo à economia circular e à valorização da cultura local. Essas ações não apenas reduzem os impactos ambientais do resort, como também contribuem para uma experiência diferenciada ao hóspede, gerando percepção de valor e aumentando a fidelização (Porter; Kramer, 2011; Sachs, 2009).

Segundo Porter e Kramer (2011), a criação de valor compartilhado — ou seja, quando as

empresas geram benefícios econômicos ao mesmo tempo em que promovem ganhos sociais e ambientais — fortalece a vantagem competitiva. Aplicando essa lógica ao caso do Cana Brava, observa-se que a sustentabilidade tem sido utilizada como alavanca para a inovação, melhoria da eficiência operacional, aumento da reputação institucional e, conseqüentemente, fortalecimento da relação com clientes e demais stakeholders.

Dessa forma, a sustentabilidade no Cana Brava vai além do marketing ou da responsabilidade social corporativa; trata-se de uma estratégia integrada ao modelo de negócios que, conforme argumentam Elkington (2012) e Porter e Kramer (2011), permite ao resort se destacar no mercado, contribuir com o desenvolvimento regional e atrair um público que valoriza experiências alinhadas aos princípios da sustentabilidade. Para investigar de que maneira essa estratégia é operacionalizada e percebida pelos diferentes públicos, bem como seus reflexos na competitividade do empreendimento, apresenta-se a seguir o percurso metodológico adotado nesta pesquisa.

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso de natureza quali-quantitativa, voltado à compreensão de como a adoção de práticas sustentáveis pode funcionar como diferencial competitivo em resorts, com foco específico no Cana Brava Resort, localizado em Ilhéus – BA. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é um método apropriado quando se busca aprofundar a análise de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

7

#### 3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa adotou abordagem qualitativa e quantitativa, em que a qualitativa visa interpretar e compreender o fenômeno da sustentabilidade sob a ótica da gestão e da percepção dos envolvidos; enquanto a dimensão quantitativa decorreu da aplicação de questionário semiestruturado que gerou dados concretos permitindo análises estatísticas sobre o perfil e as percepções dos respondentes. Quanto aos objetivos, possui caráter exploratório, por se tratar de um tema ainda em construção no contexto regional da hotelaria baiana.

#### 3.2 Universo e amostra

O universo da pesquisa correspondeu ao setor hoteleiro de Ilhéus, com foco no Cana

Brava Resort como unidade de análise. A escolha do resort justificou-se por sua relevância no cenário turístico local e por possuir iniciativas declaradas de sustentabilidade, configurando-se, portanto, como um caso representativo para os fins deste estudo.

### 3.3 Técnicas de coleta de dados

Foram utilizadas as seguintes técnicas:

- Aplicação de questionário semiestruturado, elaborado com perguntas diretas e objetivas, disponibilizado por meio da plataforma Google Forms, dirigido a colaboradores do Cana Brava Resort.
- Análise documental, com base em relatórios internos, publicações institucionais, redes sociais e site oficial do Cana Brava Resort.
- Observação indireta, por meio de registros públicos e materiais de divulgação, com ênfase nas ações sustentáveis comunicadas ao público.

### 3.4 Técnicas de análise

Os dados coletados por meio do questionário semiestruturado foram analisados de forma quantitativa, com uso de estatística descritiva, permitindo a tabulação e interpretação das respostas obtidas. Os cálculos serviram para identificar padrões de percepção dos respondentes em relação às práticas sustentáveis do resort. As categorias analíticas estão alinhadas aos objetivos específicos da pesquisa: práticas sustentáveis, percepção de valor, comunicação/marketing verde e integração com a estratégia empresarial.

8

### 3.5 Limitações do estudo

Por tratar-se de um estudo de caso único, os resultados não podem ser generalizados para todo o setor hoteleiro brasileiro, mas oferecem um referencial importante para análises futuras e para aplicação em empreendimentos de perfil semelhante.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Perfil dos respondentes

O questionário foi respondido por 51 colaboradores do Cana Brava Resort, representando 8,8% do universo de colaboradores da empresa, distribuídos em diferentes setores da empresa. O perfil sociodemográfico dos participantes é apresentado a seguir.

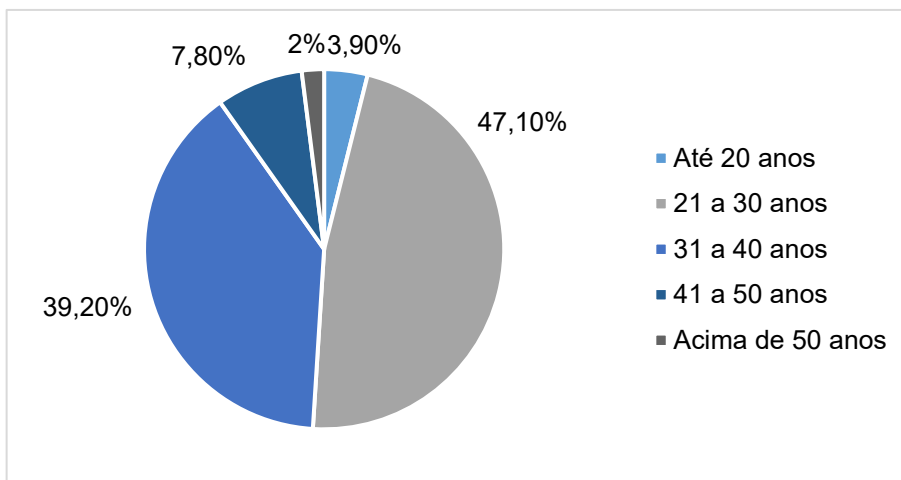
**Figura 1** – Setor de trabalho dos respondentes.

DEPARTAMENTO	RESPONDENTES
Almoxarifado	4
Bares	3
Comercial	1
Compras	3
Contabilidade	2
Controladoria	4
Cozinha	4
Custos	1
Departamento Pessoal	4
ESG	1
Esporte & Lazer	1
Eventos	1
Financeiro	1
Governança	3
Lavanderia	2
Limpeza & Conservação	1
Manutenção	1
Marketing	3
Recepção	1
Recursos Humanos	3
Reservas	1
Restaurante	1
Segurança	2
Tecnologia da informação	1
Transporte	1
Vacation Club	1

**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Em relação ao setor de atuação, houve distribuição entre diversas áreas do resort, com destaque para Almoxarifado, Departamento Pessoal, Controladoria e Cozinha, cada um com quatro respondentes. Essa diversidade setorial é relevante, pois permite captar percepções sobre sustentabilidade em diferentes frentes operacionais do empreendimento.

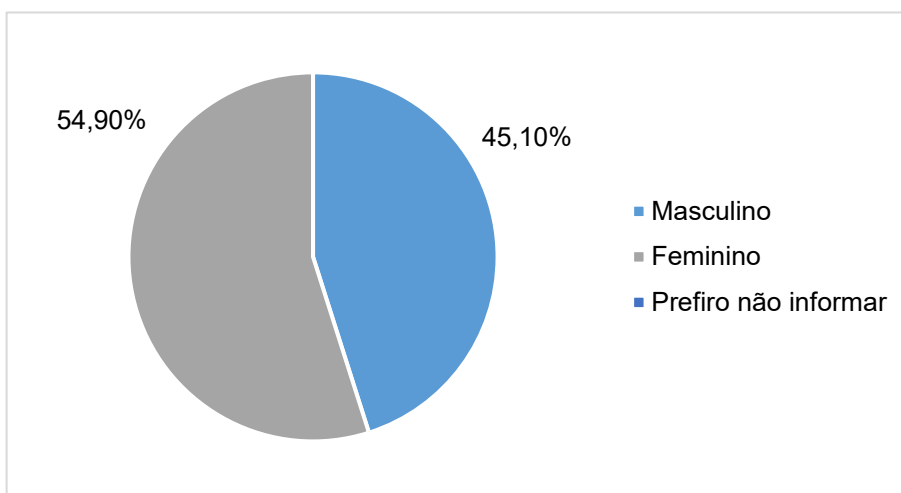
**Figura 2 – Faixa etária dos respondentes.**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Quanto à faixa etária, 47,1% dos respondentes têm entre 21 e 30 anos e 39,2% entre 31 e 40 anos, totalizando 86,3% dos participantes com idade entre 21 e 40 anos. Esse perfil majoritariamente jovem sugere uma força de trabalho potencialmente mais receptiva a práticas sustentáveis, considerando que as gerações mais novas tendem a demonstrar maior sensibilidade às questões socioambientais (VEIGA, 2019).

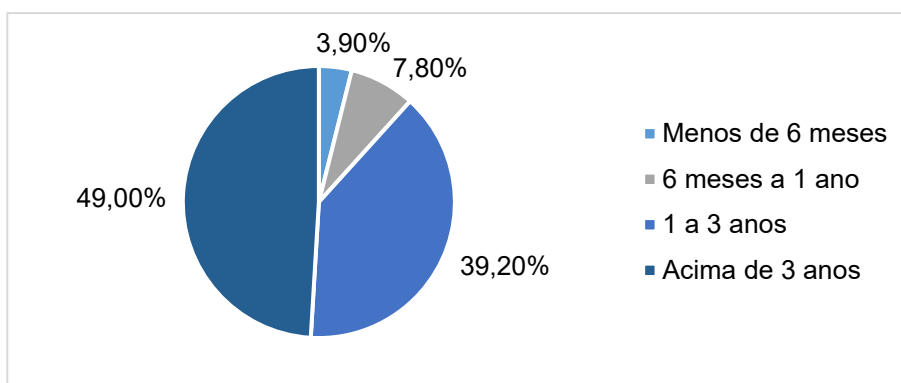
**Figura 3 – Gênero dos respondentes.**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

No que diz respeito ao gênero, 54,9% dos respondentes são do sexo feminino e 45,1% do sexo masculino, indicando uma distribuição equilibrada entre os gêneros na amostra pesquisada.

**Figura 4** – Tempo de empresa dos respondentes.



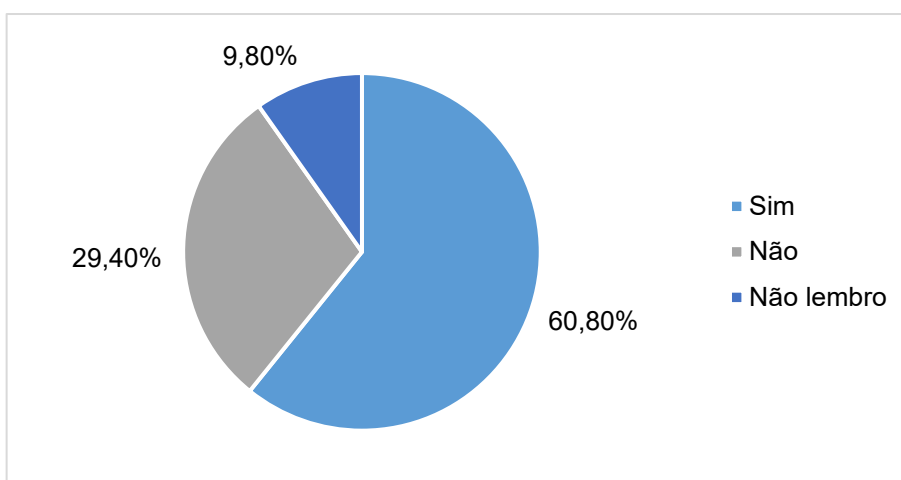
**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Em relação ao tempo de empresa, 49% dos respondentes estão no Cana Brava Resort há mais de três anos e 39,2% entre um e três anos. Esse dado revela que a grande maioria dos colaboradores possui experiência consolidada na empresa, o que confere maior confiabilidade às suas percepções sobre as práticas sustentáveis adotadas.

#### 4.2 Percepção sobre treinamentos e práticas sustentáveis

Os treinamentos e práticas sustentáveis possuem papel importante na conscientização dos colaboradores e no desenvolvimento de atitudes responsáveis. A percepção dos funcionários permite avaliar a efetividade dessas ações e sua contribuição para a sustentabilidade organizacional.

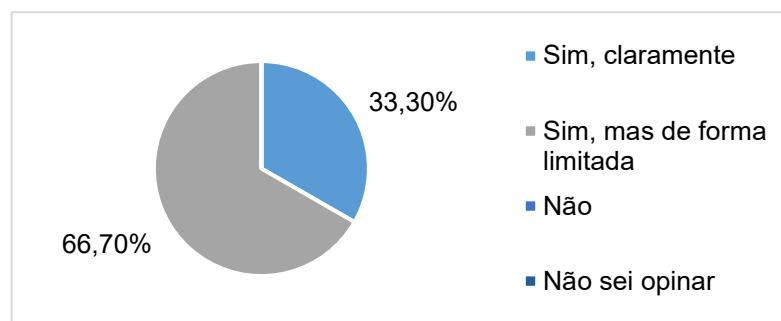
**Figura 5** – Participação em treinamentos sobre sustentabilidade.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Quando questionados sobre a participação em treinamentos sobre sustentabilidade na empresa, 60,8% dos respondentes afirmaram já ter participado, enquanto 29,4% disseram que não e 9,8% não se lembravam. Embora a maioria tenha recebido alguma forma de capacitação, o percentual expressivo de colaboradores sem contato formal com o tema indica que os esforços de educação ambiental ainda não atingiram a totalidade da equipe. Conforme Barbieri (2011), o engajamento dos colaboradores por meio de treinamentos é fundamental para que a sustentabilidade se incorpore de forma autêntica à cultura organizacional.

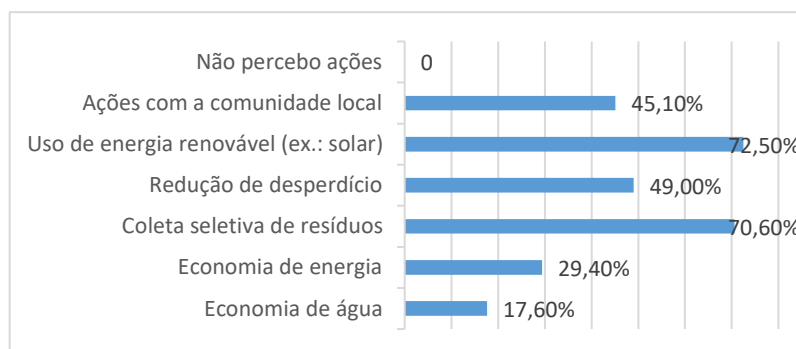
**Figura 6** – Percepção sobre adoção de práticas sustentáveis no dia a dia.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Ao serem indagados se a empresa adota práticas sustentáveis no cotidiano, 66,7% dos respondentes afirmaram que sim, mas de forma limitada, enquanto 33,3% reconheceram que isso ocorre de maneira clara. O fato de nenhum respondente ter optado pela negação evidencia que a sustentabilidade é uma realidade perceptível no resort; no entanto, a percepção predominante de que as práticas ainda são limitadas aponta para a necessidade de ampliar e aprofundar as iniciativas já existentes.

**Figura 7** – Práticas sustentáveis percebidas pelos colaboradores.



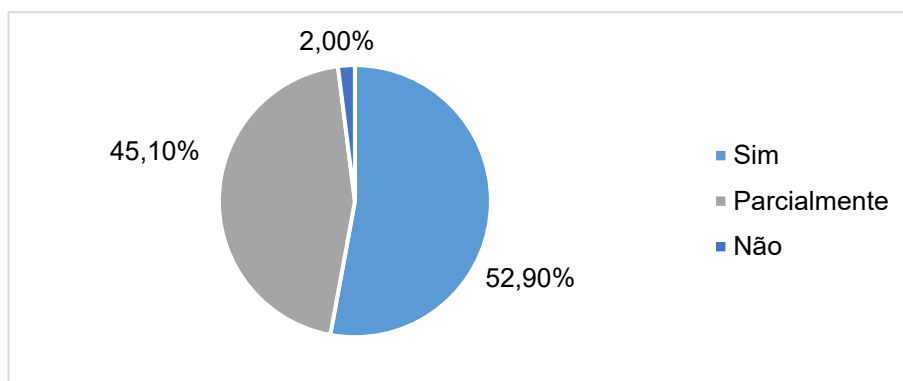
**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Entre as práticas sustentáveis percebidas pelos colaboradores, o uso de energia renovável (72,5%) e a coleta seletiva de resíduos (70,6%) foram as mais citadas, seguidas pela redução de desperdício (49%) e pelas ações com a comunidade local (45,1%). Essas práticas estão alinhadas ao que Barbieri (2011) denomina gestão ambiental empresarial, que integra eficiência operacional e responsabilidade socioambiental. A menor visibilidade das práticas de economia de água (17,6%) e energia (29,4%) indica que tais ações podem ser menos comunicadas ou percebidas no cotidiano dos colaboradores.

#### 4.3 Sustentabilidade como cultura organizacional e incentivo

A sustentabilidade inserida na cultura organizacional contribui para o desenvolvimento de práticas responsáveis e para a conscientização dos colaboradores. Além disso, o incentivo contínuo fortalece o engajamento e a participação dos funcionários nas ações sustentáveis da empresa.

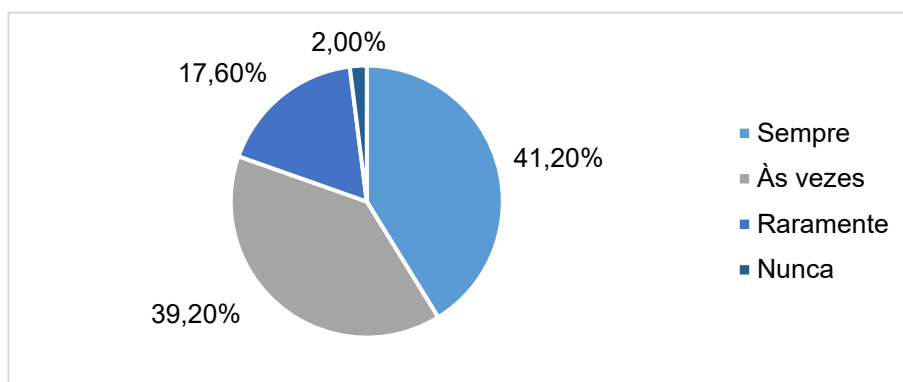
**Figura 8** – Sustentabilidade como parte da cultura da empresa.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Em relação à integração da sustentabilidade à cultura organizacional, 52,9% dos respondentes acreditam que ela faz parte da cultura da empresa, enquanto 45,1% reconhecem isso apenas parcialmente e 2% discordam. Esses resultados sugerem que, embora haja avanços na incorporação de valores sustentáveis à identidade do resort, ainda existe um caminho a percorrer para que a sustentabilidade seja percebida de forma plena e unânime por todos os colaboradores. Conforme Porter e Kramer (2011), quando a sustentabilidade está enraizada na cultura corporativa, ela deixa de ser um diferencial estratégico pontual e passa a constituir uma vantagem competitiva sustentável.

**Figura 9** – Incentivo à ação sustentável na rotina de trabalho



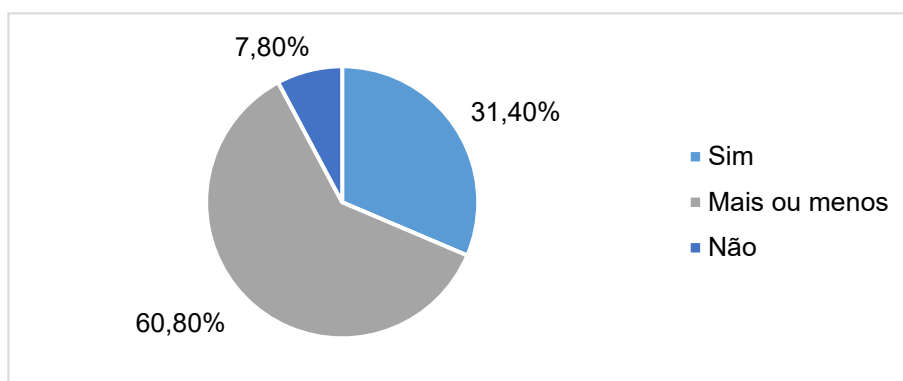
**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Quanto ao incentivo à prática sustentável no ambiente de trabalho, 41,2% dos respondentes afirmam ser incentivados sempre, 39,2% às vezes e 17,6% raramente. O fato de que apenas uma minoria relata não receber nenhum incentivo é positivo; contudo, a irregularidade desse estímulo é um ponto de atenção. Para que a sustentabilidade se consolide como prática cotidiana, o incentivo deve ser sistemático e integrado à gestão de pessoas (SACHS, 2009).

#### 4.4 Comunicação das ações sustentáveis e impacto na imagem

A comunicação das ações sustentáveis é importante para divulgar as práticas desenvolvidas pela organização e fortalecer o envolvimento dos colaboradores. Além disso, contribui para a construção de uma imagem positiva e maior credibilidade da empresa.

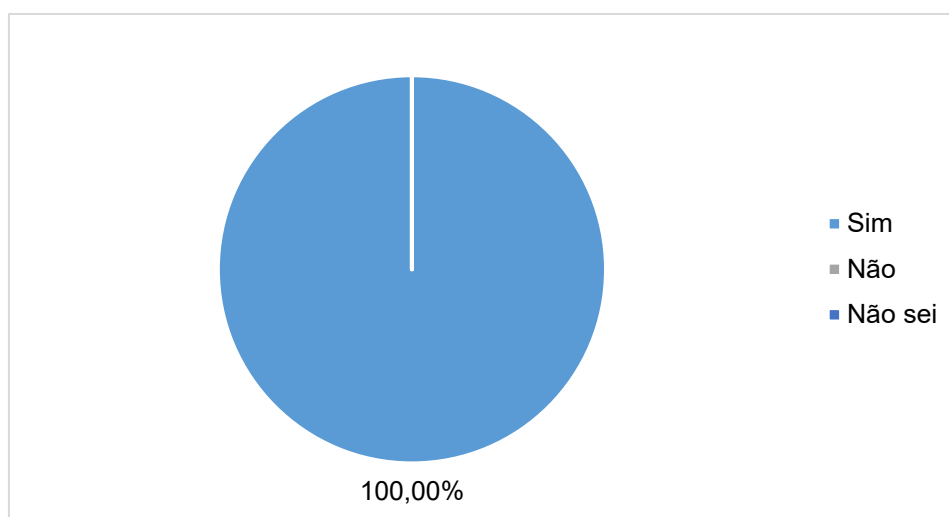
**Figura 10** – Avaliação da comunicação das ações sustentáveis



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

A comunicação interna das ações sustentáveis foi avaliada de forma crítica pelos respondentes: 60,8% consideram que a empresa comunica suas iniciativas de maneira apenas razoável (“mais ou menos”), 31,4% avaliam positivamente e 7,8% a consideram inadequada. Esse dado revela um gap relevante entre a adoção de práticas e a sua comunicação interna. Segundo Kotler e Keller (2012), a coerência entre as ações realizadas e sua divulgação é determinante para a construção da confiança e do engajamento dos públicos interno e externo. A comunicação ineficaz pode comprometer a percepção de valor das práticas sustentáveis e limitar seu potencial como diferencial competitivo.

**Figura 11** – Crença no impacto das práticas sustentáveis na imagem da empresa



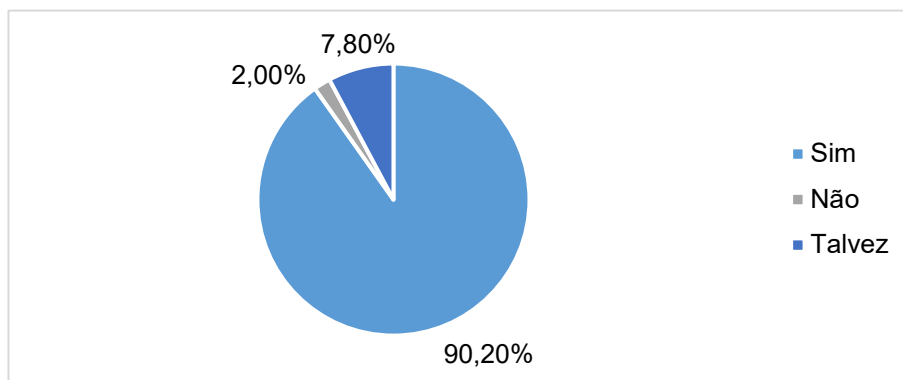
**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

De forma notável, 100% dos respondentes acreditam que as práticas sustentáveis contribuem positivamente para a imagem da empresa. Esse consenso absoluto reforça a percepção de que a sustentabilidade é vista pelos colaboradores não apenas como uma obrigação ética, mas como um ativo estratégico capaz de fortalecer a reputação institucional do Cana Brava Resort perante seus hóspedes e parceiros (OTTENSMEYER et al., 2019).

#### 4.5 Sustentabilidade como diferencial competitivo e engajamento dos colaboradores

A sustentabilidade tem se destacado como um diferencial competitivo nas organizações, agregando valor à empresa e fortalecendo sua imagem. Além disso, práticas sustentáveis podem aumentar o engajamento dos colaboradores e o alinhamento com os objetivos organizacionais.

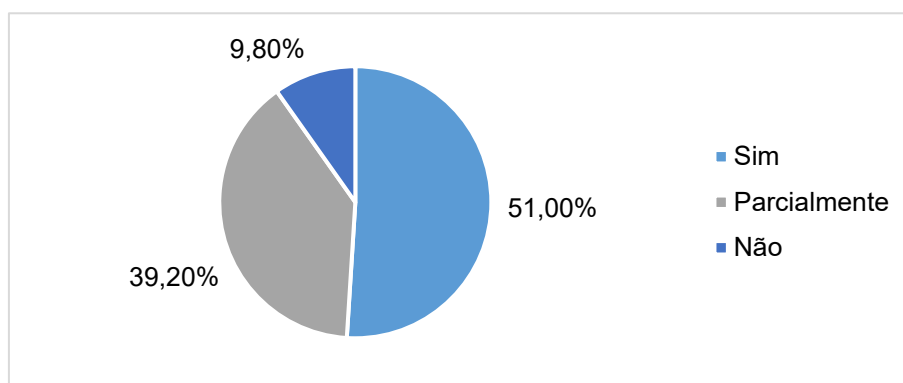
**Figura 12 – Sustentabilidade como diferencial competitivo**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Ao serem questionados sobre o potencial da sustentabilidade como diferencial competitivo, 90,2% dos respondentes acreditam que sim, enquanto 7,8% respondem talvez e apenas 2% discordam. Esse resultado evidencia forte convergência entre os colaboradores em torno da visão de que práticas ambientalmente responsáveis contribuem para destacar o resort no mercado turístico. Tal percepção está alinhada à teoria do Triple Bottom Line de Elkington (2012), segundo a qual a integração entre sustentabilidade econômica, social e ambiental gera valor compartilhado e vantagem competitiva sustentável.

**Figura 13 – Sentimento de pertencimento às ações sustentáveis**

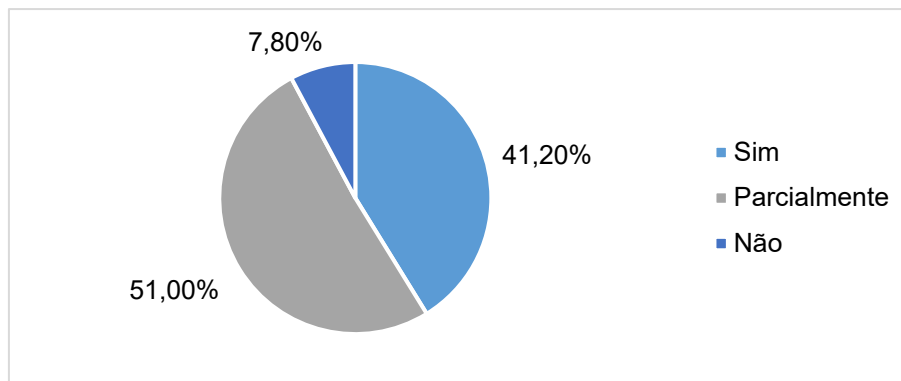


**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Quanto ao sentimento de pertencimento às ações sustentáveis da empresa, 51% dos respondentes afirmam se sentir parte dessas iniciativas, 39,2% apenas parcialmente e 9,8% não se sentem incluídos. Embora a maioria demonstre identificação com as práticas do resort, o percentual de 39,2% que se sente apenas parcialmente envolvido indica que há espaço para

ampliar a participação e o protagonismo dos colaboradores nas iniciativas de sustentabilidade.

**Figura 14** – Percepção do engajamento dos colaboradores nas práticas sustentáveis



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Por fim, quando questionados sobre o engajamento geral dos colaboradores, 41,2% acreditam que a equipe está engajada, 51% avaliam o engajamento como parcial e 7,8% como inexistente. Esses números reforçam a necessidade de estratégias mais robustas de mobilização interna. Como destacam Peattie e Crane (2005), o engajamento autêntico dos colaboradores é condição fundamental para que o marketing verde não se restrinja a uma estratégia de imagem, mas reflita práticas efetivamente consolidadas na rotina organizacional.

17

De maneira geral, os dados coletados apontam para um cenário em que o Cana Brava Resort demonstra avanços concretos na adoção de práticas sustentáveis, reconhecidas e valorizadas por seus colaboradores. No entanto, identificam-se lacunas importantes, sobretudo na comunicação interna das ações e no engajamento integral da equipe. Superar esses desafios representa uma oportunidade estratégica significativa para consolidar a sustentabilidade como diferencial competitivo autêntico, fortalecendo a posição do resort no mercado hoteleiro regional e nacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo investigar de que maneira a incorporação de práticas e princípios de sustentabilidade pode ser utilizada como diferencial competitivo pelo Cana Brava Resort, situado em Ilhéus – BA. A partir da análise dos dados coletados junto a 51 colaboradores do resort, é possível afirmar que a hipótese central da pesquisa foi confirmada, ainda que com ressalvas importantes.

Os resultados evidenciam que a sustentabilidade é reconhecida como um diferencial competitivo relevante pela expressiva maioria dos respondentes (90,2%), e que a totalidade dos colaboradores acredita que as práticas sustentáveis contribuem positivamente para a imagem institucional da empresa. Esse consenso reforça a percepção de que o Cana Brava Resort possui, em suas iniciativas socioambientais, um ativo estratégico valioso, alinhado ao que Porter e Kramer (2011) denominam criação de valor compartilhado — processo em que ganhos econômicos e benefícios socioambientais se complementam mutuamente.

Entre as práticas mais percebidas pelos colaboradores, destacam-se o uso de energia renovável (72,5%), a coleta seletiva de resíduos (70,6%) e a redução de desperdício (49%), o que demonstra que o resort avançou de forma concreta na adoção de ações ambientalmente responsáveis. Esses avanços corroboram a teoria de Barbieri (2011), para quem a gestão ambiental estruturada gera vantagens competitivas que vão além da redução de custos, abrangendo a fidelização de clientes e o fortalecimento da reputação organizacional.

No entanto, os dados também revelam lacunas que limitam o pleno aproveitamento da sustentabilidade como diferencial competitivo. A comunicação interna das ações sustentáveis foi avaliada como insatisfatória por 60,8% dos respondentes, e o engajamento dos colaboradores ainda é percebido como parcial pela maioria. Além disso, cerca de 29,4% dos colaboradores nunca participaram de treinamentos sobre o tema, o que compromete a disseminação de uma cultura organizacional verdadeiramente sustentável. Conforme alertam Peattie e Crane (2005), a falta de coerência entre discurso e prática pode aproximar a empresa do fenômeno do greenwashing, fragilizando sua credibilidade perante os públicos interno e externo.

Diante disso, conclui-se que a sustentabilidade no Cana Brava Resort já se configura como um diferencial competitivo em construção, com bases sólidas nas práticas operacionais, porém ainda carente de maior sistematização na comunicação e no engajamento dos colaboradores. Superar essas lacunas representa uma oportunidade estratégica concreta para consolidar a sustentabilidade não apenas como valor institucional, mas como elemento central do posicionamento competitivo do resort no mercado hoteleiro regional e nacional.

Por fim, este estudo espera contribuir para o debate acadêmico sobre turismo sustentável no contexto baiano, oferecendo subsídios práticos para gestores que buscam integrar responsabilidade socioambiental e rentabilidade. Sugere-se, para pesquisas futuras, a ampliação da amostra de forma a incluir a percepção dos hóspedes, o que possibilitará uma análise mais completa do impacto da sustentabilidade na competitividade e na fidelização do Cana Brava Resort.

## REFERÊNCIAS

ASHLEY, Caroline; MAXWELL, Simon. **Rethinking rural development**. Development Policy Review, Oxford, v. 19, n. 4, p. 395-425, 2001.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

OTTENSMEYER, Catherine; DOWNS, Marissa; STONE, Robert. **O consumidor sustentável: como os valores em transformação estão remodelando o mercado**. Boston: Greenleaf Publishing, 2019.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Tourism and Climate Change: Global Report**. Madrid: UNWTO, 2020.

PEATIE, Ken; CRANE, Andrew. **Marketing verde: lenda, mito, farsa ou profecia?** Qualitative Market Research, Bingley, v. 8, n. 4, p. 357-370, 2005.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. **Criando valor compartilhado: como reinventar o capitalismo e liberar uma onda de inovação e crescimento**. Harvard Business Review, Boston, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011. 19

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

VEIGA, Ladislau Dowbor. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2019.

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