

Ano V, v.2 2025 | submissão: 20/12/2025 | aceito: 22/12/2025 | publicação: 24/12/2025

**Da gestão de resíduos à reputação corporativa: uma análise multistakeholder das práticas ESG em um laboratório clínico Cearense**

*From waste management to corporate reputation: a multistakeholder analysis of ESG practices in a clinical laboratory in Ceará, Brazil*

**Munique de Aguiar Lima Soares** – Faculdade Luciano Feijão

[muniquelimasing@gmail.com](mailto:muniquelimasing@gmail.com)

**Maria do Socorro Silva Mesquita** – Faculdade Luciano Feijão

[maria.mesquista@flucianofeijao.com.br](mailto:maria.mesquista@flucianofeijao.com.br)

**Raimundo Pedro Justino de Orlanda** – Faculdade Luciano Feijão

[pedro.orlanda@flucianofeijao.com.br](mailto:pedro.orlanda@flucianofeijao.com.br)

## Resumo

A crescente pressão regulatória e social por práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) tem exigido que laboratórios clínicos revisem seus processos, especialmente em função da elevada geração de resíduos químicos e biológicos. No interior do Ceará, o Laboratório Clínico de Sobral (Lacliso) busca alinhar sua atuação ao paradigma do Triple Bottom Line (TBL). O estudo tem como objetivo avaliar de que modo as iniciativas sustentáveis do Lacliso, estruturadas nos pilares econômico, ambiental e social do TBL, repercutem na percepção de seus principais stakeholders (colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo-analítico. Os dados textuais foram submetidos à análise de conteúdo categorial, conforme Bardin, enquanto os indicadores de resíduos foram tratados por estatística descritiva simples. Os achados evidenciam a presença das três dimensões do TBL: no pilar ambiental, verificou-se aumento da coleta de resíduos em 569,3 kg e destinação de 3.253,1 kg de materiais recicláveis a cooperativas locais no intervalo de 2022 a 2024; no pilar social, 83% dos colaboradores relataram adoção domiciliar de práticas de separação de lixo; no pilar econômico, a substituição de insumos de limpeza gerou economia para a empresa. Entre os clientes, 60% afirmaram que o compromisso socioambiental influenciou positivamente a escolha do serviço. Recomenda-se consolidar um sistema de governança com metas ESG auditáveis, ampliar a amostra de fornecedores e incorporar métricas financeiras completas, a fim de robustecer análises futuras de impacto.

**Palavras-chave:** sustentabilidade corporativa; Triple Bottom Line; laboratório clínico; gestão de resíduos; stakeholders.

## ABSTRACT

Growing regulatory and social pressure for environmental, social and governance (ESG) practices has required clinical laboratories to review their processes, particularly due to the high generation of chemical and biological waste. In the interior of Ceará, the Sobral Clinical Laboratory (Lacliso) seeks to align its operations with the Triple Bottom Line (TBL) paradigm. This study aims to assess how Lacliso's sustainable initiatives, structured around the economic, environmental and social pillars of the TBL, affect the perceptions of its main stakeholders (employees, clients, suppliers and the community). This is a qualitative, descriptive-analytical study. Textual data were examined using Bardin's categorical content analysis, while waste indicators were treated using simple descriptive statistics. The findings indicate the presence of the three TBL dimensions: in the environmental pillar, waste collection increased by 569.3 kg and 3,253.1 kg of recyclable materials were allocated to local cooperatives between 2022 and 2024; in the social pillar, 83% of employees reported adopting household waste separation practices; in the economic pillar, the replacement of cleaning inputs generated savings for the company. Among clients, 60% stated that socio-environmental commitment positively influenced their choice of service. It is recommended to consolidate a governance system with auditable ESG targets, expand the supplier sample, and incorporate complete financial metrics in order to strengthen future impact assessments.

**Keywords:** corporate sustainability; Triple Bottom Line; clinical laboratory; waste management;

## 1. Introdução

Nas últimas três décadas, a divulgação do relatório *Nosso Futuro Comum* por Brundtland (1991) e a proposição do conceito de *Triple Bottom Line* por Elkington (1997) contribuíram para redefinir as expectativas sociais quanto ao desempenho das organizações. A avaliação empresarial, antes centrada em indicadores financeiros, passou a incorporar a redução de impactos ambientais e a geração de valor social como dimensões relevantes. No setor de serviços diagnósticos, essa demanda assume maior sensibilidade, uma vez que laboratórios clínicos utilizam volumes expressivos de água, energia e insumos descartáveis, além de gerarem resíduos químicos e biológicos que requerem tratamento especializado.

A intensificação da extração de matérias-primas e o descarte inadequado de resíduos têm sido associados a ocorrências de degradação ambiental, ampliando pressões sociais para que empresas adotem práticas de prevenção e preservação. Nesse contexto, fortalece-se a atuação de stakeholders atentos à origem de produtos, aos processos produtivos e ao destino final dos materiais. Assim, consolidam-se no debate termos como desenvolvimento sustentável, ESG e *Triple Bottom Line*, cuja difusão, a partir da década de 1990, dialoga com a formulação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável pela Organização das Nações Unidas.

O desenvolvimento sustentável foi sistematizado no relatório *Nosso Futuro Comum*, no qual Brundtland (1991, p. 1) o define como “o desenvolvimento que satisfaz às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir as suas próprias”. Essa formulação enfatiza a necessidade de compatibilizar o crescimento organizacional de longo prazo com a preservação dos recursos naturais.

Mazzioni et al. (2023) indicam que o engajamento com os ODS tende a repercutir na reputação corporativa. Na medida em que se amplia uma orientação do capitalismo voltada a stakeholders, a incorporação de metas dos ODS às estratégias empresariais pode operar como evidência de compromisso com a mitigação de impactos negativos e com a promoção do bem-estar social.

Em 2004, segundo a descrição do texto, o Banco Mundial, o Pacto Global da ONU e instituições financeiras de diferentes países introduziram formalmente o termo ESG, reforçando diretrizes de responsabilidade ambiental, social e de governança nas organizações. Tais diretrizes são associadas ao incremento da transparência e à valorização de práticas sustentáveis por investidores e consumidores (Revista Exame, 2021).

Entre os referenciais conceituais mobilizados, o *Triple Bottom Line* ocupa posição central: Elkington (1997) propõe que o desempenho empresarial seja analisado de forma integrada a partir de

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 20/12/2025 | aceito: 22/12/2025 | publicação: 24/12/2025**

três pilares — ambiental, social e econômico — frequentemente sintetizados como planeta, pessoas e lucro.

Diante desse cenário, a pesquisa se organiza em torno da seguinte questão norteadora: de que maneira as práticas de sustentabilidade no Laboratório Clínico de Sobral impactam seus stakeholders? O objetivo do estudo é avaliar como iniciativas sustentáveis estruturadas nos pilares econômico, ambiental e social do *Triple Bottom Line* se refletem na percepção de stakeholders considerados centrais, incluindo colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade.

Por fim, a discussão sobre responsabilidade ambiental ao longo da cadeia de valor é apresentada como exigência diante do contexto de mudanças climáticas em escala global. Nesse sentido, organizações que adotam posturas proativas tendem a mitigar riscos e a agregar valor ao negócio, considerando a crescente presença do tema nos debates nacionais e internacionais.

## **2 Marco Teórico**

### **2.1 A evolução do conceito de sustentabilidade**

#### **2.1.1 Do Relatório Brundtland à Agenda 2030**

O conceito de desenvolvimento sustentável, consolidado no relatório *Nosso Futuro Comum* (Comissão Brundtland, 1987), enfatiza a necessidade de usufruir dos recursos naturais de maneira a garantir sua disponibilidade às gerações futuras (Brundtland, 1991). Nessa perspectiva, o desenvolvimento deixa de ser entendido apenas como expansão econômica e passa a requerer compromisso intergeracional, com limites ecológicos e responsabilidade coletiva.

Conforme Lourdes et al. (2010), a sustentabilidade relaciona-se ao sentido de “sustentar”, incorporando uma lógica de longo prazo e a construção de mecanismos de interação nas sociedades humanas que favoreçam uma relação mais harmoniosa com a natureza. Essa compreensão amplia o debate ao reconhecer que sustentabilidade não se restringe à dimensão ambiental, mas envolve formas de organização social, padrões de consumo e modelos produtivos.

Diante de um cenário de complexificação normativa e de maior demanda por posicionamentos empresariais alinhados à sustentabilidade, as organizações passaram a adaptar suas práticas e estratégias, respondendo às pressões regulatórias e às expectativas de mercado (Oliveira, Santos e Magalhães, 2019). Nesse processo, observou-se a intensificação do debate e a consolidação de abordagens integradas, entre as quais se destaca a agenda ESG (Environmental, Social and Governance). Para Costa et al. (2022), a adoção de ESG amplia a possibilidade de implementação articulada de programas sociais, ambientais e de governança, constituindo um fator relevante de aprimoramento organizacional para empresas comprometidas com práticas socioambientais.

Para que os objetivos organizacionais sejam perseguidos de modo sustentável, torna-se necessária a convergência entre práticas institucionais e marcos globais de desenvolvimento. Nesse sentido, a adequação às diretrizes dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) é um

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 20/12/2025 | aceito: 22/12/2025 | publicação: 24/12/2025**

movimento coerente com a agenda internacional. Os ODS, aprovados em 2015, materializam metas associadas ao principal marco político-institucional de caráter global vinculado ao desenvolvimento, conhecido como Agenda 2030 (Alves e Fernandes, 2020).

### **2.1.2 Conceituação e tipos de resíduos em serviços diagnósticos**

No contexto dos laboratórios clínicos, a Política Nacional de Resíduos Sólidos, instituída pela Lei n.º 12.305/2010, estabelece diretrizes para gestão e destinação adequada dos resíduos, incluindo aqueles gerados pelos serviços de saúde, cuja regulação envolve órgãos vinculados ao Sisnama e ao SNVS (Brasil, 2010). O Sisnama (Sistema Nacional do Meio Ambiente), por meio do Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama), tem a atribuição de estabelecer normas e diretrizes ambientais, orientando parâmetros de proteção e controle.

O Ibama (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis), como órgão executor do Conama, descreve resíduos de serviços de saúde como materiais que podem conter agentes biológicos com características de maior virulência ou concentração, capazes de apresentar risco de infecção (Ibama, 2012). Esses resíduos, comumente associados ao “lixo hospitalar”, demandam manejo específico, dadas as implicações sanitárias e ambientais.

No que se refere aos resíduos sólidos, o Ibama os define como todo material, substância, objeto ou bem descartado resultante de atividades humanas em sociedade, cuja destinação final é realizada, proposta ou obrigatória, abrangendo estados sólido e semissólido, além de gases contidos em recipientes e líquidos que, por suas particularidades, exigem soluções técnicas ou economicamente inviáveis para lançamento em rede pública de esgotos ou corpos d’água, considerando a melhor tecnologia disponível (Ibama, 2012).

A Resolução Conama n.º 358/2005 orienta a proteção ambiental por meio da gestão dos resíduos e estabelece sua classificação em grupos A, B, C, D e E. O grupo A abrange resíduos infectantes e biológicos; o grupo B contempla resíduos químicos, como produtos hormonais e saneantes; o grupo C refere-se a materiais radioativos; o grupo D inclui resíduos sem risco biológico, químico ou radiológico (resíduo comum); e o grupo E compreende perfurocortantes, como agulhas e bisturis.

## **2.2 O Triple Bottom Line (TBL) como estrutura de desempenho sustentável**

### **2.2.1 Definição e origem do TBL**

A atuação empresarial contemporânea demanda que a oferta de produtos e serviços não se restrinja ao foco no lucro, incorporando também compromissos sociais e ambientais, em consonância com o chamado “tripé da sustentabilidade”. Essa abordagem ganhou visibilidade no campo organizacional a partir da formulação do Triple Bottom Line (TBL), proposta por Elkington (2004), ao orientar a avaliação do desempenho empresarial por três pilares integrados: econômico (lucro),

Ano V, v.2 2025 | submissão: 20/12/2025 | aceito: 22/12/2025 | publicação: 24/12/2025  
ambiental (planeta) e social (pessoas).

Santos et al. (2024) explicam que o TBL contribui para classificar ações sustentáveis e compreender que a sustentabilidade envolve múltiplos atores e setores, ultrapassando uma leitura limitada à preservação ambiental e exigindo uma abordagem sistêmica, com implicações para estratégias, governança e relacionamento com diferentes públicos.

### 2.2.2 Pilares do TBL

Elkington (2000), apud Baldissera e Kaufmann (2013), define o pilar econômico como relativo aos resultados financeiros, incluindo capital físico e financeiro, bem como capital humano, intelectual, natural e social. O pilar ambiental concentra-se na ecoeficiência, buscando ofertar bens e serviços de modo competitivo, atendendo às necessidades humanas e melhorando a qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz impactos ecológicos e o uso de recursos ao longo do ciclo de vida. O pilar social, por sua vez, refere-se ao bem-estar de pessoas e comunidades relacionadas às organizações, envolvendo redução de desigualdades, respeito e engajamento social.

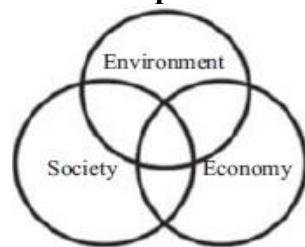
Ao examinar os pilares do TBL, observa-se que o econômico busca viabilidade e atratividade para investidores; o ambiental orienta a interação com o meio minimizando danos; e o social foca ações junto a stakeholders, como sociedade, colaboradores e parceiros, reconhecendo a dimensão relacional da sustentabilidade (Oliveira et al., 2012).

### 2.2.3 A intersecção dos pilares e a verdadeira sustentabilidade

A sustentabilidade não se limita ao domínio ambiental, pois integra dimensões sociais e econômicas. Assim, empresas têm buscado o desenvolvimento sustentável tanto para reduzir impactos ambientais quanto para promover melhorias em outras esferas. Venturini (2015, p. 3) sustenta que estratégias de desenvolvimento sustentável implicam a discussão de um modelo que articule promoção econômica com preservação e conservação ambiental, além de participação social.

A seguir, apresenta-se um diagrama que representa os três pilares em união e com igual relevância para o alcance da sustentabilidade organizacional:

**Figura 1: Os três pilares da sustentabilidade (social, ambiental e econômica)**



Fonte: Arya, Srivastava e Jaiswal (2019)

Segundo Arya, Srivastava e Jaiswal (2019), a organização alcança a “verdadeira sustentabilidade” ao atribuir importância simultânea aos três pilares em suas operações, considerando a área de intersecção entre eles. Essa concepção converge com Carter e Rogers (2008), ao afirmarem

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 20/12/2025 | aceito: 22/12/2025 | publicação: 24/12/2025**  
que a sustentabilidade efetiva ocorre na intersecção das dimensões ambiental, social e econômica, quando metas desses três campos são incorporadas de forma explícita e abrangente na visão estratégica e nos objetivos de longo prazo.

## **2.3 Teoria dos Stakeholders e sua relação com a sustentabilidade**

### **2.3.1 Conceituação dos stakeholders**

Em organizações, existe um conjunto de partes interessadas capazes de afetar ou ser afetadas pela realização dos objetivos institucionais, grupo usualmente denominado stakeholders (Marta, 2024). Freeman (1984), apud Freeman e Mcvea (2001), define stakeholders como qualquer grupo ou pessoa que influencia ou é influenciado pelos objetivos de uma organização, destacando a natureza relacional do processo decisório e dos resultados organizacionais.

### **2.3.2 A Teoria dos Stakeholders e a responsabilidade social corporativa (RSC)**

Santos e Bertolini (2024) argumentam que a Teoria dos Stakeholders oferece base para a orientação de organizações e seus objetivos, na medida em que sua sobrevivência se relaciona à capacidade de criar e distribuir riqueza e valor aos grupos de interesse, especialmente aos stakeholders prioritários. Kuzma, Oliveira e Silva (2017) acrescentam que a inserção das organizações em questões socioambientais pode constituir oportunidade de negócios, ao mesmo tempo em que contribui para melhoria da qualidade de vida dos stakeholders e para a sustentabilidade dos recursos naturais.

Para Oliveira, Santos e Magalhães (2019), é necessário que as organizações respondam a padrões de mercados nacionais e internacionais, sob risco de desvantagem competitiva. Nesse contexto, práticas de gestão e qualidade orientadas à sustentabilidade tornam-se relevantes. A partir da década de 1990, passou a ser convencionado que o progresso econômico viável demanda relacionamento produtivo entre partes interessadas e instituições, configurando parcerias sustentadas pela responsabilidade social empresarial (Oliveira, Santos e Magalhães, 2019).

### **2.3.3 A influência dos stakeholders nas práticas de sustentabilidade**

Ao adotarem práticas sustentáveis, as empresas buscam equilíbrio entre ações implementadas e vantagens decorrentes. Tais práticas podem reconfigurar e fortalecer a reputação organizacional, ao mesmo tempo em que afetam uma rede de indivíduos que influenciam ou são influenciados pela organização — os stakeholders. Apesar do crescimento das publicações sobre stakeholders e sustentabilidade, Szabo e Ribeiro (2014) observam que ainda não há compreensão plenamente consolidada sobre conceitos e arcabouços teóricos aplicados aos stakeholders no contexto da sustentabilidade.

Machado et al. (2023) complementam ao indicar que a gestão ambiental pode impactar significativamente a imagem empresarial, considerando que consumidores e investidores demonstram crescente consciência quanto à necessidade de adoção de medidas sustentáveis e de

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 20/12/2025 | aceito: 22/12/2025 | publicação: 24/12/2025**

redução de impactos. Costa et al. (2022) reforçam que a adoção de boas práticas não apenas atrai investidores, como também fomenta comprometimento e fortalece a permanência de parceiros comerciais na empresa.

Dias, Henkes e Rossato (2020) destacam que a democratização de informações sociais e o rápido acesso a dados no século XXI ampliam o protagonismo dos stakeholders no ambiente empresarial, uma vez que pressões formais e informais podem exigir posturas mais coerentes com a consciência ambiental contemporânea. Os autores acrescentam que as empresas precisam reconhecer a presença de múltiplos agentes internos e externos influenciando decisões, o que torna a gestão relacional e a governança elementos relevantes na condução de estratégias de sustentabilidade.

#### **2.4 A sinergia entre TBL, ESG e stakeholders: construindo valor sustentável**

As relações de consumo contemporâneas entre empresas e sociedade passam por contínuo aprimoramento, e questões sociais e ambientais associadas a novos perfis de consumidores de produtos e serviços incidem diretamente sobre a gestão dos negócios (Oliveira, Santos e Magalhães, 2019). Nesse cenário, a integração entre instrumentos de gestão e indicadores torna-se uma estratégia para ampliar transparência, reduzir riscos e sustentar decisões organizacionais.

Chatterji e Levine (2006), apud Morioka e Carvalho (2017), defendem a adoção de indicadores adicionais às métricas financeiras, pois contribuem para compreensão de longo prazo sobre a situação da empresa e para redução de riscos. Além disso, tais indicadores permitem que stakeholders identifiquem organizações alinhadas a princípios e valores. Morioka e Carvalho (2017) acrescentam que indicadores sustentáveis que incorporem critérios ambientais, sociais e econômicos tendem a ser cada vez mais úteis no processo decisório. Nessa lógica, o fator social do TBL incorpora também a influência e o impacto da sustentabilidade sobre a sociedade, mobilizando o conceito de stakeholders.

Segundo Martins (2022), ao adotar práticas que favoreçam proteção ambiental, bem-estar social e manutenção de gestão corporativa eficaz, uma empresa pode aprimorar seu desempenho financeiro e elevar seu valor de mercado. O TBL, nesse sentido, funciona como ponto de partida para integração a princípios ESG, os quais abrangem relações estabelecidas entre funcionários e fornecedores e ações orientadas à melhoria da sociedade (Costa et al., 2022).

Por fim, destaca-se que as empresas possuem responsabilidade de agir de modo colaborativo, buscando soluções que não apenas qualifiquem sua imagem no mercado, mas também promovam cuidado ambiental. Assim, podem gerar resultados positivos ao meio ambiente e fortalecer o relacionamento com a sociedade, contribuindo para uma abordagem renovada de alcance de objetivos organizacionais (Costa et al., 2022).

### **3 Materiais e Métodos**

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso único, de abordagem qualitativa e natureza descritiva, conduzido com a finalidade de compreender, em profundidade, como e por que as práticas sustentáveis implementadas no Laboratório Clínico de Sobral (Lacliso) repercutem sobre diferentes grupos de stakeholders. Optou-se pelo delineamento de estudo de caso por sua adequação à investigação de fenômenos contemporâneos no contexto real, preservando a visão holística do objeto e permitindo examinar processos, relações e mecanismos organizacionais em funcionamento (Sátyro e Albuquerque, 2020).

A abordagem qualitativa foi adotada para interpretar percepções, sentidos e avaliações atribuídos pelos participantes às iniciativas sustentáveis observadas, enquanto o caráter descritivo orientou o registro e a sistematização das características do fenômeno, sem a pretensão de estabelecer relações causais diretas (Nunes, Nascimento e Alencar, 2016). De modo complementar, indicadores numéricos associados à geração e destinação de resíduos foram tratados por estatística descritiva, conferindo ao estudo uma dimensão quantqualitativa.

Antes da etapa empírica, realizou-se uma revisão bibliográfica sistemática, abrangendo artigos, livros, dissertações e relatórios técnicos indexados nas bases Scopus, Web of Science e SciELO. Essa fase sustentou o arcabouço teórico relacionado ao Triple Bottom Line, ESG, sustentabilidade em serviços de saúde e Teoria dos Stakeholders (Brito, Oliveira e Silva, 2021), além de subsidiar a elaboração dos roteiros de entrevistas e a definição dos protocolos de observação direta.

A unidade de análise corresponde ao Lacliso, laboratório fundado em 1975, composto por aproximadamente 80 colaboradores e com atuação distribuída em cerca de 20 unidades no estado do Ceará. A população de interesse compreende os grupos que interagem diretamente com a organização e, por isso, podem influenciar ou ser influenciados por suas práticas sustentáveis.

A amostragem foi intencional, buscando heterogeneidade de perspectivas e contemplando: (i) uma gestora (sócia-diretora), entrevistada em dois encontros; (ii) cinco colaboradores de setores distintos (financeiro, almoxarifado, recepção, análises clínicas e qualidade); (iii) um representante de fornecedor estratégico (indústria gráfica de material promocional); (iv) dezoito clientes respondentes de questionário on-line; e (v) um representante de comunidade artesanal parceira em ações sociais. Esse desenho amostral foi guiado pelo critério de saturação temática, conforme proposto por Miles, Huberman e Saldaña (2014).

A coleta de dados foi estruturada por quatro procedimentos complementares, articulados para ampliar a consistência das evidências com as seguintes etapas: (a) entrevistas semiestruturadas, conduzidas a partir de roteiro validado em orientação (Apêndice A), gerando entrevistas; (b) observação direta sistemática, orientada por protocolo de campo (Apêndice B), realizada nas unidades matriz e filial; (c) questionário on-line, voltado à coleta de dados junto a clientes; e (d) análise

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 20/12/2025 | aceito: 22/12/2025 | publicação: 24/12/2025**

documental, com base em relatórios de indicadores ambientais (2022–2024) e manuais internos, incluindo documentos textuais e planilhas, conforme registro da própria autora (2025).

As entrevistas foram transcritas na íntegra (verbatim). Todos os participantes formalizaram a participação por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, atendendo aos parâmetros éticos previstos na Resolução CNS nº 466/2012 (Brasil, 2012).

Os dados textuais foram analisados por meio de análise de conteúdo categorial, conforme Bardin (2011), desenvolvida em três etapas: (i) pré-análise; (ii) codificação aberta e axial, com apoio do software MAXQDA; e (iii) inferência interpretativa. Em paralelo, os indicadores numéricos de resíduos (kg/ano) foram tratados por estatística descritiva (médias e variações percentuais), o que possibilitou triangulação metodológica entre fontes e técnicas.

Para fortalecer a confiabilidade analítica, adotaram-se procedimentos de validação, incluindo peer debriefing, member checking com três entrevistados e registro sistemático de trilha de auditoria.

## 4 Resultados e Discussão

### 4.1 Contextualização do Caso

O presente estudo de caso foi desenvolvido em um laboratório clínico localizado no município de Sobral, Ceará, contexto reconhecido pela assistência de referência em saúde e pela presença expressiva de serviços de análises clínicas. A gestão do laboratório é exercida pela Dra. Ticiana Mont'Alverne Parente Feijão, farmacêutica com trajetória acadêmica que inclui mestrado em Biotecnologia pela Universidade Federal do Ceará e doutorado em andamento na área de Administração. Sua atuação profissional reúne experiência em coordenação de laboratórios e docência no ensino superior, elementos que contribuem para a condução de iniciativas orientadas à inovação e ao aprimoramento organizacional.

Em fase inicial, a gestão priorizava a modernização e a inovação em diferentes áreas e setores do negócio, recorrendo a consultorias, revisões de processos e medidas voltadas à expansão e à criação de novas unidades. Essa diretriz era acompanhada pelo esforço de sustentar padrões de qualidade do serviço, de modo a preservar a reputação e a imagem de valor percebida pelos clientes.

No período posterior à pandemia, observou-se uma ampliação da sensibilidade social em relação à sustentabilidade, estimulada por fatores associados ao isolamento e ao aumento das preocupações com riscos e impactos coletivos. Nesse cenário, a pauta ambiental ganhou maior centralidade e passou a integrar de forma mais explícita o horizonte decisório da gestão. A temática, que já constituía interesse pessoal da gestora, passou a demandar aprofundamento e conversão em práticas efetivas no âmbito empresarial.

Esse movimento impulsionou a construção de uma visão sobre a organização orientada por

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 20/12/2025 | aceito: 22/12/2025 | publicação: 24/12/2025**

práticas sustentáveis integradas: no eixo social, envolvendo valorização de colaboradores, remuneração compatível, relações colaborativas com fornecedores e parceiros; no eixo econômico, vinculando geração de valor e competitividade a princípios de justiça e responsabilidade; e no eixo ambiental, abrangendo gestão de resíduos, redução de impactos e adoção de práticas intencionais voltadas à promoção de condutas ecológicas.

O Laboratório Clínico de Sobral foi fundado em 1975, conta com aproximadamente 80 colaboradores e atua em 8 unidades no município de Sobral, além de manter presença em outras cidades cearenses, totalizando mais de 20 unidades. Trata-se de organização reconhecida regionalmente pela realização de exames laboratoriais e pela adoção de serviços considerados pioneiros na região, como a coleta de material para exame de DNA e o Teste do Pezinho, viabilizados por parcerias com laboratórios de referência nacional e internacional.

Apesar do reconhecimento e da posição de destaque no território de atuação, o laboratório passou a enfrentar um desafio estratégico associado à sustentabilidade. Considerando as exigências ambientais, as regulamentações sanitárias e as expectativas sociais incidentes sobre o setor, práticas sustentáveis passaram a operar como diferencial competitivo, com potencial de repercutir diretamente na reputação organizacional e na capacidade de manter vantagens no mercado.

A percepção desse contexto foi reforçada quando a gestora teve contato com o Projeto ALI (Agente Local de Inovação), compreendendo de modo mais sistemático a relevância de implementar práticas de sustentabilidade. O ALI, iniciativa vinculada ao Sebrae, utiliza metodologia baseada em diagnóstico organizacional que abrange múltiplas dimensões do negócio, produzindo uma leitura estruturada do estágio da empresa e orientando sugestões e estratégias coerentes com necessidades identificadas. Conforme o Sebrae (2018), a metodologia ALI de Gestão da Inovação foi estruturada para viabilizar inovação de modo sistemático em empresas com diferentes portes e estruturas.

No âmbito do Projeto ALI, a metodologia Radar da Inovação é operacionalizada por questionário estruturado com 18 perguntas, associadas a 18 temas, incluindo indicadores-chave, estabelecimento de metas, monitoramento, operação enxuta, gestão por processos, cultura de alta performance, satisfação do cliente, formação de preços, publicidade, gestão de energia, gestão de água, redução de desperdícios, inovação de processos, inovação de produtos e serviços, cultura de inovação, digitalização interna, presença digital e meios eletrônicos de pagamento (Feijão et al., 2022).

No caso analisado, o Radar ALI contemplou dimensões como gestão por indicadores, gestão das operações, marketing, práticas sustentáveis, inovação e transformação digital (Feijão et al., 2022). O diagnóstico referente a práticas sustentáveis indicou ausência de política de implementação da sustentabilidade nas dimensões social, econômica e ambiental, restringindo-se à separação de resíduos comuns e hospitalares. Identificou-se, ainda, a necessidade de estruturar a gestão de resíduos

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 20/12/2025 | aceito: 22/12/2025 | publicação: 24/12/2025**

e de desenvolver ações de reaproveitamento de insumos, bem como de instituir indicadores para mensurar consumo mensal de água e energia e a geração de resíduos. Tais elementos não eram percebidos, até então, como impactos relevantes ao meio ambiente, o que contribuiu para a compreensão de que a implementação de ações sustentáveis se configurava como decisão estratégica em um mercado progressivamente mais competitivo.

A decisão de implementar práticas novas em relação à rotina organizacional foi compreendida como desafio, tanto por seu caráter inédito na empresa quanto pela incerteza quanto a riscos financeiros e estruturais e quanto ao retorno esperado, incluindo efeitos internos e externos. Além de mudanças operacionais, tratava-se de internalizar um ideal por meio de processos de conscientização e incorporação cultural. Nesse sentido, mensurar os impactos das ações sobre stakeholders torna-se relevante, considerando que reputação e imagem institucional influenciam a forma como a organização é percebida socialmente. Para viabilizar a implementação, seria necessário articular iniciativas em diferentes frentes, assegurando que ações sustentáveis não comprometessem a produtividade e o desempenho do laboratório.

## **4.2 Indicadores**

### **4.2.1 Práticas sustentáveis e Triple Bottom Line**

Ao examinar a inserção do laboratório no paradigma do Triple Bottom Line, com ênfase inicial no pilar ambiental, foram sistematizados dados e informações sobre as práticas sustentáveis adotadas, com base em documentos institucionais, relatórios e entrevistas. Em seguida, as evidências foram organizadas e interpretadas à luz dos impactos associados a cada ação sobre os stakeholders, conforme as entrevistas realizadas.

O processo de implementação das práticas sustentáveis teve início com a doação de resíduos. Para viabilizar essa etapa, a gestão estabeleceu parceria com a Prefeitura Municipal e com a AMMA (Agência Municipal do Meio Ambiente), buscando compreender fluxos e responsabilidades, além de apresentar o projeto concebido para o laboratório. A partir dessa articulação, foram obtidas doações de mudas de plantas destinadas à distribuição aos clientes, concebidas como estratégia de mitigação do impacto ambiental do laboratório, por meio do incremento de novas árvores.

Considerando a natureza do serviço prestado, o laboratório gera resíduos como plásticos, papelão e outros materiais utilizados em rotinas internas, os quais, caso não sejam adequadamente separados e reaproveitados, produzem efeitos adversos ao meio ambiente. Como resposta a esse problema, a gestão iniciou um processo estruturado de gestão de resíduos, com desenvolvimento de indicadores voltados a avaliar o volume gerado e a orientar planos de ação que permitissem separar tais resíduos do lixo comum e atribuir-lhes outra destinação. Para organizar a execução e fortalecer a conscientização da equipe, foi produzido um documento interno detalhando o plano de ação e as atribuições de cada colaborador, com atividades realizadas mensalmente.

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 20/12/2025 | aceito: 22/12/2025 | publicação: 24/12/2025**

Em complemento, foi instituído o controle sistemático dos resíduos sólidos produzidos pelo laboratório, com a descrição dos itens coletados em setores distintos, de modo a permitir o acompanhamento mensal e anual do acúmulo de resíduos encaminhados para doação, por meio de indicadores.

Os indicadores ambientais, apurados a partir das doações e do manejo interno, evidenciaram crescimento da coleta de resíduos no período analisado, bem como o direcionamento de materiais recicláveis a cooperativas locais. No recorte de 2022 a 2024, observou-se aumento de 569,3 kg na coleta e destinação de 3.253,1 kg de materiais recicláveis às cooperativas do território.

A leitura integrada dos indicadores permitiu, ainda, estimar valores associados à comercialização dos materiais encaminhados à reciclagem, adotando-se, como referência, a tabela de preços do CEMPRE (Compromisso Empresarial para Reciclagem). Desse modo, o peso do material doado foi multiplicado por valores médios de mercado, possibilitando projeções de receita potencial obtida a partir da reciclagem. Como resultado das estimativas, registrou-se que, em 2024, o valor anual projetado poderia alcançar R\$ 6.286,15, considerando o parâmetro empregado na simulação apresentada.

Além das estimativas econômicas vinculadas à reciclagem, foram realizados cálculos de equivalência ambiental, a partir de referências de conversão disponibilizadas pela Conesul. No caso do papel, adotou-se o parâmetro de que 1.000 kg correspondem à preservação de 22 árvores; com base nesse referencial e nos quantitativos do laboratório, estimou-se a preservação de 44 árvores no ano de 2024.

No caso do plástico, utilizou-se o parâmetro de que 1.000 kg equivalem à preservação de 0,8 barris de petróleo (159 litros). A conversão foi operacionalizada por meio de transformação de massa em litros, com base em densidade de referência, permitindo estimar a equivalência ambiental associada ao volume de resíduos plásticos doados em 2024.

#### **4.2.2 Pilar ambiental: circularidade e destinação social da reciclagem**

Os dados também evidenciam que a gestão de resíduos foi articulada não apenas como conformidade operacional, mas como estratégia de circularidade: resíduos antes descartados passaram a ser separados e doados, ampliando a destinação adequada e reduzindo a pressão sobre recursos naturais. Esse movimento favorece, simultaneamente, resultados ambientais e sociais, uma vez que o material doado integra cadeias locais de reciclagem e pode ser convertido em renda pelos agentes envolvidos.

#### **4.2.3 Pilar econômico: ecoeficiência e racionalização de insumos**

No pilar econômico, o laboratório apresentou iniciativas associadas à ecoeficiência e à racionalização do consumo de insumos, buscando compatibilizar desempenho operacional e

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 20/12/2025 | aceito: 22/12/2025 | publicação: 24/12/2025**

sustentabilidade. Nessa direção, a discussão sustenta que práticas sustentáveis podem estar associadas à melhoria de desempenho e a ganhos de valor quando integradas à gestão corporativa (Martins, 2022), e que a sustentabilidade efetiva requer atenção simultânea às dimensões ambiental, social e econômica, sobretudo na interseção entre essas áreas (Arya; Srivastava; Jaiswal, 2019).

Na entrevista com a gestora, foram descritas mudanças internas com foco em economia de insumos e redução de desperdícios. A gestão mencionou o acompanhamento mensal dos indicadores de resíduos, a redução do consumo de hipoclorito e a aquisição de máquina de diluição para produtos de limpeza, destacando que a nova forma de acondicionamento e diluição contribuiu para diminuir o consumo. Também foi relatada a logística reversa de embalagens de reagentes de hematologia, com reaproveitamento de frascos plásticos para envio a unidades de coleta, reduzindo geração de resíduos e integrando o fluxo de materiais na cadeia interna.

#### **4.2.4 Impacto aos stakeholders**

A análise do impacto sobre stakeholders foi construída a partir dos grupos diretamente relacionados às ações sustentáveis: comunidade, colaboradores, clientes e fornecedor. Foram identificados impactos em públicos diversos, incluindo hospital infantil, abrigo de idosos e público infantil, por meio de ações específicas (como doações e iniciativas lúdicas), além de catadores e clientes, contemplados por doações e distribuição de mudas. Identificou-se, ainda, impacto voltado à comunidade artesanal, com participação em ação que combinou reutilização de resíduos e geração de renda a artesãs locais.

##### **4.2.4.1 Stakeholder: colaboradores**

Para examinar a percepção dos colaboradores, aplicou-se questionário estruturado com oito perguntas, incluindo espaço para sugestões. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo, segundo Bardin, buscando identificar núcleos de sentido e categorias recorrentes.

Os resultados indicam que os colaboradores reconhecem a sustentabilidade como prática associada à redução de impactos ambientais, à responsabilidade social e ao incentivo à reciclagem, enfatizando a relevância da iniciativa para a comunidade e para o laboratório. Também se observa, nos relatos, associação entre as ações e mudanças no cotidiano, com fortalecimento de cultura organizacional voltada à separação de resíduos e ao reaproveitamento.

Em termos de repercussão individual, os dados apontam adesão a práticas domésticas de separação de resíduos por parcela expressiva dos participantes. Registra-se que 83% dos colaboradores relataram adoção domiciliar de práticas de separação de lixo, indicando potencial de difusão das práticas para além do ambiente organizacional.

Observa-se, adicionalmente, que parte dos respondentes apresentou posicionamentos neutros em questões específicas, e que a maioria não respondeu às perguntas finais (7 e 8), referentes

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 20/12/2025 | aceito: 22/12/2025 | publicação: 24/12/2025**

a impactos percebidos e sugestões, fato atribuído, no texto-base, à falta de tempo no momento do preenchimento. Ainda assim, entre as contribuições registradas, aparecem recomendações como ampliar lixeiras e sinalizações e expandir alternativas sustentáveis no cotidiano institucional.

#### **4.2.4.2 Stakeholder: clientes**

A percepção dos clientes foi obtida por questionário on-line (Google Forms) composto por três perguntas centrais, direcionadas ao conhecimento prévio das ações, ao peso das práticas sustentáveis na decisão de escolha do serviço e à percepção dos benefícios/diferenciais associados.

Os registros indicam que, entre 18 respondentes, cinco afirmaram ter conhecimento das ações sustentáveis do laboratório (28%). Dentre os que conheciam, três declararam que as práticas sustentáveis influenciaram positivamente a escolha do serviço, correspondendo a 60% desse subgrupo.

As respostas também sugerem que o conhecimento sobre as ações ocorreu, em geral, por mediação de terceiros ou por campanhas e eventos, o que, na interpretação do texto-base, evidencia a necessidade de fortalecer estratégias de divulgação e mensuração contínua do impacto dessas práticas, inclusive por meio de indicadores e instrumentos de satisfação.

#### **4.2.4.3 Stakeholder: fornecedor**

A análise do stakeholder fornecedor foi conduzida com base em entrevista semiestruturada realizada com um parceiro estratégico, caracterizado como indústria atuante em material promocional, editorial e de embalagens, que já colaborava com o laboratório antes das ações sustentáveis. O próprio texto reconhece que a avaliação ficou restrita a um fornecedor, o que limita a amplitude das inferências, embora preserve a profundidade descritiva do caso analisado.

No relato do fornecedor, o contato para cooperação em ações sustentáveis ocorreu a partir de demanda do laboratório, associada inicialmente a uma ação para o Dia das Crianças. O depoimento descreve o aproveitamento de materiais que seriam descartados (como suportes plásticos associados ao processo de coleta), convertendo-os em produtos lúdicos (dominós) e kits (como pintura), com personalização e acondicionamento adequado. O texto também registra que os materiais foram direcionados a públicos específicos (crianças e abrigo de idosos), com reutilização articulada à logística de produção e ao reaproveitamento de resíduos.

### **Considerações Finais**

Ao retomar o objetivo geral desta pesquisa — analisar como as práticas ambientais adotadas pelo laboratório repercutem sobre os stakeholders da organização — e os objetivos específicos — examinar as ações do laboratório à luz dos pilares do Triple Bottom Line (TBL), nas dimensões social, ambiental e econômica, bem como compreender de que modo tais ações sustentáveis impactam

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 20/12/2025 | aceito: 22/12/2025 | publicação: 24/12/2025**

clientes, fornecedores, comunidade e colaboradores — constata-se que os propósitos delineados foram alcançados. As iniciativas observadas demonstram aderência aos pilares do TBL, na medida em que se mostram economicamente viáveis, incorporam ações de caráter social e contribuem para a mitigação de impactos ambientais. Ademais, as transcrições das entrevistas indicam que os efeitos percebidos foram favoráveis, ao evidenciarem mudanças na compreensão dos colaboradores sobre sustentabilidade e no próprio comportamento, tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele. No que se refere aos clientes, identificou-se a necessidade de ampliar a divulgação e o conhecimento público acerca dessas práticas, recomendando-se a adoção de estratégias específicas de comunicação e engajamento voltadas a esse público, articuladas ao tema da sustentabilidade.

A relevância do estudo decorre do fato de que organizações vêm sendo cada vez mais demandadas a incorporar práticas sustentáveis e, quando implementadas de modo consistente, tais práticas tendem a influenciar positivamente as partes interessadas, dialogando com a dimensão social do TBL. Considerando que os stakeholders constituem um componente central para o desenvolvimento organizacional, investigar como determinadas ações repercutem sobre esses atores contribui para o delineamento de novas estratégias, para o aperfeiçoamento das práticas existentes e para a identificação de oportunidades de atuação sustentável com maior aderência às expectativas internas e externas.

Cabe reconhecer, contudo, limitações que precisam ser consideradas na leitura dos achados. A pesquisa foi realizada em apenas um laboratório, o que restringe uma compreensão mais ampla e comparativa sobre a realidade de outras organizações do mesmo segmento, limitando a generalização dos resultados a diferentes contextos. Também houve restrições quanto à abrangência de stakeholders: entre os fornecedores parceiros, apenas um participante foi entrevistado; no que se refere às comunidades potencialmente impactadas, apenas uma integrante participou; e, entre os clientes, o questionário foi respondido por 18 participantes. Essas condições reduzem a diversidade de perspectivas captadas e indicam a necessidade de aprofundamento posterior.

Apesar dessas limitações, a pesquisa se configura como referência para estudos subsequentes, na medida em que organiza evidências e contribui para qualificar o debate sobre sustentabilidade e seus impactos junto aos stakeholders. Recomenda-se, para investigações futuras, a ampliação do escopo empírico, com inclusão de laboratórios de outras regiões, de modo a produzir uma compreensão mais abrangente das práticas sustentáveis e de sua relação com stakeholders, fortalecendo a produção acadêmica sobre o tema e ampliando a base comparativa para análises no campo.

## Referências

ALHADDI, HASSAN et al. *Triple bottom line and sustainability: literature review*. Business and

Ano V, v.2 2025 | submissão: 20/12/2025 | aceito: 22/12/2025 | publicação: 24/12/2025

Management Studies, v. 1, n. 2, 2015.

ALVES, ELIANE ELIAS C.; FERNANDES, IVAN F. D. A. L. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável: uma transformação no debate científico do desenvolvimento? *Meridiano* 47, n. 21, 2020.

ARYA, PRATIKSHA; SRIVASTAVA, MANMOHAN K.; JAISWAL, MAHESH P. Modelling environmental and economic sustainability of logistics. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, v. 12, n. 1, p. 73–94, 2019.

BALDISSERA, RUDIMAR; KAUFMANN, CAROLINE. Comunicação organizacional e sustentabilidade: sobre o modelo instituído no âmbito da organização comunicada. *Organicom*, v. 10, n. 18, p. 59–70, 2013.

BARDIN, LAURENCE. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. *Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010*. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2010.

BRITO, ANA PAULA G.; OLIVEIRA, GISELE S.; SILVA, BRUNO A. A importância da pesquisa bibliográfica no desenvolvimento de pesquisas qualitativas na área de educação. *Cadernos da FUCAMP*, v. 20, n. 44, p. 1–15, 2021.

BRUNDTLAND, GRO HARLEM; KHALID, MANSOUR. *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1991.

CARTER, CRAIG R.; ROGERS, DALE S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 38, n. 5, p. 360–387, 2008.

CEMPRE. *Pesquisa Ciclosoft 2016: radiografando a coleta seletiva*. São Paulo: CEMPRE, 2016.

CONAMA. *Resolução nº 358, de 29 de abril de 2005*. Dispõe sobre o tratamento e a disposição final dos resíduos dos serviços de saúde. Brasília, 2005.

COSTA, RODRIGO; COSTA, TATIANA PIRES; CONCEIÇÃO, MARCELO MAGERA; CONCEIÇÃO, JOÃO TELESI PACHECO. ESG: os pilares para os desafios da sustentabilidade. *RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar*, v. 3, n. 9, 2022.

DIAS, DANIEL O.; HENKES, JEFERSON A.; ROSSATO, IARA F. A gestão ambiental como ponte entre as empresas e os stakeholders. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, v. 9, n. 1, p. 3–22, 2020.

ELKINGTON, JOHN. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone, 1997.

ELKINGTON, JOHN. *Enter the triple bottom line*. London: Routledge, 2004.

Ano V, v.2 2025 | submissão: 20/12/2025 | aceito: 22/12/2025 | publicação: 24/12/2025

FEIJÃO, THAIS M. A. P. et al. Inovação, sustentabilidade e ODS em meio à pandemia da Covid-19. In: *Encontro da ANPAD*, XLVI, 2022.

FREEMAN, R. EDWARD; MCVEA, JOHN. A stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*, 2001.

IBAMA. *Instrução Normativa nº 13, de 18 de dezembro de 2012*. Brasília, 2012.

KUZMA, ELIANE L.; DOLIVEIRA, SANDRA L. D.; SILVA, ANA Q. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 15, p. 428–444, 2017.

LINCOLN, YVONNA S.; GUBA, EGON G. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.

LOURDES, BEATRIZ M.; MACKENZIE, ULYSSES P. M.; SANTOS, J.; SCHAUER, ANGELA. Considerações teóricas sobre o conceito de sustentabilidade. In: *SEGeT*, VII, 2010.

MACHADO, LAURA VIEIRA et al. *A importância da gestão ambiental na empresa Milhão*. 2023.

MARTA, BRUNA C. N. *Sustentabilidade nas instituições de ensino superior*. 2024. Dissertação (Mestrado em Gestão de Marketing) – Universidade do Porto, Porto, 2024.

MARTINS, MARCELO. *A relação da divulgação das práticas ESG com o valor de mercado das empresas brasileiras*. 2022. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2022.

MAZZIONI, SANDRA et al. Reflexos das práticas ESG e da adesão aos ODS na reputação corporativa. *RGO – Revista Gestão Organizacional*, v. 16, n. 3, p. 59–77, 2023.

MILES, MATTHEW B.; HUBERMAN, A. MICHAEL; SALDAÑA, JOHNNY. *Qualitative data analysis*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

MORIOKA, SANDRA N.; CARVALHO, MARLY M. Discutindo sustentabilidade no contexto de negócios. *Gestão & Produção*, v. 24, n. 3, p. 514–525, 2017.

NUNES, GABRIELA C.; NASCIMENTO, MARIA C. D.; ALENCAR, MARCOS A. C. Pesquisa científica: conceitos básicos. *ID on Line – Revista de Psicologia*, v. 10, n. 29, p. 144–151, 2016.

OLIVEIRA, LUIZ R. D. et al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação. *Produção*, v. 22, n. 1, p. 70–78, 2012.

OLIVEIRA, MARCELO T. C.; SANTOS, ELISÂNGELA J.; MAGALHÃES, ANDRÉ L. Responsabilidade social empresarial. *Brazilian Journal of Development*, v. 5, n. 10, p. 20237–20260, 2019.

Ano V, v.2 2025 | submissão: 20/12/2025 | aceito: 22/12/2025 | publicação: 24/12/2025

SANTOS, MARIA S. et al. Avaliação do triple bottom line em uma cooperativa de saúde. *Colóquio – Revista do Desenvolvimento Regional*, v. 21, n. 2, p. 26–49, 2024.

SANTOS, TATIANA C. B.; BERTOLINI, GERALDO R. Pressão dos stakeholders para adoção de práticas sustentáveis. *Revista Científic@ Universitas*, v. 10, n. 2, p. 178–204, 2024.

SÁTYRO, NATÁLIA G. D.; D'ALBUQUERQUE, RAFAEL W. O que é um estudo de caso. *Sociedade e Cultura*, v. 23, 2020.

SEBRAE. *Guia do ALI – Volume 1*. João Pessoa, 2018.

SZABO, VIVIAN; COSTA, BRUNO K.; RIBEIRO, HENRIQUE C. M. Stakeholders e sustentabilidade. *REBRAE*, v. 7, n. 2, p. 174–190, 2014.

VENTURINI, LUCIANA D. B. *O modelo triple bottom line e a sustentabilidade na administração pública*. 2015.