

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**SUSTENTABILIDADE EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE: UM ESTUDO DE CASO
NA EMPRESA KEKO ACESSÓRIOS**

**SUSTAINABILITY IN MID-SIZED COMPANIES: A CASE STUDY AT KEKO
ACESSÓRIOS COMPANY**

Andréia Morello e Luciana Paula Adamatti

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar e analisar o que leva empresas de médio porte a investirem de forma séria e contínua em sustentabilidade. O caso analisado para que fosse possível atingir o objetivo foi o da empresa Keko Acessórios, localizada em Flores da Cunha no Rio Grande do Sul, Brasil. Os resultados apresentados mostram que o investimento em sustentabilidade é obrigatório para que as empresas possam crescer e serem reconhecidas globalmente, apesar de muitas das ações implantadas e praticadas ainda não estarem sendo mensuradas. O trabalho conclui que, a médio e longo prazo, o investimento em sustentabilidade pode trazer tanto ganhos intangíveis quanto tangíveis para as empresas praticantes, desde que se crie método de mensuração adequado para cada ação.

Palavras-chave: sustentabilidade; resultado; ganhos tangíveis e intangíveis.

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the leading midsize companies to invest in a serious and continuous sustainability. The case analyzed so that it was possible to achieve the objective was the company Keko Acessórios, located at Flores da Cunha in Rio Grande do Sul, Brazil. The results show that investment in sustainability is mandatory for companies to grow and be recognized globally, although many of the actions are implemented and practiced not being measured. The paper concludes that in the medium and long term investment in sustainability can bring both intangible as tangible gains for practitioners companies, provided they create appropriate method of measurement for each action.

Keywords: sustainability; result; tangible and intangible gains.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o conceito de sustentabilidade vem ganhando cada vez mais destaque em todos os ambientes, criando espaço na mente dos consumidores para perguntarem-se sobre o que é esse conceito e o quanto ele realmente é praticado pelas empresas que fornecem os produtos de suas marcas preferidas.

Uma das melhores maneiras para estimular a cultura sustentável é a conscientização pelas empresas, e neste sentido, o conceito de desenvolvimento surge propondo um novo paradigma ético e holístico da ação humana. Isso permeia pessoas e setores de uma economia, e passa necessariamente pelo reposicionamento político-estratégico e pela adoção de medidas, principalmente pelo setor empresarial.

Apesar de a palavra sustentabilidade estar associada automaticamente a práticas voltadas à ecologia e à conservação do meio-ambiente, de acordo com Lage (2001), ela trata de outras dimensões das atividades humanas tais como a cultural, tecnológica, social, econômica, política e espacial. Porém, existe grande dificuldade em determinar com clareza os limites existentes entre cada uma das dimensões, pois todas apresentam relações de interdependência.

No Brasil, já existem empresas que estão apostando na sustentabilidade como meio para tornarem-se mais próximas de grupos de consumidores que possam agregar valor a propostas voltadas para ações consideradas sustentáveis. Alguns dos casos mais conhecidos são a Natura, indústria de cosméticos 100% nacional, e o Grupo Pão de Açúcar, rede de lojas supermercadistas. Com forte apelo voltado à conservação e respeito ao meio ambiente, estas duas empresas vêm implantando ações que são fortemente divulgadas nos meios de comunicação, procurando criar vínculos com consumidores que possam perceber estes valores e pagar a mais por eles.

Diante do contexto, a sustentabilidade empresarial também deve ser vista como uma oportunidade de novos negócios para as empresas. Conciliar o progresso econômico, equidade social e preservação ambiental podem gerar bons dividendos, imagem e reputação, contribuindo também para o crescimento e perenidade dos negócios. As empresas podem desenvolver uma cultura organizacional em que possa conscientizar seus funcionários de como o produto ou serviço da empresa impacta a sociedade, ambiente e economia, e de que forma é este impacto.

Para que possa ser possível mensurar o grau de sustentabilidade de uma empresa, há o *Triple Bottom Line* (TBL), ou seja, os resultados de uma empresa medidos em indicadores sociais, ambientais e econômicos, e que são apresentados em relatórios corporativos por algumas empresas. Esse indicador é percebido como um valor diferencial para as empresas que o adotam, pois, cada vez mais, a sustentabilidade vem sendo vista não como um diferencial, mas como uma obrigatoriedade para as empresas realmente sérias e comprometidas com seu grupo de consumidores.

Desta forma, pergunta-se: O que leva empresas de médio porte a investirem de forma séria e contínua em sustentabilidade? Com vistas a poder explorar um pouco melhor o entendimento e aplicação de ações sustentáveis por empresas brasileiras de médio porte, o presente estudo é direcionado ao caso da Keko Acessórios, empresa de capital fechado, situada na cidade de Flores da Cunha (RS). Assim, o objetivo geral desta pesquisa é identificar as razões e benefícios da implantação e prática das ações voltadas à sustentabilidade na empresa Keko Acessórios. Para que possa ser possível atingir o objetivo, esta pesquisa identifica as ações sustentáveis, implantadas e praticadas pela empresa; constata se estas ações estão atreladas ao conceito de sustentabilidade; identifica o porquê do investimento em sustentabilidade; e procura quantificar os ganhos tangíveis e intangíveis obtidos com estas ações.

Este artigo é estruturado em cinco partes, além desta introdução. A segunda parte apresenta revisão de literatura sobre sustentabilidade e sustentabilidade organizacional. A terceira parte traz a metodologia de pesquisa utilizada para desenvolvimento deste trabalho. A quarta parte apresenta os dados levantados sobre a Keko Acessórios e pertinentes ao tema em questão, bem como a análise realizada, sendo que o artigo é finalizado pela considerações finais e sugestões de próximos trabalhos ligados ao tema.

2. SUSTENTABILIDADE E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

A efetividade e a evolução das teorias e práticas sustentáveis, incluem necessariamente, a participação de todos os atores sociais, dentre eles as empresas. Isto posto, torna-se cada vez mais frequente e emergente a necessidade da reflexão do empresariado sobre o seu papel no desenvolvimento da sociedade.

Para Veness (2003) o desenvolvimento sustentável é um processo natural que inclui a cooperação organizacional regional e do mundo, além das ações individuais das organizações não-governamentais e da comunidade de negócios internacionais.

O desenvolvimento sustentável representa o paradigma dominante dos níveis regionais e locais dos países, desde os menos desenvolvidos aos considerados de primeiro mundo. Com poucas exceções, teóricos do desenvolvimento, ecólogos e organizações não-governamentais empenham-se em favorecer o aumento da amplitude deste paradigma, pois anteriormente existia uma visão de que esta concepção era apenas um produto indo ao encontro do radicalismo do movimento ambiental, que propunha não somente limites ao crescimento, mas também enfatizava a regulamentação como meios para parar a degradação ecológica (CASTRO 2004).

Ennis-Reynolds (2002) afirma que a política para o desenvolvimento sustentável apoia-se em quatro alvos principais:

- progresso social que reconhece as necessidades de todos;
- proteção eficaz do ambiente;
- uso prudente dos recursos naturais;
- manutenção dos níveis elevados e estáveis do crescimento econômico e dos níveis de emprego.

No entender de Crawford (2004), uma definição de desenvolvimento sustentável depende dos valores sociais sustentáveis e culturais fundamentais enfatizando:

- o valor crítico de recursos naturais;
- a urgência com que os ambientes necessita de uma basta na degradação.

O estudo deste novo paradigma pressupõe um conjunto de sustentabilidade, sendo que estas podem ser sintetizadas no seguinte trinômio: eficiência econômica, com equidade social e ambiental, conforme Montibeller (2001) e Jayne (2004).

2.1 Sustentabilidade

Sustentabilidade nos remete a algo perene, aquilo que não se esgota, que existe na atualidade e que pode ser garantido para o futuro. Ela tem forte relação com os as questões do meio ambiente porque a extinção das fontes de recursos naturais e a destruição do meio ambiente, ao longo prazo, trazem consequências que comprometem a continuidade dos processos socioeconômicos. Desenvolvimento sustentável, em resumo, significa obter padrões de vida desejáveis para todos com base no acesso de bens e serviços sem prejudicar o meio ambiente e a

disponibilidade de recursos naturais para que as gerações atuais e futuras possam se reproduzir (FIALHO *et al.*, 2007).

Berté (2012, p. 15) afirma que o termo sustentabilidade, “quando relacionado à questão do desenvolvimento, significa a racionalização adequada dos recursos do patrimônio natural, ambiental e cultural em harmonia com a sobrevivência humana e com o bem-estar social, não apenas na atualidade, mas principalmente visando às gerações futuras”.

Almeida (2002) explica que no mundo sustentável as atividades estão inter-relacionadas, ou seja, não podem ser pensadas separadamente porque estão em constante comunicação. As atividades, como por exemplo, a econômica, não podem ser executadas sozinhas, precisam levar em consideração outras áreas porque tudo está inter-relacionado, em constante .

A sustentabilidade compreende a habilidade de uma empresa em desenvolver suas atividades atendendo as necessidades da geração atual sem prejudicar a vida das gerações futuras, visa o lucro duradouro, através do uso de práticas econômico-financeiras, ambientais e sociais responsáveis inerentes à administração do negócio (SOUZA *et al.*, 2009).

2.2 Dimensões da Sustentabilidade

Lage (2001) ressalta que apesar da sustentabilidade ter origem na ecologia e estar relacionada com a recomposição e a regeneração dos ecossistemas, ela trata de outras dimensões das atividades humanas tais como a cultural, tecnológica, social, econômica, política e espacial, porém existe grande dificuldade em determinar com clareza os limites existentes entre cada uma das dimensões pois todas apresentam relações de interdependência.

2.2.1 Dimensão Ecológica

Lage (2001) destaca que a dimensão ecológica diz respeito ao conjunto de ecossistemas (a água, os solos, os minérios e etc.) que compõem a terra e que possibilitam a vida e a sua constante renovação em todos os níveis e reinos naturais. Esses conjuntos de ecossistemas representam também uma fonte de recursos naturais que podem ser limitados ou não de acordo com a velocidade de seu consumo. O desenvolvimento econômico e as necessidades humanas vêm desequilibrando esses ecossistemas, provocando condições inadequadas de convivência na terra e trazendo preocupações para o futuro.

Ainda em relação a essa dimensão, o mesmo autor chama atenção para o fato de que os recursos naturais, de uma maneira geral são de todos, não pertencem a uma só pessoa ou organização e que a utilização de tais recursos para o progresso da humanidade é aceitável, porém encobre a exploração predatória.

2.2.2 Dimensão Econômica

Lage (2001) afirma que ao analisar a viabilidade para a abertura de um novo negócio a questão econômica é a primeira e a mais importante questão a ser estudada, independentemente do tamanho ou da finalidade do investimento a ser realizado. Nesse sentido, o mercado é considerado o agente estimulador dos estilos de desenvolvimento e esses estilos justificam a necessidade de prover as demandas da sociedade por produtos e serviços.

A sustentabilidade econômica também pode ser considerada “como a alocação e gerenciamento constante de fluxos de investimentos públicos e privados, de modo a se manterem por um prazo mais longo e assim promover mudanças positivas” (LAGE, 2001, p. 39) .

Para Fialho *et al* (2007, p. 24) a sustentabilidade econômica tem como objetivos o “aumento da produção e da riqueza social sem dependência externa”.

2.2.3 Dimensão Social

A dimensão social, segundo Lage (2001), tem como base promover a justiça social. Nesse sentido, busca combater as diferentes formas de exclusão social, especialmente aquelas que se referem ao atendimento das necessidades mais básicas dos cidadãos, tais como a educação, a habitação e o saneamento, a saúde, o acesso à justiça e a garantia dos direitos de cada indivíduo. Essa dimensão associa ao conceito da saúde questões atuais e emergentes como a pressão para o consumo, a padronização e caracterização das classes sociais, o desejo de fazer parte e ser importante para um grupo e também a liberdade dentro de uma cultura de massa.

Para o desenvolvimento do meio ambiente de forma sadia é preciso eliminar a pobreza e combater o consumo exagerado, e fazer com que a saúde seja beneficiada com ações de melhorias socioeconômicas e ambiental.

2.2.4 Dimensão espacial

A dimensão espacial refere-se aos efeitos provenientes do crescimento da população mundial e dos altos padrões de produção e consumo de uma parte da humanidade. Essas questões têm apresentado grandes interferências nos ecossistemas, especialmente nas áreas mais populosas. Nos grandes centros urbanos são exemplos dessas questões a poluição sonora e do ar, os engarrafamentos, as grandes concentrações de pessoas, a violência, as filas entre outros. As pessoas que vivem nessas cidades absorvem essa realidade e passam a entender que essas questões fazem parte da sociedade atual. Para o desenvolvimento espacial sustentável é preciso combater o aumento populacional das áreas urbanas e evitar o êxodo das áreas rurais. (LAGE, 2001).

2.2.5 Dimensão Cultural

A globalização da economia padroniza costumes e comportamentos provocando o surgimento de uma cultura de massa que transforma as culturas populares em uma única cultura preponderante. Tem se observado constantemente comportamentos padronizados, a disseminação progressiva de vocábulos estrangeiros nos idiomas nacionais e a cópia da cultura hegemônica, o que tem provocado o empobrecimento das identidades culturais e da livre escolha, provocada por gostos e afinidades impostos (LAGE, 2001).

2.2.6 Dimensão Tecnológica

Lage (2001) enfatiza que os países mais desenvolvidos são aqueles que produzem e se utilizam de tecnologias ou inovações tecnológicas, enquanto que os menos desenvolvidos são os que dependem de tecnologias para estimular os seus processos produtivos, pois não tem condições de assumir os custos de investimento. Portanto, para um país ser forte precisa dispor de certa autonomia tecnológica para concorrer com mercados tecnológicos existentes. A tecnologia tornou-se um forte componente para o desenvolvimento sustentável.

2.2.7 Dimensão Política

A dimensão política da sustentabilidade tem um significado amplo e pode ser entendido separando-se aspectos nacionais e internacionais, conforme definição de Mendes (2009, p.52):

no âmbito nacional baseia-se na democracia, apropriação universal dos direitos humanos; desenvolvimento da capacidade do Estado para implementar o projeto nacional em parceria com empreendedores e em coesão social. No aspecto internacional tem sua eficácia na prevenção de guerras, na garantia da paz e na promoção da cooperação internacional e na aplicação do princípio da precaução na gestão do meio ambiente e dos recursos naturais; prevenção da biodiversidade e da diversidade cultural; gestão do patrimônio global como herança da humanidade; cooperação científica e tecnológica internacional.

2.3 Sustentabilidade Corporativa

De acordo com Irani *et al.*, o conceito de sustentabilidade corporativa ganhou importância nos últimos anos, tanto na teoria, quanto na prática organizacional (*apud* Linnenluecke e Griffiths, 2010; Hahn e Figge, 2011). Entretanto são poucos os autores que provêm o conceito de sustentabilidade corporativa (*apud* Bansal, 2005; Dyllick e Hockerts, 2002). Apesar disso, existe consenso onde é possível afirmar que sustentabilidade corporativa está ligada a uma estrutura que engloba os resultados ambientais, sociais e econômicos de uma organização (*apud* Hahn e Figge, 2011).

Irani *et al.* ainda menciona que no entendimento da Comissão Mundial para o Meio-Ambiente e Desenvolvimento (WCED), o desenvolvimento sustentável pode ser entendido como o “desenvolvimento que atenda as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das gerações futuras de atender a suas necessidades”. Na visão da WCED, o conceito de sustentabilidade é suportado por três princípios: integridade ambiental, prosperidade econômica e igualdade social (*apud* Barbier, 1987; Elliot, 2005).

Sob este prisma, o conceito de sustentabilidade corporativa integra atividades econômicas com a preocupação da organização sobre as dimensões ambiental e social (Irani *et al.* *apud* Dyllick e Hockerts, 2002), e está associado ao conceito do “Triple Bottom Line” (*apud* Elkington, 1998; 2004): a intersecção do desempenho das três dimensões econômica, ambiental e social do negócio.

Assim, Irani *et al.* salienta que o termo sustentabilidade corporativa está relacionado com a habilidade da organização em demonstrar desempenho nas três dimensões do Triple Bottom Line (TBL) em longo prazo (*apud* Jamali, 2006). Porém, hoje as organizações são constantemente desafiadas a alterar suas prioridades para avaliar seu desempenho de forma holística, procurando medir tanto aspectos ligados aos acionistas, clientes e demais interessados quanto suas responsabilidades.

Irani *et al.* cita Carter e Rogers (2008) ao definir sustentabilidade ao longo da cadeia de suprimentos: sustentabilidade é a “realização e integração transparente e estratégica dos objetivos sociais, econômicos e ambientais da organização em uma coordenação sistemática melhoria do desempenho dos principais processos de negócio interorganizacionais a longo prazo, tanto da organização, quanto de sua cadeia de suprimentos”.

Assim, modelagens para medição dos resultados da sustentabilidade organizacional devem integrar o planejamento estratégico da organização com as operações realizadas cotidianamente (Irani *et al.*, *apud* Jamali, 2006), considerando o Triple Bottom Line e os processos de negócio.

3. MÉTODO

Esta pesquisa foi de cunho exploratório, sendo caracterizada como estudo de caso. De acordo com Gil (2007), a pesquisa exploratória, tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema tornando-o mais explícito ou proporcionar hipóteses, sendo o seu objetivo principal o aprimoramento de ideias. Já o estudo de caso, conforme Yin (2005), é largamente utilizado quando se deseja responder a questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem um controle limitado sobre os acontecimentos e quando o foco do estudo se refere a fatos atuais dentro de algum contexto de vida real.

Relativo à abordagem, a pesquisa foi de cunho qualitativo, que de acordo com Roesch (2012), é a indicada para a avaliação formativa quando se refere a melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou a proposição de vários planos. Não é indicado para avaliar resultados, mas sim para selecionar metas e propor uma intervenção.

As técnicas de coleta de dados foram a pesquisa documental, com realização de pesquisas em fontes bibliográficas diversas, sites, publicações e produções de cunho acadêmico, entre outros, e a entrevista em profundidade. De acordo com Gil (2007) para fazer pesquisa documental não ocorre o dispêndio de altos custos, não é necessário o contato com os sujeitos da pesquisa e é possível fazer uma leitura aprofundada dos materiais pesquisados. A entrevista em profundidade foi realizada com o proprietário da empresa tema deste estudo, com roteiro não estruturado, que, segundo Marconi e Lakatos (2008) é um encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Ou seja, trata-se de uma conversação realizada face a face.

A análise dos dados utilizou a técnica da análise de conteúdo.

4. KEKO ACESSÓRIOS: APRESENTAÇÃO DO CASO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da Empresa

A Keko Acessórios foi fundada em Abril de 1986. Em seus 28 anos de atuação, tornou-se a líder brasileira em acessórios para a personalização de veículos. Trata-se de uma sociedade anônima de capital fechado, com parque industrial de 25 mil m² instalado na cidade de Flores da Cunha (RS), e mais duas unidades, uma em São Paulo e outra na Bahia.

Através de seus 420 colaboradores, a marca é reconhecida em 33 países e fornece para grandes montadoras como Ford, General Motors, Mitsubishi, Toyota, Peugeot e Volkswagen, além do *aftermarket* (mercado de reposição doméstico). O mix de produtos Keko inclui protetores frontais, estribos, santantônios, engates de reboque, bagageiros, capotas marítimas, protetores de caçamba, protetores de porta-malas, guinchos, faróis, entre outros itens.

A empresa é certificada ISO 14001 pelo Sistema de Gestão Ambiental onde está inserida, sendo que apresentou receita bruta total de R\$ 120,76 milhões no ano de 2012.

4.2 A Keko e a sustentabilidade

De acordo com o Presidente Executivo da empresa, a Keko sempre foi uma empresa voltada para a sustentabilidade. Conforme o Balanço Social 2012 da empresa, meia tonelada de lixo foi recolhida em ação ambiental em rios e mananciais, promovida pela empresa; 100% dos resíduos gerados recebem destinação correta, e 90% deles são reciclados; 12,5 milhões de litros de

efluentes foram tratados; 1.500 mudas de árvores nativas foram utilizadas para reflorestamento da mata vizinha à empresa; entre outras ações.

Em 2011, quando completou 25 anos de fundação, a companhia transferiu-se para o parque industrial de Flores da Cunha (RS). Projetada com conceitos de sustentabilidade, eco-eficiência e compromisso social, a nova estrutura foi planejada para atender os planos de crescimento da empresa e as demandas do setor automotivo, posicionando a Keko no padrão de qualidade e competitividade dos grandes *players* mundiais do mercado automotivo.

Esta nova planta foi meticulosamente imaginada, planejada e construída, possuindo atributos únicos quando comparada com outras unidades fabris no Brasil no quesito sustentabilidade. A Keko procurou unir necessidades fabris com inovações sustentáveis, criando uma fábrica onde alguns investimentos simples voltados à reutilização e reciclagem, e ao maior aproveitamento dos recursos naturais, vão trazer resultados significativos em termos de economia e rentabilidade no médio e longo prazo. A forma como o complexo fabril foi concebido e construído encontra-se detalhado na Figura 1.

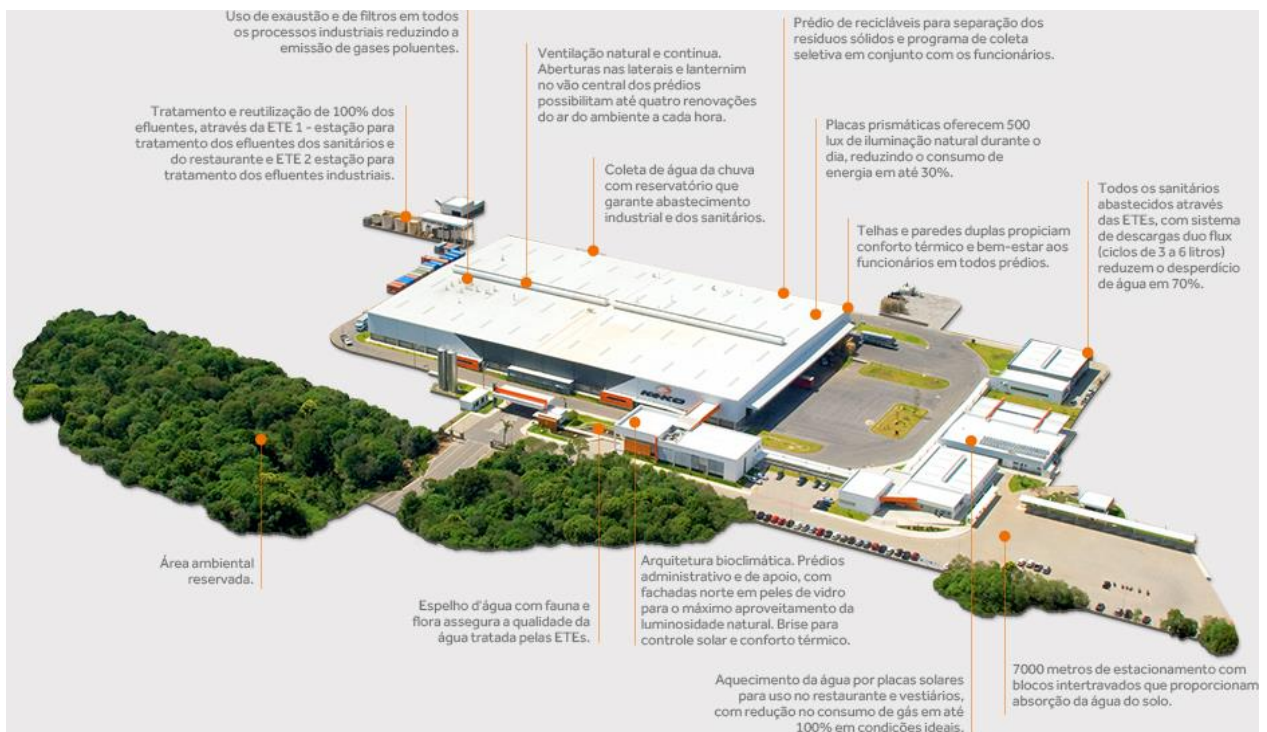


Figura 1: Planta da Keko Acessórios na cidade de Flores da Cunha (RS)

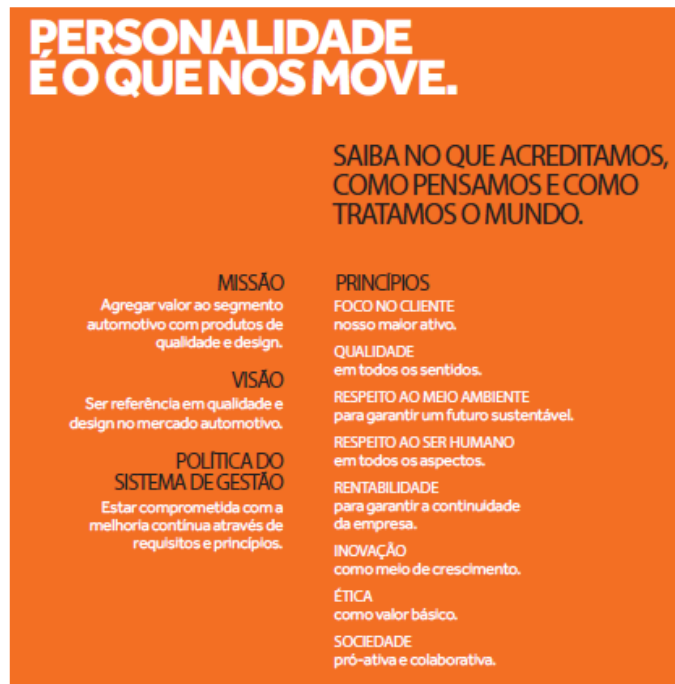
Fonte: Website Keko Acessórios

A Keko está preocupada em não somente reduzir ou compensar os efeitos da atividade industrial que gera. Promove, também, o bem sócio econômico e ambiental, procurando gerar impactos positivos. Exemplo disso é o incentivo ao uso de sacolas biodegradáveis, que se decompõe entre seis meses e um ano, ao invés das de plásticos que levam cerca de 200 anos para se decompor.

4.3 Retornos financeiros x ações de sustentabilidade empresarial

A aplicação de uma produção mais limpa gera economias dos mais diversos recursos utilizados no processo produtivo de uma empresa. Ela traz benefícios relevantes, sejam eles em função da economia na utilização de água, energia e matéria-prima ou até mesmo no retorno econômico que o desenvolvimento e comercialização de subprodutos podem gerar. Neste sentido, é importante quantificar e avaliar os resíduos e perdas que são geradas durante o processo de produção. A partir daí, a empresa pode gerenciar seus resíduos, na busca pela identificação de oportunidades que contribuam para a minimização da utilização de recursos naturais, ou seja, redução do desperdício, culminando com o aumento de competitividade, que a Keko também tem feito, principalmente investindo em tecnologias sustentáveis e novas no mercado. A conciliação da atividade econômica com a preservação do meio ambiente é uma nova perspectiva de processo produtivo, que também poderá proporcionar a empresa uma nova forma de comportamento, e que será essencial aos negócios no futuro bem próximo na empresa.

Existem evidências de que as ações de sustentabilidade empresarial, seja através da responsabilidade empresarial ou através da responsabilidade da eco-eficiência, podem gerar uma variedade de retornos para as empresas. Imagem, reputação, relacionamento com a comunidade onde a empresa está inserida, vendas, produtividade dos colaboradores e lucro são algumas das formas de obter vantagem competitiva através de ações empresariais sustentáveis. Vale salientar que apesar de todas estas possibilidades, é bastante incipiente a adoção deste tipo de prática nas empresas, seja pelos altos investimentos demandados, ou principalmente, pela cultura organizacional que ainda resiste à mudanças. No caso da Keko, objeto deste estudo, os investimentos em sustentabilidade foram realizados por fazerem parte dos princípios da empresa, e totalmente focados nos objetivos da diretoria, como pode ser constatado pela Figura 2.



PERSONALIDADE É O QUE NOS MOVE.

SAIBA NO QUE ACREDITAMOS, COMO PENSAMOS E COMO TRATAMOS O MUNDO.

MISSÃO
Agregar valor ao segmento automotivo com produtos de qualidade e design.

VISÃO
Ser referência em qualidade e design no mercado automotivo.

POLÍTICA DO SISTEMA DE GESTÃO
Estar comprometida com a melhoria contínua através de requisitos e princípios.

PRINCÍPIOS

- FOCO NO CLIENTE
nosso maior ativo.
- QUALIDADE
em todos os sentidos.
- RESPEITO AO MEIO AMBIENTE
para garantir um futuro sustentável.
- RESPEITO AO SER HUMANO
em todos os aspectos.
- RENTABILIDADE
para garantir a continuidade da empresa.
- INOVAÇÃO
como meio de crescimento.
- ÉTICA
como valor básico.
- SOCIEDADE
pró-ativa e colaborativa.

Figura 2: Missão, Visão, Princípios e Política do Sistema de Gestão Keko
Fonte: Balanço Social 2012 Keko Acessórios

Por serem conceitos e práticas ainda em processo de formação, cresce na comunidade empresarial o questionamento sobre a real conexão entre práticas de responsabilidade e a performance econômica. Para o Presidente Executivo da Keko Acessórios, a maior dificuldade ainda está no fazer. Dizer, muitas empresas dizem, mas fazer realmente é mais complicado. Neste sentido, Jones e Murrel (*apud* Machado Filho, 2001. P.109) colocam que, “este tipo de correção vem sendo analisada em vários estudos acadêmicos recentes, embora com resultados muitas vezes contraditórios e inconclusivos”.

Em função da dificuldade de mensurar e de estabelecer uma relação direta entre responsabilidade social, responsabilidade empresarial e desempenho econômico-financeiro das empresas, este estudo é focado apenas nos retornos financeiros de ações de sustentabilidade empresarial voltadas para a eco-eficiência. Porém, sabe-se que dentro das ações e iniciativas pela empresa tema deste estudo, existem outras possibilidades de retorno para a empresa, que se encontram impossibilitadas de serem mensuradas neste momento.

Assim, tomando como base o ano de 2013, a Keko conseguiu apresentar resultados expressivos ligados às ações sustentáveis implantadas, conforme enumerados abaixo:

- 4,74 milhões de litros de água tratada e reutilizada nos processos fabris, sanitários, lavagem de piso, veículos, irrigação de jardins, lavadores de gases, etc.
- 17,05 milhões de litros de efluentes tratados nas duas ETE's (estação de tratamento de efluentes);
- 31,2 toneladas de resíduos co-processados, destinados à indústria cimenteira, que transforma material em energia. A quantidade transformada corresponde ao peso de 33 automóveis populares.
- 22 toneladas de papelão enfardado enviado para reciclagem para ser processado, sendo que 15 toneladas de papel reciclado evitam o corte de 225 árvores e economizam 150 litros de água.
- redução de consumo de energia em até 30%, com a utilização da luz natural promovida pelas placas prismáticas, e do aquecimento da água para restaurante e vestiários através de painéis solares.

Além destes ganhos tangíveis, a empresa também começa a receber vários ganhos intangíveis. Como é propagadora dos Princípios 3 R's (Reduzir, Reutilizar e Reciclar) e da cultura ambiental dentro da organização, incentiva seu corpo de colaboradores a também educar-se e aos seus familiares para a adoção de práticas mais sustentáveis, o que beneficia a comunidade onde está inserida. Criou, também, um Comitê de Meio Ambiente, com a participação de profissionais de diversas áreas, para discussão e sugestão de oportunidades de melhorias, dentro e fora da empresa, com o intuito de alcançar fornecedores, clientes e a comunidade. Para fortalecer os laços com a comunidade onde a empresa está inserida, a Keko, em parceria com a Móveis Florense, está revitalizando um prédio histórico e representativo para a cidade, que se converterá em um espaço cultural para uso dos cidadãos. Estas ações geram fortalecimento da marca e do posicionamento da empresa como ambiental e socialmente responsável.

Com a implantação da sustentabilidade na empresa, o Presidente Executivo acredita que a maior dificuldade na implantação do programa é a aceitação e a fidelização por parte de uma parcela de colaboradores, fornecedores e comunidade, que ainda mostram-se resistentes ao conceito e às ações que vem sendo implantadas.

4.4 O momento presente da Keko Acessórios

Com base na entrevista realizada com o Presidente Executivo da Keko Acessórios, no mês de Junho de 2014, procurou-se criar um panorama atual da empresa, confrontando aspectos econômicos e suas práticas sustentáveis.

“Criamos uma economia que não pode sustentar o progresso econômico, uma economia que não pode nos conduzir ao destino desejado” (BROWN, 2003, p.6). Por concordar com este pensamento, a Keko tem procurado cada vez mais praticar a sustentabilidade, pois acredita que novos modelos de negócios são importantes para um planeta mais sustentável e para a perenidade dos empreendimentos. Neste sentido a empresa, encontra-se em estágio avançado no tema, pois há muitos anos vem realizando investimentos na eco-eficiência, e de forma pró ativa, isto é, por vontade própria.

Em sua composição estratégica, a Keko mostra-se de forma bastante similar ao que é colocado por Almeida (2002), quando diz que a sustentabilidade exige um novo paradigma: orgânico, holístico e integrador. Também é desta forma que a empresa atua, na medida em que acredita que a sustentabilidade é um conjunto, e que todos os aspectos são integrados.

A Keko Acessórios tem inovado cada vez mais em seus produtos, processos, tecnologias e em seu próprio modelo de negócio e de gestão, adotando constantemente posturas ambientais e sócio educativas, contribuindo para a formação de um ambiente propício a inovações. Como nos coloca Hawken (2007), as práticas sustentáveis levam a formação de uma base surpreendente de inovação no contexto das empresas.

O ano de 2014 tem sido, até agora, um mau momento para as montadoras instaladas no Brasil. As vendas caíram 5,5% até maio, várias empresas deram férias coletivas ou abriram planos de demissões voluntárias, e cerca de 400.000 carros estão parados nos pátios à espera de compradores, algo que o mercado não presenciava desde a crise de 2008. Porém, nada disso impacta na vontade de crescer, expandir e continuar os investimentos em sustentabilidade do Presidente Executivo. Apesar da má fase, o Brasil ainda é um dos melhores lugares para o mercado de veículos, segundo ele. A empresa tem apresentado uma evolução financeira considerável e com expectativas de ampliar o faturamento mesmo em ano de crise como o setor tem presenciado atualmente. O segmento de veículos atendidos pela empresa Keko no ano de 2013 teve aumento de 5%, no caso das SUV's, e de 6,2% nos carros de luxo (ANEF 2014), que são o foco dos clientes Keko.

Com este cenário, a empresa investe muito no Brasil, mas busca aumentar sua exposição no mercado externo ao mesmo tempo, investindo em inovação de acessórios desmontáveis desde 1995, passando para acessórios arredondados em 2000 e acessórios de plástico em 2005. A inovação seguiu em 2009, quando criou a personalização dos veículos, por acreditar que cada um é único, transformando as unidades fabris para atender o cliente de seus acessórios, exigente e idealizador. A mais recente das inovações aconteceu em 2011, quando a empresa iniciou o processo de pintura dos acessórios na cor do veículo. Além das inovações em seus produtos, a empresa vem realizando grandes investimentos ambientais, sendo reconhecida pela gestão de seus recursos hídricos e estação de tratamento de água juntamente com algumas inovações em outras áreas. Com índice de recirculação e reaproveitamento elevado, a empresa tornou-se referência na região em modelos sustentáveis.

A Keko acredita que em algum momento a sustentabilidade pode vir a ser uma oportunidade de negócio, mas não foca suas ações no retorno financeiro. Foca as mesmas na perenidade de seus negócios e na utilização sustentável dos recursos naturais que de certa forma tem auxiliado no aumento de seu faturamento, conforme é apresentado na Figura 3:



Figura 3: Ciclos da Inovação Keko
Fonte: A empresa

Mais de 40% do faturamento atual vem de produtos lançados nos últimos 24 meses, afirma o Presidente Executivo da Keko, por isso a importância da inovação constante. A empresa busca constantemente a renovação dos acessórios que fabrica. A exportação responde por 19% dos negócios, com produtos comercializados com Alemanha, Austrália, Turquia e Tailândia, entre outros.

Com a ambição de chegar a 2017 com faturamento de R\$ 300 milhões/ano, a Keko ingressou neste ano de 2014 no mercado de pesados com o fornecimento de peças para caminhões, ônibus e implementos agrícolas e rodoviários.

As ações de eco-eficiência da empresa têm os mais diversos objetivos, mas o principal é garantir a perenidade dos negócios. Neste sentido, atualmente a empresa tem buscado agir sempre com transparência e em consonância com o interesse das pessoas envolvidas com sua atividade, seja a comunidade na qual a empresa está inserida, faculdades, prefeituras, funcionários, fornecedores, clientes e demais parceiros. Isso dá legitimidade a atividade da empresa e permite a continuidade dos investimentos em sustentabilidade e de seus negócios.

4.5 A percepção da comunidade sobre sustentabilidade empresarial e sobre a Keko

De acordo com a Diretora Técnica da Secretaria Municipal do Meio Ambiente de Caxias do Sul (RS), ainda não está claro para as empresas o que significa o conceito de sustentabilidade. Segundo ela, algumas empresas consideram a substituição parcial de telhas comuns por

transparentes, devido a necessidade em virtude de alguma intempérie, como uma ação de caráter sustentável, visto que em sua visão, aumentará a luminosidade do ambiente e reduzirá o consumo de energia. Ela também reforça que as empresas veem a sustentabilidade mais como uma forma de promoção do que prática efetiva. Exemplo disso são empresas que afirmam praticar o descarte correto de resíduos, quando na verdade não o fazem.

A Diretora ainda coloca que, para que o conceito e prática da sustentabilidade sejam efetivos, existe a necessidade premente de iniciar esse processo nas escolas, iniciando com as escolas municipais, educando os professores, para que os mesmos possam então repassar este conhecimento de forma correta para seus alunos, criando uma real cadeia de valor que começará na escola e seguirá em casa, formando cidadãos conscientes.

Quando perguntada sobre seu conhecimento sobre as práticas da empresa Keko de Flores da Cunha no tocante a sustentabilidade, a mesma afirmou conhecer, salientando que os empresários de Caxias do Sul e região também conhecem, e gostariam de implantar os mesmos sistemas, porém percebem como investimento de alto custo com retorno ainda não possível de mensurar. Também falou sobre o primeiro condomínio industrial sustentável do Brasil, que será instalado entre Farroupilha e Caxias do Sul (RS), o Greentec, que foi concebido com conceitos sustentáveis inspirados na planta da Keko em Flores da Cunha.

O Greentec – Condomínio Industrial Sustentável, é uma iniciativa das empresas ANC (urbanizadora), da DMS (construtora), Alf Realty (consultoria), Jones Lang LaSalle (administradora do condomínio) e o escritório Schumacher Tagir (arquitetura), e oferecerá completa infraestrutura, logística, transporte e segurança, contemplando, entre outros benefícios a redução de custos operacionais.

O condomínio fechado de 700.000m² em meio à natureza, está dividido em 132 lotes. Planejado para se tornar uma solução econômica e ecologicamente correta, o Greentec apresentará ao mercado o que há de mais moderno em condomínios industriais, com ênfase para a sustentabilidade. A energia limpa será adquirida no mercado livre, o que representa uma economia de até 40% na distribuição. Além disso, o Greentec terá uma gestão voltada para a redução do impacto ambiental com o tratamento de efluentes, reutilização de água, captação da água da chuva, transporte interno movido a energia limpa, energia eólica, iluminação com leds, gestão de resíduos, redução do consumo de energia, coleta seletiva de lixo e destinação para reciclagem e, ainda, estação de compostagem que irá gerar material orgânico para adubagem.

Na visão da Diretora, ainda não existe clareza no conceito de sustentabilidade tanto para a comunidade quanto para o meio empresarial. Esta confusão é causada em grande parte pela mídia, que divulga conceitos errôneos, e pelos próprios empresários, que em virtude da construção de imagem que desejam fazer para suas empresas, acabam por apresentar a sociedade um conceito diverso, e muito focado na promoção.

Percebe-se que a Keko é uma das empresas pioneiras na compreensão do conceito de sustentabilidade no meio empresarial, através de suas práticas e seus princípios, visto que além de realizar a implantação das práticas em suas plantas e ambientes, também procura estimular que seus colaboradores e parceiros (fornecedores, clientes, etc) comecem a aderir e a utilizar de forma correta e plena. Tanto é real, que ela está se convertendo em referência para outras empresas, e também sendo usada como inspiração para ideias inovadoras, como o Condomínio Greentec.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral identificar as razões e benefícios da implantação e prática das ações voltadas à sustentabilidade na empresa Keko Acessórios, e como objetivos específicos identificar as ações sustentáveis, implantadas e praticadas pela empresa; constatar se estas ações estão atreladas ao conceito de sustentabilidade; identificar o porquê do investimento em sustentabilidade; e quantificar os ganhos tangíveis e intangíveis obtidos com estas ações.

As evidências levantadas durante o processo, através de pesquisa documental, de entrevista em profundidade com o Presidente Executivo da empresa e com a Diretora Técnica da Secretaria Municipal do Meio Ambiente de Caxias do Sul, amparadas pelo referencial teórico, indicam que todas as ações que estão sendo construídas em prol da sustentabilidade pela Keko Acessórios apresentarão ganhos, diretos ou indiretos, para a empresa, podendo os mesmos serem de cunho financeiro ou não. Foi constatado que algumas das ações e iniciativas praticadas já estão surtindo efeito e algumas com possibilidade de mensuração.

Porém, o fator mais relevante que pôde ser identificado é a visão do que o investimento em práticas sustentáveis pode trazer e repercutir futuramente para a empresa, tanto em termos tangíveis quanto intangíveis. Está claro para a empresa que é possível mensurar redução de gastos em energia ou em água através da implantação de ação sustentável, porém mensurar a satisfação com suas práticas pela comunidade onde está inserida, não é algo direto, mas indireto, como reforço da marca e relacionamento com clientes, por exemplo. Percebe-se que o desejo da empresa é converter-se em referência de sustentabilidade no país.

Um dos limitantes deste estudo foi o fato de restringir-se a somente um caso para avaliação da sustentabilidade em empresas de médio porte. Assim, sugere-se que próximos estudos sejam mais abrangentes, tomando como amostra um grupo de empresas, para que se possa elaborar uma conclusão mais assertiva acerca do tema.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2010.

ANEF - Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras.

Demonstrações Estatísticas. Disponível em: <http://www.anef.com.br/dados-estatisticos.html>

BERTÉ, Rodrigo. **Gestão Socioambiental no Brasil**. 2. ed. Curitiba: IBPEX, 2012.

BROWN, Lester R. **Eco-economia: construindo uma economia para a terra**. Salvador: UMA, 2003.

CASTRO, Carlos J. **Sustainable Development: Mainstream And Critical Perspectives**. Thousand Oaks, v.17, n.2, jan. 2004.

CONDOMÍNIO INDUSTRIAL SUSTENTÁVEL GREENTREC. **Web site institucional**. Disponível em: <http://condominiogreentec.com.br>

CRAWFORD, Jenny. **Sustainability And Planning: RTPI Debate Seeks To Clarify Position**. Planning. London, n. 1595, nov. 2004.

ENNIS – REYNOLDS, Georgina. **Sustainable Development And Multiplexes**. Journal of Leisure Property. London, n. 4, dez. 2002.

FIALHO, Francisco. *et al.* **Empreendedorismo na era do conhecimento**: como estimular e desenvolver uma cultura empreendedora alicerçada nos princípios da gestão do conhecimento e da sustentabilidade. Florianópolis: Visual books, 2007.

JAYNE, V. Cover Story Sustainable and Responsible - Now a Fact of Management Life?; Do you recycle paper, save penguins, support art in the community or send staff out to plant native trees? What is sustainable business all about - and are more New Zealand companies embracing it? Has it finally moved beyond fad and fringe to become an everyday fact of management life?. *New Zealand Management*. p. 26-40, abr. 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAWKEN, Paul; LOVINS, Amory; LOVINS, L. Hunter. **Capitalismo natural: criando a próxima revolução industrial**. São Paulo: Cultrix, 2007.

IRITANI, Diego Rodrigues *et al.* **Sustentabilidade organizacional e gestão por processos de negócios: uma integração necessária**. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*. Vol. 6 Issue 3, p34-49, sep-dic 2012.

KEKO ACESSÓRIOS. **Website institucional**. Disponível em:
(<http://www.keko.com.br/institucional/>)

KEKO ACESSÓRIOS. **Balanco social 2012**. Disponível em:
http://www.keko.com.br/midia/balanco_social_2012.pdf

LAGE, Aline Carvalho. **Administração Pública Orientada para o Desenvolvimento Sustentável**: Um Estudo de Caso: Os ventos das mudanças no Ceará também geram energia. Rio de Janeiro: FGV, 2001, Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, 2001. Disponível em:
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3547/Dissertacao_Allene.PDF?sequence=1>

MACHADO FILHO, C. A. P. Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase. 2002. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MENDES, Jefferson Marcel Gross. **Dimensões da Sustentabilidade** Disponível em:
<<http://www.santacruz.br/v4/download/revista-academica/13/cap5.pdf>>.

MONTIBELLER – FILHO, G. **O movimento ambientalista e o desenvolvimento sustentável – DS.** In: MONTIBELLER – FILHO, G. O mito do desenvolvimento sustentável: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias. Florianópolis: Editora da UFSC, 2001, p. 29 -56

ROESCH, Sylvia; BECKER, Graice Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VENESS, Frank Paul Le; FLECKENTEIN. Marilyn. **Globalization And The Nations Of The South: Plan for Development Or Path To Marginalization.** Journal of Business Ethics. Dordrecht, v.47, n.4, nov. 2003.

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