

Desso (A) - Assumindo o desafio da sustentabilidade

Decidi que a Desso deveria ser uma das primeiras Empresas Cradle to Cradle®, mesmo que isso significasse altos investimentos

Stef Kranendijk, CEO, Desso

A caminho da sede da Desso em Waalwijk, no sul da Holanda, em uma manhã ensolarada de verão de 2007, Stef Kranendijk tinha muito o que esperar e muitas questões com as quais se preocupar. O recém-nomeado CEO da Desso estava ciente de que sua visão radical de construir uma nova empresa que fosse totalmente sustentável e, ao mesmo tempo, enfrentasse a crescente concorrência em seu mercado principal, enfrentaria desafios significativos. No entanto, ele também estava convencido de que essa era a única maneira de trazer a Desso de volta ao caminho da lucratividade. A tarefa crítica seria convencer todos os demais - incluindo seus clientes, sua força de trabalho, seus fornecedores, seus acionistas e o conselho de administração - de que esse era, de fato, o curso de ação correto. Dado o clima econômico difícil e deteriorado de meados de 2007, bem como os últimos dois anos muito difíceis da Desso, ele suspeitava que as iniciativas de sustentabilidade e as declarações de missão inspiradoras de longo prazo não estariam no topo da agenda de ninguém. Era seu trabalho, pensou ele, mudar essa situação.

Um contexto desafiador

Os recentes problemas financeiros da Desso não foram representativos de toda a sua história. Na verdade, a empresa pode contar com quase 80 anos de desempenho comprovado, tendo construído uma reputação como produtora de pisos de alta qualidade para todos os tipos de aplicações. Fundada em 1930 em Oss, na Holanda, a Desso se estabeleceu como produtora de carpetes trançados para uso residencial e comercial. Nas décadas seguintes, a empresa continuou crescendo organicamente e por meio de fusões; a mais importante delas foi a fusão com a Esco, uma produtora de carpetes de feltro de agulha. A década de 1980 foi particularmente bem-sucedida: a empresa criou uma divisão de grama artificial e desenvolveu novos produtos para os setores de hospitalidade, marinha e aviação, que cresciam rapidamente.

No entanto, as coisas mudaram radicalmente em meados da década de 1990. Após sua aquisição pela Deutsche Linoleum Werke (DLW) em 1993, a Desso foi retirada da bolsa de valores da Holanda (AEX). Em 1998, a Desso registrava vendas anuais de 246 milhões de euros e contava com aproximadamente 1.500 funcionários nos três países em que operava na época: Holanda, Alemanha e Bélgica. No mesmo ano, a DLW foi adquirida pela Armstrong

Ioannis Ioannou é Professor Assistente de Estratégia e Empreendedorismo na London Business School. Amandine Ody-Brasier é Candidato a PhD em Estratégia e Empreendedorismo na London Business School.

Os casos da London Business School são desenvolvidos apenas como base para discussão em sala de aula e não se destinam a servir como endossos, fontes de dados primários ou ilustrações de gerenciamento eficaz ou ineficaz.

© 2011 London Business School. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste estudo de caso pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de recuperação ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio eletrônico, fotocópia, gravação ou outro sem a permissão por escrito da London Business School.