

Ioannis Ioannou  
Amandine Ody-Brasier

CS-11-030  
September 2011

## Desso (B) - Seguindo em frente

No final de 2008, a Desso já estava implementando uma nova estratégia baseada na abordagem Cradle to Cradle®. A inovação e a sustentabilidade passaram a ocupar o centro do palco. O CEO Stef Kranendijk explica:

*O objetivo mais importante para esta empresa é ser um designer de pisos de qualidade superior; isso é ainda mais importante do que ser Cradle to Cradle®. Cradle to Cradle® é uma estratégia de inovação.*

“As questões levantadas em nosso esforço para atender aos rigorosos critérios de ecoeficácia incorporados no Cradle to Cradle® levaram a grandes melhorias em nossos produtos”, sugere Ludwig Cammaert, Diretor de Desenvolvimento de Produtos. O diretor de sustentabilidade Rudi Daelmans confirma: “Para eliminar gradualmente os componentes tóxicos, é preciso inovar. Não é possível fazer o Cradle to Cradle® sem inovação”.

Esses esforços estavam lentamente começando a dar resultado: “A cada ano, nossa participação no mercado aumenta de 1% a 2% - não apenas porque estamos nos tornando mais sustentáveis, mas porque temos ótimos produtos”, argumenta o Diretor Comercial Alexander Collot d’Escury (consulte a **tabela 1** para ver os principais dados financeiros do Grupo Desso de 2008 a 2010). Esses resultados positivos, no entanto, exigiram muito esforço da alta liderança da Desso para convencer as principais partes interessadas, tanto interna quanto externamente.

### Reação das partes interessadas

#### Os acionistas

A reação dos acionistas da Desso à iniciativa Cradle to Cradle® evoluiu lentamente enquanto a empresa experimentava um sucesso renovado. Alexander Collot d’Escury relembra:

*A NPM não tinha mãos a medir, mas tínhamos reuniões de diretoria seis vezes por ano. No início, se você fizesse seus números, tudo bem - os números eram puramente financeiros. Mas nossos resultados geraram uma mudança de mentalidade na NPM. Com a crise, estávamos superando as tendências do mercado! Agora eles acreditam - e de fato exigem - que todas as empresas da NPM se tornem Cradle to Cradle®.*

De acordo com Stef, a NPM Capital tornou-se uma séria defensora do conceito Cradle to Cradle®: “Eles queriam convidar [Michael Braungart, um dos criadores do conceito Cradle to Cradle®] e Stef para dar uma palestra em cada empresa com a qual estão envolvidos. A NPM se convenceu do potencial de geração de valor de nossa abordagem.”

---

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.