

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**UDESC**

**TECNOLOGIA EM ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS**

**ANDRÉ LUIS FRANCISCO**

**EDUARDO HARTMANN**

**LEONARDO RIBAS JIMENEZ HERNANDEZ**

**VICTOR BOGO**

## **Estudo de caso - KODAK**

### **JOINVILLE**

**2014**

### **HISTÓRICO**

Tudo começou em 1878 quando um bancário norte-americano chamado George Eastman decide fotografar um passeio em suas primeiras férias do trabalho, que o fez se apaixonar pela fotografia, Após isso Eastman começa a pesquisar e em 1880 descobre a formula ideal para produzir chapas fotográficas secas, ao contrário das utilizadas na época que eram necessárias uma preparação antes e depois de tirar a fotografia, e assim funda a Eastman Dry Plate.

A partir disso em 1885, Eastman abre um escritório em Londres e ao passar do tempo abre diversas filiais pelo mundo. Em 1888 funda a Kodak, segundo o próprio site da empresa, Eastman costumava dizer que o nome da empresa surgiu de uma combinação aleatória com palavras começando e terminando com a letra K. Ele considerou a palavra inventada ideal para sempre ser pronunciada corretamente em qualquer parte do mundo e completamente inédita no mercado e seu slogan "Aperte o botão, nós fazemos

o resto". Neste mesmo ano os norte-americanos conhecem a primeira câmera portátil.

No ano de 1889 a Kodak põe a venda os primeiros rolos de películas transparentes, que com base nessa película Thomas Edison constrói um aparelho para registrar as imagens em movimento.

De 1890 a 1900 a companhia vende sua primeira câmera "daylight-loading", que o fotógrafo não precisa mais recarregar a câmera em uma câmera escura. Logo depois do anúncio da descoberta da radiografia, Eastman faz um acordo para fornecer os materiais para este novo processo. E a empresa coloca no mercado a Brownie, por apenas US\$ 5.

A partir dessa data a Kodak começa a desenvolver muitos tipos de filmes, chegando aos filmes para fotos coloridas que podiam ser manipulados pelos próprios fotógrafos, películas em preto e branco para altas velocidades e introduziu uma linha de câmeras para amadores.

Entra para o mercado de impressoras e em 1966 lança uma impressora que permite fazer 2 a 3 mil impressões por hora. Em 1969 uma câmera especial da Kodak acompanha os astronautas Aldrin e Armstrong na Lua.

Em 1991 a Kodak lançou a primeira câmera digital em parceria com a Nikon. Mas mesmo a área digital estar sendo um grande passo para a fotografia a empresa continua apostando nas fotografias em filmes.

1888

1900

1929

1935

1969

1975

2000

## PLANEJAMENTO

O planejamento se trata do desenvolvimento dos objetivos e a preparação dos orçamentos para alcançá-los. No entanto, a partir dessas tarefas é feito o controle. Na KODAK problemas já se iniciaram no planejamento, tendo como base a falta de visão para o futuro, os erros aumentavam cada vez mais e foram fatais para empresa. Entre eles está a Ignorância das mudanças do mercado e o medo de lançar as inovações. A visão inicial da empresa revolucionou o mercado fotográfico, porém o tempo passa e as mudanças são necessárias. Desde o início dos anos 90, o fim do filme fotográfico era visto como questão de tempo. A KODAK tentou negar essa realidade de todas as formas e manteve seu modelo de negócios inalterado. Tanto que o protótipo da primeira câmera digital foi desenvolvido pela empresa, mas o medo de quebrar seu rentável lucro nas câmeras de filme fotográfico

impediu-os levar o projeto à frente. No entanto, uma concorrente direcionou seu mercado para as câmeras digitais e se tornou líder nos Estados Unidos. Visto isso, nos últimos anos a empresa veio tentando reduzir sua dependência dos produtos de fotografia tradicional, apesar de decadente, ainda era o mais lucrativo. Também outro erro estratégico de planejamento foi investir somente em mercados maduros, desprezando economias emergentes, como por exemplo o Brasil. Com base nos fatos é fácil de observar que faltou atitude, ação, mudança, inteligência estratégica, visão, previsão e antevisão. Que não depende somente do planejamento, mas a integração de todas as funções administrativas.

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

O mantimento de uma estrutura fossilizada, a KODAK até 1989 utilizava um processo de decisão altamente centralizado, após isso foi implantado um processo de descentralização com afirmação que esse processo era necessário as necessidades desse mercado. Essa ideia já era inovadora, porém foi aplicado somente na manufatura de filmes. Depois da rentabilidade começar a diminuir após 2007 foi lançado uma nova estrutura contanto com três segmentos: impressão digital e empresarial; produtos gráficos de entretenimento e comerciais; unidades à venda – com a intenção de ressurgir a empresa. A estrutura organizacional pode estar diretamente ligada a falta de planejamento. Pois uma empresa antiga à cultura corporativa hierarquizada e lenta na tomada de decisões ficou para trás no mercado. Isso atrasou dramaticamente a empresa. Pensando por outro lado uma cultura sólida leva tempo para ser modificado, em outras palavras, não é somente alteração técnica e organizacional, caso que se encaixa no fato que ocorreu na KODAK falhou.

## **CONTROLE**

Controle consiste em verificar se tudo dentro da empresa está ocorrendo da forma que deveria ser nos processos da empresa. É uma continuidade do planejamento, no caso KODAK o planejamento já começou errado, sendo assim o controle acabou afetado. Como não houve planejamentos de mudanças e inovações, não seria possível ter o controle sobre esses, ou seja, de como estava o mercado e seu próprio desenvolvimento do produto. Portanto, faltou analisar pelo controle o que estava faltando e como a empresa estava funcionando, em questão de mercado, produção, e assim ter uma conclusão sobre isso, para então repassar ao planejamento e tomar medidas. Como já citado, falta de planejamento acarretou falta de controle e trouxe a falta pela busca de inovação e de produção. Porém, não despreza-se a culpa do controle administrativo para a decadência da KODAK.

## **DIREÇÃO**

Direção é a atividade na qual comanda a empresa ou equipe a executar tarefas previamente planejadas. Especialmente na KODAK, direção se tinha, pois a empresa funcionava da forma que era dirigida, produzindo filme para fotografia. Toda empresa nasce, cresce, chega à maturidade e pode nunca morrer. Porém, para isso acontecer devem existir diversas ações, que de acordo com o nível de maturidade da empresa devem ser tomadas. No caso da KODAK a direção estava boa, estavam conseguindo produzir o que queriam e tinham mercado, mas chegou um momento que a busca por filme de fotografia diminuiu, devido a inúmeras inovações existentes no mercado, especialmente a vinda da câmera digital. Tanto é que antes da crise a KODAK estava produzindo câmeras que iriam captar imagens da missão Apollo 11 e as fotos do primeiro homem na lua. Empresa fundada por George Eastman em 1888, inventor do primeiro rolo de filme fotográfico, KODAK era líder na venda de rolos de filmes. O problema de direção na KODAK começou quando seus líderes recusaram o óbvio, que era desenvolver câmera digital e preferiam

continuar com filme de fotografia. Ao perceber o erro que haviam tomado, investiram no mercado digital e rapidamente em dois anos se tornaram líder desse ramo nos Estados Unidos. Entretanto não foi suficiente para evitar a ruptura, e com a vinda de Antonio Perez à crise na companhia se agravou ainda mais.

## **SOLUÇÃO**

A solução encontrada para tentar salvar a empresa foi colocar Antonio Perez na liderança da empresa. Assumindo a empresa teve carta branca para tomar decisões para salvar a empresa. Perez traçou um plano de reestruturação que foi dividido em três partes. A primeira foi readequar a empresa de acordo com seu novo formato no negócio tradicional de filmes, a fim de obter maior rentabilidade, gerando menos custos, na visão da KODAK eles poderiam sobreviver por mais uma década dessa forma, mas 11 empresas foram fechadas, inclusive no Brasil, e pessoas perderam seu emprego. A segunda foi investir no mercado digital para ser o principal ramo da empresa, especialmente impressoras jato de tinta. E a terceira foi cortar custos e vender divisões de negócios que não faziam mais parte do plano da companhia, como por exemplo, produtos para saúde. Perez tentou dirigir a companhia para salvá-la do fracasso, porém devido a crises o preço das matérias-primas subiram consequentemente os preços dos produtos KODAK aumentaram, as ações da empresa decaíram bastante e sucumbiu sua ruptura.

Outra medida tomada foi abrir um pedido de falência nos Estados Unidos e teve um financiamento aprovado de US\$ 844 milhões pelo governo, na tentativa de tirar a empresa do buraco.

KODAK teve medidas de reestruturação vendendo patentes de tecnologia, saída do mercado de impressão e um contrato de licenciamento, emprestando a marca para uma empresa de câmeras e projetores digitais.

Uma solução proposta por nossa equipe seria de tomar medidas parecidas com o que Perez fez, porém tomá-las antes de chegar ao buraco. Poderia também ter investido na produção de inovações referentes ao ramo de atuação, ou seja, no ramo fotográfico, além de firmar parcerias com outras empresas para conseguir novamente prestígio e renda.

## REFERÊNCIAS

### **KODAK: uma história de derrocada ou de longevidade?**

Disponível em:

<<http://pensadosatinta.blogspot.com.br/2014/02/kodak-uma-historia-de-derrocada-ou-de.html>>

Acessado em: 22/11/2014.

### **Lições do mercado: Kodak, miopia em marketing e janelas de oportunidade \*por Laura Gallucci.**

Disponível em:

<<http://www.almadonegocio.tv/licoes-do-mercado-kodak-miopia-em-marketing-e-janelas-de-oportunidade-por-laura-gallucci>>

Acessado em: 22/11/2014.

### **Kodak entra com pedido de concordata nos Estados Unidos.**

Disponível em:

<<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/kodak-pede-concordata-para-reorganizar-seus-negocios>>

Acessado em: 22/11/2014.

### **Kodak: uma morte anunciada.**



Disponível em:

<<http://caputconsultoria.com.br/2012/01/24/artigos241-kodak-uma-morte-anunciada/#.VG3m4vnIZcQ>>

Acessado em: 23/11/2014.

### **O triste fim da Kodak.**

Disponível em:

<<http://www.tecmundo.com.br/kodak/17306-o-triste-fim-da-kodak.htm>>

Acessado em: 23/11/2014.

### **Kodak anuncia novas mudanças de gestão.**

Disponível em:

<<http://www.valor.com.br/carreira/2822776/kodak-anuncia-novas-mudancas-de-gestao>>

Acessado em: 23/11/2014.

### **Kodak - A implosão de um ícone.**

Disponível em: <<http://www.universitario.com.br/noticias/n.php?i=5127>>

Acessado em: 23/11/2014.

### **Kodak não levou o digital a sério.**

Disponível em: <<http://opinioenoticia.com.br/economia/kodak-nao-levou-o-digital-a-serio/>>

Acessado em: 23/11/2014.

### **História da centenária Kodak vai da liderança em fotografia à quase falência.**

Disponível em:

<[http://tecnologia.uol.com.br/album/kodak\\_historia\\_album.htm#fotoNav=29](http://tecnologia.uol.com.br/album/kodak_historia_album.htm#fotoNav=29)>.

Acessado em: 25/11/2014.

### **Kodak: como a era digital se voltou contra um de seus criadores.**

Disponível em: <<http://tecnologia.terra.com.br/negocios-e-ti/kodak-como-a-era->

digital-se-voltou-contra-um-de-seus-criadores,  
19382feb711ea310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>.

Acessado em: 25/11/2014.

**História da Eastman Kodak Company.** Disponível em: <[http://www.br.kodak.com/BR/pt/corp/sobre\\_kodak/historico/mundial/mundial.shtml?primeiro=7](http://www.br.kodak.com/BR/pt/corp/sobre_kodak/historico/mundial/mundial.shtml?primeiro=7)>.

Acessado em: 25/11/2014.