

FIA – FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CULTURA ORGANIZACIONAL & INOVAÇÃO

# **INOVAÇÃO NA KODAK – O QUE SAIU ERRADO COM ESSA FOTO?**

*Por Luiz A. Stevanato*



SÃO PAULO  
2015

## Caso Inovação na Kodak – o que saiu errado com essa foto?

Na quinta feira 19 de janeiro de 2012 a Kodak entrou com pedido de proteção judicial (Capítulo 11 da Lei de Falências dos Estados Unidos) com intuito de conseguir prazo, numa tentativa de recuperar-se de sua grave situação financeira. O caso levanta a questão: O que teria ocorrido a essa centenária companhia, de 131 anos, que foi a pioneira no mundo da fotografia e da imagem digital? Para tornar a situação ainda mais estranha, em 1976 a Kodak desenvolveu e patenteou a sua tecnologia de fotografia digital. A mesma tecnologia que seria, posteriormente, licenciada e utilizada nas câmeras digitais de seus implacáveis concorrentes. A Sony foi a primeira empresa a lançar uma câmera digital comercial – A Mavica – em 1981, com a tecnologia da Kodak. Afinal, como uma poderosa empresa, líder em seu segmento, com uma marca forte e que, ao longo de sua história sempre investiu em pesquisa, desenvolvimento e inovação veio a se tornar vítima da tecnologia que ela mesma criou?

### Uma breve história da Kodak [1]



George Eastman perdeu seu pai aos 14 anos de idade e, em razão de dificuldades financeiras, precisou abandonar os estudos para sustentar a mãe e as duas irmãs, uma das quais sofria de poliomielite. Trabalhou em funções administrativas simples em seguradores e pequenos bancos. Mais tarde concluiu seus estudos à noite.

Dedicava seus dias ao trabalho no banco e passava as noites procurando desenvolver uma tecnologia mais simples e acessível de fotografia, sua paixão. Muitas noites, exausto, acabava adormecendo no chão do seu laboratório improvisado na cozinha de sua casa.

A partir de 1878 e nos anos seguintes, George Eastman criou e comercializou a primeira câmera fotográfica considerada fácil de usar, batizada de “Brownie”, que foi patenteada em 1888. Isto foi possível graças à simplificação de um processo até então bastante complicado. O slogan que ele criou para a companhia foi: “você aperta o botão e nós fazemos o resto”. A “Brownie” era vendida a US\$ 1 o que era acessível às pessoas comuns.



Brownie

### Inovações e Patentes

A Kodak tem uma longa lista de inovações, que se iniciou em 1879 quando Eastman registrou sua primeira patente para a placa fotográfica seca.

Eastman não tinha a preocupação de desenvolver lentes perfeitas como faziam os rivais europeus com seus produtos muito mais sofisticados e caros. Antes de criar a câmera Brownie, ele desenvolveu o filme de rolo, que era vendido a US\$0, 15. Em 1884 vieram o rolo de papel fotográfico e a patente da máquina que recobria o papel fotográfico com emulsão química para revelação. Em 1889 ele inventou o filme de celuloide perfurado.

### A Kodak depois de Eastman

Após a morte de George Eastman em 1932, a Kodak continuou a lançar produtos inovadores, como filmes coloridos em 1935 e a câmera Instamatic® nos anos 1960. Através dos anos, a Kodak foi lide-

rando o caminho com uma grande variedade de novos produtos e processos que fizeram da fotografia algo mais simples, útil e agradável.

A década de 1970 foi a era de ouro da Kodak, tendo trazido um grande crescimento para a companhia. Suas vendas aumentavam continuamente, atingindo cerca de US\$ 5 bilhões e seus lucros eram sólidos. Em 1976, a Kodak possuía 90% do market share de filmes fotográficos e 85 % do mercado de câmeras nos Estados Unidos. [2]

Por isso, os executivos decidiram manterem-se fiéis aos produtos básicos e mais rentáveis: filmes e câmeras simples, ao invés de investir em novos produtos.

Analistas veem nesse período favorável de lucros elevados e de liderança em vários mercados, como uma fase que, potencialmente, deu início a um processo de *miopia de marketing* – ou seja, a incapacidade de perceber mudanças, oportunidades e perigos - e da *complacência da liderança*, que pode ser entendida como a falta de senso de urgência para a implantação de mudanças e inovações [3].

### Fuji – o grande competidor “invisível”

No início dos anos 1980, a Fuji Photo Film Co. do Japão, até então uma empresa pouco conhecida no ocidente e aparentemente saindo do nada, repentinamente tomou enormes fatias do mercado da Kodak, especialmente no segmento de cinema profissional. Durante esse período, a Kodak travou uma batalha judicial com a Fuji através da Organização Mundial do Comércio (OMC). A empresa japonesa era acusada pela Kodak de práticas anticompetitivas, de estar utilizando táticas comerciais desleais que impediam a rival norte-americana de atuar no mercado japonês em igualdade de condições. De acordo com as acusações, a Fuji combinava com seus distribuidores preços muito abaixo do mercado e boicotava os distribuidores que vendiam produtos da Kodak. Ironicamente, a Fuji não foi afetada pelas ações legais da Kodak e, ao longo da década de 1980, as vendas de produtos Fuji cresceram no mercado americano.

Diante das crescentes dificuldades, os gestores da Kodak diagnosticaram o segmento da fotografia como um negócio que, embora ainda fosse lucrativo, estava entrando em fase de declínio e decidiram diversificar os negócios. Após investir sem sucesso na indústria farmacêutica, a empresa começou a dedicar recursos para produtos de imagem digital, cuja tecnologia foi substituindo progressivamente os filmes de raios-X da área médica. Essa mesma tecnologia contribuiu para o desenvolvimento da tecnologia da câmera digital, que desde 1976 encontrava-se em fase experimental.

### Filmes de rolo – o mercado clássico

Durante a década de 1990 a situação da Kodak continuou a se erodir. As vendas caíram de \$18.9 bilhões em 1990 para \$13.4 bilhões de dólares em 1998. O market share da Kodak no segmento de filmes de 35 mm caía continuamente, ao mesmo tempo em que o preço dos filmes declinava em 8%, tudo isso impactando na lucratividade da empresa. A companhia corria o risco de perder o título de líder mundial da indústria fotográfica. [4] O que de fato viria ocorrer na década seguinte.

### O desafio Digital e a reengenharia da Kodak

Ainda no início dos anos 1990, já cientes das mudanças trazidas pela tecnologia digital, a companhia resolveu dar um passo mais agressivo no sentido de reduzir os seus elevados custos e tornar sua es-

estrutura mais enxuta e ágil. Para realizar tal tarefa, foi trazido do mercado um novo CEO – George Fisher – com uma história de sucesso e inovação no setor de tecnologia digital, principalmente na Motorola e no Bell Labs. Inicialmente, Fisher convenceu os investidores da magnitude dos problemas enfrentados pela Kodak e da urgência de implantar mudanças profundas [5].

Fisher conduziu um processo de reengenharia, que resultou no corte de mais de 2000 postos de trabalho, sendo destes 200 de nível gerencial. Ao longo de sua gestão à frente da Kodak (1993 – 2000) o aclamado CEO realizou esforços no sentido de lançar mais produtos digitais e procurou comunicar para os consumidores uma nova imagem da empresa. A idéia era associar a marca Kodak com a tecnologia digital. Numa clara tentativa de utilizar a força da marca para impulsionar as vendas no setor digital.

Contudo, a realidade cobrou seu preço. As inovações que Fisher introduziu na Kodak, inegavelmente geraram resultados, mas eles estavam muito aquém das necessidades da empresa. Em paralelo aos esforços da companhia para lançar produtos digitais, ela lutava sem sucesso para estancar sua perda de market-share no seguimento de filmes de rolo. A Kodak também tinha dificuldades para enfrentar a estratégia de baixo custo das rivais no segmento digital. Isto levou a companhia a operar esta sua linha de produtos no vermelho.

Desde então, analistas viam na estrutura inchada e na sua cultura, herdada do passado químico industrial, as principais fontes de problemas da Kodak. Fisher bem que tentou mudar a cultura corporativa, mas seus esforços lograram apenas mudar alguns aspectos, especialmente relacionados aos níveis gerenciais mais altos, como pagamento por desempenho. Mas ele foi incapaz de alterar a mentalidade da gerência média e da base que, simplesmente, não conseguiam compreender o mundo da tecnologia digital. [6]

### A complacência e a “espiral da morte”

Mais uma vez, em setembro de 2003, então sob o comando de Daniel Carp a companhia anunciou para o Mercado que iria concentrar seus esforços na tecnologia da fotografia digital, em produtos médicos e na linha de uso profissional.

A ironia desse anúncio vinha do fato que era a Kodak que detinha a patente da câmera digital desde 1976. Porém, a empresa nunca desenvolveu o ciclo completo do produto, uma vez que preferiu investir nos produtos já consolidados e lucrativos da companhia. Isto é, filmes em rolo e câmeras analógicas populares. Porém, as mudanças propostas pelos executivos desagradaram profundamente os investidores. Em outubro do mesmo ano foi convocada uma reunião do board administrativo com os principais investidores para discutir as estratégias “radicalmente divergentes” sobre como maximizar o valor das ações.

As discussões não avançaram muito e os analistas começaram a levantar a hipótese de que a Kodak poderia entrar em um processo de lenta agonia. Uma profecia que veio se mostrar acertada. Na época, o professor de impressão digital do Rochester Institute of Technology, Frank J. Romano, disse: "Até aqui, a Kodak não descobriu a fórmula secreta para o mundo digital como eles encontraram para o mundo do filme." [7]



Graphic: Kodak teeters on the brink of bankruptcy, 2012. [8]

O comportamento das ações da empresa refletia a desconfiança do Mercado diante das incertezas estratégicas que cercavam a Kodak, como se pode notar no quadro abaixo:

O problema não foi que o CEO, Daniel Carp, e sua equipe tivessem uma visão equivocada do negócio e das opções disponíveis, mas o principal problema foi o timing

lento que levou a Kodak decidir tardiamente investir em tecnologia digital. Já em 2002, em uma entrevista à revista Strategy+Business [9], Daniel A. Carp reconhecia que a companhia não tinha sido ágil o suficiente para encampar a tecnologia digital e que sua arqui-inimiga, a Fuji Film, fora mais eficiente no processo:

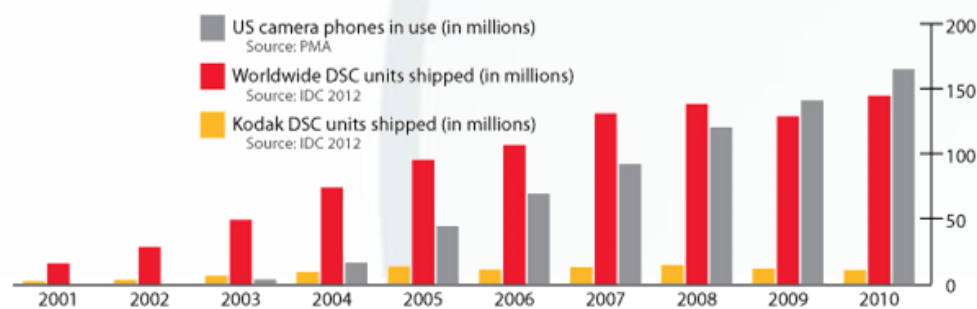
*“A tecnologia digital emergiu lentamente ao longo do tempo nos laboratórios de pesquisa nos anos da década de 1970 e víamos como [a tecnologia] digital iria mudar a forma como os consumidores tiravam fotografias e como elas seriam distribuídas... Porém, não fui inteligente o bastante para compreender que ela causaria uma mudança tão profunda na companhia”.*

### “The work is done”

Quando resolveu investir em fotografia digital, a companhia também falhou ao dispersar seus esforços em uma variedade de negócios: desde processamento de fotos, quiosques de revelação e minilaboratórios instalados em lojas de varejo.

Inicialmente, o desempenho da Kodak no segmento de máquinas digitais entregou alguns resultados positivos que, contudo, não foram suficientes para interromper a queda no preço das ações e a perda crescente de fatia desse novo mercado. O gráfico abaixo mostra claramente que, enquanto o mercado mundial demandava mais câmeras digitais e celulares com câmeras, a participação da Kodak permanecia estagnada. Ao mesmo tempo, os preços decrescentes dos produtos e os custos internos elevados decorrentes, principalmente, das pensões trabalhistas, resultaram em 2011 numa perda de 80% no valor da ação. Culminando com o pedido de falência da Kodak em 2012.

A empresa que criou a tecnologia da fotografia digital não con-



1What Happened To Kodak's Moment?, 2012 [10]



seguiu utilizar a força de sua marca, nem seu conhecimento para vencer seus rivais. Tudo indica que o “trabalho da Kodak está feito”.

*Nota: Nos últimos anos de sua vida George Eastman sofreu de dores crônicas decorrentes de problemas degenerativos na coluna vertebral. Em 14 de março de 1932, Eastman cometeu suicídio e deixou uma nota em que dizia: "Aos meus amigos: meu trabalho está feito. Por que esperar?".*

## Referências

[1] [http://www.kodak.com/ek/US/en/Our\\_Company/History\\_of\\_Kodak.htm](http://www.kodak.com/ek/US/en/Our_Company/History_of_Kodak.htm)

[2] Sparkes, M. Kodak 130 Years. Jan 2012. Disponível em:

<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/9024539/Kodak-130-years-of-history.html>

[3] Kotter, J. Barriers to Change: The Real Reason Behind the Kodak Downfall. Disponível em:

<http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/05/02/barriers-to-change-the-real-reason-behind-the-kodak-downfall/>

[4] Finnerty, Thomas C. Kodak vs. Fuji: The battle for global market share. Disponível em:

<http://www.pace.edu/emplibary/tfinnerty.pdf>

[5] e [6] Smith, G. Can George Fisher Fix Kodak?, Oct., 20, 1997. Disponível em:

<http://www.businessweek.com/1997/42/b3549001.htm>

[7] George Fisher's Photo Finish. BloombergBusinessweek, June 20, 1999. Disponível em:

<http://www.businessweek.com/stories/1999-06-20/george-fishers-photo-finish>

[8] Graphic: Kodak teeters on the brink of bankruptcy, 2012. Disponível em:

<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/industry/8996738/Graphic-Kodak-teeters-on-the-brink-of-bankruptcy.html>

[9] Ryan, M. Zealot Profile - Daniel A. Carp - Eastman Kodak Company Chairman and CEO - Interview. Strategy+Business, Issue 26, January, 2002.

[10] Crook, J. What Happened To Kodak's Moment? Saturday, January 21st, 2012. Disponível em: <http://techcrunch.com/2012/01/21/what-happened-to-kodaks-moment/>

## NOTA IMPORTANTE SOBRE DIREITOS AUTORAIS

*Este material foi desenvolvido pelo Prof. Dr. Luiz A. Stevanato para fins exclusivamente educacionais. Todo o material citado nas referências pertence aos seus autores. O caso procurou manter-se o mais fiel possível aos fatos disponíveis ao público em geral.*