

## A americana Kodak reinou absoluta no século das imagens analógicas. Agora, abatida pela revolução da era digital, lança suas últimas fichas para evitar a falência

ANA LUIZA DALTRO

A notícia mais surpreendente talvez não seja o eminente anúncio de concordata pela americana Kodak, mas o fato de a empresa ter sobrevivido por mais de um século, sobretudo em um setor da economia que passou por transformações profundas e constantes desde que foram capturadas as primeiras fotografias, no século XIX. De acordo com uma reportagem publicada pelo *Wall Street Journal*, na semana passada, a última ficha disponível para a Kodak é um conjunto de 1 100 patentes. A empresa tenta vendê-las para assim fazer algum dinheiro e ganhar tempo para se recuperar. Se a estratégia não for bem-sucedida, a Kodak entrará com um pedi-

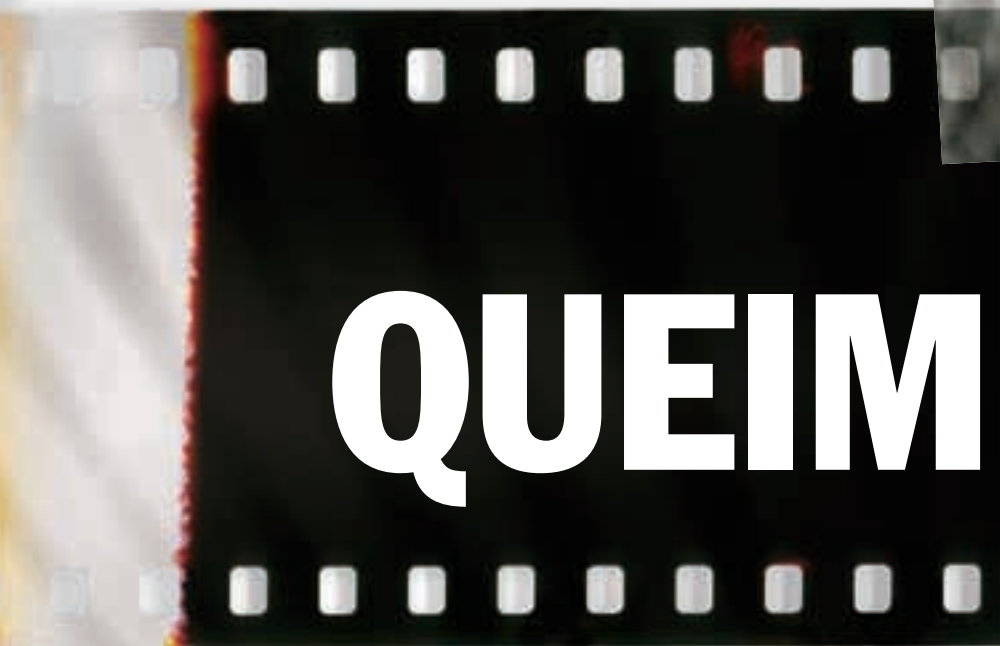
do de proteção contra falência (dispositivo jurídico semelhante à concordata). O preço das ações da empresa, que já estava em um período de baixa, chegou ao fundo do poço. Depois de ter ultrapassado o valor de 80 dólares, há quinze anos, cada ação era negociada, na semana passada, por menos de meio dólar.

A Kodak é um dos ícones do capitalismo americano do século XX. Como imaginar o *american way of life* sem as fotos coloridas tiradas com o filme Kodachrome? George Eastman abriu uma firma de fotografia em 1880 e oito anos mais tarde lançaria a marca Kodak. Foi o responsável pela popularização das máquinas portáteis e também o primeiro a vender filmes em rolo. Dominou por décadas e décadas o mercado de filmes fotográficos e chegou a dominar 90% do mercado americano. A empresa, cujo slogan “momento Kodak” virou parte do léxico de uma geração, era uma mina de fazer dinheiro e atraía pesquisadores criativos, capazes de mantê-la à frente da

concorrência. Pelo menos no mundo analógico. Mas, como tantas outras empresas emblemáticas que desapareceram no passado, a Kodak não se preparou para uma revolução tecnológica que estaria por vir — no caso, a revolução digital. A ironia das ironias é que a primeira câmera digital da história foi produzida nos centros de pesquisa da Kodak, em 1975. A empresa, entretanto, não achou interessante a ideia de investir pesado no negócio, pois temia que a novidade pudesse afetar o seu ramo mais lucrativo, que era a venda de filmes. Foi apenas em 1991 que ela construiu uma parceria com a rival Nikon para comercializar uma máquina digital. Cinco anos mais tarde, lançaria a primeira câmera digital de fácil uso, voltada para o consumidor comum. Mas a direção da Kodak acreditava que as câmeras digitais (no início, caras e de baixa resolução de imagens) demorariam a ameaçar as máquinas de filme. “É comum que empresas grandes e bem-sucedidas caiam nesse tipo de miopia. A pressão por resultados imediatos, especialmente nos

### IMAGEM EM MOVIMENTO

George Eastman, fundador da Kodak, ao lado de Thomas Edison, em 1928



# QUEIM



# OU O FILME

Estados Unidos, a dificuldade em lidar com mercados diferentes e principalmente o medo de perder um negócio já garantido fazem com que muitas empresas não consigam ser inovadoras nos seus momentos mais cruciais”, afirma Denise Fleck, professora da Coordenação de Programas de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppead-UFRJ).

Entre as empresas de tecnologia, as transformações são mais aceleradas e radicais. Nesse ramo, reverter um processo de crise na estratégia é ainda mais difícil. Que o diga a fabricante de celulares Motorola, que passou por uma situação semelhante ao apostar que os consumidores não iriam trocar a praticidade do clássico e pequenino modelo StarTAC pelos primeiros celulares com acesso à internet. Quando a empresa percebeu o equívoco estratégico e resolveu entrar no mercado dos chamados smartphones, os concorrentes já estavam à frente.

A Kodak reencontrou o passo, por um breve período, no início da década passada, ao desenvolver uma câmera digital que rapidamente ganhou popularidade e se tornou líder em vendas.

Em abril de 2001, a empresa lançou a máquina digital EasyShare, que tornava mais fácil a transferência das imagens para o computador do usuário e cuja bateria durava mais que a da maioria dos produtos concorrentes. A estratégia deu certo e errado ao mesmo tempo. As boas vendas não se traduziram em lucros significativos. A Kodak não detinha todas as tecnologias necessárias à fabricação dos produtos, precisando adquirir várias delas de outras empresas. Além disso, o modelo de negócio, a cadeia de produção e a própria estrutura da sua gestão permaneciam os mesmos dos tempos dos filmes em rolo. Tudo isso resultava em menos eficiência na hora de produzir, comprometendo as margens de lucro da empresa.

Antecipar-se sempre às mudanças de mercado e tirar proveito delas não é trivial. Gigantes como a também americana IBM, por exemplo, enfrentaram problemas semelhantes e tiveram de mudar de estratégia para sobreviver. A IBM vendeu, em 2004, a sua divisão de computadores pessoais, que haviam se tornado um negócio pouco lucrativo, e se concentrou em desenvolver computadores de grande porte e pro-

STEVE MACCURREY/MAGNUM



GEORGE EASTMAN HOUSE/GETTY IMAGES

## UM SÉCULO DE INOVAÇÕES

A americana Kodak deu início à popularização da fotografia portátil e contribuiu também para o desenvolvimento do cinema

1888

O americano George Eastman criou a Kodak, com o slogan “Você aperta o botão, nós fazemos o resto”. A primeira câmera da empresa custava 25 dólares

1900

Foi lançada a câmera portátil Brownie, que custava 1 dólar



AP

1929

A Kodak apresentou um filme cinematográfico que permitia a exibição de imagens com som. Era o fim do cinema mudo

1935

A empresa começou a vender o Kodachrome, o primeiro filme colorido para fotografias a fazer sucesso comercial



**PARECE PINTURA**  
Foto de Steve McCurry,  
no Rajastão, Índia:  
mestre do Kodachrome

## VIROU PÓ

A ação da Kodak chegou a ser negociada a 80 dólares, em 1996. Na semana passada, não valia meio dólar



FOTO GEORGE ROSE/GETTY IMAGES

gramas para empresas. Para Fernando Luzio, professor de estratégia empresarial da Fundação Instituto de Administração (FIA), a criação da Nespresso pela suíça Nestlé é um bom exemplo de uma inovação que permite conquistar mares novos sem correr tantos riscos e diferenciando-se da concorrência. A empresa suíça criou uma divisão independente para cuidar desse novo produto, sob os cuidados de um executivo jovem. “Tudo precisava ser feito

de forma diferente. Mesmo os canais de venda deveriam ser próprios, e não nos supermercados. Eles sabiam que o novo negócio acabaria sendo contaminado pelas práticas tradicionais da Nestlé se não fosse tocado de forma separada e totalmente diferente”, analisa Luzio. “Na Kodak, ao contrário, a empreitada de encarar o negócio digital ficou por conta de pessoas que comandavam os negócios com os filmes em rolo.” Foi o começo do fim. ■

### 1963

Foi lançada a linha de câmeras portáteis Instamatic, uma das mais populares da história



### 1975 ▶

A Kodak apresentou a primeira máquina digital, que fazia imagens em preto e branco com resolução de 10 000 pixels (ou 0,01 megapixel). No entanto, optou por não lançá-la no mercado para não canibalizar o seu negócio de filmes



### 2004

A empresa parou de vender câmeras de filmes nos Estados Unidos e na Europa

### 2009

O Kodachrome deixou de ser produzido

