

O VERDADEIRO MOTIVO DA QUEDA DA KODAK

Mariana Fátima de Souza Alves

RESENHA

KOTTER, John. *Barriers to change: the real reason behind the Kodak downfall.* Artigo publicado na versão *online* da revista americana Forbes. Maio. 2012. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/05/02/barriers-to-change-the-real-reason-behind-the-kodak-downfall/#51b96d6a69ef>

Sobre o autor¹

John Kotter é Gestor de Inovação na Kotter *Internacional*, uma empresa que auxilia líderes a acelerar a implementação da estratégia das organizações. É também professor emérito de Liderança na *Harvard Business School*.

Sobre a obra

O artigo refere-se a um material publicado na edição *online* da revista americana Forbes, em maio de 2012. Aborda essencialmente a queda da gigante Kodak, a multinacional com sede em Rochester, Nova Iorque, Estados Unidos, dedicada ao design, produção e comercialização de equipamentos fotográficos profissionais e amadores. Segundo o artigo, as pessoas ainda hoje têm dificuldade em enxergar e compreender qual foi o real problema da empresa e não, ele não está associado apenas a dados numéricos e financeiros.

Segundo Kotter, quando olhamos rapidamente (o que o autor chama de “ponta do iceberg”), vemos uma empresa que não se movimentou em direção à era digital tão rapidamente quanto deveria. Um olhar mais apurado, porém, mostra que algumas pessoas de dentro da empresa viram o problema se aproximar mas não foram devidamente ouvidas.

Um dos desafios encarados pela Kodak na época foi a descontinuidade tecnológica: enquanto o mundo caminhava para as fotografias digitais, a Kodak permanecia trabalhando

¹ Conforme mencionado no artigo da Forbes disponível em: <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/05/02/barriers-to-change-the-real-reason-behind-the-kodak-downfall/#51b96d6a69ef>. Acesso em: 30 jul 2020.

com os (jurássicos) rolos de filmes. É certo que uma nova tecnologia traz competidores ferozes, baixas margens (iniciais) de retorno e consome uma fatia considerável do *core business* da empresa mas ignorar o avanço tecnológico e a mudança no consumo da população foram fatores que contribuíram para a queda da gigante da fotografia. Não tomar ações decisivas para combater essas mudanças inevitáveis foi outro erro da empresa.

De acordo com o artigo da Forbes, quando fala-se no caso da Kodak, todos pensam em termos de decisões estratégicas que foram tomadas tarde ou que nunca foram tomadas. O que ninguém faz, porém, é olhar para trás e perguntar: por que essas decisões ruins foram tomadas? A contratação de George Fischer pode ajudar a responder essa questão.

Em 1993, a empresa o contratou como CEO. Até então, George Fischer era tido como um gestor tão eficaz quanto Jack Welch, o magnata lendário da General Electric. George era *expert* em tecnologia e ótimo CEO mas ao que tudo indica, permitiu que a empresa transbordasse complacência. Segundo o dicionário Aurélio, complacência é a “disposição habitual para corresponder aos desejos ou gostos de outrem com a intenção de ser-lhe agradável”. Em outras palavras, complacência é uma ação bondosa de tentar agradar aos outros. Mas como uma empresa do porte da Kodak se deixou levar pela complacência?

O artigo comenta que, nos anos 80, a Fuji (principal concorrente da Kodak) começou a fazer um trabalho melhor com a tecnologia antiga (o rolo de filmes), o que já seria suficiente para despertar a atenção da Kodak. No entanto, com uma complacência sólida feito pedra, ninguém na estrutura mais alta da Kodak se atentou a isso com a devida urgência, o que poderia ter se tornado uma grande oportunidade para ela também. Algumas pessoas dentro da empresa (os chamados “inovadores”) certamente viram o problema chegando e tentaram sinalizar mas foram ignorados pela liderança, como descreve o artigo da Forbes.

O que se pode aprender com o caso da Kodak então? Historicamente, ela foi construída sob os pilares de uma cultura da inovação e mudança. É o tipo de cultura cheia de inovadores entusiasmados e já naturalmente habituados ao ritmo de mudanças no mercado e na tecnologia. São essas pessoas dentro da própria organização que mantém a empresa se movendo. Uma forma de evitar a complacência é garantir que os inovadores tenham voz com volume suficiente para ser ouvido pela alta liderança. São essas vozes que continuam a manter o senso de urgência da empresa. Se ouvidos, essas pessoas continuarão a inovar e a ajudar a manter a cultura de urgência na empresa.

Considerações Finais

Ao realizar a leitura do artigo citado, percebeu-se a necessidade de estudar principalmente o tema disruptão que, de acordo com o dicionário Aurélio, indica a quebra de um processo já estabelecido. Enquanto o consumidor se interessava cada vez mais por produtos multifuncionais (celulares com câmeras instaladas) e que ofereciam comodidade e conveniência (possibilidade de fazer ligações e fotografar com um único aparelho), a Kodak permanecia investindo no mercado de fotografias em filme, que exigiam posterior “revelação” (impressão”), um incômodo para o consumidor.

Fica claro também que a empresa demorou para perceber que os novos concorrentes já estavam ao seu redor. Porém, entenda-se “concorrentes” não mais apenas como outros fabricantes de câmeras mas agora também os fabricantes de aparelhos celulares. Outro erro da empresa foi não explorar a força de sua marca no (então potencial) mercado digital, tal como fez então outras gigantes da tecnologia como Apple e Samsung. Em resumo, possivelmente os novos concorrentes não ousariam entrar em um mercado que competisse diretamente com os filmes fotográficos. Ao invés disso, eles entrariam (e entraram, de fato, fortemente), com um potencial substituto: a fotografia digital, que a partir de então, passou a ser associada à aparelhos de telefonia móvel e não mais às câmeras digitais.

Mariana Fátima de Souza Alves
Professora da Faculdade da Indústria Campus São José dos Pinhais
Mariana.alves@sistemafiep.org.br

Recebido em 10/04/2021
Aprovado em 26/06/2021