

**CENTRO PAULA SOUZA**

**ETEC DARCY PEREIRA DE MORAES**

**Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração**

**Brigida Isabelly de Almeida**

**Caroliny Marinho Silva**

**Evelyn Soares Sette**

**Hellena de Fátima Marcelino**

**O PAPEL DO ADMINISTRADOR NO PROCESSO DE  
RECUPERAÇÃO E FALÊNCIA – ESTUDO DE CASO DA  
EMPRESA KODAK**

**ITAPETININGA**

**2023**

**Brigida Isabelly de Almeida**

**Caroliny Marinho Silva**

**Evelyn Soares Sette**

**Hellena de Fatima Marcellino**

**O PAPEL DO ADMINISTRADOR NO PROCESSO DE  
RECUPERAÇÃO E FALÊNCIA – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA  
KODAK**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção da Habilitação Profissional de Técnico em Administração, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, a Escola Técnica Estadual de Itapetininga, sob orientação da Professora Ms. Rejane Aparecida de Oliveira Arruda.

**ITAPETININGA**

**2023**

“Dedicamos este trabalho a todos que nos apoiaram ao longo desta jornada acadêmica. As nossas famílias, que sempre estiveram ao nosso lado com amor e encorajamento inabaláveis. Aos amigos, cuja amizade e apoio foram fundamentais durante os desafios desse percurso. Aos professores, que compartilharam seu conhecimento e sabedoria, moldando nossos pensamentos críticos e visão de mundo.

Este TCC é dedicado a todos que acreditaram em nós, mesmo quando duidávamos. É um tributo ao esforço coletivo e à determinação que nos levou a esta realização. Que este trabalho contribua de alguma forma para o crescimento do conhecimento em nossa área e inspire outros a seguirem seus próprios caminhos de aprendizado e pesquisa”.

“Este Trabalho de Conclusão de Curso marca o fim de uma jornada acadêmica desafiadora e enriquecedora. Gostaríamos de expressar nossa profunda gratidão a todos aqueles que estão desenvolvendo para o sucesso deste projeto. Primeiramente, queremos agradecer à nossa orientadora Prof.<sup>a</sup> Mestra: Rejane Aparecida de Oliveira Arruda por sua orientação perspicaz, sua paciência e apoio constante ao longo deste processo. Sua dedicação em nos auxiliar no desenvolvimento deste trabalho foi inestimável, e estamos imensamente gratas por sua orientação. Também estamos gratas aos nossos amigos e colegas de turma, que compartilharam conhecimentos, experiências e encorajamento ao longo desses anos. Suas discussões e contribuições foram essenciais para nossa jornada acadêmica. Nossas famílias merecem um agradecimento especial por nos apoiar incondicionalmente. Todo o amor, compreensão e incentivo foram fundamentais para que chegássemos até aqui. Este TCC é o resultado de um esforço coletivo e do apoio de muitas pessoas especiais. A todos vocês, nosso sincero obrigada. Agradecemos do fundo de nossos corações a cada um que fez parte desta jornada.”

“O que sabemos é uma gota; o que ignoramos  
é um oceano.”

Isaac Newton

## **RESUMO:**

Este Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado "O Papel do Administrador no Processo de Recuperação e Falência - Estudo de Caso da Empresa Kodak", tem como objetivo investigar o papel crucial desempenhado pelos administradores no processo de recuperação e falência de empresas, com foco em um estudo de caso da empresa Kodak. O trabalho utiliza uma abordagem quali-quantitativa e uma revisão bibliográfica abrangente para abordar o problema de pesquisa central. O problema de pesquisa consiste em analisar como os administradores desempenham um papel fundamental no processo de recuperação e falência de empresas, com base no caso específico da Kodak. Para responder a essa pergunta, pesquisas bibliográficas em artigos distribuídos pelo Google Acadêmico. A pesquisa começa com um contexto histórico dos anos 2012 a 2023 e, em seguida, explora o papel dos administradores na gestão de empresas em dificuldades financeiras, gestão de marketing e inovação. Para embasar teoricamente o estudo, são consideradas as contribuições de diversos autores, incluindo referências de Peter Drucker (1972), Fayol (1917), Frederick Taylor (1907), Mark Zuckerberg (2012), Steve Jobs (2003) e outros, que oferecem insights sobre como evitar a insolvência a partir de inovações e propagandas, evitando o declínio da organização. Os resultados obtidos revelam a importância crucial do papel dos administradores no processo de recuperação e falência de empresas, com destaque para o estudo de caso da Kodak. A pesquisa conclui que os administradores desempenham um papel essencial na tomada de decisões estratégicas, na gestão de recursos e na reestruturação das operações, contribuindo significativamente para a viabilidade e o sucesso da empresa em tempos de crise. Portanto, este estudo destaca a relevância do conhecimento e da competência dos administradores na gestão de empresas em dificuldades financeiras, oferecendo uma visão abrangente do assunto com base em um estudo de caso concreto.

**Palavras-chave:** Kodak, empresa, insolvência, falência, administrador, credores, falido, inovação

## **ABSTRACT:**

This Course Conclusion Work, entitled “The Role of Administrator in the Procedure of Recovery and Bankruptcy – Case Study of the Company Kodak”, has as goal to inquire the crucial function reedemed for the administrators in the method of recovery and colapse of business, with focus in a case study of the firm kodak. The Search uses a quali-quantitative approach and a literature review embracing to accost the problem of central search. The problem of inquiry consists in to analyze how the administrators make a fundamental duty in the recovery process and company bankruptcy, with base in the specific case of the kodak. To reply to this answer, literature review in article distributed for the Academic Google. This Search begin with a historical contexto of the Years 2012 to 2023 and, right away , Discover the role of the administrators in the management of companies in financial difficulties, marketing management and innovation. To theoretically support the study, are considered the contributions various authors, including the references of Peter Drucker (1972), Fa recuperaçãoyol (1917), Frederick Taylor (1907), Mark Zuckerberg (2012), Steve Jobs (2003) and others, that g falênciive insights about avoid the insolvency through innovations and advertisements, avoiding the decline of the organization. The results obtained reveal the crucial importance of role of the administra tempos de crisetors in the process of de recovery and e company bankruptcy, with emphasis to the case study of Kodak. The Search concludes that the administrators redeem a essencial function in the strategic decision making, in the resource management and in the restructuring of operations, contributing significantly to the viability and the company success in crisis times. Therefore, this study highlights the relevance of the knowledge and of the competence of administrators in the business management in financial difficulties, offering an overall view of the subject based in a concrete case study.

**Keywords:** Kodak, company, insolvency, bankruptcy, administrator, creditors, bankrupt, innovation.

## SUMÁRIO:

<b>INTRODUÇÃO:</b> .....	9
<b>JUSTIFICATIVA:</b> .....	11
<b>OBJETIVOS</b> .....	11
Objetivo Geral:.....	11
Objetivo Específico: .....	11
<b>1- O QUE É UM ADMINISTRADOR:</b> .....	12
<b>2- O QUE É UMA EMPRESA?</b> .....	13
2.1- Tipos de Empresa.....	14
2.2- Teoria dos Ciclos de Uma Empresa .....	15
<b>3- O QUE É FALÊNCIA?</b> .....	16
3.1- Tipos de Falência .....	17
3.2- Dos Efeitos da Sentença Reparatória da Falência: .....	17
Seção 1 - Quanto ao Falido .....	18
Seção 2 - Quanto aos bens do falido.....	20
Seção 3 - Quanto aos contratos do falido.....	20
<b>4- NATUREZA JURÍDICA:</b> .....	22
<b>5- A RECUPERAÇÃO DA EMPRESA:</b> .....	25
5.1- A Continuação do Negócio Falido .....	25
5.2- Do Processamento da Continuação .....	26
<b>6- O CASO KODAK:</b> .....	28
6.1- O Surgimento da Eastman Kodak: .....	29
6.2- A Transição da Indústria Para a Fotografia Digital: .....	33
6.3- Os Principais Concorrentes da Kodak: .....	36
6.4- A Inflexão da Kodak:.....	38
<b>7- PANORAMA ATUAL DA KODAK E PERSPECTIVAS FUTURAS DA INDÚSTRIA:</b> .....	41
7.1- Panorama Atual da Kodak:.....	41
7.2- Perspectivas Futuras da Indústria Fotográfica.....	42
<b>METODOLOGIA:</b> .....	44
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	46
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	48

## **INTRODUÇÃO:**

O trabalho que ora se inicia, com o tema "O Papel do Administrador no Processo de Recuperação e Falência – Estudo de Caso da Empresa Kodak," surge no contexto do curso de Administração, realizado no âmbito do Centro Paula Souza, na Etec Darcy Pereira de Moraes. A pesquisa tem como objetivo explorar e analisar o intrincado universo das empresas em situação de crise financeira, com foco em um estudo de caso emblemático: a história da Kodak.

Este trabalho se debruça sobre uma questão de grande relevância no cenário empresarial contemporâneo. Em um mundo cada vez mais competitivo e dinâmico, as empresas se deparam com desafios significativos que podem colocar em xeque sua sobrevivência e prosperidade. Nesse contexto, compreender o papel do administrador é fundamental.

O presente estudo busca investigar as causas e os desdobramentos que levam empresas a enfrentar dificuldades financeiras a ponto de considerarem a recuperação ou a falência. Para tanto, o caso da Kodak, uma gigante do setor de fotografia que atravessou um período conturbado, serve como pano de fundo para nossa análise.

É notório que, em uma sociedade em constante evolução e mudança, as organizações enfrentam desafios diversos que exigem habilidades de gestão aguçadas. Os administradores desempenham um papel crítico nesse contexto, tomando decisões estratégicas, identificando oportunidades de melhoria e implementando mudanças necessárias para garantir a sustentabilidade do negócio. Esta pesquisa se aprofunda no entendimento desse papel e examina como as decisões e ações dos administradores podem influenciar significativamente o destino das empresas.

O mundo dos negócios é um terreno fértil para investigações acadêmicas, e a análise do papel do administrador no contexto de empresas em dificuldades financeiras é de suma importância para entender como as organizações enfrentam desafios cruciais em nossa economia globalizada e altamente competitiva.

Além disso, este estudo ressalta a relevância do administrador como agente de mudança e tomador de decisões estratégicas, enfatizando como suas escolhas podem influenciar o sucesso ou o fracasso de uma empresa. A análise da trajetória

da Kodak nos permitirá identificar lições valiosas que podem ser aplicadas a outras organizações que enfrentam desafios semelhantes.

Dessa forma, esta pesquisa se apresenta como uma investigação aprofundada sobre um tema de grande relevância no campo da Administração, e seu resultado pode fornecer compreensões valiosas para administradores, empresários e acadêmicos interessados na gestão de empresas em situações adversas.

## **JUSTIFICATIVA:**

O cenário empresarial é caracterizado pela insegurança e incerteza, e muitas organizações enfrentam difíceis problemas financeiros que podem levar à falência. Neste contexto, é fundamental a administração, que tem como estratégia individual a prevenção e gestão de tais situações, buscando formas de recuperação e reestruturação empresarial.

Em suma, a importância deste trabalho é de investigar o papel do administrador no processo de recuperação e falência, visando fornecer soluções práticas para profissionais da área. Espera-se que os resultados obtidos contribuam para aprimorar a compreensão sobre esse tema complexo e ofereçam o devido conhecimento para uma atuação mais eficiente e eficaz dos administradores em situações de crise e reestruturação empresarial.

## **OBJETIVOS:**

### **Objetivo Geral:**

Facilitar o entendimento sobre o que é, como ocorre e como lidar com a falência de uma empresa.

### **Objetivo Específico:**

O objetivo específico deste trabalho é analisar e compreender o papel do administrador no desenvolvimento de recuperação e falência, por meio do estudo de caso de uma empresa específica, a Eastman Kodak Company. A escolha deste método proporciona uma oportunidade de aprofundamento na compreensão das nuances e particularidades do processo, permitindo uma análise detalhada do papel do administrador nesse contexto.

## 1- O QUE É UM ADMINISTRADOR:

Fayol (1981). Diz que a essência da administração é prever, comandar, coordenar, controlar e organizar.

Ser um administrador geralmente envolve ser responsável por gerenciar pessoas, recursos e processos em uma organização, com o objetivo de alcançar metas específicas. As responsabilidades do administrador podem variar dependendo do tipo de empresas, mas geralmente incluem:

- **Planejamento:** desenvolver estratégias e planos para alcançar os objetivos da organização.
- **Organização:** designar tarefas e responsabilidades, estruturar departamentos e definir fluxos de trabalho.
- **Direção:** gerenciar e liderar equipes, orientando, motivando e supervisionando o trabalho dos funcionários.
- **Controle:** monitorar o desempenho da organização e tomar medidas corretivas quando necessário.
- **Tomada de decisão:** fazer escolhas com base em dados e análises, a fim de alcançar os objetivos da organização.

Segundo William Henry Gates III (Bill Gates 1955), criador juntamente com Paul Allen da Microsoft, o jeito como você administra a sua instituição é diretamente proporcional aos resultados que aquela empresa apresenta, ou seja, se bem administrada melhor serão os resultados.

Os administradores conseguem trabalhar em uma variedade de setores, incluindo negócios, saúde, educação, governo e organizações sem fins lucrativos. Eles podem ter diferentes níveis de autoridade, desde gerentes, executivo seniores, e até suas responsabilidades e tarefas variam de acordo com seu nível de gestão. Em resumo, ser um administrador requer habilidades em liderança, planejamento, comunicação, resolução de problemas e tomada de decisões para gerenciar uma organização com eficiência e eficácia.

Um administrador é uma pessoa que é responsável pela gestão e coordenação de atividades em uma organização. Esse papel pode variar dependendo do tipo de organização e do nível de autoridade concedido ao regente.

Em geral, um administrador é responsável por tomar decisões estratégicas, planejar e gerenciar projetos, supervisionar e coordenar equipes, acompanhar orçamentos e desempenho financeiro, e garantir que os objetivos e metas da organização sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz.

Vale lembrar que Peter Druke (1909–2005), dizia que ser administrador é navegar com mau tempo e com as suas técnicas conseguir assim melhorar e reestruturar a navegação.

## **2- O QUE É UMA EMPRESA?**

Uma empresa é uma organização econômica que busca produzir e vender bens ou serviços com o objetivo de obter lucro. Segundo Henry Ford (1863–1947), se uma instituição só se preocupa com os lucros e ganhos de forma egoísta é uma sociedade pobre em questões de valores.

A empresa, na ordem constitucional vigente, tem – ou deve ter – uma função social, não podendo se prestar apenas à satisfação dos interesses do empresário. Acima destes estão os postulados básicos da sociedade pretendida pelo constituinte, onde a empresa se encaixa como veículo para a livre iniciativa e a livre concorrência, para a produção de riquezas compartilháveis (mercê da tributação dos resultados positivos obtidos) e para, sobretudo, a dignificação do ser humano, através da geração de empregos que permitem às pessoas valorizar-se pelo trabalho e pela renda por meio dele obtida (sentença proferida nos autos n. 390/2005, Recuperação Judicial, 1ª Vara da Comarca de Ponta Grossa, Paraná, 02/12/2005).” (SALAMACHA, José Eli. “Débitos fiscais e a recuperação judicial de empresas”. Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro. Vol. 140, Ano XLIV (nova série), out/dez 2005, p. 121).

As instituições podem ter diferentes tipos de estruturas e tamanhos, desde pequenos negócios até grandes fundações. Elas são geralmente compostas por uma equipe de funcionários que trabalham juntos para alcançar os objetivos da companhia. Segundo Frederick Winslow Taylor (1856–1915), o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, em simultâneo, o absoluto de prosperidade ao empregado. Isso reflete na organização e desempenho dos funcionários quanto maior a valorização mais resultados. As corporações podem ser de propriedade privada, pública ou sem fins lucrativos e podem operar em diferentes setores, como o setor industrial, de serviços, financeiro,

entre outros. Para se tornar um negócio, geralmente é necessário realizar o registro legal junto às autoridades governamentais e cumprir com as regulamentações e obrigações fiscais.

As sociedades podem ser classificadas de diversas maneiras, como, por exemplo, de acordo com seu tamanho, setor de atividade, modelo de negócio, forma jurídica, entre outros critérios. Além disso, as sociedades podem ser privadas ou públicas, dependendo de quem é o proprietário ou o controlador da organização.

As empresas desempenham um papel importante na economia, pois geram empregos, bens e serviços que atendem às necessidades das pessoas e criam para o crescimento e desenvolvimento do país.

Como cita Drucker (1977) a administração não representa a aplicação de sendo ou da manipulação financeira, mas se baseia no conhecimento e na responsabilidade.

## 2.1- Tipos de Empresa:

Existem vários tipos de firmas, que podem ser classificadas de diversas formas de acordo com seu porte, sua estrutura jurídica, sua atividade econômica e outros fatores. Alguns dos tipos mais comuns de instituições são:

- **Individuais:** aquelas que pertencem e são administradas por uma única pessoa.
- **Familiares:** são de propriedade e administração familiar. Em geral, são empresas de pequeno ou médio porte.
- **Capital aberto:** estão listadas na bolsa de valores e possuem acionistas.
- **Privadas:** não estão listadas na bolsa de valores e são de propriedade privada.
- **Multinacionais:** atuam em diversos países e possuem presença internacional.
- **Serviços:** oferecem serviços para outras empresas.
- **Manufatura:** produzem e vendem produtos físicos.
- **Sociais:** o objetivo principal é resolver problemas sociais ou ambientais.
- **Cooperativas:** são empresas de propriedade de seus membros, que compartilham benefícios e decisões de negócios.

➤ **Sem fins lucrativos:** organizações que não têm como objetivo principal a obtenção de benefícios, mas o cumprimento de uma missão social ou ambiental.

Vale ressaltar que Peter Druke (1909–2005), dizia que o único propósito de uma organização é ter clientes, muitas vezes usando de recursos duvidosos para isso. Porém, uma companhia não pode focar apenas nisso, ela precisa ter seus valores sociais e ambientais, para assim crescer de uma forma agradável e correta. E a partir disso conseguimos fazer um comparativo com Frederick Winslow Taylor (1856–1915) que colocava em prática o seguinte pensamento que não devemos repreender os funcionários por qualquer erro, pois assim será criado um ambiente de trabalho hostil, por isso que quanto mais o seu colaborador é recompensado pelo seu esforço, melhor será para a organização.

## 2.2- Teoria dos Ciclos de Uma Empresa:

A teoria dos ciclos de vida de uma empresa é uma abordagem que sugere que os estabelecimentos passam por diferentes fases de desenvolvimento, desde sua criação até sua eventual morte. Esses ciclos incluem uma era de introdução, uma estação de crescimento, uma etapa de maturidade e um estágio de declínio.

Henry Ford (1863–1947), colocava que os obstáculos aparecem quando você desvia das suas metas e assim acaba se perdendo no processo até o resultado.

Algo muito importante que se relaciona com os ciclos de uma empresa que são:

➤ **Introdução:** a organização é recém-criada e está tentando estabelecer sua presença no mercado. Neste período, a instituição pode ter altos custos e baixas vendas, já que ainda não possui uma base de clientes estabelecida e precisa investir em publicidade e desenvolvimento de produtos.

➤ **Crescimento:** quando a corporação começa a ganhar aceitação no mercado, ela entra no ciclo de crescimento. Nesta era, a firma pode ver um aumento significativo nas vendas e nos lucros. Para sustentar esse aumento, uma instituição pode precisar investir em expansão de produção, contratação de funcionários e aumento de capital.

➤ **Maturidade:** na etapa de maturidade, a instituição alcança um ponto em que suas vendas e lucros se estabilizam. Nesta estação, a organização pode focar em manter sua posição de mercado e aumentar sua eficiência operacional. A

competição pode ser acirrada neste ciclo, o que pode levar a uma pressão sobre os preços e margens de lucro.

➤ **Declínio:** eventualmente, todos os estabelecimentos chegam no período de declínio, quando as vendas e os lucros começam a diminuir. As companhias nesta era podem ter dificuldade em se adaptar às mudanças no mercado ou em manter a comunhão em relação aos seus concorrentes. Nesse estágio, uma empresa pode precisar considerar a possibilidade de fechar suas operações ou buscar novas oportunidades de negócios.

A teoria dos ciclos de vida de uma associação pode ser útil para os empresários e gerentes entenderem em que iniciou sua sociedade está e para planejar o futuro. Cada fase apresenta desafios e oportunidades diferentes, e é importante que as companhias sejam capazes de se adaptar a essas mudanças para ter sucesso a longo prazo.

É de extrema importância ressaltar que ter uma corporação é correr riscos, Peter Druke (1909–2005), dizia que quanto a administração você tem que passar por essa ameaça para assim desenvolver você como administrador além de melhorar e inovar a sua empresa.

### 3- O QUE É FALÊNCIA?

Jaeger Nicola (1944) diz que a falência se expressa de várias formas e em muitas ocasiões, e é motivada por diversos atos e interesses. Às vezes, o referido termo é utilizado para designar um patrimônio quase personificado e a fase fala de bens pertencentes à falência ou de trabalhadores que prestam serviços a um falido, de processos ajuizados contra um falido e assim por diante

A falência é uma situação em que uma empresa ou indivíduo não consegue mais pagar suas dívidas e obrigações monetárias, levando à sua insolvência e à necessidade de liquidação de seus bens para pagar seus credores. É um estado de quebra irreversível que pode levar ao encerramento das atividades da instituição ou à declaração de decadência pessoal. O fracasso pode ocorrer por diversos motivos, como má gestão financeira, mudanças no mercado, redução nas vendas, crises econômicas ou problemas de caixa.

Ninguém pensa que vai chegar à falência, e muitas vezes as firmas não estão preparadas para isso, segundo Bill Gates (1955), o sucesso é um professor perverso. Ele seduz as pessoas inteligentes e as faz pensar que jamais vão cair.

### 3.1- Tipos de Falência:

Existem vários tipos de quebra, falência de fato é quando uma empresa é forçada a fechar suas portas devido a dificuldades monetárias, suas ramificações são:

- **Pessoal:** é quando uma pessoa física não pode pagar suas dívidas e pede insolvência para liquidar seus ativos e pagar seus credores.
- **Empresarial:** é quando uma companhia não pode pagar suas despesas e é obrigada a pedir falimento.
- **Técnica:** é quando uma instituição não tem condições de pagar seus débitos à curto prazo, mas ainda tem ativos suficientes para honrar seus compromissos a um grande limite.
- **Fraudulenta:** é quando um empresário ou indivíduo cria uma corporação com o objetivo de fraudar sócios e, em seguida, pede quebra.
- **Transnacional:** é quando uma firma com atividades em várias regiões enfrenta dificuldades numerárias em um ou mais desses países, e é forçada a pedir ruína.

Cada tipo de decadência possui suas próprias leis e procedimentos específicos. É importante consultar um advogado especializado em falências para obter orientação sobre os procedimentos legais apropriados para cada caso.

### 3.2- Dos Efeitos da Sentença Reparatória da Falência:

Após a decisão de declarar falência, muitas dos resultados são sentidos na vida do mesmo, na sua empresa e no negócio que exercia antes de tal anúncio. Este parágrafo pretende indicar brevemente tais efeitos e suas consequências práticas na vida do falido e daqueles que com ele negociou.

Daniel Rivorêdo. (2010) escreveu no livro A continuação dos negócios da falida: critérios e condições que a consequência natural da falência, qual seja, a cessação das atividades econômicas do falido não deve ser repudiada, porque é remédio amargo, mas necessário, na maior parte dos casos.

### **Seção 1 - Quanto ao Falido:**

Após a declaração de falência, o indivíduo passa da condição de comerciante à de falido, fica sujeito a restrições à liberdade de locomoção (não pode deixar o local sem justa causa e autorização do juiz) e é obrigado prestar informações ao magistrado (qualificação, causas da insolvência, outras sociedades ou firmas que seja proprietário, nome do contador, bens do estabelecimento, etc).

Drucker (1977) cita que a falência não deve ser vista apenas como necessária para a dissipação dos bens, mas também afastar da atividade mercantil as empresas as empresas que não são economicamente viáveis.

Deverá ainda, no momento da assinatura do termo de comparecimento, entregar os livros necessários para um síndico do cartório. A lei também exige que o mesmo entregue todos os papéis e documentos ao administrador judicial, além dos bens comerciais sobre os quais perde o controle.

O cadente terá de participar em todos os autos de falência com a missão de prestar as informações necessárias ao juiz, administrador judicial, representante do Ministério Público ou credores, sobre assuntos relativos à quebra; verificar os relatórios de crédito que foram enviados; assistir o levantamento e à verificação dos balanços e livros de controle de contas; auxiliar o síndico fiel e lealmente e dar parecer sobre as contas do mesmo. O descumprimento dessas obrigações pode levar à prisão do administrador (art. 35).

Em relação aos bens e interesses abrangidos pela falência, o falido torna-se relativamente incapacitado, e está sujeito a inúmeras restrições aos direitos patrimoniais. Porém, o mesmo não perde a propriedade de seus bens, apenas o direito de deles dispor, eles passam para as mãos do síndico, como depositário legal. Isso se justifica uma vez comprovado pelo estado de insolvência a incapacidade gerencial do falido em relação ao seu patrimônio, bem como a necessidade de recuperá-lo para apurar com mais precisão o patrimônio e o passivo.

Nelson Abrão (1985) diz que a finalidade liquidatória da falência são necessárias para o encerramento das atividades, e recuperação dessa empresa de forma justa com todos os seus colaboradores.

A recolha da mercadoria é simplesmente uma medida de segurança e garantia. Não só o empresário convive com obrigações após a configuração deste estatuto, como lhe são assegurados vários poderes, entre os quais o direito de

intervir no processo de quebra, quer para prestar informações e cumprir obrigações legais, quer para proteger os seus interesses na tentativa de realizar uma liquidação mais produtiva. O falido pode ainda fiscalizar a administração da herança, intervir como colaborador nos casos em que o patrimônio se apresente como autor ou réu, recorrer das sentenças e despachos relativos ao seu estado, decretar a falência e requerer a reabilitação.

Como medida adicional de punição, o administrador condenado por crime falimentar é proibido de exercer atividades empresariais, o que começa a partir do dia em que termina o cumprimento da pena privativa de liberdade. Tal declaração não impede que qualquer pessoa que não tenha sido condenada por um crime de falência se envolva em atividades comerciais. O falido no cumprimento de suas funções de boa-fé pode exigir que seja fixa uma recompensa por um tribunal arbitral por serviços prestados à propriedade.

Tal ato fica a critério do juiz e só deve ser praticado levando em consideração as possibilidades financeiras do imóvel e suas necessidades. No que diz respeito às sociedades comerciais, a primeira consequência é a sua liquidação, respondendo perante o Juízo da falência os seus diretores, administradores, gerentes ou liquidatários que deverão cumprir às mesmas obrigações impostas ao falido. Os sócios solidários e de responsabilidade ilimitada não são afetados por ela, mas estão sujeitos às demais consequências legais decorrentes.

Eles estão quebrados de fato, mas não de conforme a lei, pois sofrem com todos os ônus morais e materiais dos falidos. Nos casos de dissolução do sócio, apenas o seu patrimônio dos indivíduos (definido na forma do contrato de sociedade) será incluído na massa, salvo se a dissolução for exigida por lei ou aliança. O sócio comanditário que estiver impedido de participar em qualquer ato de gestão da cooperativa apenas mediante a entrada de capital não será declarado falido, como ocorre com os sócios de outras organizações, e seu patrimônio não será recuperado, dado que é responsável pela subscrição do capital social.

No caso dos membros de responsabilidade limitada, a sua obrigação solidária limita-se ao pagamento das ações e à reposição dos dividendos e das quantias incorridas em detrimento do capital integralizado. O societário que se retirou da companhia responde apenas até ao momento da saída, mesmo que este tenha ocorrido há menos de dois anos, acaba exonerando-se da responsabilidade

se os credores continuarem as negociações com a sociedade, se consentiram na retirada ou se houver renovação.

### **Seção 2 - Quanto aos bens do falido:**

Com a sentença, o administrador é privado de todas as suas posses e ações, presentes e futuras. Tal desapropriação é uma ordem pública e imperativa. No que diz respeito ao patrimônio social, essa disposição é quase absoluta, uma vez que, quanto aos bens privados, excluem-se o dote e os direitos pessoais da mulher e dos filhos, assim como os absolutamente impenhoráveis. Os haveres de família não serão arrecadados se todos os credores forem posteriores à sua instituição.

Chagas (2020) associa que O artigo 22 da Lei 11.101/2005 estabelece de forma sistemática as atribuições que o administrador irá assumir no processo de recuperação judicial.

Quanto aos direitos reais sobre coisas alheias, devem ser analisados separadamente. No caso de arrendamento de longo prazo, quando o contrato é invalidado, o domínio útil passa para a massa falida, que, em caso de venda, deve ligar diretamente para a praça do proprietário. Se o falido for usufrutuário ou nu-proprietário, tais bens serão recuperados pelo síndico, que os apontaram como propriedade de terceiro, devendo exigir a sua devolução.

Lisboa (2005) afirma que a construção de uma reorganização anteriormente em falência consegue maximizar o valor dos ativos e de proteção dos credores.

### **Seção 3 - Quanto aos contratos do falido:**

O conteúdo do disposto no art. 43 LF, os acordos bilaterais não se resolvem pela falência e podem ser executados pelo síndico se for conveniente aos interesses das massas, as características do acordo não mudam (continua igual era) e apenas o encarregado é responsável por examinar a conveniência de sua implementação.

O contratante poderá exigir do mesmo uma manifestação acerca do cumprimento. Pode acontecer que as partes no momento da assinatura do contrato tenham o acordo de rescindi-lo em caso de violação por uma das partes, o sindicato não tenha a possibilidade de optar pelo seu cumprimento.

Chagas (2020) cita que os administradores judiciais representam a universalidade dos bens e da comunhão dos credores do devedor.

Nos casos de contratos de negociações em que o comprador faliu, nada resta ao vendedor senão qualificar-se como credor quirografário. Se a venda não ocorreu no prazo de quinze dias antes do pedido de falência, neste caso é possível exigir a restituição do bem vendido e não pago. Então, uma vez que um item foi enviado e o cliente agora falido o revendeu antes de declarar falimento, em face da boa-fé, o comerciante não pode impedir que ele seja entregue ao consumidor final.

No entanto, se o conhecimento de embarque ainda não tiver sido entregue ou enviado enquanto estiver na casa do vendedor, este poderá impedir a entrega das mercadorias ao comerciante ou síndico. Ao declarar falência, o comprador tem o direito de exigir do encarregado o cumprimento do contrato mediante a transferência do produto. Em caso de recusa em cumpri-lo, o consumidor poderá ser ressarcido por perdas e danos pela via judicial competente, hipótese em que o comprador será credor em dobro, tanto no preço pago quanto nas perdas e danos decorrentes do descumprimento do trato.

Chiavenato (2007) diz que o sucesso de uma companhia não é o resultado exclusivo da sorte, mas sim de uma série de decisões, estratégias, decisões, recursos, competências e uma busca permanente de objetivos para alcançar resultados melhores.

Se o vendedor falido providenciar a venda e instalação da máquina e o síndico se recusar a entregar o restante das peças ou acessórios ao comprador, este poderá colocar o material à disposição do administrador do imóvel que já foi recebido, e processado por perdas e danos, o contrato é rescindido. No caso das mercadorias vendidas a prestação, ainda não entregues, pode o síndico deixar de entregá-las, devolvendo as prestações pagas, sem o pagamento do prejuízo.

Se a negociação ocorrer com reserva do domínio, e o administrador não pagar em prestações, será obrigado a devolver a coisa (art. 44, IV). Para as vendas a prazo de acordo com o descrito no art. 44, V, LF, 39. Por outro lado, o contrato extingue-se com o pagamento da diferença da cotação entre o dia e a época em que se liquidar o mesmo. A promessa de compra e venda de bens imóveis, prevista no art. 44, VI, LF, aplica-se a legislação específica, com exceção da disciplina falência.

Se, voltando à questão da compra e venda, o cliente não tiver pago a mora pela mercadoria, então o vendedor tem o direito de não entregar o produto, podendo também requisitar ao sindicato o seu interesse no cumprimento da obrigação recebendo o material, e executando o comprador, sem pagar a mercadoria, o

comerciante tem o direito de não entregar a coisa vendida, e pode também requerer do sindicato o seu interesse na execução do contrato recebendo o item e fazendo o pagamento.

Da mesma forma, o síndico pode pedir ao praticista que entregue o item e cobre o preço. Isso se justifica pelo fato de que não há obrigação de entregar a mercadoria sem pagamento se o comprador mudar visivelmente sua condição (passa de comerciante a falido), não podendo fornecer uma garantia adequada para o pagamento convencionado.

O contrato de locação, salvo por decisão da corporação e no interesse da massa, não se extingue com a declaração de falência. Uma vez que a propriedade está anexada ao Dec. n. 24.150 (Lei de Luvas), poderá ser expedida ordem de despejo com rescisão do contrato, se o atraso no pagamento do aluguel for superior a dois meses e o administrador não quitar a dívida após a convocação (art. 44, VII, LF).

As contas correntes do falido são encerradas a partir do momento da declaração (artigo 45.). Elas são empréstimos contratuais, de abertura expressa ou financiamento de concessão. Destaca-se ainda que as dívidas vencidas até o dia da confirmação da falência, mesmo que por efeito desta, compensam-se salvo aquelas descritas nos incisos do art. 46, LF.

#### **4- NATUREZA JURÍDICA:**

Para que consiga se informar se a falência deve ser declarada ou não, nada se examina se o comerciante é solvente ou não, nem se seu passivo é menor que seu ativo, mas apenas se ele paga.

A lei brasileira estabelece a inadimplência como característica da falência, a qual é comprovada por ato solene e formal, o protesto de falta de pagamento de um título de dívida líquida e determinada. Também é característico o abandono do comércio por parte do comerciante e as outras situações descritas no art. 2º da LF.

Refere-se que, em muitos casos, apesar do cumprimento do requisito formal (protesto), o processo de falimento não é instaurado, seja por clemência dos

credores, seja pela tentativa por vezes desesperada do devedor em garantir a preservação da empresa.

O negociante se encontra em decadência de circunstâncias quando pratica os movimentos característicos da falência, e tal estado mantém-se até a sentença que a declara. Antes dela o devedor é insolvente, depois é falido.

Como pressupostos de falência temos:

- Sentença declaratória.
- Sujeito Passivo Comerciante
- Atos que externem a impontualidade
- Credores a serem pagos pelos bens do devedor
- Falência é o processo destinado a realizar ativos e quitar passivos por

meio da partilha de receitas entre os credores. Sua finalidade é evitar que o devedor esbanje os bens por ele garantidos como credor, de modo a evitar a ocorrência de prejuízos maiores.

O processo de insolvência é inicialmente aberto ao devedor, que habitualmente suporta este ônus em silêncio, e um dos credores facilitará a falência com base no título impugnado, ou com base no art. 2º. O devedor pode resolvê-la depositando o valor do título, não podendo o juiz decretar de ofício.

Macedo-Soares e Ratton (2003) Cita que o desenvolvimento tecnológico acelerado e as mudanças dos perfis de mercado obrigam as companhias que se dispõe a sobreviver a procurar e implantar constantemente novas soluções.

Proferida a sentença, cessa a ação individual, torna-se pública e coletiva, decompondo-se em:

- Investigação
- Regulamento

Nessas fases o liquidante atua sob controle do juiz.

A decisão de entrar em falência abre o processo de crédito, estabelecendo a necessária união de junções entre os credores que são obrigados a concorrer ao juízo especial do falimento. Sendo este, indivisível e competente para todas as ações e para a propriedade, interesses e assuntos relacionados a eles.

Drucker (1977) diz que a administração não funciona sozinha, e uma organização solitária não provem bons frutos e assim afunda a companhia.

A falência produz um estado indivisível, compreendendo todas as dívidas e obrigações do falido, mesmo as vincendas.

Uma vez declarada, os bens do falido serão confiscados, tornando-se incapaz de dispor de todos ou alguns deles, no entanto, não recolhidos pode ocorrer a continuação do negócio, que passará a ser gerido por um representante nomeado pelo liquidante, e nomeado por um juiz.

Inicialmente, o processo de falência é de natureza investigativa e preventiva. O síndico deve tomar posse do imóvel, fazer com que seja avaliado e agir como depositário. Ao mesmo tempo, ele deve analisar os livros do falido para descobrir a causa do fracasso e monitorar a conduta.

O síndico também deve calcular o passivo do falido e representá-lo nas ações movidas contra ele.

Após essas verificações e se não houver falência, o liquidatário deve realizar os ativos e pagar os passivos.

Após a sentença e a recuperação dos bens, é constituída a sociedade do falido, em nome da qual são exercidos os direitos dele, ou contra credores individualmente, coletivamente ou também em oposição a eles.

J. Percerou (1935) descobre na massa uma semelhança com as S.A., que o credor deve dominar sua dimensão ao coletivo; a organização do quadro de credores é semelhante à subscrição das ações; é representada por um gerente (síndico), eles se encontram em assembleias gerais, etc. Por óbvio, não se trata de sociedade por estar desprovida de afeições sociais. Os devedores não se associam, antes se conjugam forçadamente, caso queiram receber seu crédito.

Tanto que não é uma organização em que os recebedores podem, em uma segunda vez, constituir uma para a continuação da empresa.

A massa não tem personalidade jurídica, não tem direitos ou bens próprios. Os que foram arrecadados é patrimônio do falido que ele não pode se despojar.

A massa nas palavras de Mário Rivarola (1997) é uma entidade coletiva, formada por imposição da lei e por esta regulada. Não possui personalidade jurídica, é uma Universalidade de direitos.

A falência é, portanto, uma execução processual coletiva, conduzida sob a direção do juiz.

Trata-se do agrupamento obrigatório dos credores sujeitos a regras a favor dos interesses comuns, estando todos os sujeitos ao rateio.

## **5- A RECUPERAÇÃO DA EMPRESA:**

A regra geral é que com a declaração de falência, a empresa declara sua morte, mas nem sempre é o caso; há muitos estabelecimentos que, apesar de terem sido declarados falidos pela Justiça, têm plenas condições de continuar seu trabalho e sair da crise. Muitas vezes, o colapso ocorre devido à má gestão por parte de seu administrador, seja ele gerente ou proprietário. Seria mais vantajoso trocar de administrador em vez de simplesmente fechar a empresa, mandar todos os funcionários embora e incomodar os credores por uma grande parte do seu crédito.

Segundo Peter Drucker (1909) Administração é fazer as coisas direito. Liderança é fazer as coisas certas, muitas vezes os problemas de uma indústria advêm de uma má administração então se a empresa está caminhando para falência é muito benéfico a troca do administrador da companhia.

É nesse contexto que surge a oportunidade de dar continuidade ao negócio, a despeito do reconhecimento judicial da falência do comerciante. A nova lei de falências, que promete revolucionar o atual conceito de falência, passará a ser chamada de liquidação judicial na esteira dos mais modernos entendimentos.

O ponto forte deste projeto é a possibilidade de recuperação judicial de uma corporação em crise, que será oportunamente analisada com mais detalhes.

### **5.1- A Continuação do Negócio Falido:**

A figura da continuidade dos negócios do falido mesmo após a declaração de insolvência está presente em diversos ordenamentos jurídicos, dentre os quais se destacam: a legislação francesa, a legislação italiana, a legislação alemã e a legislação anglo-saxônica.

Em algumas legislações (na americana e na francesa, por exemplo), a continuação da atividade desenvolve-se mesmo após a declaração de insolvência, sem incidentes graves, embora sob tutela do poder judicial; em outras jurisdições (na Inglaterra, na Itália e no Brasil), a declaração de insolvência implica a necessária cessação da atividade empresarial. A continuação da atividade só será concedida mediante solicitação expressa e mediante determinadas condições.

Prosseguir com os negócios do falido é uma atividade gerencial que não se limita ao objetivo limitado de satisfazer os credores, mas se projeta no campo de

preservar empresas, justificando-se pelo fato de que em muitos casos será mais custoso parar um negócio do que continuá-lo.

Peter Drucker (1909) cita que não há nada tão inútil quanto fazer com grande eficiência algo que não deveria ser feito, então muitas vezes a declaração de insolvência acaba sendo uma escolha necessária, pois arriscar um projeto pode ser que afunde mais a firma, principalmente quando a empresa está prestes a falir.

## **5.2- Do Processamento da Continuação:**

Na falência, o falido perde o controle de seus bens, que são transferidos para o administrador judicial, geralmente um dos credores. Conforme o art. 74 da Lei de Falências, o síndico responsável pela administração do imóvel deve nomear uma pessoa idônea para gerir o negócio a ser mantido.

Segundo Bill Gates (1955) é genial festejar o sucesso, mas é mais importante aprender com as lições do fracasso, portanto muitas vezes a falência se torna um aprendizado e muitas vezes um fortalecimento para o gerente da companhia.

Esse administrador atuará como representante subordinado da massa falida, agindo em nome do administrador judicial, e estará sujeito ao cumprimento dos deveres normais de uma relação de trabalho, bem como será o depositário dos bens necessários para a continuidade do negócio.

No entanto, a continuidade do negócio será responsabilidade da massa falida, que responderá por eventuais prejuízos causados a terceiros sem culpa do síndico.

Mark Zuckerberg (2004) diz que como uma empresa, se você consegue ter essas duas coisas, uma direção clara sobre o que você quer fazer e trazer ótimas pessoas que podem executar as coisas, então você pode se sair muito bem, ou seja, uma companhia é formada por vários membros e se eles não coincidem entre si, terá problemas futuros.

É importante ressaltar que os erros que levaram ao fracasso inicial não devem ser repetidos; é possível mudar a forma de conduzir os negócios, mas a sua natureza deve ser preservada.

Peter Drucker (1934) cita que quando você vê um negócio bem sucedido é porque alguém, algum dia, tomou uma decisão corajosa, por conta disso, mesmo após a falência, a empresa precisa de planos para se recuperar.

Normalmente, todas as compras e vendas realizadas pela empresa a partir de então devem ser à vista (em dinheiro). Em situações excepcionais e com a

concordância do síndico e do Ministério Público, o juiz poderá autorizar compras a prazo de até trinta dias.

Segundo Peter Drucker (1909), uma decisão só se torna eficaz quando os comprometimentos com a ação são incluídos na decisão desde o início, portanto, após a insolvência, deve seguir corretamente as ordens impostas pelo juiz do caso para uma recuperação correta.

A capacidade de deferimento da continuidade dos negócios traz muitos benefícios, não apenas para o falido, mas também para seus credores, funcionários, clientes e até para a própria economia (dependendo do tamanho da empresa). Em muitos casos, a simples substituição de um gerente por uma mudança de paradigma e uma gestão mais profissionalizada pode ajudar uma corporação em crise a sair dessa situação.

Com a continuação, diversas oportunidades se abrem para a empresa. Ao final da prorrogação, o falido poderá requerer a suspensão do acordo, o que, nota-se, para alguns autores, seria mesmo um pré-requisito para a prorrogação, mas isso não é válido. Além da possibilidade de obter a suspensão do acordo, os credores podem criar uma organização, o que reduzirá a dívida sucessória.

Mark Zuckerberg (2004) cita que uma empresa deve criar algo para o longo prazo, qualquer outra coisa é distração, então o planejamento tem que ser focado nos resultados e melhorias constantes.

Como última opção, destaca-se a venda de todo o empreendimento para terceiros. É preciso admitir que uma firma em plena atividade, com funcionários trabalhando, clientes regulares, equipamentos em perfeitas condições e produtos à venda, pode ser vendida com muito mais lucro.

Cleusa Maria da Silva, dona de uma das maiores redes de franquias do país, a Sodiê Doces (2013), diz que as pessoas acham que inovação é apenas ter uma boa ideia. Mas muito disso é apenas se mexer rápido e tentar várias coisas, com isso, é necessário analisar o contexto que a firma se encontra e o que seria melhor tanto para o gerente, quanto para os colaboradores.

Fechar uma instituição durante um pedido de falência pode resultar na depreciação do valor dos equipamentos, além do fato de que o valor do fundo de comércio e da empresa do bloco será menor devido à clientela, que, com o fechamento da empresa, procurará outro fornecedor.

Peter Drucker (1934) diz que O gerente que quer eficácia e boa organização está continuamente policiando todos os programas, todas as atividades e todas as tarefas, ou seja, mesmo em momentos turbulentos a empresa precisa continuar para manter seu valor.

## **6- O CASO KODAK:**

O “Caso Kodak” geralmente se refere à queda da Eastman Kodak Company, uma antiga gigante da fotografia e da indústria de filmes. Fundada por George Eastman em 1888, a firma foi uma das empresas mais inovadoras e influentes no campo da fotografia durante grande parte do século 20. No entanto, a empresa registrou dificuldades à medida que a indústria passou por mudanças tecnológicas.

O momento crítico para a companhia aconteceu com a ascensão da fotografia digital nas décadas de 1990 e 2000. Embora a Kodak tenha sido pioneira em tecnologias importantes, como a primeira câmera digital em 1975, a empresa não conseguiu se adaptar rapidamente o suficiente à nova realidade da fotografia digital. Isso se deveu em parte ao fato de que tinha uma grande parte de seus lucros provenientes da venda de filmes e papéis fotográficos, que foram substituídos por câmeras digitais e smartphones.

Porém como cita Maya Angelou (2013) você não pode controlar os eventos, mas pode decidir não se rebaixar a ele, portanto mesmo na pior a firma tem que procurar o crescimento.

A empresa não conseguiu acompanhar o ritmo das mudanças tecnológicas também não soube capitalizar suas próprias inovações. A companhia não abraçou completamente o mercado de câmeras digitais e, em vez disso, manteve seu foco em produtos tradicionais. Enquanto isso, empresas como Sony, Canon e Nikon ganharam terreno no campo da fotografia digital.

Em 2012, a Kodak entrou com um pedido de falência devido a dificuldades financeiras e à incapacidade de se adaptar ao mercado de fotografia digital. A empresa passou por uma reestruturação, focando mais em tecnologias de impressão e produtos industriais, em vez de consumidores.

O caso serve como um exemplo clássico de como as empresas podem enfrentar desafios quando não conseguem se adaptar às mudanças tecnológicas e às novas demandas do mercado. A história da Kodak é frequentemente usada como um estudo de caso nas escolas de negócios para destacar a importância da inovação contínua e da flexibilidade estratégica para a sobrevivência a longo prazo de uma empresa.

### **6.1- O Surgimento da Eastman Kodak:**

Em 1880, George Eastman fundou a Eastman Dry Plate Company. Aproveitando o sucesso da primeira câmera da empresa, em 1888, o nome da firma mudou para "Eastman Kodak Company" em 1892, com um capital declarado de US\$ 5 milhões. A Kodak percebeu que sua maior fonte de lucros não era a câmera, mas sim os rolos de filmes que não podiam ser reutilizados.

Correlacionando a frase dita por Mark Zuckerberg (2007), acredito que uma regra simples dos negócios é: se você fizer as coisas mais fáceis primeiros, você poderá realmente ter muito progresso, ou seja, ter percepção do que na firma te dá mais lucro facilita o crescimento e popularidade.

Os filmes foram usados pela primeira vez em 1884 como substitutos para placas de vidro, e sua facilidade de uso os fez parecer promissores. A velha frase de efeito da empresa na época era "Você aperta o botão e nós cuidamos do resto". Isso deixa claro que um dos conceitos-chave era colocar a facilidade de uso do usuário em primeiro lugar. Assim, a empresa manteve a produção de câmeras mais baratas e simples, focando no desenvolvimento e aprimoramento de sua tecnologia.

Segundo Peter Drucker (1915), a única fonte de lucro é o cliente, então a Kodak trazendo essas facilidades conseguiu atrair um grande número de clientes pela inovação e tecnologia.

Desde a fundação da empresa, George Eastman identificou e trabalhou para defender uma série de princípios empresariais fundamentais. Isso inclui produção em massa a baixo custo, distribuição internacional, foco no consumidor, forte publicidade e crescimento baseado em investimento significativo e contínuo em pesquisa e desenvolvimento. Segundo o empresário, esses princípios estavam interligados, pois, a produção em massa exigia distribuição internacional efetiva, que demandava investimentos significativos em propaganda.

Na visão de George Eastman (1854), satisfazer as necessidades e desejos do consumidor era o único caminho para o sucesso corporativo. Como resultado, ele introduziu políticas como o mencionado investimento contínuo em pesquisa e desenvolvimento, bem como o reinvestimento dos lucros para o crescimento dos negócios.

Fazendo um comparativo com uma frase de Mark Zuckerberg (2015), encontre a coisa pela qual você é muito apaixonado, George era apaixonado pelo seu trabalho e criação, por isso se tornou fácil investir em aperfeiçoamento.

Em 1900, a marca lançou sua primeira câmera verdadeiramente acessível, a Brownie, que foi vendida por US\$1 cada, até 1986. Muitos consideram essa linha de equipamentos um fator crucial na democratização da fotografia no início do século XX.

Segundo Peter Drucker (1923), o que pode ser medido pode ser melhorado, com isso, os planejamentos e visões para o futuro se tornam essenciais para o crescimento e aprimoramento.

Direcionado ao mercado em massa e às crianças, a Brownie permitia que o usuário simplesmente carregasse um rolo de filme, fechasse a porta traseira do aparelho, apontasse a câmera para qualquer objeto e pressionasse o mecanismo para tirar uma foto.

A facilidade de uso e o custo mínimo possibilitaram à Eastman Kodak Company vender mais de 250.000 unidades em apenas um ano após o seu lançamento. Portanto, o desenvolvimento dessa linha estava alinhado com a filosofia de negócios da empresa na época e era adequado para impulsionar as vendas de filmes, como George Eastman esperava.

Luiza Trajano (2007) cita que precisamos procurar pessoas que são apaixonadas por alguma coisa. De certa forma, quase não importa pelo que você é apaixonado, por isso é preciso ter uma motivação para assim ter a vontade de crescimento, e assim passando por uma evolução.

A empresa continuou a se concentrar no desenvolvimento de filmes, tornando-se uma das poucas com o conhecimento e as ferramentas necessárias para ter sucesso na próxima etapa da indústria da fotografia com o filme colorido, que em 1914 foi desenvolvido seu primeiro processo, o Kodachrome (que mais tarde se tornou o nome do produto da marca). Utilizando um substrato de dois núcleos,

em 1935, dois músicos, Leopold Godowsky Jr. e Leopold Mannes, anunciaram o Kodachrome I, um filme colorido de 16 mm para cinema e fotografia.

Segundo Mark Zuckerberg (2016), não fazemos serviços para ganhar dinheiro; nós ganhamos dinheiro para criar serviços melhores, então a empresa tem que ter um investimento contínuo para se tornar cada vez melhor.

O produto dominou o mercado por quase duas décadas, e a empresa foi processada pelo Departamento de Justiça dos EUA por monopólio em 1954. Nesse contexto, ela concordou em compartilhar o desenvolvimento do filme com outras fábricas. O Kodachrome foi produzido até 2009.

Steve Jobs (2005) cita que se o planejamento tem que ser rápido e quebrar os limites. Se não estiver quebrando nada, não está andando rápido o suficiente, por isso sempre uma companhia tem que trazer revoluções para continuar no mercado e manter a concorrência.

A popularidade atingiu o pico nas décadas de 1960 e 1970, assim como a participação de mercado. Em 1962, as vendas atingiram 1 bilhão de dólares americanos, e em 1981, esse número chegou a 10 bilhões de dólares americanos. Grande parte desse sucesso deveu-se ao lançamento de outras séries de câmeras que alcançaram o auge de vendas, como a Instamatic, de 1963. Essas foram as primeiras câmeras a usar o novo formato de filme da Kodak, o Formato 126.

Elas eram fáceis de produzir devido ao seu design simples e componentes mais básicos. Elas seguiam a tradição das câmeras instantâneas Brownie, que eram simplesmente um apertar de botão e nada mais, acessíveis a qualquer pessoa. Entre 1963 e 1970, mais de 50 milhões de câmeras foram produzidas.

Outro sinal da proeza da Kodak, ela foi escolhida para fabricar as câmeras usadas para gravar o voo de pouso da Apollo 11 em 1969. Em outras palavras, os primeiros passos do homem na lua foram registrados em filmes produzidos pela mesma.

Peter Drucker (1919) cita que as decisões arriscadas são também um presente arriscado, porém com bons frutos, pois se não as decisões arriscadas não promovem a expansão empresarial.

Assim, na metade da década de 1970, a Kodak era considerada o padrão da indústria, e sua tecnologia de foto acabamento era considerada a melhor de sua época. Naquele ano, o filme representava 90% do comércio dos Estados Unidos,

enquanto as câmeras representavam 85%. Como resultado, sua produtividade e influência estavam concentradas em uma gigantesca fábrica de produção de filmes.

Segundo Bill Gates (1983), o sucesso é um professor traiçoeiro. Ele seduz pessoas inteligentes e as faz pensar que elas não podem perder tudo. Muitas vezes o fracasso é necessário para aprender como sair dele.

Foi nesse período que a primeira câmera digital foi inventada no próprio laboratório, em dezembro de 1975. Impulsionados pelo supervisor Gareth A. Lloyd, o cientista Steve Sasson e seus colegas começaram a trabalhar em um projeto paralelo na empresa: construir um dispositivo eletrônico que permitisse capturar e reproduzir imagens digitais em sistemas convencionais de televisão. A ideia era usar uma abordagem totalmente digital para eliminar grande parte da complexidade mecânica dos sistemas anteriores.

Bill Gates (1987) dizia que é muito mais fácil ser o primeiro do que se manter no topo, por isso o comodismo é inaceitável na indústria, pois ela precisa estar em constante evolução.

O desenvolvimento de todo o sistema durou cerca de um ano, e as últimas fotos tiradas com o aparelho foram feitas em 1976, quando o projeto foi demonstrado aos chefes do departamento de pesquisa. Na época, a única empresa que trabalhava simultaneamente na criação de sistemas digitais era a Texas Instruments (TI), que explorava uma abordagem diferente daquela que Sasson vinha utilizando desde 1972.

Segundo o próprio cientista, no entanto, a equipe da Kodak só teve conhecimento do projeto após o registro das câmeras de Sasson. No final, os funcionários da Eastman se tornaram os primeiros a ter sucesso nessa empreitada. Como podemos ver na foto acima, a câmera era relativamente grande, pesando cerca de 3,5 kg, e podia gravar até 32 imagens de 0,01 megapixels em uma fita cassete comum na época. Essas imagens eram apenas em preto e branco e levavam 23 segundos para serem exibidas no reproduutor de TV.

Embora a invenção de Sasson tenha impressionado seus colegas e os gerentes da empresa, sua qualidade em comparação com as fotografias de filme levantou questões. O próprio cientista acredita que levará mais 15 a 20 anos para que a tecnologia atinja um nível aceitável de sofisticação e facilidade de uso e, se assim for, seria inapropriado introduzir essa inovação.

Cristina Junqueira (2020) diz que o maior risco é não correr nenhum. Num mundo que muda tão rapidamente, a única estratégia que com certeza vai falhar é ficar estagnado, e foi justamente por isso que a Kodak chegou no processo de falência.

## **6.2- A Transição da Indústria Para a Fotografia Digital:**

O ano 1981 foi considerado o início da era da fotografia digital. Isto porque foi neste período que a empresa japonesa Sony apresentou ao mundo um protótipo que se encontra em fase final de desenvolvimento, a primeira "câmera digital" popular, a chamada Mavica (Magnetic Video Camera), que gravava imagens em disquetes e as reproduzia em uma televisão ou sistema de monitor de vídeo. Na verdade, a Mavica não era uma "câmera digital", mas sim a primeira das chamadas "câmeras de vídeo estático", pois gravava vídeos que paravam conforme o uso da filmadora, tornando as fotos estáticas. Em seguida, eram então gravadas no disquete inserido na máquina.

Segundo Mark Zuckerberg (2019), as pessoas podem ser muito inteligentes e ter habilidades que são diretamente aplicáveis; mas, se elas não acreditam realmente nisso, não vão trabalhar duro, ou seja, é preciso evidenciar as qualidades para que o trabalho se torne mais lucrativo.

Mais tarde, as imagens da câmera da fabricante japonesa também poderiam ser impressas em papel. Embora não seja um aparelho totalmente digital como a inventada por Sasson na Kodak, a abordagem diferenciada da Mavica permitiu recursos de armazenamento e reprodução semelhantes aos imaginados pelo cientista da Eastman, com a vantagem de um tamanho muito mais compacto e leve. Isso porque tanto a tecnologia dos sensores responsáveis pela captação da luz quanto os disquetes utilizados para o armazenamento já evoluíram e diminuíram de tamanho desde 1976, quando foi criada a câmera digital Kodak. A Mavica 1981, a primeira câmera de vídeo estático da história.

Na época, o lançamento mencionado gerou diversas reações internas dentro da Kodak. Isso até preocupava parte da alta administração da empresa; no entanto, o consenso geral ainda era uma forte desconfiança em relação a um produto que não era tão lucrativo quanto o filme fotográfico da empresa. Peter Drucker (1947) cita que a administração é importante para fazer coisas necessárias, porém a liderança é fazer as coisas certas, por isso a empresa tem que ter esse equilíbrio

para fluir de forma positiva. O CEO Colby Chandler, naquela época, descartou a câmera da Sony, afirmando que a própria corporação já havia desenvolvido uma ferramenta capaz de captar imagens digitais, permitindo-lhe competir a todo momento e fortalecer sua posição na economia.

Os dados financeiros também corroboravam a visão de Chandler. Em 1981, a Kodak dominava o mercado de filmes fotográficos, tanto nacional quanto internacionalmente, com uma participação de mercado de 78%. Além disso, registrou um lucro líquido de mais de US\$ 1,1 bilhão naquele ano, com uma taxa de crescimento anual superior a 13% entre 1975 e 1980. No início da década de 1980, registrou vendas de US\$ 9,7 bilhões, enquanto no mesmo ano as cifras foram de US\$ 4,2 bilhões para a Sony, US\$ 2 bilhões para a Fujifilm e apenas US\$ 1,5 bilhão para a Polaroid; todas essas empresas eram vistas como concorrentes da Eastman.

Mark Zuckerberg (2009) cita que as pessoas não se interessam pelo que você diz, mas sim com o que você constrói, logo, a empresa tem que mostrar resultados e assim vai criar uma imagem positiva na indústria.

Também é importante observar que, em 1981, os esforços da Kodak estavam concentrados em duas áreas principais: em primeiro lugar, a melhoria da câmera instantânea, lançada em 1976, para competir com a Polaroid; mas principalmente no desenvolvimento final da nova câmera de filme, muito aguardada no mercado, pois utilizava discos de filme em vez dos tradicionais rolos, e também introduzia controles eletrônicos mais avançados. Embora a Mavica seja considerada o início da era da fotografia digital, pode-se afirmar que o final do século XX foi o período de maior número de usuários de câmeras analógicas.

Cristina Junqueira (2019), CEO da empresa Nubank, diz que tudo é uma questão de persistência, e é preciso focar nos projetos para ter resultados positivos.

Somente em 2000, início do século XXI, as câmeras digitais começaram a dominar e substituir as analógicas. Este fato pode ser estimado pelo número de empresas envolvidas em cada variedade de fotografia. Enquanto no final do século XX havia apenas cerca de 20 companhias que produziam categorias de películas, já em 2000 havia mais de 270 firmas vendendo câmeras digitais. Isso se deve em grande parte ao fato de que o advento da tecnologia digital criou uma grande corrida pelo domínio desse mercado nascente, atraindo empresas que anteriormente produziam filmes para empresas que fabricavam computadores.

A empresária Luiza Trajano (2007) diz que as empresas que dão certo caminham com a inovação, pois sem isso ela entra em estado de estagnação e assim, entra em estado de insolvência.

Assim, a década de 1980 foi de suma importância, pois geraram grande parte do conhecimento e da tecnologia necessários para a posterior adoção das tecnologias digitais. Em 1986, a Kodak criou o primeiro sensor capaz de detectar megapixels, uma tecnologia que ainda hoje é o padrão da indústria. No mesmo ano, a firma japonesa Nikon desenvolveu um protótipo da primeira câmera SLR analógica-eletrônica (Single-Lens Reflex), ou "câmera reflex monobjetiva", chamada Nikon F-501.

É importante ressaltar que como citado com Steve Jobs (2003) a empresa não pode apenas produzir o que dá lucro, e sim sempre inovar pois os clientes sempre vão querer novidades.

Essa variedade de máquinas, presente na maior parte da produção atual, utiliza um sistema de prisma e/ou espelhos móveis semiautomáticos para permitir ao fotógrafo ver exatamente o que será captado pelo filme ou sistema digital (às vezes com um pequeno atraso), ao contrário das câmeras anteriores, onde a visão através do visor pode ser muito diferente do que foi gravado.

Bill Gates (1994) diz que é necessário ser pioneiro para ser lembrado, por isso toda tecnologia atual deve ser aplicada ao seu produto.

O último grande lançamento da década de 1980 foi a Fuji DS-1P, produzida pela Fujifilm, pois foi o primeiro aparato a armazenar imagens de forma totalmente digital. As fotos eram gravadas em um cartão de memória RAM estático desenvolvido pela também japonesa Toshiba.

Nos anos de 1990, as tecnologias digitais continuaram a se desenvolver rapidamente. A Eastman desenvolveu seu sistema foto-CD em 1990, e também apresentou ao mundo o Kodak Professional Digital Camera System, um sistema voltado principalmente para fotojornalistas devido à rapidez na obtenção de fotografias com uma sistematização comercial oferecida com a câmera modelo DCS 100. É considerada a primeira SLR digital, ou, como são comumente chamadas, Digital Single-Lens Reflex (DSLR). A DCS 100 tinha um sensor de 1,3 MP e era baseada na câmera Nikon F3. O aparelho completo também consistia em um disco rígido com bateria para armazenamento de imagens, um painel de controle, um display e os cabos de conexão necessários.

Do lado da Fujifim, um marco importante foi o lançamento do Fuji DS-200F em 1993. Ao contrário das câmeras anteriores, como a Fuji DS1P mostrada acima, que armazenava as fotos em memória "volátil", que exigia que a máquina fosse ligada para evitar que as imagens fossem apagadas, o novo aparelho da marca japonesa usava uma memória do tipo "sólida" ou "rígida", como e praticamente todas as formas de armazenamento de dados em uso hoje.

O próprio Mavica da Sony só teve sua primeira versão verdadeiramente "digital" em 1997 na forma de um modelo chamado Mavica MVC-FD5. O primeiro modelo "semi-digital" atraiu a maioria dos primeiros entusiastas da fotografia digital e, até 2003, a linha de câmeras digitais da Sony dominou o mercado de câmeras dos Estados Unidos.

Com o início do século XXI, a fotografia digital consolidou-se como principal sistema da indústria, deixando as máquinas analógicas em vendas desde 2003. Desde então, os aparelhos DSLR se tornaram o padrão para profissionais da indústria e para a maioria dos consumidores que procuram câmeras semiprofissionais. Canon, Nikon e Fujifilm se destacam entre seus fabricantes. A próxima seção sobre os principais concorrentes da Kodak leva esse tópico adiante.

### **6.3- Os Principais Concorrentes da Kodak:**

Como mostram as lutas da Kodak, a adaptabilidade é um ingrediente-chave na receita de longevidade da empresa. O filme fotográfico, um produto básico há séculos, era a força dominante na indústria, controlando 85% do mercado dos Estados Unidos na década de 1980. Mas com a chegada da câmera digital como uma nova tecnologia que dominou rapidamente o mercado, sua supremacia não durou muito, deixando a Kodak em uma posição perigosa. Executivos de uma empresa americana optaram por negar o óbvio, mesmo sendo a primeira a desenvolver a fotografia digital, um feito que estava quase 20 anos à frente de seus concorrentes. Eles priorizam a manutenção de seu modelo de negócios de filmes em vez de estratégias de substituição.

A era digital trouxe desafios que a Kodak não conseguiu superar devido ao egoísmo, visão limitada, controle excessivo da direção e valores ultrapassados. Enquanto empresas como a HP e a Xerox se adaptaram rapidamente, a Kodak ficou para trás. Ironicamente, o sucesso da Kodak levou à sua queda, pois eles permaneceram enraizados nos ideais do inovador pioneiro George Eastman por

quase um século. O cerne do legado do fundador reside na busca incansável pela inovação e pela documentação obrigatória de patentes.

Outro aspecto do legado de Eastman, que morreu há quase um século, foi uma crença inabalável em uma autoridade superior que deixou os dissidentes sem palavras. Um dos maiores obstáculos nos negócios é libertar as pessoas dessa característica obscura das culturas corporativas anteriores. Os trabalhadores não estão acostumados a desafiar seus chefes e são raramente encorajados a fazê-lo. O desastre estava se aproximando para a Kodak porque seus principais executivos acreditavam que o filme e a fotografia eram os pilares eternos de seu modelo de negócios. Mas essa atitude significa que eles avaliam seriamente o potencial das câmeras digitais. Os executivos da Kodak acreditavam que a tecnologia era muito cara para atrair consumidores. Eles também tinham a preocupação de que, ao mergulhar nas câmeras digitais, estariam incentivando a concorrência em seu negócio principal. A Kodak não percebeu estar errada até 2001, quando já era tarde demais para agir.

A Kodak percebeu seu erro e, com sua marca forte e tecnologia disponível no laboratório, começou a lançar produtos em larga escala no mercado, movimento que considera o primeiro grande ponto de virada. Em apenas dois anos, alcançou a liderança no mercado de câmeras digitais nos Estados Unidos e a terceira no mundo, porém isso não foi o suficiente.

A transformação do modelo de negócios é uma das tarefas mais triviais para grandes empresas, com o passar dos anos, eles se acostumaram a ganhar dinheiro de uma certa maneira e, por motivos que nada tinham a ver com seu funcionamento interno, tiveram que mudar tudo. É difícil saber exatamente quando isso aconteceu: segundo inúmeros estudos sobre o assunto, é uma das principais causas de morte em grandes empresas. Para mudar o modelo de negócios, a alta administração da empresa encontra muita resistência da própria diretoria, das áreas afins e da diretoria. E é bom manter as coisas como estão, porque resquícios de velhos padrões permanecem tangíveis, e a possibilidade de transformação só gera incerteza e desconforto. Isso é exatamente o que aconteceu com a Kodak.

A empresa precisava desesperadamente de recursos para continuar seus negócios, que dependiam da venda de cerca de 1.100 patentes registradas nos Estados Unidos relacionadas à tecnologia de imagem digital. Incapaz de capitalizar as inovações que havia desenvolvido, a Kodak decidiu abandoná-la. Nesse sentido,

retiraram seus nomes da etapa vencedora do Oscar em 2012. Além disso, a empresa afirmou estar eliminando a produção de câmeras fotográficas digitais, câmeras de vídeo e porta-retratos digitais durante o primeiro semestre de 2012.

#### **6.4- A Inflexão da Kodak:**

Antes da digitalização, a Kodak esteve ativamente envolvida em todas as etapas do processo fotográfico tradicional: desde a tomada da foto até o final do processo, seja armazenamento, impressão ou visualização, bem como processamento em lojas de varejo. Ela produziu filmes fotográficos, câmeras, produtos químicos de processamento, papel para impressão e etc. Apesar da concorrência de outras companhias em alguns setores, a Kodak manteve forte desempenho de vendas e forte lucratividade, principalmente na comercialização de filmes e periféricos, com base em uma estratégia superior que tem sido utilizada durante a maior parte de sua história.

No entanto, após a digitalização, a Kodak fica com apenas algumas áreas de competências centrais, sendo as etapas de impressão e visualização das imagens, e parcialmente na de captura de imagens (através do mercado remanescente, mas cada vez menor, de câmeras analógicas). Nas diversas novas fases da indústria que surgiam no mundo digital, a Kodak acabou não se envolvendo, como em programas de processamento digital de imagens, softwares de câmeras digitais ou na produção de novas mídias de armazenamento, como disquetes.

Assim, é possível notar que o principal problema da Eastman com a tecnologia digital era sua própria estratégia interna, formulada para favorecer os produtos mais lucrativos e bem-sucedidos. Isso se deve ao fato de que, segundo a direção da Kodak, seria imprudente financeiramente contar com a fotografia digital, pois inicialmente só estarão interessados os consumidores que trazem menos lucro para a empresa. O próprio Steve Sasson, responsável pela criação da primeira câmera digital nos laboratórios da Kodak, confirma essa ideia.

Usando uma analogia com a citação de Steve Jobs (2005) quando se inova os erros vem junto porém a estratégia está em analisar o erro e a partir disso crescer, o quando mais cedo a empresa tiver essa noção mais rápido irá evoluir.

Quando questionado em uma entrevista sobre o que achava do processo de dobragem da Kodak, o cientista respondeu que “a companhia está na posição de uma empresa de tecnologia de sucesso com um modelo de negócios comprovado.

Por outro lado, a tecnologia de digitalização emergente representava uma proposta de negócios muito vaga e pouco clara". Apesar da grande desconfiança das tecnologias digitais por parte do corpo administrativo, o aumento da concorrência com as empresas japonesas, e principalmente a Fujifilm, no mercado cinematográfico obrigou a Kodak a também buscar uma estratégia para entrar nos mercados digitais.

No entanto, essa inserção foi muito lenta e tímida. Em meados da década de 1980, a Kodak desenvolve o primeiro sensor de megapixel e, em 1990, lança seu sistema Photo-CD em um esforço para desenvolver o armazenamento móvel de fotos digitais. A empresa também desenvolveu os chamados "quiosques de fotos", máquinas que permitem aos consumidores imprimir fotos digitalmente. Eventualmente, a companhia americana chegou a produzir câmeras digitais, mas sempre para mercados limitados, como a acima Kodak DCS 100 de 1990, voltada para fotojornalistas profissionais devido ao seu alto preço; ou a câmera digital que ele desenvolveu para voos espaciais nos Estados Unidos em 1991.

Segundo Sasson, embora essas iniciativas sejam boas opções para a Kodak, muitas vezes a empresa perdeu a determinação em seu desenvolvimento. [...] As câmeras sempre foram vistas como um trampolim para outros produtos em que a empresa poderia ser mais lucrativa, como a tecnologia de impressão. Vemos um exemplo vivo da estratégia razor-blade na fala de um cientista americano. Além disso, a "perda de compromisso" mencionada por Sasson se deve ao fato de que, apesar dos grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, estes não se traduzem em novos produtos prontos para comercialização.

De acordo com Lucas e Goh (2009), quando George Fisher assumiu o cargo de CEO em 1993, em um esforço para direcionar a Kodak para o digital sem abandonar o filme analógico, a firma já havia gasto US\$ 5 bilhões em pesquisa e desenvolvimento na indústria cinematográfica e imagem digital, com poucos produtos acabados saindo dos laboratórios. O desenvolvimento do produto foi dividido em 12 divisões diferentes, a certa altura a empresa tinha 23 projetos diferentes de scanners digitais em desenvolvimento.

Através de estratégias gerenciais e tentativas de manter a atual cultura organizacional sem mudanças fundamentais na estrutura da organização, a Kodak não conseguiu perceber adequadamente o cenário de surgimento de tecnologias disruptivas. A empresa aparentemente subestimou a rapidez com que a demanda

pela nova tecnologia cresceria, já que o custo de produção de câmeras digitais era inicialmente muito alto. No entanto, à medida que a tecnologia avançava, ela declinava rapidamente e rapidamente se tornava um produto mais barato e conveniente que, segundo Christensen, incorpora perfeitamente a inovação disruptiva.

Cleusa Maria da Silva (2001) cita que é preciso aceitar a posição em que se encontra, para que assim ache as soluções para uma mudança positiva.

A abordagem da Kodak se encaixa perfeitamente nesse cenário porque, como vimos diante das incertezas, a empresa acabou adotando a postura de manter a bem-sucedida estratégia que a levou ao topo, em detrimento da decisão de investir em tecnologias digitais inovadoras. Porém, ao subestimar o potencial de demanda por câmeras digitais e deixar de investir em tecnologia digital, ainda que com alto potencial de viabilidade técnica — pois a primeira câmera e o primeiro sensor digital foram inventados nos laboratórios da empresa — a Kodak acabou usando a estratégia errada sobre a tecnologia de digitalização inovadora. Isso significa que, embora os fatores técnicos não tenham criado obstáculos, foi o fator econômico na forma de lucro esperado que minou a estratégia da Kodak como uma empresa potencialmente inovadora.

Vale destacar o comportamento da Kodak como empresa pertencente ao setor intensivo em conhecimento segundo essa tipologia. Portanto o mesmo, nessa indústria, o processo de inovação está intimamente relacionado ao paradigma tecnológico, sendo viabilizado pelo paradigma científico, que garante altas capacidades tecnológicas, grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, grandes empresas e a difusão de inovações principalmente por meio do mercado seleção.

Um mecanismo de aprendizado típico nessas indústrias é o investimento pesado em pesquisa e desenvolvimento para criar o conhecimento científico necessário para criar oportunidades econômicas. No caso da Kodak, esse enorme investimento em pesquisa e desenvolvimento foi realizado porque, historicamente, o volume de vendas reinvestido em pesquisa e desenvolvimento sempre foi alto na George Eastman.

Logo, no caso da empresa americana, tais investimentos acabaram não levando à criação de novas oportunidades econômicas, principalmente porque não se materializaram na forma de novos produtos potencialmente lucrativos. Assim, a

inovação em digitalização de fotos de empresas asiáticas rivais acabou sendo examinada pelo mercado com maiores investimentos e melhores resultados, levando a uma nova trajetória tecnológica focada em digitalização e ao fim da liderança de mercado da Kodak.

## **7- PANORAMA ATUAL DA KODAK E PERSPECTIVAS FUTURAS DA INDÚSTRIA:**

A Kodak foi reconhecida mundialmente no setor de fotografia, porém em 2012 a empresa foi atingida pela crise e o desenvolvimento tecnológico.

Por quase um século a ela dominou o mercado fotográfico, até chegar a era digital, que foi quando a empresa decaiu. A indústria acreditou que os avanços da tecnologia demorariam décadas para ser aceitável pelo mercado, sendo essa a falha da Kodak, já que a digitalização se expandiu rapidamente e deixou com que a empresa fotográfica fosse deixada de lado. Atualmente, estão tentando inovar seu mercado investindo na área de produtos farmacêuticos.

Com a perda, a Kodak passou por diversas transformações, isso por conta dos avanços tecnológicos, criando assim vários modelos e formas para a indústria.

### **7.1- Panorama Atual da Kodak:**

Atualmente a empresa Kodak está tentando voltar ao mercado de trabalho como uma indústria farmacêutica. Após sua falência com a fotografia, a empresa decide renovar seu mercado e apostar em algo novo, suas ações aumentaram 1000% após anunciarem a produção de medicamentos farmacêuticos, no mês de agosto de 2020 a Kodak obteve US\$33,20 de ação, e em 29 de julho, ultrapassando por poucos minutos a marca de S\$60 no mesmo dia, após seu anúncio nesta área.

Segundo Bill Gates (1997), se você persistiu e não deu certo, é o momento de mudar; então foi uma jogada inteligente da Kodak mudar o ramo empresarial.

Anteriormente deste marco histórico, o presidente Donald Trump dos EUA declarou um empréstimo de S\$755 milhões, objetivando a construção dos suprimentos farmacêuticos, retratando um aumento de 445% para que em seguida possa conquistar proporções astronômicas com a anúncio da empresa.

Luiza Helena Trajano (2017) diz que o empreendedorismo é ousar, fazer acontecer com o cenário em que a companhia se encontra. Nem que isso signifique mudar completamente os planos do empreendimento.

## **7.2- Perspectivas Futuras da Indústria Fotográfica:**

Mark Zuckerberg (2004) diz que a inovação promove a indústria, e por isso, conforme passa o tempo, tudo se atualiza e melhora.

Portanto a indústria fotográfica passou por várias transformações, por conta da crescente no meio tecnológico, que acabou respingando na fotografia, e assim criando diversos modelos e formas para essa indústria.

➤ **Móvel e Redes Sociais:** A fotografia móvel já se tornou a forma mais comum de capturar e compartilhar imagens. A qualidade das câmeras de smartphones tem melhorado constantemente, e as redes sociais continuam a manter a demanda por fotos e vídeos de alta resolução. O foco nas experiências instantâneas e na vontade provavelmente continuarão moldando a indústria.

➤ **Realidade Aumentada e Realidade Virtual:** A integração da fotografia com tecnologias de realidade aumentada (AR) e realidade virtual (VR) oferece novas formas de criar e compartilhar imagens imersivas. Isso poderia incluir fotografias 360 graus, tours virtuais e experiências interativas.

➤ **Inteligência Artificial e Edição Automatizada:** A IA tem o potencial de simplificar a edição de fotos, identificar automaticamente os melhores momentos de um conjunto de imagens e até mesmo aprimorar a qualidade das fotos. Ferramentas de edição automatizada podem se tornar mais acessíveis e precisas, permitindo que mais pessoas criem imagens impressionantes.

➤ **Sustentabilidade e Conscientização Ambiental:** Com a crescente conscientização sobre questões ambientais, a indústria fotográfica pode ser influenciada por tendências de sustentabilidade. Isso pode incluir a adoção de práticas de produção mais ecológicas, bem como a exploração de técnicas de impressão e exposição mais amigáveis ao meio ambiente.

➤ **Alta Resolução e Impressão:** À medida que as tecnologias de câmeras continuam a melhorar, a demanda por fotografias de alta resolução para impressão em grande formato também pode aumentar. Isso pode abranger desde fotografia de arte até decoração de interiores.

➤ **Analógica e Estilo Vintage:** Embora a tecnologia digital tenha dominado a fotografia, ainda existe um interesse crescente pela fotografia artística e pelas estéticas vintage. Câmeras de filme, processos de revelação tradicionais e estilos retrô podem continuar a atrair uma base de entusiastas e artistas.

## **METODOLOGIA:**

Iniciamos o estudo identificando e definindo claramente o problema de pesquisa: a crise enfrentada pela empresa Kodak e o papel do administrador nesse contexto, visando entender as causas e implicações da recuperação e possível falência da empresa.

Estabelecemos os objetivos da pesquisa, incluindo compreender o papel do administrador na recuperação e falência de empresas, e como analisar o histórico da Kodak e identificar as estratégias de administração adotadas.

Realizamos uma revisão da literatura que abrange conceitos e teorias relacionados à administração em situações de crise empresarial, destacando trabalhos de autores como Peter Drucker (1972), Jules Henri Fayol (1917) e Frederick Taylor (1907) que abordam temas semelhantes.

Para compreender o caso da empresa Kodak, coletamos dados relevantes, incluindo documentos financeiros, relatórios anuais, informações de mercado e notícias de fontes confiáveis.

Analisamos detalhadamente o caso da Kodak, desde seu período de sucesso até sua crise e tentativa de recuperação. Investigamos as estratégias de administração adotadas, a resposta aos desafios tecnológicos e os resultados obtidos pela empresa.

Os dados coletados foram submetidos a análises qualitativas e quantitativas, conforme necessário, para identificar tendências, padrões e conclusões significativas relacionadas ao papel do administrador no processo de recuperação e falência da Kodak.

Com base na análise dos dados e na comparação com a literatura, tiramos conclusões sólidas sobre o papel do administrador em situações de crise empresarial, destacando as lições aprendidas do estudo de caso da Kodak e as implicações para a gestão eficaz de empresas em dificuldades.

Apresentamos as considerações finais do estudo, resumindo as principais descobertas, contribuições e limitações.

Listamos todas as fontes consultadas e citadas ao longo do trabalho de acordo com as normas de formatação de referências bibliográficas aplicáveis.

Essa metodologia permite uma análise aprofundada do papel do administrador no contexto de recuperação e falência de empresas, usando o estudo de caso da Kodak como referência. Ela aborda desde a definição do problema até a apresentação de conclusões embasadas em dados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

Considerando o amplo escopo do estudo sobre "O PAPEL DO ADMINISTRADOR NO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO E FALÊNCIA – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA KODAK" e as profundas reflexões que emergiram ao longo desta pesquisa, é possível traçar algumas considerações finais que destacam a importância da administração e da inovação nas empresas, à luz das informações apresentadas neste trabalho.

Primeiramente, reforça-se a ideia central de que a administração desempenha um papel fundamental na gestão eficiente das organizações. Como enfatizado por Peter Drucker (1974), A administração é um processo abrangente que engloba o planejamento estratégico, a execução coordenada e o constante monitoramento de uma ampla gama de atividades e operações. Isso inclui a gestão de recursos, estratégias de recuperação e adaptação às mudanças do ambiente de negócios.

A inovação, por sua vez, desponta como um elemento fundamental para o dinamismo das empresas no cenário contemporâneo. Abrange o planejamento estratégico, a execução e o controle de processos voltados para a obtenção de eficiência e eficácia. Ela desempenha um papel vital na introdução eficaz de novas abordagens, tecnologias e práticas que não apenas reduzem custos, mas também impulsionam a capacidade da empresa de competir em um mercado globalizado cada vez mais desafiador.

O estudo de caso da empresa Kodak ilustra vividamente como a ausência de uma administração eficaz e estratégias de inovações inadequadas podem levar uma empresa reverente à falência. A análise das causas da crise da Kodak, bem como das estratégias de recuperação, fornece valiosas lições sobre a importância da adaptabilidade, inovação e uma abordagem proativa na administração de empresas.

É inegável que a tecnologia desempenha um papel fundamental na competitividade das empresas modernas. Ela não apenas ressignifica os produtos, mas também impulsiona a eficiência operacional, melhora a satisfação do cliente e, em última análise, impacta diretamente os resultados financeiros.

Assim, concluímos que a administração e a tecnologia são intrinsecamente interligadas e desempenham um papel vital no sucesso ou fracasso das empresas. Recomendamos enfaticamente que as organizações invistam de forma contínua na

otimização desses processos, aproveitando as inovações e ferramentas disponíveis para aprimorar suas operações.

À medida que o mundo dos negócios continua a evoluir, a capacidade de administradores em se adaptarem e aplicarem princípios eficazes da tecnologia será um fator determinante para a sobrevivência e o sucesso no mercado competitivo de hoje. Portanto, este estudo oferece uma base sólida para futuras pesquisas e práticas que buscam aprimorar a administração e a inovação nas empresas, garantindo sua relevância e prosperidade contínuas.

## REFERÊNCIAS:

### Livros:

ABRÃO, Nelson. **A continuação do Negócio na Falência**. 2 ed. São Paulo: Leud, 1998, p. 71.

ABRÃO, Nelson. **A continuação do Negócio na Falência**. 2 ed. São Paulo: Leud, 1998, p. 92.

3º FERREIRA, Waldemar. **Tratado de Direito Comercial**. São Paulo: Saraiva, 1965, v.14, p. 59.

FERREIRA, Waldemar. **Tratado de Direito Comercial**. São Paulo: Saraiva, 1965, v. 15, p. 81.

3º FERREIRA, Waldemar. **Tratado de Direito Comercial**. São Paulo: Saraiva, 1965, v.14, p. 107.

FERREIRA, Waldemar. **Tratado de Direito Comercial**. São Paulo: Saraiva, 1965, v.14, p. 109.

3º FERREIRA, Waldemar. **Tratado de Direito Comercial**. São Paulo: Saraiva, 1965, v.14, p. 110.

3º FERREIRA, Waldemar. **Tratado de Direito Comercial**. São Paulo: Saraiva 1965, v.14, p. 471.

LOBO, Jorge Joaquim. **Direito Concursal**. Rio de Janeiro: Forense, 1996, p. 155.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Falimentar**. São Paulo: Saraiva, 1975, v.1, p. 143 e 146.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Falimentar**. São Paulo: Saraiva, 1975, v.o.1, p. 144.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Falimentar**. São Paulo: Saraiva, 1975, v.1, p. 145.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Falimentar**. São Paulo: Saraiva, 1975, v. 1, p. 145/14

REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Falimentar**. São Paulo: Saraiva, 1975, v.o.1, p. 150.

RIVAROLA, Mario A. **Tratado de Derecho Comercial Argentino**. Buenos Aires: Companhia Argentina de Editores, v. V, p. 96.

VIGIL NETO, Luiz Inácio. **Reflexões sobre o sistema falimentar.** Revista Jurídica. Porto Alegre, n. 241, p. 34-49, nov. 1997, p. 36.

### **Artigos da Internet:**

**Administrador: conheça o que faz, salário e como se tornar um.** 03/02/2023. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/administrador/>. Acesso em: 07 mar. 2023, 14h44.

**BALDEZ, Lucas. De pioneira a dinossauro: Kodak mudou a fotografia, mas sucumbiu ao celular.** 01/08/2023. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2023/07/20/kodak-inovacoes.htm>. Acesso em: 27 jul. 2023, 18h47.

**BARBOSA, Alberto. Indústria Fotográfica em 2022 teve recuperação da “Cultura Retrô”.** 05/01/2023. Disponível em: <https://blog.emania.com.br/industria-fotografica-em-2022-teve-recuperacao-da-cultura-retro/>. Acesso em: 23 jun. 2023, 13h35.

**BEZERRA, Juliana. Henry Ford.** Data de publicação não informada. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/henry-ford/>. Acesso em: 30 mar. 2023, 18h37.

**Ciclo de vida de uma empresa.** 25/08/2023. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/ciclo-de-vida-de-uma-empresa/>. Acesso em: 19 mar. 2023, 19h13.

**CRUZ, Hugo. Kodak: o que aconteceu com a empresa?** Data de publicação não informada. Disponível em: <https://www.bitmag.com.br/kodak-o-que-aconteceu-com-a-empresa/>. Acesso em: 18 ago. 2023, 19h56.

**JAINÉ, Jehniffer. Falência, O que é? Pedido, Recuperação judicial e ordem de pagamento.** 18/01/2021. Disponível em: <https://investidorsardinha.r7.com/aprender/falencia/>. Acesso em: 04 abr. 2023, 18h24.

**KLEINA, Nilton. A história da Kodak, a pioneira da fotografia que parou no tempo.** 10/10/2017. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/mercado/122279-historia-kodak-pioneira-da-fotografia-nao-evoluiu-video.htm>. Acesso em: 12 ago. 2023, 20h44.

MARCONDES, José Sergio. **Empresa: O que é? Objetivos, Conceitos e Tipos de Empresa.** 08/02/2023. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/empresa-o-que-e-objetivo-conceitos/>.

**Acesso em:** 02 mar. 2023, 13h50.

MELO, Elton. **Citações de Peter Drucker sobre a Administração.** 05/09/2016. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/cita%C3%A7%C3%B5es-de-peter-drucker-sobre-administra%C3%A7%C3%A3o-elton-melo-pmp-psm>.

**Acesso em:** 30 mar. 2023, 19h57.

**O que é falência? – Direito Empresarial.** 10/10/2020. Disponível em: <https://www.cleversonneves.com.br/saiba-o-que-e-falencia/>. **Acesso em:** 05 mar. 2023, 17h22.

TORRES, Vitor. **Entenda quais são os tipos de empresa para abrir no Brasil.** 22/11/2023. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/entenda-quais-sao-os-tipos-de-empresa-para-abrir-no-brasil/>. **Acesso em:** 21 mar. 2023, 20h14.

