

Practical Community in Business Model

CASE KODAK

Autores: Prof. Fabian Salum e Prof^a. Karina Coleta

Janeiro/2018

Este caso foi preparado por Karina Coleta, sob a supervisão do Professor Fabian Salum, ambos da Fundação Dom Cabral. Destina-se a ser usado como base para a discussão em classe, em vez de ilustrar o manejo efetivo ou ineficaz de uma situação administrativa.

Material adicional sobre estudos de caso da Practical Community in Business Model pode ser acessado em practicalbusinessmodel.com

Copyright © 2018 Practical Community in Business Model



A KODAK



Apresentação da Empresa

A Kodak é uma empresa de tecnologia especializada em imagens. A multinacional americana tem sede em Rochester, no estado de Nova York. A área de 5,3 km² que um dia já teve cerca de 200 prédios, hoje abriga uma porção de outras empresas que buscavam espaço para operar.

Muito do que havia lá já foi demolido ou vendido, mas em uma das construções restantes ainda sobrevive a Kodak. No mundo, a empresa chegou a ter 144 mil empregados e hoje conta com aproximadamente 8 mil. Dos 30 mil funcionários dos anos áureos em Rochester, hoje restam apenas 300. Do que era vendido antigamente, os produtos relacionados diretamente à fotografia, apenas uma minúscula porcentagem ainda sai da fábrica. A queda foi de 96% desde 2007. São poucas as pessoas que ainda

tiram fotografias usando filmes, e mesmo grandes estúdios de cinema já partiram para a tecnologia digital. A produção anual, que em 1990 girava em torno de 19 bilhões de dólares, caiu para apenas 2 bilhões anuais. Considerando a inflação e as correções monetárias de 1990 até hoje, é uma queda catastrófica. Hoje, de dentro dos laboratórios, 300 engenheiros trabalham diretamente com o desenvolvimento de tecnologias novas, como tintas especiais, novas tecnologias de impressão, sensores que servem para indicar na embalagem de um produto se ele está vencido e telas sensíveis ao toque mais baratas para serem implantadas em smartphones e afins. A Kodak hoje tenta se posicionar no mercado como uma empresa capaz de auxiliar seus clientes em todo o mundo a crescer seus negócios e a curtir a vida.



Fatos Importantes do Histórico

No primeiro dia do ano de 1881, George Eastman e Henry A. Strong formaram a Eastman Dry Plate Company. Eastman deixou o seu emprego em um banco para dedicar-se inteiramente ao novo projeto, fazendo pesquisas com o intuito de simplificar a fotografia. Em 1888, ele lançou a câmera KODAK, tornando a base da fotografia acessível a todos.

If it isn't an Eastman it isn't a Kodak.

The widest capabilities, the smallest compass and the highest type of excellence in camera construction are all combined in the No. 3

Folding Pocket KODAKS

Made of aluminum, covered with fine morocco, have the finest Rapid Rectilinear lenses, automatic shutters, sets of three stops, scales for focusing, tripod sockets, brilliant reversible view finders.


Load in Daylight
with our film cartridges for two, six or twelve exposures. Make pictures 3 1/4 x 4 1/4 inches and will

GO IN THE POCKET

PRICE, \$17.50

Kodak Catalogue free at the dealers or by mail. # # #

Eastman Kodak Co.
Rochester, New York.

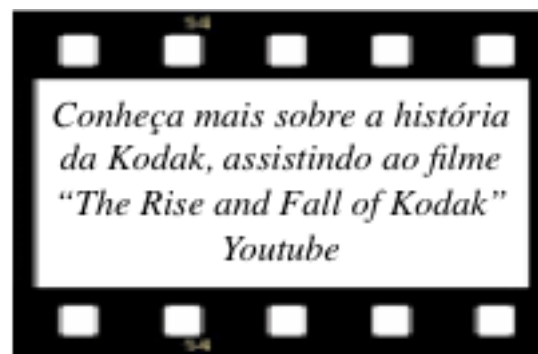


Propaganda da Kodak de 1900

A nova câmera podia ser transportada para qualquer lugar com facilidade. Era pré-carregada com filme suficiente para cem

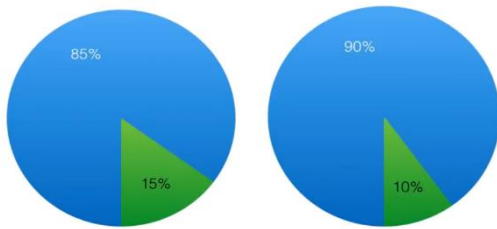
poses. Após a exposição, retornavam a Rochester, onde o filme era revelado.

Em 1884, a parceria de Eastman e Strong formou a nova companhia Eastman Dry Plate and Film Company. Em 1889, formou-se a Eastman Company, que, a partir de 1892, passou a se chamar Eastman Kodak Company e passou a distribuir mundialmente seus produtos.



Eastman entendia que para atingir o sucesso de seu empreendimento, era necessário suprir as necessidades e desejos de seus consumidores. O fundador investiu continuamente em pesquisas e desenvolvimento com o objetivo de alavancar seus negócios. Em 1900, centros de distribuição foram estabelecidos na

França, Alemanha, Itália e em outros países da Europa. Uma unidade no Japão estava sendo considerada ao mesmo tempo em que a unidade do Canadá era construída. Na década de 1970, a empresa domina completamente o mercado americano, alcançando 85% de Market Share no mercado de câmeras e 90% no mercado de filmes. Em 1975, a empresa cria a primeira máquina digital do mundo.

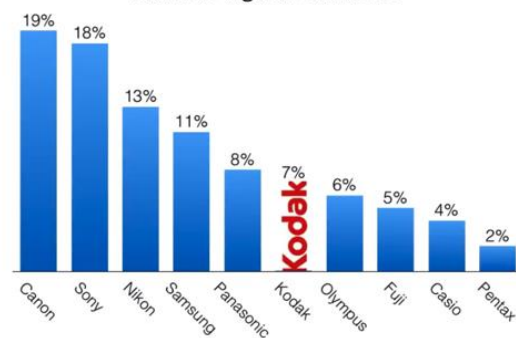


Share da Kodak no mercado norte americano de câmeras (esquerda) e filmes (direita), em 1976.

Ao longo de sua história, a companhia operava no mercado, oferecendo basicamente câmeras fotográficas à base de filmes, filmes fotográficos e revelação de fotos. O negócio foi formatado de modo que a menor margem viesse da venda das câmeras fotográficas e as maiores margens ($\cong 75\%$ da margem total) viessem da venda e da revelação dos filmes. A introdução da câmera digital representava uma ameaça ao seu próprio modelo de negócios. Uma ameaça que poderia canibalizar seus produtos mais lucrativos. Isso explica a demora da companhia em introduzir sua invenção no mercado. O produto só foi

ofertado ao mercado, vinte anos depois de sua invenção, já em 1995. E apenas em 2001 a empresa lança uma máquina fotográfica digital acessível para o mercado de massa. O resultado disso é que, em 2010, a empresa contava com apenas 7% de participação no mercado de câmeras digitais, atrás de empresas como a Canon, Sony, Nikon, Samsung e Panasonic.

Participação no mercado norte americano de câmeras digitais em 2010



Estes últimos fatos explicam a forte derrocada que veio em seguida. No dia 19 de janeiro de 2012, a Kodak apresentou perante um tribunal de Nova York um pedido de concordata para reorganizar seus negócios.

Notícia do The Wall Street Journal sobre o pedido de concordata da Kodak em jan/2012.

THE WALL STREET JOURNAL
Media

January 19, 2012, 6:02 a.m. ET

Former trailblazer Kodak files for Chapter 11

Associated Press

ROCHESTER, N.Y. — Kodak's moment has come and gone.

The glory days, when Eastman Kodak Co. ruled the world of film photography, lasted for over a century. Then came a stunning reversal of fortune: cutthroat competition from Japanese firms in the 1980s and a seismic shift to the digital technology it pioneered but couldn't capitalize on. Now comes a wistful worry that this American business icon is edging toward extinction.

Kodak filed for Chapter 11 bankruptcy protection on Thursday, raising the specter that the 132-year-old trailblazer could become the most storied casualty of a digital age.



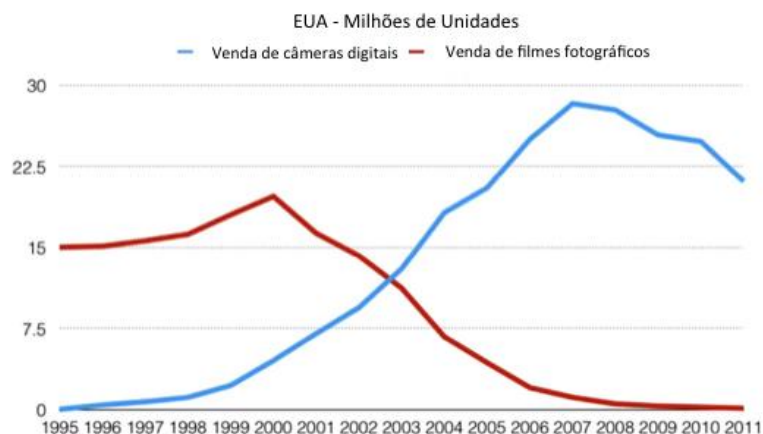
O Dilema da Kodak

Como uma empresa tão dominante como a Kodak permitiu ser derrotada pela tecnologia digital que ela própria criou?

A Kodak introduziu as primeiras câmeras digitais não profissionais em 1995. Canon, Sony e outras fabricantes foram rápidas em seguir a empresa. Em um primeiro momento, as câmeras digitais eram caras e a qualidade da imagem era pobre. Com o

tempo, os preços caíram e em 2000 a demanda por câmeras digitais explodiu. O crescimento do mercado digital foi acompanhado pela decadência do mercado de filmes fotográficos. Em 2003 a venda de câmeras digitais superou a venda de filmes fotográficos. Já em 2010, o mercado de filmes fotográficos estava morto.

Mercado digital x Mercado analógico



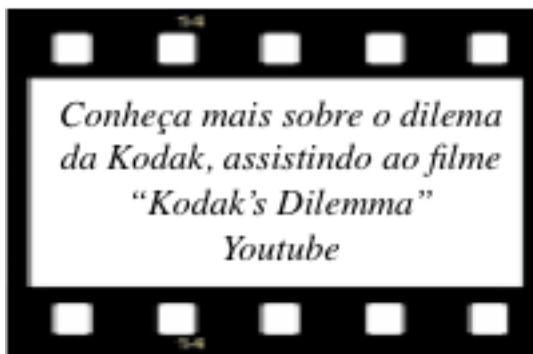
Fonte: "The Rise and Fall of Kodak" filme disponível no Youtube, acessado em agosto de 2017. Link: <https://www.youtube.com/watch?v=dqwAZKrc6vw>

O negócio da Kodak estava estruturado na venda câmeras analógicas com margens baixas, filmes e revelação de fotos com margens altas. O sucesso das câmeras

digitais impactou diretamente as margens da empresa. A Kodak nunca conseguiu tornar o negócio digital competitivo e lucrativo de modo a substituir seu negócio

de filmes fotográficos. A alta administração da empresa sabia exatamente o que estava por vir, entretanto, eram muitos aspectos de preocupação como a redução substancial das margens e a atuação em um mercado competitivo completamente diferente. Ou seja, o problema não foi a Kodak não perceber a ameaça se aproximando.

Uma possível resposta para a derrocada da Kodak, pode estar no chamado: “Dilema do Incumbentes”.



A melhor forma de compreender este Dilema, é pensar na Kodak e em qualquer outra empresa como um conjunto de capacidades. As capacidades podem ser basicamente de três tipos: Recursos que incluem gestão, desenvolvimento e pesquisa, capital, marca, entre outros; Processos que incluem os processos-chave da organização, tais como manufatura, distribuição e gestão orçamentária e; Valores que incluem a cultura corporativa, normas, comportamentos, entre outros.

Recursos

A Kodak era rica em recursos. Era líder na tecnologia de desenvolvimento de filmes e na tecnologia de processamento e revelação de filmes fotográficos. A marca

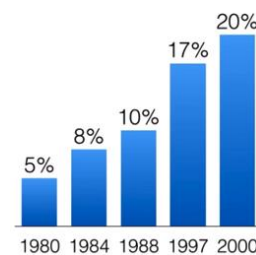
da companhia também era um recurso importante. A empresa era pioneira no mercado de consumo e uma das marcas mais famosas do mundo. A Kodak também contava com recursos financeiros próprios e facilidades de acesso a crédito no mercado. Em 2001, a empresa foi classificada como A3 pela agência Moody's.

Processos

A Kodak tinha alguns processos muito eficientes, como os relacionados à produção e distribuição de filmes. Entretanto a companhia não era tão eficiente com as câmeras. Em 2001, perdia US\$60,00 para cada câmera digital que vendia.

Valores

A rentabilidade era um valor importante para a Kodak. O mercado de filmes da Kodak tinha uma margem de aproximadamente 75%, enquanto a margem das câmeras digitais não ultrapassou 10%. Por mais forte que a empresa pudesse ser, ela não pode evitar ou ignorar os concorrentes. A competitividade era também um importante valor. Os executivos da Kodak tentavam se defender de outros fabricantes de filmes como a Fuji.



Crescimento do *Market Share* da Fuji no Mercado de filmes fotográficos dos EUA.



A Kodak, assim como outras empresas de sucesso, desenvolveu fortes capacidades em produtos e mercados específicos. Recursos, processos e valores foram desenhados para que a empresa pudesse ser bem-sucedida, considerando um conjunto de condições de um determinado contexto de atuação. Quando as condições mudaram, as capacidades mais diferenciadas da Kodak, rapidamente se converteram em limitações. Sob a pressão dos competidores digitais, as limitações da Kodak se converteram em armadilhas. As empresas, de forma geral, competem tendo como base suas forças, mas algumas vezes operar com as forças é fazer um uso errado de seus recursos. Em 1996, exatamente quando a batalha no mercado digital tinha acabado de começar, a Kodak lançou uma nova câmera analógica com nova tecnologia, lançamento que custou à empresa cerca de US\$ 1 bilhão, deixando de investir esses recursos nas câmeras digitais.

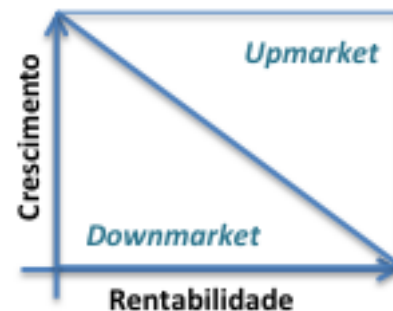
A Kodak nunca viu a venda de câmeras como seu negócio principal. O alvo era ampliar a venda de filmes e revelações. Desta maneira, a empresa não dispunha de processos adequados de design e produção das câmeras digitais e, portanto, nunca se tornou competitiva neste mercado.

Como as margens eram muito maiores no negócio de filmes, na disputa por recursos e investimentos internos da organização os executivos de filmes sempre ganhavam a batalha, usando o argumento da rentabilidade. O negócio das câmeras digitais não recebeu os investimentos

necessários para crescer e se tornar mais competitivo.

É possível descrever qualquer mercado em termos de crescimento e rentabilidade. Os segmentos que apresentam baixa rentabilidade e baixo crescimento são usualmente chamados de “*downmarket*” e os segmentos que apresentam alta rentabilidade e alto crescimento são usualmente chamados de “*upmarket*”.

O “*downmarket*” é o segmento em que os novos entrantes usualmente começam a competir. A princípio, de 1995 até 1999, o crescimento do mercado de câmeras digitais era lento e os lucros não eram satisfatórios. As fabricantes de câmeras digitais se posicionavam no “*downmarket*”. Os incumbentes estão no “*upmarket*” onde a demanda é mais previsível e, também, os volumes e as margens são maiores.



A Kodak se posicionava exatamente no “*upmarket*” com o seu negócio de filmes. Se os novos entrantes se tornam bem-sucedidos, eles conseguem aprimorar suas capacidades e começam a se mover para o “*upmarket*”, onde conquistam maior crescimento e lucratividade, até passarem a competir diretamente com os incumbentes nos segmentos *Premium*. Foi



o que aconteceu com as câmeras digitais entre 2000 e 2007.

A melhor forma para os incumbentes responderem é desenvolver produtos para competir com os novos entrantes no “*downmarket*”, antes que eles se movam para o “*upmarket*” e afetem o negócio central do incumbente. A Kodak tentou fazer isso ao lançar sua câmera digital, mas falhou. Seus recursos, processos e valores construídos por mais de 100 anos para promover a dominação no mercado de filmes, se transformaram em armadilhas que impediram a Kodak de competir no mercado digital.

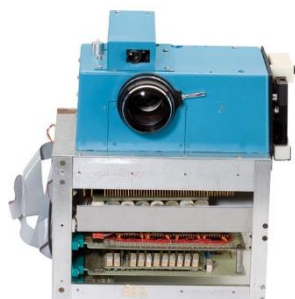
Apesar dos executivos da Kodak estarem conscientes das ameaças e saberem exatamente que capacidades precisavam desenvolver para se tornarem competitivos no mercado digital, eles não conseguiram realizar mudanças tão grandes em tão pouco tempo.

Blockbuster, Nokia e Korean Airlines são outros exemplos de empresas incumbentes que sucumbiram para novos entrantes.

Direitos Reservados



Conheça algumas das câmeras digitais mais importantes da história



Protótipo de câmera digital da Kodak – 1975

Esta foi a câmera que registrou a primeira imagem digital da história, ainda em preto e branco. O equipamento foi produzido a partir de um conceito de **Steven Sasson** engenheiro da Kodak. Aos 25 anos ele recebeu a tarefa de criar um “dispositivo de carga acoplada”. Ele decidiu que o melhor a fazer era criar uma câmera sem partes móveis. Após um ano de trabalho, o dispositivo estava criado. O aparelho pesava nada menos que 8kg.



Fujix Fuji DS-1P – 1988

Na Photokina de 1988, que aconteceu na Alemanha, a Fuji revelou a primeira câmera digital voltada aos consumidores finais, no entanto, ela nunca chegou a ser comercializada. Mesmo assim, o aparelho apresentou ao mundo uma nova e importante tecnologia: a SRAM (static RAM), o cartão de memória removível desenvolvido em parceria com a Toshiba.



Dycam – 1990

Ela foi a primeira câmera digital feita para atingir o mercado americano, porém, ela era muito cara para se popularizar (US\$ 600) e totalmente rudimentar (eram apenas fotos feitas em preto e branco, a 376x240 pixels). Na época do lançamento, poucas unidades foram vendidas, mas quase todas para fins empresariais.



Apple QuickTake – 1994

Apple QuickTake foi a primeira máquina digital voltada para o consumidor (ou seja, com preço inferior a US\$ 1 mil) a fazer imagens coloridas. O equipamento tinha resolução VGA, foi criado pela Apple, projetado pela Kodak e fabricado pela Chinon, no Japão.

Fonte: Tecmundo.com.br, acessado em agosto de 2017. Link: <https://www.tecmundo.com.br/fotografia-e-design/46477-as-10-cameras-digitais-mais-importantes-da-historia.htm>



O que teria sido da Kodak se a empresa tivesse surfado com maior sucesso a onda de crescimento do mercado de fotografia digital?

Transformar um modelo de negócios é uma das tarefas mais inglórias para as grandes empresas. Durante anos, elas se acostumam a ganhar dinheiro de uma determinada forma e, por razões que não têm nada a ver com seu funcionamento interno, precisam mudar tudo. Mais difícil ainda é acertar o momento exato de fazer isso — de acordo com diversas pesquisas sobre o tema, essa é uma das principais causas mortis das grandes corporações. Para mudar um modelo de negócios, o alto escalão de uma empresa precisa enfrentar um sem-número de resistências, a começar da própria diretoria, dos departamentos que serão atingidos e até do conselho de administração.

Muitos condenam os executivos da Kodak por não terem aproveitado a tecnologia de que dispunham e liderado a introdução das câmeras fotográficas digitais no mercado de consumo de massa, mesmo correndo o risco de canibalizar, talvez precocemente, o seu negócio mais lucrativo.

Mas o que foi feito das empresas que competiam com a Kodak no mercado

digital? A venda de câmeras digitais teria sido capaz de sustentar a estrutura da companhia? Por quanto tempo?

Estudo da GFK realizado em 64 países e apresentado na Photokina de 2014 na Alemanha revelou que o mercado de fotografia se ressentia claramente de uma falta de direção e continua sofrendo os impactos do chamado “*Smartphone Challenge*”. Os especialistas explicaram que as funções de fotografia dos *smartphones* são aprimoradas continuamente, desafiando as câmeras compactas de zoom simples. Outro desafio para a competição é o desejo dos consumidores de compartilhar com outras pessoas as fotos que acabaram de registrar. Enquanto o mercado de câmeras digitais decrescia, o mercado de *smartphones* crescia significativamente.

O quadro a seguir apresenta o portfólio atual (dados de 2017) das concorrentes da Kodak que estavam à frente da empresa no mercado de fotografia digital norte americano em 2010.



Quadro 1. Portfólio de produtos atual (2017) das empresas que estavam à frente da Kodak no mercado de câmeras digitais norte americano em 2010

Produtos	Canon	Sony	Nikon	Samsung	Panasonic
Máquinas fotográficas digitais e acessórios	x	x	x		
Equipamentos de áudio (autofalantes, som para carros)	x	x		x	x
Filmadoras	x	x			
Smartphones e Apps		x		x	
Tablets		x		x	
Videogames		x			
Câmeras de monitoramento de segurança				x	x
Notebooks/Computadores e Monitores				x	
Projetores e Broadcast					x
Painéis digitais para empresas					x
Equipamentos de automação industrial					x
Eletrodomésticos (televisores, refrigeradores, ar condicionado ou impressoras e multifuncionais)	x	x		x	x

Fonte: elaborado pelo autor.

É interessante notar que apenas três das cinco empresas continuam no mercado de fotografia digital e apenas uma empresa, a Nikon, se manteve exclusivamente neste mercado. Das cinco empresas, quatro passaram por um processo de diversificação de seus negócios de atuação e o mesmo aconteceu com a Kodak. Antonio Perez foi um dos executivos que liderou mudanças significativas.

Nascido na Espanha, Perez construiu sua carreira durante os 25 anos em que trabalhou como executivo da Hewlett-Packard, nos Estados Unidos. Com vasto conhecimento da área de produtos de consumo digitais — particularmente impressoras —, ele assumiu a presidência da Kodak em 2005 com uma missão clara: salvar a empresa a qualquer custo. Com carta-branca na mão, Perez traçou um ambiciosíssimo plano de reestruturação

que foi dividido em três partes. Sua primeira tarefa foi readequar o negócio de fotografia tradicional (o de filmes) ao novo formato da empresa, com o objetivo de obter o máximo de rentabilidade com o mínimo de custo. Os filmes ainda são vendidos — nas projeções da Kodak, eles podem sobreviver ainda uma década —, mas 11 fábricas foram fechadas, inclusive no Brasil; pessoas foram demitidas; e uma parte do complexo de Rochester veio abaixo. A segunda foi montar as bases do negócio de impressão digital, escolhido como o ramo de negócios principal para a companhia. A última tarefa de Perez foi recuperar o combalido balanço da companhia, cortando custos e vendendo divisões de negócios que não faziam mais parte da nova estratégia, como a de produtos para saúde. O executivo declarou, ao final de 2005: “Considero a reestruturação concluída. Temos novos



produtos, novas tecnologias e estamos prontos para crescer. Agora cabe a nós posicionar a companhia na liderança desses novos mercados”, disse ele.

Ao mesmo tempo que Perez comemorava o fim da reestruturação, a Kodak enfrentava em Wall Street um dos piores momentos de sua história. O aumento dos preços de commodities como alumínio, prata e petróleo, matérias-primas essenciais para a empresa, levou seus executivos a anunciarem um reajuste de 20% nos preços dos produtos fotográficos. Com isso, a Kodak tornou-se uma das primeiras empresas a elevar os preços no então cenário de crise nos Estados Unidos. Resultado: suas ações caíram à sua menor cotação desde 1978, chegando a valer apenas 12,41 dólares. Sendo que 10 anos antes valia cerca de 95 dólares.

A companhia também enfrentou ceticismo por parte do mercado — uma espécie de pedágio cobrado pelos erros do passado. Uma das maiores apostas de Perez para 2008, o lançamento de uma fornada de 25 novos produtos para a indústria gráfica já teria sido recebido com frieza no setor. A novidade mais significativa da Kodak, na ocasião era uma impressora comercial chamada Stream, com tecnologia digital de jato de tinta e capaz de imprimir 300 metros de papel por minuto, tudo isso com imagens de alta qualidade. O problema é que esse produto, cujo preço variava de 1 milhão a 4 milhões de dólares, demoraria dois anos para chegar ao mercado — um prazo considerado longo demais em um setor marcado pela rápida evolução tecnológica e para uma empresa que tinha

urgência por resultados. As expectativas do próprio Perez, de que ao fim da reestruturação a empresa estaria no azul, não se concretizaram.

Entretanto, alguns progressos foram apontados pela Standard & Poor's e creditados à gestão de Perez. A agência de classificação de risco avaliou que as medidas tomadas pelo executivo não foram suficientes para equilibrar a empresa, mas tornaram-se exemplos de que, ao menos no curto prazo, nem tudo está perdido. A dependência do negócio de fotografia tradicional, ainda grande, estava diminuindo. O caixa também estava mais equilibrado. A empresa contava com 3 bilhões de dólares de reservas e dívidas de longo prazo de 1,6 bilhão de dólares, o que não caracterizava uma situação de penúria.

Em 2007, entretanto, excluindo-se os ganhos com a venda da Unidade de Produtos de Saúde, a Kodak registrou prejuízo de 205 milhões de dólares. É um avanço em relação aos números anteriores, mas ainda assim um prejuízo. O valor de sua marca, um ícone mundial, declinava ano a ano. Entre 2003 e 2007, a Kodak caiu 48 posições no ranking das 100 maiores marcas globais, compilado pela consultoria Interbrand — da 34ª para a 82ª colocação, com a corrosão de 4 bilhões de dólares em seu valor. A partir de 2008 até 2016, ano do último ranking disponível, a empresa não foi mais listada entre as 100 maiores marcas globais. Enquanto algumas de suas concorrentes como a Canon (42ª), HP (48ª), Sony (58ª), Panasonic (68ª) e Xerox (84ª) permaneceram na lista de 2016.

O portfólio de produtos da empresa vem sendo reformulado ano após ano. Em 2017, o que se viu foi uma aposta no relançamento de produtos antigos, buscando atingir nichos de mercado interessados na qualidade e no estilo “retrô” e sinais de inclusão de serviços em sua oferta de valor, além das placas sonoras que prometem reduzir os custos e aumentar a produtividade da impressão.

Na feira da *Consumer Technology Association - CST*, uma das maiores feiras do mundo de eletrônicos que aconteceu em Las Vegas em janeiro de 2017, boa parte das novidades apresentadas eram analógicas. Como é o caso da película Ektachrome, que tinha saído do mercado três anos antes, e da filmadora Super 8, que combina analógico e digital no mesmo equipamento.

Na área de serviços, o lançamento da feira foi o Kodakit, uma plataforma que funciona como um *marketplace* que ajuda empresas a encontrarem fotógrafos profissionais para serviços variados. E vice-versa.

Mas, em janeiro de 2018 a Kodak surpreendeu o mercado. A ação da companhia mais que triplicou em menos de 48 horas, após o anúncio da criação do KodakOne, um sistema de gestão de direitos autorais que usará a *blockchain* para estocar os dados autorais das fotos tiradas por seus usuários. Associada a um *web crawler* (código que percorre as páginas da internet, catalogando seus componentes), o KodakOne permitirá, em tese, uma gestão mais eficiente dos direitos de uso de imagens do que um sistema centralizado de gestão. E para

pagar os fotógrafos pelo uso das imagens gerenciadas no KodakOne, a companhia está criando sua própria criptomoeda, a KodakCoin.

Analistas entendem que, se a empresa parasse por aí, a ideia poderia ser até considerada boa: trata-se de uma aplicação da tecnologia *blockchain* para resolver um problema legítimo da web, e a marca Kodak poderia ajudar bastante na solução.

Os mesmos analistas, entretanto, ponderam que o que tornou o anúncio escalafobético foi o que veio depois. Além da moeda digital e do sistema de direitos autorais, a Kodak anunciou que vai oferecer contratos de aluguel de mineradoras de *bitcoin*.



Foto da Mineradora de Bitcoin da Kodak.

Os analistas explicam que o valor divulgado do aluguel do equipamento, parece não ser compatível com as expectativas de ganho, considerando a lógica da mineração que se torna mais difícil com o passar do tempo.

Parece que a empresa continua apontando para vários alvos em busca de encontrar



um negócio que será capaz de provocar a retomada de seu crescimento.

Referências

Blog do Estadão. Chacra, Gustavo. (2012, Janeiro 20). O “Momento Kodak” acabou e nem percebemos ao “curtirmos” uma foto no Facebook. Acessado em agosto de 2017. Link: <http://internacional.estadao.com.br/blogs/gustavo-chacra/o-momento-kodak-acabou-e-nem-percebemos-ao-curtirmos-uma-foto-no-facebook/>

Christensen, C. M., & Christensen, C. M. (2003). *The innovator's dilemma: The revolutionary book that will change the way you do business* (p. 320). New York, NY: HarperBusiness Essentials

Christiansen, C. (1997). *The innovator's dilemma*. Harvard Business School Press, Boston.

Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2006). *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your*.

Site Oficial da Kodak Mundial. Acessado em agosto de 2017. Link: <http://www.kodak.com>

Tecmundo. Farinaccio, Rafael. (2015, Março 26). Existe vida após a foto digital: o que faz a Kodak no mundo moderno?. Acessado em agosto de 2017. Link: <https://www.tecmundo.com.br/kodak/77250-existe-vida-foto-digital-kodak-mundo-moderno.htm>

Tecmundo. Hecke, Caroline. (2013, Outubro 31). As 10 câmeras digitais mais importantes da História. Acessado em agosto de 2017. Link: <https://www.tecmundo.com.br/kodak/77250-existe-vida-foto-digital-kodak-mundo-moderno.htm>

YouTube. (2014, Janeiro 06). The Rise and Fall of Kodak [Arquivo de Vídeo]. Acessado em agosto de 2017. Link: <http://www.youtube.com/watch?v=cWQ3NXh5tUE>

YouTube. (2014, Janeiro 26). Kodak's Dilemma [Arquivo de Vídeo]. Acessado em agosto de 2017. Link: <https://www.youtube.com/watch?v=MK6sddsH7-o>

Sawhney, M., Balasubramanian, S., & Krishnan, V. V. (2004). Creating growth with services. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 34.

Interbrand. Best Global Brands 2016 Rankings. Acessado em agosto de 2017. Link: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/>



Revista FHOX. (Janeiro de 2017). As muitas novidades da Kodak nesse começo de ano. Acessado em agosto de 2017. Link: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/>

Brazil Journal, (11 de janeiro de 2018). O 'momento Kodak' da bolha do bitcoin. Link: <http://braziljournal.com/o-momento-kodak-da-bolha-do-bitcoin>

LifeHacker, (10 de janeiro de 2018). Why Kodak's Bitcoin Scheme Is a Scam You Should Avoid. Link: <https://lifelife.com/why-kodaks-bitcoin-scheme-is-a-scam-you-should-avoid-1821957658>

Direitos Reservados