

# PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL: A LINHA TÊNUE ENTRE O SUCESSO E O FRACASSO

Natália Gouvea<sup>1</sup>

Cleginaldo Pereira de Carvalho<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo científico expõe a importância do planejamento na vida organizacional, desde sua fundação, e renovando-o de acordo com a demanda do mercado econômico. Um bom planejamento difere uma empresa bem sucedida de outras que não conseguem o mesmo resultado. A comparação feita entra as duas organizações citadas neste artigo, CANON e KODAK objetivam ilustrar a diferença do gerenciamento de ambas baseando-se nos seus planejamentos. Concluindo que ganha vantagem competitiva quem se mantém atual e está sempre preocupado com o futuro do mercado. Quem inova e busca aproveitar oportunidades. Tudo isso é consequência de um bom planejamento

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento, Organização, Inovação, Futuro.

## ABSTRACT

This scientific paper explains the importance of planning in organizational life, since its foundation, and renewing it according to the demand of market economy. Good planning differs a successful company of others who fail the same result. The comparison made enters the two organizations cited in this article, CANON and KODAK aimed at illustrating both management based on the difference in their plans. In conclusion winning competitive advantage who remains current and is always worried about the future of the market. Who innovates and seeks to harness opportunities. This is the result of good planning.

**KEY-WORDS:** Planning, Organization, Innovation, Future.

## Introdução

O foco deste artigo é o planejamento, que é onde tudo se inicia em uma organização. É através do planejamento que se traçam metas e objetivos, e

---

<sup>1</sup> Docente da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Guaratinguetá – FACEAG, UNIESP - União das Instituições Educacionais do Estado de São Paulo.

<sup>2</sup> Docente do curso de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Guaratinguetá – FACEAG, UNIESP - União das Instituições Educacionais do Estado de São Paulo.

assim, as maneiras eficientes de alcançá-los. É nesta etapa também, que se preveem possíveis problemas que uma organização pode enfrentar neste mercado tão competitivo.

O tema deste trabalho é: Planejamento Organizacional: a linha tênue entre o sucesso e o fracasso.

Para ilustrar a importância de tal processo na vida organizacional, será feito o comparativo entre duas grandes marcas no segmento fotográfico mundial, CANON X KODAK.

### **Planejamento organizacional e estabelecimento de metas**

Atualmente o mundo passa por um período econômico instável, onde o mercado vive uma incerteza e enfrenta desafios, como por exemplo, o avanço da tecnologia, o que se faz necessário a incorporação da internet nas suas estratégias e modelos comerciais, sem deixar de ser competitiva no mercado global, que enfrenta vários problemas sociais, como corte de funcionários e recursos, mudanças políticas e econômicas, que interferem no futuro econômico da empresa.

A globalização trouxe mudanças importantes no mundo atual, tanto dentro como fora das organizações. As empresas devem se manter atualizadas no mercado mundial para se manter competitivas, e a globalização auxilia a comunicação com o mundo.

Os gerentes estão constantemente lidando com a incerteza e os eventos inesperados, sejam eles pequenos, como a perda repentina de um cliente especial, ou algo grande e dramático [...] As organizações de hoje estão enfrentando desafios diversos e de longo alcance. Elas precisam manter o passo com a tecnologia, que está sempre avançando, encontrar meios de incorporar a Internet e o e-business nas suas estratégias e modelos comerciais e lutar para permanecerem competitivas em face da crescente concorrência global, de ambientes incertos, cortes de funcionários e recursos e massivas mudanças econômicas, políticas e sociais no mundo todo (DAFT, 2005, p. 4)

Com a globalização, o cenário empresarial se modificou, pois houve mudanças nas estruturas sociais, econômicas e políticas das sociedades. Graças a evolução dos processos de comunicação, houve uma melhoria do processo de relações comerciais devido a facilidade de troca de informações o que gera uma facilidade nas transações financeiras. Por isso as empresas devem estar a par do que acontece no cenário mundial, adotando assim, novas tecnologias, tendo preços mais competitivos, proporcionando mais benefícios ao consumidor, oferecendo melhor oferta de produtos e desenvolver uma maior discussão sobre ética e valores dentro da organização.

Outro ponto importante a destacar é que as mudanças no modo de produção das mercadorias foram significativas. [...] Antes, quem tomava as grandes decisões econômicas eram os governos. Agora esse papel é desempenhado pelas empresas: são elas que decidem o que, como, quando e onde produzir os bens e serviços que serão consumidos pelo mundo (RIBEIRO, 2010, p.3)

Por sua vez, ainda precisa enfrentar problemas internos, como a diversidade da força de trabalho, as demandas conflitantes dos funcionários que almejam uma oportunidade justa de poder e responsabilidade, visando assim, que os gerentes não acumulem poder, mas o compartilhe com a classe trabalhista.

A crescente diversidade da força de trabalho cria outras dinâmicas: como a empresa mantém uma cultura corporativa forte, enquanto sustenta a diversidade. [...] Os funcionários estão pedindo que os gerentes, em vez de acumulem, compartilhem o poder (DAFT, 2005, p. 4)

Por isso se faz necessário um líder forte que saiba como agir no mundo de hoje, envolvendo os funcionários, criando mudanças e, dessa forma, criando um ambiente produtivo para conviver em um meio colaborador. É fundamental uma nova abordagem, menos rígida, que integre habilidades administrativas sólidas com novas abordagens que enfatizem o ser humano.

É necessário um novo tipo de líder que possa direcionar as empresas através dessa turbulência – um líder forte[...] a evolução pede que os gerentes façam mais com menos, envolvam todos os funcionários, vejam as mudanças – e não a estabilidade – como a natureza das coisas, e criem visão e valores culturais para permitir que as pessoas construam um local de trabalho verdadeiramente colaborador (DAFT, 2005, p.4)

Na administração de uma empresa, se faz necessário o uso das quatro funções da administração: planejamento, organização, liderança e controle. A primeira e talvez a mais importante e difícil função administrativa, o planejamento envolve o desenvolvimento de metas para o desempenho organizacional, tal como a decisão sobre as tarefas e a conduta empresarial para alcançar seus objetivos. Por isso se torna uma função difícil, já que é impossível prever o futuro em um mundo tão instável e cheio de surpresas, que vive em constante mudança.

Das quatro funções administrativas – planejamento, organização, liderança e controle – o planejamento é considerado o mais fundamental. As outras se originam dele. Ainda assim, o planejamento também é a função administrativa mais controversa, pois não consegue ler um futuro incerto nem controlar um ambiente turbulento (DAFT, 2005, p. 5).

### **Definindo metas e planos**

O planejamento incorpora duas ideias, planos e metas, que se completam. Ou seja, são pelo planejamento que se definem as metas da organização e os métodos para alcançá-las.

Mas afinal, qual a definição de metas, planos e planejamento? Metas é um estado futuro que a organização tenta imaginar, ou seja, são os objetivos da empresa. Os planos são os recursos, programações e meios que serão necessários para se alcançar as metas, e por fim, planejamento é o ato de se determinar as metas e definir os meios para alcançá-las.

As metas são importantes, porque as organizações existem para um propósito e elas definem e declaram este propósito. Um plano é um esboço para a realização da meta e especifica às alocações de recursos, programações, tarefas e outras ações necessárias. As metas especificam os fins futuros; os planos especificam os meios de hoje. A palavra planejamento geralmente incorpora ambas as ideias; ela significa determinar as metas da organização e definir os meios para alcançá-las (DAFT, 2005, p.152)

O planejamento começa com um plano que serve como base para a empresa, a partir deste, o gerente pode definir as questões futuras e como agir. A partir dessa base, a organização define as metas departamentais e divisionais. O gerente de cargo mais alto tem a função de definir as metas, tais como as estratégias para alcançá-las. Os planos táticos ficam por conta dos

gerentes departamentais que definem quais ações serão tomadas para alcançar êxito nos planos definidos pela chefia.

O processo de planejamento começa com uma missão formal que define o propósito básico da organização, especialmente para plateias de fora. A missão é a base para o nível estratégico (empresa) de metas e planos, o qual, por sua vez, modela o nível tático (divisional) e o nível operacional (departamental). Os altos-gerentes são geralmente responsáveis por estabelecer as metas e os planos estratégicos que refletem o compromisso para com a eficiência e a eficácia organizacional. As metas e os planos táticos são da responsabilidade dos gerentes médios, como os chefes das principais divisões ou unidades funcionais. O gerente de uma divisão formulará planos táticos, focando nas principais ações que esta precisa tomar para poder cumprir sua parte no plano estratégico estabelecido pela alta gerência (DAFT, 2005, p. 152)

No processo de planejamento, se dá o planejamento estratégico, onde empresa elabora suas estratégias de mercado, definindo os objetivos à longo prazo. Para isso, exige-se uma análise elaborada do ambiente e da organização, que é feita pelos altos executivos da organização.

O planejamento estratégico é o processo de elaboração da estratégia, projetando os objetivos e resultados esperados a longo prazo; [...] A elaboração do planejamento envolve os processos de análise do ambiente e da organização. Geralmente, os altos executivos da empresa são os responsáveis por sua elaboração (RIBEIRO, 2010, p.8)

### **Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico tem o dever de pensar no futuro da organização considerando os negócios em que a organização está inserida, o mercado e suas tendências, dentre outras importantes características da economia, para assim poder definir suas metas e objetivos.

Atualmente, deve-se fazer o planejamento baseando-se em uma estratégia importante ideal para alcançar os objetivos pré-estabelecidos de acordo com as condições do ambiente da empresa, prevendo e se defendendo das ameaças e problemas que poderão surgir.

Para Henry Mintzberg, a estratégia é um modo de pensar o futuro de forma integrada dentro do processo decisório, por meio de um procedimento formalizado e articulador de resultados. Igor Ansoff afirma que a estratégia deve considerar os seguintes aspectos: o negócio em que a empresa está inserida, as tendências do mercado,

as decisões, o nicho competitivo e as características da linha de produtos e serviços (RIBEIRO, 2010, p.7).

Para se fazer um bom planejamento estratégico é necessário que se avalie o ambiente em que a empresa está inserida. Seus desafios, as ameaças e as oportunidades que o mercado proporcionam. É necessário um estudo bem desenvolvido do ambiente competitivo e da concorrência no mercado, sendo importante uma análise detalhada da concorrência buscando informações para facilitar a previsão de ameaças ou mesmo oportunidades de mercado.

A análise dos fatores do ambiente – principalmente as ameaças e oportunidades -, os quais variam dependendo da organização em estudo, é necessária porque a empresa deve estar atenta a determinados movimentos de outros elementos do ambiente competitivo, como os seus concorrentes e o mercado. Por isso, é muito importante a análise da concorrência em busca de informações que permitam prever com maior segurança a possibilidade de alguma ameaça (RIBEIRO, 2010, p.8-9)

Além de analisar o mercado externo, a empresa deve analisar-se internamente, para assim identificar seus pontos fortes e fracos, colhendo informações dos diversos aspectos, como financeiros, humanos, etc. Devendo analisar seus clientes, seus produtos e serviços, aumentando a qualidade e eficiência e assim, abrindo vantagem com a concorrência. Os gerentes devem estar cientes de que a empresa deve traçar um perfil para seus clientes e deve analisa-los. Ver o que o mercado está oferecendo e o que ela pode oferecer para conquistar o sucesso na competitiva economia mundial.

Saber seus pontos fortes e fracos é essencial para conseguir uma vantagem significativa neste mercado competitivo. Sabendo suas deficiências de produção a empresa pode se planejar para consertar erros e superar assim seus concorrentes, aumentando a qualidade e satisfazendo seus clientes.

A análise dos elementos internos à empresa, com o propósito de identificar seus pontos fortes e fracos, por meio do levantamento de informações sobre as diversas áreas, considerando os aspectos financeiros, tecnológicos, humanos, etc. Esta análise pode ser feita pelo estudo de seus clientes e mercados, [...] analisando qual o fator que faz com que ela, seu produto ou serviço tenham sucesso em relação a seus concorrentes, ou seja, qual a vantagem competitiva existente (RIBEIRO, 2010, p. 9)

## **Propósito de metas e Planos**

As incertezas do mercado e a complexidade do ambiente econômico leva muitos gerentes à dúvidas e, assim, buscam planos e metas a curto prazo. Porém é importante que se desenvolvam metas a longo prazo, tal como metas em cada departamento, a fim de conseguir legitimidade para clientes, investidores e fornecedores.

Os Propósitos são:

- Legitimidade: descreve o propósito da organização e a razão da sua existência. Sua missão, têm como objetivo, fazer com que a comunidade, os clientes e os fornecedores tenham uma visão favorável da empresa
- Fonte de Motivação e compromisso: As metas sendo claras tem como função ajudar os funcionários a identificar suas tarefas, reduzindo assim os erros e melhorando a produção.
- Guias para ação: as metas direcionam os funcionários para alvos específicos a fim de conseguirem resultados importantes.
- Fundamento lógico para as decisões: a partir do planejamento, os gerentes aprendem o que a organização tenta realizar.
- Padrão de Desempenho: a partir das metas realizadas, os gerentes podem ter uma visão geral de desempenho da empresa, tendo assim um padrão para avaliação.

### **Metas na Organização**

O processo de planejamento inicia-se com a declaração da missão e as metas estratégicas para a organização como um todo, e isso tudo é feito pelos alto-gerentes.

O processo de estabelecimento de metas segue uma certa hierarquia, e no topo dela está a missão que define a razão da existência da empresa. “No topo da hierarquia das metas está a missão – a razão de existir de uma organização. Esta descreve os valores, aspirações e a razão de ser da organização” (DAFT, 2006, p.15,)

Através da declaração de missão formal, se definem as operações que diferenciam uma empresa das outras.

Depois temos as metas estratégicas, que são declarações amplas que descrevem o objetivo futuro da empresa. Já os planos estratégicos definem as etapas de ação que a empresa pretende passar para alcançar as metas estratégicas.

As metas táticas definem Os resultados que as principais divisões e departamentos precisam alcançar para que a organização atinja suas metas.

Para auxiliar os planos estratégicos, temos os planos táticos. Eles definem o que cada departamento da organização fará para implantar o plano estratégico.

Declarações amplas, descrevendo onde a organização quer estar no futuro, são chamadas de metas estratégicas.[...]O resultado que as principais divisões de departamento dentro da organização têm a intenção de alcançar são definidos como metas táticas. [...] Os planos táticos são feitos para ajudar a executar os principais planos estratégicos e conseqüentemente realizar uma parte específica da empresa. [...] Em uma organização comercial, os planos táticos definem o que os principais departamentos e subunidades organizacionais farão para implementar o plano estratégico da organização (DAFT, 2006, p.155 – 156).

### **Critérios para metas eficazes**

Para alcançar êxito no estabelecimento de metas, devem ser adotados algumas características pertencentes às metas organizacionais nos níveis tático e operacional.

- Específicas e mensuráveis: devem ser expressas em termos quantitativos, buscando aumentar lucros e diminuir os custos. Porém nem todas as metas podem ser expressas em termos numéricos.
- Cobrir áreas-chave de resultados: as metas não devem ser estabelecidas de acordo com o comportamento dos funcionários, portanto, os gerentes devem denominar algumas áreas-chave de resultados, que são as atividades que mais contribuem para o desenvolvimento da empresa.
- Período de tempo definido: as metas devem definir o tempo que levarão para serem realizadas, estipulando assim um prazo final.

- Ligadas a recompensas: os funcionários que cumprirem suas metas devem receber recompensas, pois elas dão certa relevância ao cumprimento de metas.

### **Planejamento da administração em crise**

Uma das principais funções do planejamento é guiar as organizações no momento de crise, e para isso existem três estágios importantes a serem cumpridos para que a empresa volte a obter sucesso.

- Prevenção: Por mais que coisas inesperadas aconteçam, os gerentes devem fazer todo o possível para evitar crises. Deve se desenvolver um relacionamento favorável com clientes, fornecedores, funcionários, governos, sindicatos e a comunidade ao redor. Por exemplo, uma empresa que mantém um bom relacionamento com funcionários possivelmente evitará greves trabalhistas.
- Preparação: Segundo DAFT, o estágio de preparação tem três etapas: designar uma equipe administrativa para crise e um porta-voz, criar um plano detalhado de administração de crise e formar um sistema eficaz de comunicação.
- Refreamento: por mais que a empresa esteja preparada, algumas crises são inevitáveis. Para começar, o porta-voz deve divulgar os problemas para assim assegurar as pessoas. O próximo passo é responder as necessidades emocionais dos funcionários, clientes e público. Deve-se tentar minimizar os desastres.

É importante criar uma segurança para os funcionários a fim de que eles trabalhem sem medo de perder seu emprego. A empresa deve mostrar que ela pode superar as crises. Claro que em alguns casos deve haver demissões, porém devem ser o último recurso.

O estágio de prevenção envolve as atividades que os gerentes realizam para tentar evitar que estas ocorram e para detectar os sinais de avisos das crises potenciais. O estágio de preparação inclui todo o planejamento detalhado para lidar com uma crise quando ela acontece. O estágio de refreamento foca na resposta de uma organização a uma crise atual e quaisquer preocupações subsequentes (DAFT, 2006, p.164).

## Introdução ao comparativo

Para atender a demanda mundial, as empresas precisam estar atentas às mudanças de tendências e variáveis econômicas e tecnológicas, e para isso é necessário o planejamento estratégico, onde serão previstos todos os possíveis problemas que a empresa enfrentará, além de todas as possíveis evoluções tecnológicas pelas quais o segmento empresarial passará. A organização deve sempre ser flexível às mudanças e avançar junto com a tecnologia, não pode ficar presa ao passado e a velhos costumes.

Dentre os erros de planejamento cometidos por muitas empresas, pode-se citar um gravíssimo, chamado de “Miopia em marketing”, onde a empresa não consegue vislumbrar tendências e mudanças que poderão afeta-la.

Miopia em marketing define a ‘vista curta’ de empresas que, embora possam estar muito bem em um dado momento, não tem a capacidade de olhar seu ambiente de negócios e vislumbrar tendências e mudanças que dão pistas de que podem ocorrer (GALLUCCI, 2014).

Desta forma, a empresa não consegue avistar janelas de oportunidades, que poderia servir para se antecipar às suas concorrentes e conquistar vantagens competitivas.

Por isso, é necessário sempre ter um planejamento estratégico que buscar sempre olhar para o futuro, porem sem deixar de se preocupar com o presente, avaliando e observando todas as tendências e tecnologias que podem afetar positiva ou negativamente a vida da organização.

Para ilustrar e provar a importância do constante planejamento na vida de uma empresa será feito um comparativo entre duas grandes marcas de enorme importância e renome no segmento fotográfico: CANON X KODAK, onde a primeira que começou pequena e através de um constante e eficiente planejamento e preocupação com o desenvolvimento de novas tecnologias foi obtendo sucesso gradativamente, até chegar a ser uma das mais famosas e requisitadas marcas do mercado fotográfico, enquanto a outra que detinha liderança e tradição no segmento, por se manter estagnada no passado foi decrescendo cada vez mais, até chegar a decretar falência em 2012, porém atualmente busca voltar ao mercado com um novo planejamento e visão de futuro.

## Canon

A história da empresa surgiu em 1933, quando o jovem Goro Yoshida e seu cunhado, Saburo Uchida, fizeram o Laboratório de Instrumentos de Precisão Ópticos, que se localizava no terceiro andar de um apartamento em Tóquio. Eles tinham como objetivo fabricar máquinas fotográficas de alta qualidade, mas com um preço bem menor do que as oferecidas no mercado da época, que até então eram todas importadas. A primeira câmera foi produzida no mês de junho do ano seguinte a fundação da empresa, e foi batizada de “*Kwanon*”, nome de origem budista, derivada da deusa Kuan Yin (deusa da misericórdia). A *kwanon* era uma máquina fotográfica de 35mm com foco plano, e foi construída com a ajuda do Dr. Takeshi Mitari, que posteriormente se tornou presidente da empresa.

Pioneira desde a captura de imagem à impressão, transmissão e partilha, passando pela manipulação e gestão de imagens, a Canon propõe tecnologia de elevada qualidade para todos os setores de atividade em todo o mundo (DIAS, 2006).

No dia 26 de junho de 1935, a empresa foi registrada com o nome de “CANON”, pois era um nome parecido ao da primeira câmera produzida, além de ter como significado “precisão”, algo pertinente à atividade da empresa e garantia de qualidade. Porém, dois anos depois a empresa mudou de endereço, migrou para Meguro, (um bairro de Tóquio), e Dr. Takeshi se tornou o presidente, reunindo um pequeno grupo de inventores do antigo laboratório. No ano de 1940, a empresa fabricou a primeira câmara de Raios-X, e em 1955 abriu sua primeira filial nos Estados Unidos. No ano seguinte lançou o “*Canon Cine 8T*”, primeira câmera 8mm para cinema do país, e desta forma ingressou no segmento cinematográfico, com avançada tecnologia. Em 1957 foi fundada sua filial europeia, desta forma a empresa começou a se difundir mundialmente, aumentando assim seu sucesso.

Como visto, a Canon é uma empresa que busca sempre inovar, mas garantindo sempre a qualidade, por isso foi pioneira em diversos produtos, podendo citar a linha de equipamentos para escritório que foi lançada no final da década de 1950, que contava com aparelhos como copiadoras, na década de 1960 lançou a primeira calculadora com 10 teclas, a primeira fotocopiadora de papel normal e o Canofax eletrônico. Mais tarde, nos anos 80, diversificou

suas atividades, expandindo seus produtos para o segmento de impressoras a laser e bubblejet.

Em 2000, deu-se início a era das câmeras digitais no mercado mundial, e como sempre, a CANON buscou maneiras de inovar, lançando tecnólogas avançadas, como sensores de propriedade CMOS e processador de imagem de alto desempenho, a DIGIC, além de uma extensa linha de lentes EF, atendendo ao requisitos de alta velocidade, facilidade de manuseio e alta qualidade de imagem, que são exigidas pelos consumidores de todo o mundo.

Atualmente, a CANON se destaca mundialmente pelo desenvolvimento de tecnologias de gerenciamento de imagens e documentos, além de deter a fabricação de uma ampla variedade de produtos, que vão desde câmeras, copiadoras, fax e impressoras, até equipamentos óticos para a indústria de semi condutores e lentes profissionais para broadcasting.

A CANON é uma das raras marcas que pode se orgulhar de sua presença nos segmentos profissional e amador. A vasta gama de soluções de impressão e de gestão de documentos destina-se a uma clientela muito diversificada, desde empresas multinacionais e governos, passando pelos trabalhadores independentes ou meros amantes amadores da fotografia (DIAS, 2006).

CANON destaca-se no mercado, porque desde sua fundação até os dias atuais mantém um alto grau de motivação em seus colaboradores, que nada mais é do que o resultado de uma eficiente e bem sucedida implementação de um bem elaborado planejamento corporativo, que utiliza como base, três pilares sólidos: o primeiro é a adoção de uma filosofia de gerenciamento que tem como lema a expressão japonesa “*Kyosei*”, que significa resumidamente, “*viver e trabalhar unidos para o bem estar comum*”; o segundo pilar é a constante busca de inovar para se manter a frente da concorrência, para isso, a empresa destina pelo menos 10% de seus lucros anuais para Pesquisas e Desenvolvimento. Desta forma a empresa inova em seus produtos, além de renovar sempre seu planejamento estratégico, prevendo possíveis mudanças de tendências ou variedades no mercado. E por fim, há uma proteção contra instabilidades locais, pois devido a sua forte presença global, consumidores de toda a parte do mundo tem plena confiança nesta grande organização que tem qualidade e segurança garantida.

Para que a CANON chegasse a tal posição e conquistasse tamanho grau de importância no mercado mundial, fez-se necessário um excelente e minucioso trabalho de planejamento tanto interno, quanto externo, pois a empresa se mantém atenta a todas as mudanças de tendências ou variáveis econômicas que poderão afetar sua lucratividade e produção, porém não deixa de lado as preocupações estruturais internas, pois em sua filosofia prega a união, e deste modo, os colaboradores se sentem parte fundamental da organização.

### A linha do tempo

#### 1952

- Lançamento da **CANON IVSb**, primeira câmera de 35 mm com flash sincronizado.

#### 1954

- Desenvolvimento, em parceria com o NHK Science and Technical Research Laboratories, de uma câmera especificamente para gravações de televisão.

#### 1958

- Lançamento das primeiras lentes objetiva com foco variável.

#### 1961

- Lançamento da primeira máquina fotográfica **CANONET**, equipada com um novíssimo mecanismo de exposição automática.

#### 1964

- Lançamento da **CANOLA 130**, primeira calculadora eletrônica de dez teclas do mundo.

#### 1965

- Lançamento do **CANOFAX 1000**, primeiro aparelho de fax da marca.

#### 1970

- Lançamento da **NP1100**, primeira fotocopiadora da marca.

#### 1973

- Lançamento da primeira copiadora colorida.

#### 1979

- Lançamento da **LBP-10**, impressora que utilizava um semicondutor a laser.

#### 1981

- Lançamento do sistema de vídeo CVC.
- Lançamento da copiadora **NP-8500 SUPER**, capaz de fazer 135 cópias por minuto.

#### 1982

- Lançamento das primeiras copiadoras com cartuchos recarregáveis.
- Lançamento das primeiras máquinas de escrever eletrônicas.

#### 1983

- Lançamento do **My Card**, calculadora do tamanho de um cartão de crédito.

#### 1985

- Lançamento da **BJ-80**, primeira impressora inkjet que utilizava tecnologia jato de tinta.

#### 1987

- Lançamento da **CLC-1**, uma copiadora digital totalmente colorida.
- Lançamento da linha de câmeras **EOS** (que significa “*Sistema Óptico Elétrico*” e leva também o nome da deusa grega do amanhecer). Essa nova geração de câmeras AF SLR incorporava o primeiro sistema de baionetas com contatos eletrônicos, alcançando controle completo, não apenas entre a lente e o corpo, mas em todo o sistema da câmera.
- Apresentada pela primeira vez em março, juntamente com o sistema de câmeras EOS SLR, a lente **CANON EF** incorporou, ao longo dos anos, uma série de tecnologias inovadoras inicialmente desenvolvidas pela CANON, como a lente Ultrasonic Motor-powered (USM), o Estabilizador de Imagem (IS), que compensa os efeitos da trepidação da câmera, tecnologia anti-reflexo, SubwavelengthStructureCoating (SWC), e o elemento óptico difrativo de múltiplas camadas (DO). A atual linha de lentes CANON EF é composta por 66 modelos, que variam desde lentes grandes angulares, lentes equipadas com estabilizador de imagem, até as super-telefotos zoom.

#### 1989

- Lançamento da câmera profissional **EOS-1**, que utilizava os conceitos-chave de alta velocidade e facilidade de uso.

#### 1990

- Lançamento de uma linha de impressoras do tamanho de um computador portátil.

#### 1992

- Lançamento da **PowerShot 600**, primeira câmera digital da empresa japonesa.

#### 1993

- Lançamento da câmera compacta **EOS KISS**, que ganhou a aceitação de muitos usuários.

#### 1995

- Lançamento da **EOS DCS 3**, primeira câmera digital SLR.

#### 1997

- Lançamento de suas primeiras filmadoras digitais, ingressando assim no segmento de vídeo digital.

#### 2000

- Lançamento da **IXUS DIGITAL**, a menor e mais leve máquina com 2.0 Megapixels do mercado na época.

#### 2005

- Lançamento de sua primeira filmadora de alta definição.

#### 2010

- Lançamento pela primeira vez no mundo, da lente com zoom olho de peixe, que captura imagens circulares e retangulares.

## KODAK

Em 1881, George Eastman deixou seu emprego no banco, para juntar-se à Henry A. Strong para formar a Eastman Dry Plate Company, dedicando-se totalmente a pesquisa intensa para encontrar maneiras de simplificar a fotografia, até que no ano de 1888 foi lançada a primeira câmera KODAK, que é a base da fotografia e que facilitou muito a fotografia, pois podia ser transportada com facilidade para qualquer lugar, além de ser pré-carregada com filme de autonomia para até cem poses e após a exposição, o filme era levado para ser revelado em Rochester.

Em 1884 a parceria de Eastman e Strong formou uma nova companhia, a “Eastman Dry Placeand Film Company”, em 1889 formou-se a “Eastman Company” e a partir de 1892 passou a ser chamado de “Eastman Kodak Company”, distribuindo mundialmente seus produtos, o que precisa de uma grande campanha publicitária.

Eastman entedia que para atingir o sucesso de seu empreendimento, era necessário suprir as necessidades e desejos de seus consumidores. E foi investindo e reinvestindo em desenvolvimento através de pesquisas e na construção e extensão dos negócios que ele começou alavancar a sua história (Wikipédia).

Em 1900 foi estabelecidos centros de distribuição na França, Alemanha, Itália e outros países da Europa. Desde essa época, já fazia câmeras modernas.

A empresa dominou 90% do mercado em 1969, ano em que o homem foi à Lua. Neil Armstrong e BuzzAldrin usaram uma KODAK para registrar as crateras lunares. A KODAK foi a pioneira com uma invenção que democratizou a fotografia: o rolo de filme. As câmeras da empresa inundaram o mercado, e chegaram à Lua (MATOS, 2012).

O rolo de filme Kodachrome se tornou um ícone da empresa, pois foi o primeiro filme colorido para amadores, e foi usado até pelo fotógrafo Steve Mac

Curry, do National Geographic para fazer a foto de capa mais famosa da revista.

Porém, toda essa hegemonia foi quebrada a partir a nova tecnologia, as câmeras digitais, que ironicamente foram desenvolvidas primeiramente pela KODAK, aproximadamente duas décadas antes de suas rivais. A decadência começou devido a queda de seu principal produto: o filme fotográfico, que durante um século foi referência absoluta na área. E mesmo com a tecnologia da fotografia digital, seus altos executivos preferiram manter o antigo modelo de negócios baseado no rolo de filme. Entretanto, quando o erro foi percebido, a empresa buscou duas alternativas para se adaptar aos novos tempos. A primeira lhe garantiu a liderança da venda de câmeras digitais dos Estados Unidos, além da terceira posição do setor em todo o mundo, porém, isso não foi o suficiente. Então, a segunda ruptura que ainda está em curso, começou com a chegada de Antônio Perez a companhia, para uma mudança gerencial.

É até irônico pensar que foi um engenheiro da Kodak que desenvolveu, em 1975, a primeira máquina digital. A empresa, porém, não apostou na descoberta. Ficou com medo de colocar em risco o lucrativo mercado de filmes fotográficos (BAST, 2012).

Desta forma, a empresa luta para voltar à liderança, porém vive um desafio monumental, pois ao mesmo tempo em que se comemora o fim da reestruturação a Kodak enfrentou em 2012, um Wall Street um dos piores momentos da sua história, devido ao aumento dos preços dos commodities como alumínio, prata e petróleo, o que fez a empresa anunciar um reajuste de 20% nos produtos fotográficos, se tornando uma das primeiras empresas dos Estados Unidos a elevar seus preços. Nas últimas duas décadas, a Kodak tornou-se um exemplo de como a falta de visão do alto escalão de uma empresa pode ser fatal para os negócios” (HESSEL, 2012).

Há várias causas para esse fracasso repentino, mas uma das principais é a miopia em marketing, o que causou a acomodação da empresa, por estar bem economicamente e reconhecida no mercado, logo, não se abriu para enxergar as mudanças que ocorriam no seu ambiente. Os gerentes tiveram medo de arriscar seu lucrativo negócio de filmes fotográficos para investir na nova tecnologia das câmeras digitais. Desta forma, a empresa optou por ficar presa a velhos costumes e deixou de inovar.

Janelas de oportunidade são momentos (em geral, curtos) em que as empresas que as enxergarem e aproveitaram para explorá-las, antecipando-se à concorrência, podem conquistar fortes vantagens competitivas (GALLUCCI, 2012).

A Kodak errou ao ignorar as mudanças do mercado, pois desde os anos 90, o fim do filme fotográfico era algo previsível e uma questão de tempo, porém a empresa quis negar essa realidade, mantendo-se inalterada a estrutura do negócio, desta forma, hesitou em adotar novas tecnologias, pois mesmo com a primeira câmera fotográfica sendo desenvolvida em 1976, a Kodak só foi levar este mercado à sério 25 anos depois. Isso ocorreu, pois a empresa engavetava todas as patentes de inovações desenvolvidas, já que era pioneira em gastos com pesquisas. “Uma das heranças negativas do fundador George Eastman foi uma cultura corporativa hierarquizada e lenta na tomada de decisões. Isso atrasou dramaticamente as mudanças na empresa” (HESSEL, 2012).

Para corrigir os erros, a empresa deu uma guinada em direção às câmeras digitais, porém não foi um negócio muito promissor, devido às margens reduzidas. E também resolveu recuperar as antigas patentes, como o sistema de impressão com jato de tinta, e fazer uma atualização nestas inovações para o desenvolvimento de novos produtos. “Uma empresa perde os futuros negócios quando melhora sua eficiência sem mudar” (CAVAGNOLI, 2012)

### **Linha do Tempo**

- 1878:** George Eastman, um jovem bancário norte-americano, decide fotografar um passeio em suas primeiras férias do trabalho e se apaixona pela fotografia.
- 1880:** Eastman descobre a fórmula ideal para produzir chapas fotográficas e funda a Eastman Dry Plate, em Rochester, Nova Iorque.
- 1885:** Eastman abre um escritório em Londres, demonstrando a vocação global da Kodak, que gradativamente foi instalando filiais ao redor do mundo.
- 1888:** Os norte-americanos conhecem a primeira câmera portátil que custava US\$ 25 e vinha com o lema "Você aperta o botão e nós fazemos o resto". Era do tipo caixão, carregada com um rolo de papel para 100

exposições.

- 1889:** São colocados à venda os primeiros rolos de película transparente. Com base nesta película, Tomas Edison constrói um aparelho para registrar as imagens em movimento. Também neste ano é formada a Eastman Kodak Company.
- 1891:** A companhia vende sua primeira câmera "*daylight-loading*", ou seja, o fotógrafo não precisa mais recarregar a câmera em uma câmera escura.
- 1896:** Um ano depois do anúncio da descoberta da radiografia (Raios-X), Eastman faz um acordo para fornecer os materiais para este novo processo.
- 1900:** Dois anos depois de lançar a primeira câmera de bolso, a empresa coloca no mercado a Brownie, por apenas US\$ 5, tão fácil que pode ser manuseada até por uma criança.
- 1923:** É lançada a primeira película de 16 mm em branco e preto. Cinco anos depois, os filmes em cores tornam-se realidade com o KODACOLOR 16 mm.
- 1935:** Lançado o KODACHROME, o primeiro filme para fotos coloridas. Mais tarde, em 1946, a Kodak divulga o filme KODAK EKTACHROME, o primeiro filme em cores que podia ser manipulado pelos próprios fotógrafos.
- 1954:** Colocado no mercado o filme TRIX-X, película em preto-e-branco para altas velocidades.
- 1963:** Introduzida a linha de câmeras KODAK INSTAMATIC, o que aumenta a popularidade dos modelos para amadores.
- 1966:** Inovação com a impressora Kodak 2620, que permite fazer de 2 a 3 mil impressões por hora.
- 1969:** Câmera especial da Kodak acompanha os astronautas Aldrin e Armstrong na Lua.
- 1980:** A Kodak anuncia a sua entrada na área de diagnóstico médico com o filme KODAK EKTACHEM. Quatro anos depois, a empresa entra no mercado de vídeo com o KODAVISION.
- 1989:** Lançada a primeira câmera de uso único - a KODAK FUN SAVER.
- 1992:** Kodak desenvolve a câmera digital profissional DCS 200. Quatro anos depois, surge a KODAK DC20, a primeira câmera digital de bolso.

**1999:** Lançado o KODAK PICTURE MAKER, para impressão de fotos digitais. Outra conquista tecnológica deste ano foi o display OLED.

**2001:** Kodak lança sistema EASYSHARE para compartilhar fotos.

**2002:** Lançada a nova linha de scanners (i200) e de filmes para cinema (VISION 2).

**2003:** Kodak avança em sua linha de impressoras com a PrinterDock 6000 e na área de câmeras digitais com a LS633.

**2004:** Lançada a revolucionária câmeras Easyshare-One, que transmite fotos por meio da tecnologia Wi-fi, sem uso de fios.

**2012:** Entrou em concordata

### **Considerações Finais**

Todas as etapas de uma empresa são necessárias, porém a principal é o Planejamento, pois é através dele que são traçadas as metas e os objetivos que deverão ser alcançados. Também é nesta etapa que se prevê possíveis imprevistos e instabilidades do mercado e que poderão afetar a empresa.

A organização também sofre com problemas internos, como problemas com funcionários, fornecedores, equipamentos, entre outros, e cabe ao administrador resolver todos os imprevistos, que devem ser incluídos no planejamento.

Através do comparativo feito neste artigo, fica evidente a importância o planejamento, pois mostra a grande diferença entre duas grandes empresas do mesmo ramo que acabaram seguindo por caminhos diferentes, já que uma se tornou uma das mais conceituadas empresas do mundo, enquanto a outra abriu concordata em 2012 e tenta voltar ao mercado.

A CANON é uma empresa que sempre investiu em inovação e planejamento, desde sua fundação até os dias de hoje, e procura sempre manter seus colaboradores unidos para o bem da organização e para a conclusão das metas.

Em 1996, baseado na filosofia Kyosei, a CANON lançou o Plano de Excelência Global, que tinha como objetivo tornar-se em 2010, uma das 100 marcas com o maior índice e grau de administração,

crescendo de forma sustentável contribuindo para o futuro e desenvolvimento de toda uma nação (DIAS, 2006).

Devido ao planejamento, a CANON consegue atingir suas metas, mas sabe que para se manter nesta posição, deve continuar com o planejamento constante, sempre inovando.

Enquanto que a Kodak que era líder absoluta no mercado, preferiu fechar os olhos para as mudanças e manter sua forma de negócio por medo das alterações. Ignorar as mudanças do mercado e hesitar para a adoção de novas tecnologias foram erros cruciais para definir o fracasso da organização. Tudo isso poderia ter sido evitado se houvesse um planejamento constante e eficiente de seus líderes para a aceitação do futuro.

Em certa medida, a Kodak foi vítima de seu próprio sucesso. [...] faz parte da herança de Eastman, que morreu há quase 80 anos, a crença absoluta na onipotência dos chefes, dos quais ninguém ousava discordar (HESSEL, 2012).

A partir de então, a empresa luta para sair da crise, com uma mudança gerencial que faz um novo planejamento para voltar a ocupar a liderança do mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

RIBEIRO, Antônio de Lima. Teorias da Administração / Antônio de Lima Ribeiro. 2. Ed. rev. e. atual. São Paulo: Saraiva, 2010.

DAFT, Richard L. Administração/ Richard L. Daft; [tradução Robert Brian Taylor]. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

<<http://www.universitario.com.br/noticias/n.php?i=5127>>10:10, 24/09/2014

HESSEL, Daniel, Düsseldorf,

<<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/08/canon-you-can.html>>10:12,

24/09/2014, DIAS, Kadu

<[http://wwwbr.kodak.com/BR/pt/corp/sobre\\_kodak/historico/mundial/mundial.shtml?primeiro=7](http://wwwbr.kodak.com/BR/pt/corp/sobre_kodak/historico/mundial/mundial.shtml?primeiro=7)> 10:13, 24/09/2014

<<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2012/01/kodak-perde-espaco-no-mercado-fotografico-e-pede-concordata.html>>10:14, 24/09/2014

<http://www.almadonegocio.tv/licoes-do-mercado-kodak-miopia-em-marketing-e-janelas-de-oportunidade-por-laura-gallucci>>10:15, 24/09/2014