Somos um segredo bem guardado

ENTREVISTA: Juan Antonio Zuleta

Referência tecnológica e muito séria nos negócios, a Agfa reconhece que não adianta ser boa em silêncio e estabelece o Brasil como grande prioridade

O colombiano Juan Antonio Zuleta, 46 anos, é daquelas pessoas que se ficam horas conversando. E as horas não passam. Culto, bem formado, dono de um humor que mistura elegância com picardia, Zuleta estudou no RIT (Rochester Institute of Technology) e fez PhD pela Universidade de Rochester (EUA). As duas instituições ficam na cidade-sede da Kodak. Nada mais natural portanto que entre teses e pesquisas, na mais profunda intimidade da ciência fotográfica, acabasse por trabalhar na própria Kodak. Trafegou por várias áreas da companhia: raio-X, gráfica e fotografia profissional. Foi nessa função que regressou à Colômbia, cuidando também da Venezuela e Peru. Ali passou a ter contato com marketing. Em 1997 foi transferido para a Kodak Argentina com a missão de tocar as divisões gráfica e profissional. Não demorou um ano para duas surpresas. A primeira: desligava-se da Kodak. A segunda: permanecia na Argentina. Zuleta, entretanto, não ficou dois meses fora do ramo. Numa coincidência, a Agfa procurava alguém para substituir um símbolo do mercado fotográfico argentino, Rogelio Rozas, o então diretor de toda a área fotográfica. Rozas preparava-se para se aposentar e não seria tarefa fácil substituí-lo. O perfil de Zuleta caía como uma luva. Desde então é Zuleta quem comanda o norte de uma marca na América Latina que, como ele define, é um segredo bem guardado. A seguir, trechos da entrevista que concedeu ao editor da FHOX, em São Paulo.

FHOX - Alguma razão para a Agfa centralizar na Argentina suas operações para a região latino-americana?
ZULETA - A Agfa não centraliza na Argentina. Temos uma fábrica no Brasil muito importante na área gráfica que hoje exporta para a Europa. Quando criamos a região da América Latina, a idéia era ter profissionais capacitados, independente do país onde estivessem. Assim, quem dirige a parte gráfica está no Brasil, a área radiológica no México e o responsável pela fotografia, que sou eu, na Argentina. Somos uma empresa enxuta e achamos dispensável o custo de um escritório central para a região. A fotografia tem a maior importância para nós na Argentina por razões históricas. Havia uma pessoa que se dedicou a desenvolver o mercado local, o senhor Rozas. No Brasil houve tentativas, mas sem a mesma sorte. Até meados dos anos 70, a Agfa tinha uma participação expressiva aqui. Por situações internas, deixamos de lado. Foi um erro. Hoje é o maior da mercado da região, um dos dez maiores do mundo e se tornou prioridade número um para nós. Agora é questão de recuperar o tempo perdido. A boa notícia: muita gente ainda lembra a Agfa como marca de qualidade.

FHOX - Como é a situação atual do mercado argentino?
ZULETA - Polarizado entre Agfa e Kodak, quem tem bases no país. Fuji e Konica atuam com distribuidores e isso faz diferença. Quando um país entra em dificuldades, como a desvalorização que a Argentina viveu no princípio do ano passado, distribuidores e importadores somem. O processo gradual de desvalorização que o Brasil viveu nos últimos seis anos, a Argentina experimentou em três meses. São nesses momentos que você vê quem são os adultos e as crianças no mercado. Só os adultos ficam e a Agfa marcou claramente uma diferença: não mudou sua política durante todo o processo de desvalorização. Tivemos que adaptar nosso modelo de negócio, porém vivemos um ano de 2002 com cifras mais ou menos iguais de papel e químico que 2001 e nas minhas contas ganhamos uns 15 pontos de participação de mercado.

FHOX - Qual foi o tamanho do estrago da crise na fotografia argentina?

ZULETA - Caiu muito. Em 97 e 98, tínhamos um consumo de 28 milhões de rolos de filmes. Em 2001, esse número diminuiu para 22 milhões e, no ano passado, creio ter ficado em 13 ou 14 milhões de rolos.

FHOX - Para quantos minilabs?
ZULETA - Algo próximo a 1.900. Com a queda das vendas de filmes, criou-se uma enorme capacidade ociosa.

FHOX - Fecharam muitas lojas?
ZULETA - Devem ter fechado umas 200. Há outras 300 ou 400 sobrevivendo com o mínimo. Tiveram de se ajustar para 15, 20 rolos diários. Não é nada. Só sobrevivem por causa de um decreto do governo sobre precificação das dívidas. Passaram a pagar a prestação do minilab em pesos e não dólares. Precisaram também subir um pouquinho o preço da revelação para ganhar oxigênio. Houve uma depuração no mercado fotográfico argentino. Vão sobrar uns 1.200 minilabs nos próximos três ou quatro anos. Depois, como todos os ciclos da América Latina, o número volta a crescer.

FHOX - E nesse cenário os canais não tradicionais ganham mais força?
ZULETA - Houve tentativa do nosso principal concorrente em atingir todos os canais não tradicionais, desde a Block-buster até lojas de disco, hiper-mercados e farmácias. No final, somente dois grandes hipermercadistas acabaram tendo uma participação mais ou menos importante, Wal Mart e Carrefour. Mas veja, os dois têm 40 hiper-mercados que somados chegam no máximo a um milhão de rolos por ano. Na Argentina, em geral, é na loja de fotografia que as pessoas compram fotografia.

FHOX - Quais as dificuldades para a Agfa ganhar maior penetração no Brasil?
ZULETA - Costumo dizer que somos o segredo mais bem guardado do mercado. Explico: há diferenças de cultura entre uma companhia americana e uma européia. A americana tem a idéia de fazer um produto, chama a imprensa para anunciar o que não existe e gera toda uma expectativa. A européia só fala do produto quando já está fabricado. O ideal seria um meio termo entre os dois estilos. Além de aspectos estratégicos, talvez falte à Agfa se mostrar um pouco mais.

FHOX - O mercado brasileiro é oito vezes maior que o argentino. Por que as vendas de filmes Agfa por aqui são tímidas?
ZULETA - Porque nossos concorrentes têm maior domínio sobre o varejo. É por isso que vamos trazer para cá nossa experiência de outros países. Citando a Argentina que está mais próxima. Em 1999 tínhamos 90 lojas identificadas como Agfa Image Center. Hoje são 220. Somos a segunda maior cadeia de lojas lá e temos uma presença de marca muito importante. Mas isso requer tempo e investimento. Para se penetrar num mercado, o mais fácil é dizer "sou mais barato, entro em tudo a preço baixo e não me importa onde se venda". Isso não exige inteligência, é meramente oportunista, não cria base estável de distribuição e inviabiliza o marketing. Como posso investir um milhão- de dólares na televisão anunciando "compre o novo filme Agfa" e depois as pessoas vão às ruas e não o encontram? Primeiro vem a distribuição e é nisto que agora trabalhamos. Já temos em São Paulo as primeiras dez lojas Agfa Image Center e há várias outras em análise para conversão.

FHOX - Diante das outras opções, qual a vantagem de ser Agfa Image Center?
ZULETA - Várias e o lojista sempre quer alternativas. Na nossa filosofia, o respeito ao lojista vem em primeiro lugar. Nunca ele sentirá que a Agfa lhe faz concorrência. Outra razão: o digital já faz parte de nosso negócio, mas não vai substituir o filme no curto prazo. E o lojista, principalmente nas grandes cidades, terá de oferecer serviços digitais para não perder essa fatia de consumo. Eu sei que outros fabricantes vão reclamar dessa condição para si, mas hoje é a Agfa quem-- tem o melhor minilab digital. No ano passado, a Agfa não vendeu mais minilabs digitais porque excedeu a capacidade da fá-brica. Até nosso maior competidor veio até nós comprar minilabs para atender

a seus clientes de laboratórios profissionais. Necessitava do melhor equipamento e elegeu o nosso. Só que está pintado de outra cor. Eu gosto de dizer que a Agfa é um segredo bem guardado. Há números desconhecidos pela maioria, por exemplo, duas em cada três fotografias feitas no mundo são processadas em algum equipamento Agfa. Todos os grandes laboratórios de revelação dos EUA, Japão e Europa trabalham com máquinas Agfa.

FHOX - Ninguém discute a qualidade dos equipamentos Agfa, mas o preço...
ZULETA - Estamos pesquisando na América Latina alternativas de processos produtivos, tanto de equipamento quanto de material fotossensível para torná-los mais competitivos. O que encarece não é a fabricação, mas a carga de impostos. Também está em fase de testes uma máquina na categoria de 900 cópias por hora. Deverá estar disponível no final deste ano a um custo menor e com todas as vantagens do d-Lab 2 e 3.

FHOX - Quantas lojas Agfa o senhor planeja para o Brasil?
ZULETA - Veja, se a Argentina tem 220, o Brasil deveria ter pelo menos algo próximo a isso. Isto significa investimentos que a Agfa está disposta a fazer. Afinal, falamos de um mercado que é 40% da América Latina.

FHOX - Ainda assim seus concorrentes têm fábricas por aqui, o que dá segurança de abastecimento...
ZULETA - Trabalhamos em projetos que devem se materializar antes do final do ano, de investimentos produtivos na América Latina. Estamos analisando Brasil e Argentina para essas novas unidades de manufatura.

FHOX - O senhor critica muito as propagandas feitas na fotografia. Por quê?
ZULETA - Critico sim. As pessoas vêem a fotografia como uma caixa-preta. O usuário típico é o pai ou a mãe de família, cujo conhecimento sobre o assunto se limita a pôr um rolo de filme na câmara, entregá-lo em uma loja e sair com as fotos das suas memórias. São pessoas influenciáveis pela publicidade ou pelo vendedor da loja. Se alguém disser que o seu filme produz 25% a mais de cópias impressas que os outros sem esclarecer que está comparando um ISO 400 com um ISO 100, em condições precárias de luz, ele pode não entender mas acredita nisso. O mesmo para fotos com sol, chuva, de noite, à luz de vela ou até sem luz. E se você falar com um laboratorista no Rio de Janeiro, ele vai dizer: "Eu não gosto de vender este filme para quem tem câmara de amador". Por quê? Porque se fotografar ao meio-dia na praia, o negativo fica torrado. O tempo de impressão aumenta, a produção cai e a qualidade das fotos não agrada ao cliente. Como o consumidor viu na TV que o filme é mágico, põe a culpa no laboratório se a foto não sair boa. Trata-se de informação manipulada. Não existe mágica, hoje um filme de ISO 400 de qualquer dos três grandes fabricantes produz os mesmos resultados. Isto foi demonstrado pelas revistas européias- de proteção ao consumidor. Veja bem, revista de proteção ao consumidor. Não existe nenhuma diferença de propriedades quando se comparam filmes de igual sensibilidade de marcas diferentes. Haverá diferenças de gosto no balanço de cor, mas não quanto à capacidade de registro.

FHOX - Mesmo com tudo que se fala sobre o digital acabar com o filme, o senhor quer investir em fábricas?
ZULETA - Ainda falta uma geração totalmente digitalizada para isso acontecer. Quando um consumidor compra uma câmera digital tem que instalar softwares, porta USB, abrir programa. É muito complicado e não existe essa linguagem. A geração de meus filhos provavelmente vai ter essa linguagem, aí penso que seja possível. Eles são usuários de MP3, napster, yahoo, hotmail, ICQ. Aliás,- meus filhos descobriram a fotografia porque começaram a enviar imagens pela Internet. Foi então que entenderam que as fotos da Internet também podiam sair de um rolo de filme. Por fim, compreenderam o que o papai deles fazia quando ia para o escritório todos os dias.

FHOX - O senhor trabalhou na Kodak e hoje é- diretor da Agfa. Isto o ajuda na visão de mercado?

ZULETA - O europeu pensa a longo prazo e entende a relação pessoal da mesma forma. São empresas com estruturas menores onde você se sente mais parte dela. A cultura americana é diferente. Define um objetivo final e quem está no meio é acessório. O que mais destaco na minha experiência de Kodak é o valor da sua escola. Treina muito bem todos os seus profissionais. Aprendi muito sobre gestão empresarial, RH, marketing, finanças. Além disso, a força da marca Kodak sem dúvida pesa muito. Já nas fragilidades da Agfa, vale mencionar, é justamente ser excessivamente conservadora na comunicação de suas próprias forças. Somos bons, mas não vamos contar a ninguém até termos certeza de que somos os melhores. Enquanto isso outros, que não são tão bons mas estão sempre contando aos outros que são bons, fazem pensar que chegamos depois. Exemplo: a Agfa criou há dez anos o papel que tinha duração certificada de mais de cem anos. Cinco anos depois, os japoneses saíram com algo parecido e fizeram mais barulho. Dez anos depois, os americanos saíram com o seu dizendo que descobriram um papel que dura cem anos. A Agfa contou a seus clientes em voz baixa, mostramos provas técnicas, mas não fizemos barulho. Moral da história: não basta ser bom, temos que dizer que somos bons. Não podemos ser bons em silêncio.

Disponível em: <http://www.fhoxsp.com.br>. Acesso em: 26 maio 2003.