RIT – Revista Inovação Tecnológica
Volume 5, número 2 – 2015
ISSN: 2179-2895
Editor Científico: Alessandro Marco Rosini
Avaliação: Melhores práticas editoriais da ANPAD

ESTRATÉGIA COMPETITIVAS DA MARCA TNG

Joaquim Carlos da Silva Barbosa, jcfinmark@usp.br

Victor Aquino Gomes Correa, vic@usp.br

RESUMO

Este artigo tem como finalidade apresentar um estudo sobre estratégias inovadoras com a marca TNG. Nossa metodologia é um estudo exploratório, pela utilização bibliográfica a fim de determinar a situação de mercado, da concorrência, da evolução e tendências do segmento da moda, para a marca TNG. A conclusão do estudo, nos permite reconhecer que a inovação é uma estratégia competitiva, se a mesma considerar o cliente como foco central do processo de inovação. TNG é uma marca, que usa a estética e o design como elementos que integram o consumidor em um cenário de encantamento, simpatia, evocando lugares e sensações, épocas e acontecimentos. A TNG revela a expansão de seus negócios da moda, através de um processo de comunicação com o mercado consumidor. Um estudo, que trata da inovação, da estratégia, da estética e do design como meios eficientes para expansão dos negócios.

Palavras - Chaves: Design. Estética. Inovação.

.

Data do recebimento do artigo: 30/08/2015
Data do aceite de publicação: 05/09/2015

INTRODUÇÃO

A marca TNG destacou-se no mercado da moda, por mais de uma década, expandiu seus negócios encontrando resultados significativos para seu crescimento.

Este artigo apresenta um estudo sobre a empresa TNG, como um modelo de inovação e criatividade no contexto da moda. Não se pode desprezar neste contexto o conjunto de duas ferramentas importantes: a estética e o design. Com eles a empresa cria formas de diferenciação em seus produtos, criando diferenciais entre seus concorrentes. A marca TNG esta direcionada aos segmentos masculinos e femininos, buscando um maior envolvimento do consumidor.

Este estudo de caso, trata da moda no contexto da inovação e da estética, como fatores estratégicos para o crescimento da empresa.

A inovação pode ser tratada sob as seguintes ópticas: da estratégia, dos processos, da organização e cultura, da estrutura e suporte e como resultado. A inovação quando tratada sob a óptica da **estratégia** é implementada pela alta administração, permitindo obter resultados mensuráveis quando do alcance das metas quantitativas e qualitativas. Quando a inovação é tratada como um **processo,** volta-se para a estrutura da empresa com o objetivo de gerar ideias, para posteriormente ocorrer a implementação. A inovação no contexto da **organização e cultura** é verificada quando há disseminação na organização em termos de desenvolvimento da inovação na estrutura da empresa. Inovação como **estrutura e suporte,** visa monitorar **o** sucesso da inovação como ferramenta competitiva**.** Quanto tratada como **resultado, a inovação** busca verificar se essas são únicas e originais, e se têm potencial de promover outras, e qual o impacto no lucro da empresa. Vemos então que a inovação esta ligada a resultados.

> Inovação trata de estabelecer metas bem definidas e ligadas a resultados. Algumas companhias já não se limitam apenas a medir, por exemplo, quanto do faturamento vem hoje de novos produtos. Os dirigentes precisam se certificar de que a carteira de projetos esteja adequadamente cheia para garantir determinado faturamento com inovação no futuro (EPOCA NEGÓCIOS, 2011).

Os resultados positivos da TNG provêm da expansão de seus negócios e pelas estratégias de inovação e criatividade em suas atividades, que foram bem aceitas pelos seus clientes. O mercado da moda é um mercado que sofre constantes atualizações de produtos a cada estação, dessa forma as inovações em produtos e sobre novas ideias, foram fatores decisivos para o sucesso dos negócios da TNG.

Criou um slogan inovador e de efeito, com os seguintes dizeres “Saia do Comum”.

Um toque da moda em seus produtos era sempre dado, em decorrência de a empresa seguir sempre as tendências solicitadas por seu público. Empresas como C&A e Renner, Ellus e M.

Officer, as duas últimos direcionadas a um público de maior renda, representavam seus principais concorrentes, que ofereciam ao mercado produtos com diferenciais competitivos.

> Para Michael Porter (1991) a tão sonhada vantagem competitiva sobre os demais concorrentes pode ser obtida por meio de estratégias inovadoras. A vantagem competitiva não é algo definitivo, por que em algum momento, no futuro, algum concorrente poderá suplantar esta vantagem. Porter definiu vantagem competitiva como um diferencial de mercado, nada de definitivo, já que no futuro algum concorrente poderá fazer o mesmo ou melhor. A vantagem competitiva, está na essência da estratégia. Manter-se em vantagem competitiva é saber lidar com a concorrência. Na defesa da posição de mercado a empresa não luta apenas com os concorrentes diretos, mas com uma cadeia de outras empresas interessadas no seu setor de negócios. A partir daí é que surgem as "cinco forças" que regem a competição em um setor (PORTER, 1991).

A marca TNG revelou-se inicialmente como um novo caminho na moda, um novo negócio na moda masculina, inserindo-se na moda clássica para homens, cuja preocupação estava mais com a imagem do que a ver a roupa como forma de expressão.

> A influência da estética na vida dos clientes oferece oportunidades para que empresas os atraiam usando diversas experiências sensoriais, beneficiando com isso tanto os clientes como as empresas, através da satisfação e da fidelidade do consumidor. Essas oportunidades não são limitadas a atividades como moda, cosméticos e entretenimento, que se preocupam com produtos estéticos propriamente ditos, não estão limitadas a produtos exclusivos e luxuosos para segmentos sofisticados. Qualquer empresa, qualquer tipo de cliente pode se beneficiar da estética SCHIMIT & SIMONSON (2000 p.17-18).

A maioria das empresas melhoram suas margens de lucros, na busca de criar produtos, processos, serviços inovadora. Apesar dos caminhos da inovação estar mais abrangentes, criam diferenciais da concorrência. É preciso lembrar, que muitas empresas estão preocupadas com inovação assim o caminho vai ficando mais difícil.

A TNG além da moda masculina, passou a criar um plano de expansão para a marca, com abertura de novas lojas em outros estados, inserindo em seu portfólio o segmento feminino e demais acessórios da moda. Associado a este está em andamento, um projeto para criação de uma linha de roupas para crianças, com idades entre 4 e 12 anos.

O objetivo deste estudo é verificar a importância da criatividade e da inovação estética no segmento da moda, como fatores diferenciais no produto. Como problemática: estratégia com criatividade e inovação estética são instrumentos que diferenciam, inovam, os produtos da marca TNG frente aos seus concorrentes? A justificativa para esse estudo está na importância da temática,

seguida de um estudo de caso prático para um segmento dinâmico, como o da moda, em que a criatividade, a inovação estética são fatores imprescindíveis para o sucesso de qualquer organização, na geração valor agregado ao cliente do produto e da marca TNG.

Quanto à metodologia, foi utilizada a pesquisa descritiva, tendo por base informações levantadas pelo método dedutivo**,** em fontes bibliográficas, sites na internet e revistas. Quanto aos dados da pesquisa, foi utilizado o método qualitativo, reportando-se à maior fonte de informação disponível, por meio de citações, descrições, transcrições de textos, que permitiram chegar às respostas a problemática.

A EMPRESA

A TNG é uma empresa que atua no segmento de varejo da moda, inovando e criando modelos de roupas. Fixou metas qualitativas e quantitativas a fim de melhor atuar em um mercado em expansão, no segmento da moda masculina e feminina e com pretensão de ingresso ainda no segmento infantil.

A estratégia competitiva de Porter com foco em segmentos - diz que é por meio da diferenciação ou do custo, a empresa escolhe um segmento alvo, se houver especialização por parte da empresa, irá atender nichos específicos (PORTER, 1991).

O varejo de roupas é um dos maiores setores da economia mundial, e os megavarejistas continuam a se expandir pelo mundo. Todos os varejistas precisam de uma estratégia que incorpore a filosofia da empresa, ou da marca, para poderem apresentar a oferta do produto de maneira mais convincente, utilizando, os formatos de varejo disponíveis mais adequados e eficientes para atrair e motivar os consumidores (GROSE, 2013, p. 67).

A TNG monitora a cada estação o sucesso nos seus negócios. É uma marca real, carismática, criada em bases solidas com vistas a atender tendências de mercado, em que a inovação está disseminada na organização com uma estrutura diferenciada, para o atendimento de seu público-alvo.

A estratégia competitiva de diferenciação de Porter menciona que a empresa deve criar diferenciais ao consumidor através de investimentos em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade (PORTER, 1991).

Para a empresa é também bom para os negócios quando as marcas são percebidas pelos clientes como inovadoras. É um atributo que pode atuar decisivamente para que o cliente dê preferência a um produto em detrimento de seu concorrente. Uma boa parte dos clientes tende a ver marcas inovadoras como especiais, modernas, mais competitivas, com qualidade superior. Identificam-se com essas marcas, essas organizações, a pagar preços premium, a experimentar seus novos lançamentos, a recomprar seus produtos ao longo dos anos (SERAFIM, 2011, p. 45).

A TNG tem hoje uma situação de crescimento, por expansão de suas redes de lojas a expansão da empresa começou para fora de São Paulo, já que os aluguéis em cidades como Belo Horizonte e Curitiba eram menores. Com a estratégia de inovação para crescer nesses locais foi evidente, adquiriu robustez, para depois voltar a investir na capital paulista. Ampliou seus produtos no segmento masculino e feminino e mais recentemente com perspectiva de atuação no segmento infantil. Sendo uma marca de roupas e acessórios com 165 lojas próprias, vende suas confecções para outros 700 pontos de venda empregam 1,5 mil funcionários e fatura R$ 400 milhões por ano (julho/2012).

Considerou a expansão da marca, através da expansão de suas redes de lojas por vários estados, a fim de se tornar grande no mercado, sabia que o crescimento através de suas redes de lojas, traria ganho de escala suficiente para reduzir custos e aumentar a margem de lucro na empresa. Assim o resultado da inovação apresentou reflexos positivos no lucro da empresa.

O resultado da inovação é positivo, com objetivos de produzir peças únicas o mais próximo de uma originalidade, impactou diretamente no aumento de vendas, conciliando crescimento e prestígio, transformando a marca TNG em status de objeto de desejo.

O ACIONISTA

O acionista majoritário da TNG é Tito Bessa Jr., sua marca se identificou com o público jovem. Na década de 80 acelerou a expansão da marca, aumentou vendas visando a popularização da marca. No ano de 2000 a TNG lançou a sua primeira coleção de roupas femininas. Hoje, 30% do faturamento da empresa vêm desse segmento. Conciliou crescimento e prestígio, a fim de manter na marca seu status de objeto de desejo. Em 2002, consegui sua participação no Fashion Rio, o segundo maior evento de moda do país.

> [...] Criar moda é um atividade eletrizante, desafiadora e, por vezes, arriscada, mas essa indústria altamente criativa se apoia em um modelo de negócio sólido e em um fluxo de trabalho operacional eficiente. É importante ter em mente que toda varejista esta no negócio para obter lucro e que a moda é uma indústria com fins lucrativos como qualquer outra (GROSE 2013 p.11).

De loja em loja, de shopping em shopping seus conhecimentos foram aprimorados em relação à moda e ao varejo. Foi obtendo aprendizado com base em suas experiências. Buscava informações sobre a concorrência, lia revistas estrangeiras sobre o assunto e observava com atenção seus clientes. Através de pesquisas fornecidas pelos shoppings descobriu-se que 50% das pessoas que entravam na TNG eram mulheres que compravam para os namorados e maridos. A partir do ano de 2000 surgiram as primeiras coleções femininas.

> Fazer compras, ou a "terapia de consumo", é uma atividade de lazer mundialmente conhecida. Os varejistas competem entre si criando ambientes de compras e lazer interessantes e estimulantes, com o objetivo de atrair e fidelizar clientes. Além disso, o advento da venda de produtos pela internet (em inglês, o chamado e-tailing) e de formatos de varejo por meio de diversos canais aumentaram a dinâmica e deixaram mais complexas as maneiras nas quais o vestuário de moda é vendido e divulgado ao público em geral. [...] a posição, o ponto de venda, o preço e as pessoas são partes integrantes da estratégia de varejo GROSE (2013 p 677). [...]

TNG: CRESCIMENTO COM INOVAÇÃO

A expansão começou para fora de São Paulo, já que os aluguéis em cidades como Belo Horizonte e Curitiba eram menores, com a estratégia de crescer nesses locais para adquiri robustez, para depois voltar a investir na capital paulista.

TNG uma empresa dinâmica, com negócios expandidos além da capital paulista, vende seus produtos para muitos e com isso conseguiu valorizar sua marca.

Suas estratégias com inovação estética foram importantes para crescimento de seu negócio, cujos resultados alcançaram metas quantitativas e qualitativas, tornando-a cada vez mais competitiva, diante de um consumidor mais exigente e com alterações constantes em seu comportamento.

No ano de 1984 Bessa Jr. começava trilhar um novo caminho com a inserção da moda clássica para homens como um negócio da moda masculina. Muita calça jeans, camisas com tecidos menos tradicionais. A tendência é começar a vender roupa moderna e casual, mas com design e estética atrativos.

> O marketing, como o design, é uma filosofia de negócios focalizada nos desejos e necessidades do consumidor. O marketing moderno enfatiza a orientação para o cliente, exigindo esforços coordenados para todos os departamentos da empresa para oferecer a satisfação do cliente como objetivo de lucro de longo prazo. [...] Entretanto, o design é uma eficiente ferramenta de gestão para desenvolver uma cultura mais focada no cliente dentro da empresa. (KLOPSCH; COSTA, 2011, p.110).

Inicialmente, Bessa Jr. é quem fazia os desenhos das roupas e pedia a um amigo que as confeccionasse. "Vemos que muitas empresas estão focadas em inovação, mas há diferença entre "inovação como estratégia" e "inovação como cultura"". Muito se discute a criação de uma cultura de inovação. Existe um processo em andamento em acelerar a força e a competividade entre empresas.

> Segundo Porter em sua análise estrutural de indústrias defendia que a competição não depende exclusivamente da atuação dos concorrentes, sendo que o grau de rivalidade é consequência de cinco forças competitivas básicas que ele denominou "Forças que Dirigem

> a Concorrência na Indústria": rivalidade entre as empresas existentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos compradores (PORTER, 1991).

A cultura de inovação é criada por um sistema de princípios e práticas que sustenta encoraja a combinação de criatividade e tecnologia para satisfazer as necessidades dos clientes. Inovação é a essência da visão estratégica. Inovação é um modelo de negócios. É preciso entender a importância da inovação de produtos e processos para o sucesso da empresa a longo prazo.

> Inovação é uma estratégia competitiva poderosa. O cliente deve estar sempre no foco do processo de inovação. Para os clientes que as organizações buscam inicialmente criar valor. Ao trabalharmos perto dos clientes, entendendo suas necessidades e expectativas, descobrem-se suas preferências, processando tudo com imaginação e criatividade, desenvolvendo soluções que atenderão aos consumidores, aumentando seu grau de satisfação e lealdade para com a marca. Inovação é um meio de satisfazer e fidelizar clientes (SERAFIM, 2011 p. 45).

A inovação no contexto empresarial requer investimento em múltiplas tecnologias. Além disso, é preciso criar uma rede de inovação dentro da organização. Inovação requer disciplina para comercializar ideias e produtos de maneira rentável. Existe uma métrica que mede a porcentagem das vendas originadas de produtos introduzidos nos últimos anos.

A meta da inovação é criar produtos que fascinem o cliente, para isso é necessário investimentos em trabalhos de campo, pesquisas de mercado e avaliação de tendências (SERAFIM, 2011 p. 5-9).

O slogan escolhido para a marca foi "Saia do Comum", se traduz em equilíbrio estético. Equilíbrio Estético é um estado de espírito [...] o refinamento leva ao gosto apurado e a ambientes agradáveis e equilibrados. Ter gentileza e beleza no vestir, no falar [...]. Conhecer e respeitar a história de cada lugar, os personagens e conflitos das épocas [...] Com maturidade e cultura, fazer do viver uma arte. Procurar ambientes agradáveis, as nuances dos perfumes, os romances clássicos e a sutileza das emoções humanas ao longo da história [...]. Apreciar o romantismo do espírito feminino, o valor de tratar as pessoas com cortesia e os humildes com distinção. O ambiente com classe em sua essência transmite a todos os sentimentos de dignidade e importância pessoal. O Equilíbrio Estético [...] deixa de lado a competitividade. [...] Algumas situações em que o Equilíbrio Estético é usado: Na arte de viver, em objetos personalizados, em Slogans por ex. o utilizado pela TNG, em marcas de moda, por exemplo, Chanel (MARTINS, 1999, p. 82).

Com inovações e seguindo tendências da moda, Bessa Jr sempre atendia seu público dando um toque da moda em sua roupa. Bessa Jr. queria vender fazia roupa para muitos e não para poucos, tinha como lema vender muito.

A inovação virou o santo Graal da competitividade no segmento de moda, ali pelos anos 90, a maioria das empresas buscam criar produtos, processos, serviços, o que for para se diferenciar da concorrência, atender melhor os seus clientes, entregar mais valor e, claro, ganhar margem de lucro. Existe uma preocupação grande com a inovação dessa forma é normal que a competição vá ficando cada vez mais dura (EPOCA NEGÓCIOS, 2011).

A inovação quanto tratada como resultado**,** são inovações únicas e originais, e tinham potencial de promover outras, impactando no lucro da empresa. Bessa Jr. acelerou a expansão da marca como um dos seus objetivos, sabia que o crescimento de suas lojas traria ganho de escala suficiente para reduzir custos e aumentar a margem de lucro da empresa.

A estratégia competitiva de liderança em custo de Porter - o preço é o principal atrativo para o consumidor, conseguido pela eficiência produtiva e por aumento do volume de produção e minimização de **gastos** com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento (PORTER, 1991).

Ainda segundo Porter:

> O que determinava o grau de concorrência em um setor da indústria, as cinco forças de Porter também influenciam o retorno sobre os investimentos realizados pelas empresas e têm elevada importância no processo de definição de estratégias. Estratégia competitiva de liderança em custo como sendo o principal atrativo para o consumidor. É conseguido pela eficiência produtiva a por aumento do volume de produção e minimização de gastos como por exemplo: propaganda (PORTER, 1991).

Quando a inovação é considerada como um processo, volta-se a estrutura da empresa, voltou-se aos objetivos de gerar ideias para posteriormente ocorrer a implementação. O processo é considerado eficiente quando a empresa passou a ter métricas a serem mensuradas, identificando se estes foram eficientes. Com as métricas de que 50% das pessoas que entravam na TNG eram mulheres e que compravam para os namorados e maridos, iniciou-se o processo sobre a possibilidade de criação de algo para elas. Então no ano de 2000 surgiu a primeira coleção feminina. Atualmente (2012) 30% do faturamento da rede vêm desse segmento.

A MODA

O cenário da moda é bastante competitivo, requer das empresas processos criativos e inovadores para um melhor posicionamento de mercado e diversificação de seus produtos. A inovação estética com design interfere diretamente na marca e no produto, criando uma personalidade diferenciada, perceptíveis aos olhos seletivos do consumidor moderno.

> Moda interessa a todo mundo, tem sentido próprio, intransferível e esta expressa por leis imutáveis. A palavra roupa, pode ser entendida como tudo que se veste ou se usa, dos sapatos as capas, dos chapéus aos casacos, e aos adereços como óculos, bolsas, bengalas, medalhas, assim por diante. Podemos afirmar que nem toda roupa é moda, mas toda moda é roupa. O principal instrumento da moda no mercado é a roupa. As concepções estéticas da roupa, produz como necessidade, fantasia ou oportunidade de negócio. Moda não é criada automaticamente. Os produtos da moda podem ser criados em razão da necessidade de uso, aceitação do modelo ditado pelo mercado, ou pela predisposição do usuário em se fazer inserir nela. A moda corresponde a uma classificação estética de aceitação tacita em uma esfera sociocultural. A moda age como um gênero ajustador ou alinhador do individuo aos demais, ninguém quer ser feio; é uma situação de estética (KLOPSCH; COSTA, 2011).

No mundo da moda, a estética, o design, a inovação e a criatividade, são formas que modelam o segmento da moda. Não há como dissociar da moda dessas ferramentas de gestão.

"A moda é uma parte do design que está preparada para a análise semiótica devido às sutilezas de mecanismos inconscientes que estão por trás dela" (KLOPSCH; COSTA, 2011, p. 116).

A roupa é considerada um símbolo, um objeto de desejo, que na maioria das vezes representa o espelho do próprio consumidor. É um produto da moda que não tem durabilidade mais do que uma estação. "A indústria da moda é composta pelo design, pela produção e pelo varejo, com linhas de produtos sazonais. Por sua própria natureza, a moda torna-se obsoleta ao final de cada estação, o que alimenta a indústria e mantém o ciclo em movimento" GROSE (2013 p 7). Renova-se com muita freqüência. LIPOVETSKY (1989, p.160), define a moda a partir da óptica da sociedade de consumo: "[...] a moda consumada, o tempo breve da moda, seu desuso sistemático tornaram-se características inerentes à produção e ao consumo de massa [...]".

Inovação é na moda o ato de renovar, introduzir novidade. Para muitos inovação significa criatividade. Podemos então dizer que o resultado da inovação é fundamental na indústria da moda. A moda trata das inovações como modelos únicos e originais, com potencial de promover outras, impactando no lucro da empresa.

Um processo de inovação funciona como uma linha de produção. A matéria-prima básica (a ideia) passa pela avaliação inicial de uma série de pessoas e entra num processo de desenvolvimento que pode durar meses ou anos. Quando finalmente deixar de ser ideia para se transformar em projeto, e depois em produto, terá muito pouco do conceito original. Já terá sido mexida, remexida, transformada e embalada de uma forma que o autor da sugestão inicial provavelmente teria dificuldades em reconhecê-la. Raros são os casos de uma ideia que já nasce pronta para o consumo (EPOCA NEGÓCIOS, 2011).

A roupa de marca TNG embute determinada imagem do individuo, uma imagem que ele próprio faz de si mesmo, talvez se traduz na representação de sua própria alma. Considerada como um símbolo, a roupa de marca representa determinada comunicação, um sinal dentro do processo de

comunicação entre os seres humanos. Representa o estilo, uma época, uma fase da história, ao mesmo tempo representa o homem em busca de si mesmo, dando-o determinada identificação através da roupa que veste. Traz o desejo de diferenciação social, por ser um símbolo de status, pela alta visibilidade que produz pelo seu uso.

A alma concede as características emocionais visíveis que transmitem o espírito da marca e caracterizam o produto. A comunicação é mais eficaz no habitat natural (ambiente e a iluminação contribuem para o "estado de espírito" da comunicação da marca), que o produto ocupa no imaginário coletivo, com personagens (transmitem atitude e estilo) que agem de maneira adequada a esse espírito. O contexto dramático (a idéia criativa contribui para a intensidade dramática da imagem) e o estilo estético (Gap traz um estilo casual despojado, a Calvin Klein o chique simples e a Victoria's Secret é a lingerie formal vitoriana, com sensualidade provocante) têm que representar a síntese das características emocionais da marca (MARTINS, 1999 p. 126).

A diferença individual com a inovação estética ou a promoção da identidade pessoal e legitimação da expressão individual.

Segundo Lipovetsky:

> A moda não foi somente um palco de apreciação do espetáculo dos outros; desencadeou, ao mesmo tempo, um investimento de si, uma auto-observação estética sem nenhuma precedente. A moda tem ligação com o prazer de ver, mas também com o prazer de ser visto, de exibir-se ao olhar do outro (LIPOVETSKY 1989, p.39).

Para Baudrillard:

> A roupa tem muitos objetivos, dentre elas a de separar a sociedade em castas e classes, diferencia os indivíduos dos diversos grupos sociais a que pertencem. A roupa traz a essência de servir como uma distinção de classe e uma forma de poder. Pela roupa, podemos associar um individuo a classe que este pertence. A roupa nunca perdeu o significado de identificação do consumidor com sua realidade. A indústria da moda explora certa subjetividade por expressar e estar no contexto dos apelos estéticos, emocionais e sensacionais. O valor simbólico agregado ao valor funcional dos objetos de consumo vem atender a um objetivo claro: acompanhar as mudanças das estruturas sociais e interpessoais (BAUDRILLARD, 1995).

A roupa é considerada um símbolo, um objeto de desejo, que na maioria das vezes representa o espelho do próprio consumidor. É um produto da moda que não dura mais do que uma estação. Renova-se com muita frequência, necessitando de criatividade e inovação constantes a cada estação. Embute determinada imagem do individuo, uma imagem que ele próprio faz de si mesmo, talvez trate da representação de sua própria alma.

Considerada como um símbolo, a roupa representa determinada comunicação, um sinal dentro do processo de comunicação entre os seres humanos. Representa o estilo, uma época, uma

fase da história, ao mesmo tempo representa o homem ou a mulher em busca de si mesmo, dando-o determinada identificação através da roupa que veste. The Economist (DEARLOVE; CRAINER, 2000) escrevem o seguinte:

> Hoje, as marcas são uma fonte de informação e de identificação imediata. "A razão para existência de marcas é, e sempre será, fornecer informação". A forma dessa informação varia de um mercado a outro, e de uma época a outra. Alguns produtos indicam claramente o estilo, a modernidade ou o poder aquisitivo de seus usuários – roupas [...]. Outros querem transmitir confiança ou familiaridade, ou outras características.

Segundo Sproles:

> Traz o desejo de diferenciação social, por ser um símbolo de status, pela alta visibilidade que produz pelo seu uso. O modelo de adoção e difusão explica o processo de moda sob a óptica do reconhecimento do especialista no assunto, para que haja o fenômeno de imitação e diferenciação, o que define este tipo de consumo (SPROLES, 1985).

O consumidor tem seu envolvimento e se empenha em obter informações precisas sobre o produto e a marca. Não está disposto a correr riscos. Envolve maior durabilidade, é mais caro e proporciona maior conforto e status. Roupas sofisticadas estão caracterizadas nesta categoria.

Segundo Martins:

> As motivações para compra são originárias de necessidades objetivas e necessidades psicologias do consumidor. A preferência de compra está associada à imagem da marca. A motivação para a compra do jeans é a necessidade de uma roupa resistente e informal para o dia-a-dia. Já para escolher a marca o consumidor busca a imagem. Qual foi a empresa que mexeu com o sentimento de liberdade dos consumidores? A Levi's que, com seu espírito de liberdade, chegou a ter 45% do mercado norte-americano. A escolha está ligada à emoção que está no inconsciente coletivo; quando esse sentimento é alcançado, a imagem de marca nos transmite a sensação de autenticidade. Ela nos dá a satisfação de encontrar o produto como ele está gravado no imaginário coletivo. Um produto pode ter várias motivações para compra em um mesmo mercado, mas a preferência recai sobre a imagem que transmite a "alma natural do produto" (MARTINS, 1999 p. 28).

Segundo Solomon:

> Determinados fatores psicológicos explicam o porquê das pessoas estarem motivadas a andar na moda, tais como conformidade social, busca da variedade, criatividade pessoal e atração sexual. Estes consumidores têm necessidade de serem únicos, querem ser diferentes, mas não tão diferentes assim que percam a sua identidade social (SOLOMON, 1996).

Mary Quant (*apud* ROBERTS 2005 p. 14) escreveu em seu livro Quanto à estratégia para atrair atenção do consumidor, fundamentada no desejo e na paixão humana, "As mulheres se vestem para se sentirem bem e sensuais. As mulheres se excitam. Os homens gostam de ver as mulheres para se excitarem – sentir-se sensual é saber que você está vivo."

A roupa tem muitos objetivos dentre elas a de separar a sociedade em castas e classes, diferencia os indivíduos dos diversos grupos sociais a que pertencem. A roupa traz a essência de servir como uma distinção de classe e uma forma de poder. Pela roupa, podemos associar um individuo a classe que este pertence. A roupa nunca perdeu o significado de identificação do consumidor com sua realidade. A indústria da moda explora certa subjetividade por expressar e estar no contexto dos apelos estéticos, emocionais e sensacionais.

Moda é um sistema composto de signos, os quais indicam uma forma de linguagem não verbal, mas estabelecendo uma comunicação. A escolha individual é que possibilita a construção do seu discurso, ao selecionar as cores dos variados tipos de tecidos, além dos adereços, no meio da diversidade e das diversas opções. Portanto, a construção de identidade se verifica a partir da inserção do sujeito no contexto social, político, econômico e estético.

A MARCA TNG

O estilo estético tem que representar a síntese das características emocionais da marca. A forma estética é uma representação simbólica de desejos inconscientes do consumidor, o que faz evocar as emoções estratégicas da marca.

Mary Quant (*apud* ROBERTS, 2005, p. 14) escreveu em seu livro Quant By Quant "Os fundamentos da moda continuam os mesmos" [...] as marcas dizem respeito à emoção e à personalidade [...] é o desejo dos consumidores [...].

Segundo Martins:

> A mente das pessoas percebe, simultaneamente, vários aspectos da imagem de uma marca: o concreto absoluto, o conceito fundamental, o apela ao ego e as emoções e os estados de espírito mais sutis. O poder da marca está em desenvolver a pureza e a consistência dos elementos sutis, que provocam no consumidor uma sensação de elevação no estado de espírito. A marca ganha valor aos seus olhos. Em primeiro momento, um consumidor assiste a uma cena e vê apenas um homem e uma mulher. Depois percebe que formam um casal e estão num restaurante esperando por uma mesa. Vê, então, que é um casal refinado com uma boa formação cultural e elegância e que estão enamorados, com um sentimento de estima e admiração mútua. A imagem torna-se mais rica quanto mais definida e forte forem às informações afetivas contidas. Em grande parte é a contribuição das nuances propostas pela "direção de imagem de marca" e pelos diretores de criação e de fotografia (MARTINS, 1999, p. 126).

As marcas exigem a oferta de produtos que representem o propósito e as expectativas da coletividade. Além de ser uma mediadora de relações de consumo, lida com hipercompetitividade, com o aumento do poder de compra dos consumidores em relação ao poder dos produtores e a comoditização de produtos. A marca comunica aquilo que a empresa deseja realizar em seus negócios, ao longo do tempo.

Segundo Roberts:

> Branding significa gestão de marcas e por assim ser cria valor agregado ao satisfazer o cliente, levando-o a comprar cada vez mais, por mais tempo a um preço mais alto. Marca é percepção intuitiva (sentimento) de um cliente em relação a um produto. Marca traz ordem em um mercado de várias marcas. "As marcas foram desenvolvidas para criar diferenças entre produtos que corriam o risco de não serem vistos, como certas pedras no meio do cascalho" (ROBERTS 2005, p.30).

A marca define o propósito de uma empresa, é uma proposta de valor, um meio estratégico para construção e manutenção dos ativos intangíveis como diferencial competitivo. Apresenta produtos com qualidade e inovação traduzindo-se em diferencial competitivo no mercado.

Segundo Martins:

> A marca é resultado de um processo de "construção de marca" tal procedimento visa, estar mais preocupado em identificar e transmitir emoção / estilo que agrega valor a ela, do que com a criatividade em si. O estilo ou o conteúdo estético emocional e os traços de personalidade da marca são mais valorizados do que a idéia criativa propriamente dita. Assim, podemos dizer que Calvin Klein, Chanel, Nike [...] nasceram de um estilo da marca e não de produto propriamente dito (MARTINS, 1999 p. 135).

A marca TNG expandiu-se e diversificou no segmento de roupas, aumentou suas vendas e popularizou a marca, conciliando crescimento e prestígio, desenvolvendo na marca o status de objeto de desejo.

Segundo Martins:

> O comportamento do consumidor é previsível, ele procura se elevar na hierarquia de realizações psíquicas. No futuro teremos mais pessoas como a executiva que consegue realizar várias atividades simultaneamente. Ela não vai comprar produtos toscos e de mau gosto, o mercado pede por melhores designs, o varejo mais limpo e organizado, com a emoção pura adequada ao produto, e a publicidade com beleza estética, sensibilidade e adequação ao drama natural do produto. Hoje, o que vemos ainda é uma caricatura, embalagens grosseiras que parecem ter saído do depósito e não que irão fazer parte do cotidiano feminino/masculino, e a publicidade fazendo humor, achando que ser criativo é desenhar uma caricatura da realidade. O ser humano é bem maior do que isso, ele gosta de coisas bonitas, com arte e tecnologia, atendimento cortês e inteligente, e a publicidade que amplie o imaginário do consumidor (MARTINS, 1999 p. 31).

Bessa Jr. sabia que uma simples diferenciação, em seus produtos, não criava mais um diferencial, dessa forma ele deu maior agressividade aos seus produtos, refletindo diretamente no resultado de seus negócios, dando a sua linha de produtos qualidade e variedade em termos de opções de escolhas ao seu público.

Segundo Serafim:

> Inovação é objetivo final. É resultado da introdução de algum elemento com certo grau de novidade capaz de criar valor econômico. Criatividade é o ponto de partida para a inovação. Trata-se de uma das mais admiráveis capacidades humanas de produzir ideias, respostas e soluções diante de um problema, uma necessidade ou um objetivo que nos motiva. Chamamos de criatividade a habilidade de conceber ideias novas, de trazer um ponto de vista original para a realidade, de desenvolver um pensamento inédito em determinado contexto (SERAFIM, 2011, p.23).

A marca TNG gerou diversos benefícios aos seus consumidores, inclusive quanto a modernidade e competitividade. Estética e design comunicam através da marca benefícios ao consumidor. Estética cria características do "bom" e o "diferente" que se juntam para criar um diferencial de sucesso em relação a um determinado produto de marca.

> Estudos clássicos de marketing consideram a estética como um atributo do produto e a introduzem em escalas de preferencias do consumidor e em modelos de múltiplos critérios. Por exemplo, solicita-se que o consumidor aprecie e classifique os atributos de uma roupa quanto à durabilidade, estética, conforto etc. Mas a forma-design ou estética não é um atributo adicional e separado. Sabemos que a estética é resultado do design e que está correlacionada a outros atributos (KLOPSCH; COSTA, 2011 p. 120).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os procedimentos de inovação na TNG foram disseminados por seu acionista Tito Bessa Jr. A inovação fez parte da organização e da cultura da empresa como um todo. Verificou-se que existe um monitoramento do sucesso da inovação por meio da ampliação da estrutura de seu negócio. Os resultados da inovação tiveram reflexos positivos no lucro da empresa.

Os negócios da marca foram expandidos para além do estado de São Paulo, sendo que**,** seu crescimento esteve fundamentado no aumento da geração de lucros. Por meio de uma pesquisa, verificou-se que as principais compradoras eram as mulheres, que procuravam as lojas para realizar compras para seus maridos, logo a TNG criou produtos para o segmento feminino, visando o aumento das vendas e a popularização da marca.

As pessoas e as empresas vivem em um ambiente de elevada concorrência Os custos crescem para as empresas e as receitas muitas vezes não crescem na mesma proporção da elevação de seus custos.

A expansão de seu negócio para outros estados deve-se ao substanciais aumentos nos aluguéis, comprometendo sua receita. Buscou o crescimento de suas vendas pela diversificação de seus produtos, novas áreas de atuação, bem como pelo crescimento no número de lojas, a fim de trazer ganhos de escala suficientes para reduzir custos e aumentar a margem de lucro.

A politica de diversificação e crescimento para outros estados, além de vencedora, trouxe prestígio e status da marca como objeto de desejo. De acordo com o modelo das três estratégias genéricas de Porter, uma empresa poderá alcançar a vantagem competitiva se utilizar como diferenciação a inovação, a diversificação e etc.

Bessa Jr implementou estratégias de inovação estética em um mercado em constante mutações, como é o mercado da moda. Conciliou crescimento e prestígio, em relação ao status da marca como objeto de desejo. TNG vendeu roupa moderna, calça jeans, camisas de tecidos menos tradicionais, seguindo inovações estéticas em seus produtos inclusive tendências de mercado, dando um toque inovador na moda de roupa. O mercado da moda é bastante competitivo, sempre requerendo novos modelos, assim a estética e o design servem de instrumentos para que ocorra a inovação. Os resultados finais foram mensuráveis e em pouco tempo a empresa pode mensurar resultados positivos em seu lucro.

A TNG é uma marca de valor, com produto de qualidade satisfaz as necessidades de seus clientes, tornando sua marca bastante confiável. A TNG adotou estratégias estéticas de marca bastante simples, tornando-a competitiva e inovadora no seu segmento de moda masculina e feminino.

Respondemos a nossa problemática de forma positiva, ao verificamos que a TNG teve seu sucesso em seus negócios por implementar procedimentos de criatividade e inovação, criando diferenciais em seus produtos, tornando a roupa além de uma forma de expressão, um meio maior refletida através da imagem masculina e feminina. Assim, a inovação é um meio de satisfazer e fidelizar clientes.

Verificamos que a estratégia com inovação estética é um procedimento competitivo e que agrega valor a empresa. O cliente deve ser o foco do processo de inovação, sem ele não existe mensuração de resultados nem perspectivas de expansão dos negócios. A TNG sabe que cria valor pela estética e fideliza seus clientes com as inovações que não se limitam unicamente a seus produtos.

Finalizamos este estudo afirmando que sem estratégica de inovação não há competitividade no mercado de moda. Esse mercado, por requerer constantes inovações, novos modelos, deve sempre estar focado nas necessidades dos clientes, que sem esta não haverá qualquer processo de inovação, nem criação de valor. No processo de inovação, devemos sempre levar em conta as expectativas e preferências dos clientes sendo esses produtos de sua imaginação e de sua criatividade, desenvolvendo formas de solução para a inovação quanto ao produto, atendimento ao cliente, satisfação aumentando o grau de satisfação e lealdade em relação a marca TNG.

REFERÊNCIAS

DEARLOVE, Des; CRAINER, Stuart. **O livro definitivo das marcas:** histórias e revelações da 50 maiores marcas do mundo. São Paulo: Makron Books, 2000.

ÉPOCA NEGÓCIOS – **Sonho de grandeza**. Julho 2012 nº 65, págs. 122 – 125. Disponível em:<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2012/07/sonho-de-grandeza.html>. Acesso em 20 abr. 2014.

ÉPOCA NEGÓCIOS– **As empresas de maior prestígio no Brasil** 2012/2013. Dezembro 2012 nº 5 págs. 28 -32.

GROSE, Virginia. **Merchandising de moda**. São Paulo: GG. 2013.

KLOPSCH, Cássia; COSTA, Filipe Campelo Xavier da. **Gestão do Design:** usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LIPOVETSKY, G. **O império do efêmero: a moda e o seu destino nas sociedades modernas**. São Paulo: Companhia das letras, 1989.

MARTINS, José. **A Natureza Emocional da Marca**. Como escolher a imagem que fortalece a sua marca. São Paulo: Negócios Editora, 1999.

PORTER, Michael Eugene. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ROBERTS, Kevin. **Lovemarks**. O futuro além das marcas. São Paulo: Makron Books, 2005.

SCHMITT Bernd & SIMONSON Alex. **A estética do marketing. Como criar e administrar sua marca, imagem e identidade.** São Paulo: Nobel, 2000.

SERAFIM, Luiz. **O poder da Inovação**. Como alavancar a inovação na sua empresa. São Paulo: Saraiva, 2011.

SOLOMON, M. R.; SCHOPLER J. "Self-consciousness and clothing," **Personality and social psychology bulletin**, 8(3), 1982.

TNG UMA MARCA COMPLETA. Disponível em: <http://cachecol.net/tng/>. Acesso em: 17 jul. 2013.

COMPETITIVE BRAND STRATEGY TNG

Joaquim Carlos da Silva Barbosa, jcfinmark@usp.br

Victor Aquino Gomes Correa, vic@usp.br

ABSTRACT:

This article aims to present a study on innovative strategies with the TNG brand. Our methodology is an exploratory study, the literature used to determine the market situation, competition, changes and fashion industry trends, for TNG brand. The conclusion of the study, allows us to recognize that innovation is a competitive strategy, if it considers the customer as the central focus of the innovation process. TNG is a brand that uses the aesthetics and design as elements that integrate the consumer in a charming setting, sympathy, evoking sensations and places, times and events. TNG reveals the expansion of its fashion business, through a process of communication with the consumer market. A study, which deals with innovation, strategy, aesthetics and design as efficient means for business expansion.

Key Words: Design. Aesthetics. Innovation.