

TKTS

a trajetória de um negócio improvável

Preparado por José Paulino Abranches Neto. ESPM¹.

Recomendado para as disciplinas de: Marketing, Branding e Marcas.

RESUMO

A TKTS é uma confecção que trabalha no segmento de moda jovem, infantil e juvenil. Tendo iniciado suas atividades no começo dos anos 1980, a TKTS cresceu muito (mas de forma descontrolada) nos seus primeiros anos de atividade. Com a crescente profissionalização do mercado de moda jovem, a marca passou a enfrentar uma forte concorrência já no final dos anos 1980 e, ainda mais fortemente, a partir do início dos anos 1990. Mesmo enfrentando concorrentes com grande capacidade de investimento em comunicação, a TKTS manteve seu *modus operandi*, que não apenas desconhecia a palavra planejamento, mas que praticava um tipo de publicidade totalmente atípico. Com quase trinta anos de atividade, a TKTS enfrenta hoje três grandes desafios: 1) os concorrentes diretos; 2) um câmbio muito adverso; e 3) o dilema de envelhecer a marca.

Palavras-chave

Moda jovem. Posicionamento de marca.

Abril/2011.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

A TKTS trabalha no mercado de moda jovem, infantil e juvenil. O início da confecção, totalmente despretenhoso, não chama tanto a atenção – afinal, a literatura de negócios registra diversos exemplos semelhantes. Chama a atenção, se não a ausência, ao menos o fato de que temas como planejamento e controle parecem ter representado muito pouco na história da TKTS. Exceção feita ao período atual, o imprevisto foi a tônica da gestão da TKTS. A questão é que a marca está aí, já com quase trinta anos de mercado. Excetuando os primeiros anos, em que a marca experimentou um crescimento único, o restante de sua história é recheado de desafios que fazem da TKTS um caso para ser analisado por estudantes e jovens profissionais de marketing, comunicação e gestão de negócios.

Fatos

A literatura de negócios registra diversos exemplos de empresas que começaram de maneira despretenhosa. Mas, se o início foi despretenhoso, é difícil imaginar que qualquer empresa, independentemente do segmento, possa, no competitivo mercado moderno, ter se mantido atuante sem contar com o planejamento como atividade fundamental.

O amadurecimento do mundo da gestão exige business plannes cada vez mais rigorosos. Diante desse fato, a história da TKTS é um desafio para todos aqueles que se interessam por marketing, administração e negócios. As peculiaridades da história da TKTS fazem dela um case que extrapola os limites do segmento em que a empresa atua – moda jovem e infantil – para se constituir em um tema de estudo e reflexão repleto de questionamentos mercadológicos, que desafiam os conhecimentos teóricos e estimulam a capacidade de tomada de decisão dos profissionais de marketing, particularmente dos estudantes e dos que estão iniciando a carreira.

Como é possível explicar a trajetória de uma empresa que ao longo de grande parte de sua história desconheceu a palavra planejamento? A TKTS não foi pensada para ser uma empresa. Na verdade, a TKTS não tinha o menor futuro, até mesmo porque se tratou, apenas e tão somente, de uma ação: a confecção de T-Shirts para angariar fundos para que seu principal fundador tivesse algum dinheiro para passar o Carnaval. Uma brincadeira, como a define Francisco “Kiko” Maldonado, o idealizador da TKTS.

Era 1980. Recém-entrado no curso de Engenharia da Fundação Armando Álvares Penteado, por mera insistência do pai construtor, mas sem a menor vocação por pranchetas, régua e compasso, Maldonado gostava mesmo era de bolsa de valores, ações. Esse interesse o motivou a entrar em Economia, também na FAAP.

Reprovado no primeiro semestre, Maldonado decidiu contornar a provável zanga do pai dizendo que gostaria de ir para os Estados Unidos estudar inglês. A alegação foi continuar uma espécie de tradição familiar, já que o pai e três tios haviam estudado nos Estados Unidos. Na verdade, Maldonado queria ir para lá estimulado pelas informações de um primo sobre as festas constantes e garotas bonitas. O local: Fort Collins, localizada perto de Denver, Colorado, onde ficava a Colorado State University. Mas as coisas não aconteceram como previsto, a começar da inesperada volta do primo ao Brasil. No total, foram seis meses nos Estados Unidos, fazendo o que faz tradicionalmente um jovem estudante. A saudade era grande, minimizada pelas cartas trocadas com um primo e com o futuro sócio Marcello Gonsalves. A vontade de voltar ao Brasil se efetivou pouco antes do Carnaval de 1981. Sem dinheiro, Maldonado rumou para São Sebastião, na casa dos avós. O dinheiro para passar o Carnaval surgiu de uma conversa inesperada, vendo Gonsalves estampar uma camiseta em serigrafia: e se fizessem um bloco de carnaval, que seria identificado com uma camiseta? Uma conta rápida demonstrou a viabilidade da ideia. As contas: uma camiseta de R\$ 6 poderia ser vendida a R\$ 25, ou mesmo R\$ 30. De

onde vieram os números? Do mercado? Puro 'chute', reconhece Maldonado.

O bloco foi batizado de Universitária. Para dar conta das quatro noites de Carnaval, foram criados e produzidos dois modelos de camiseta, 30 de cada um dos modelos: com o logo Universitária e com o logo I LOVE LANÇA! (De lança-perfume). A venda foi o dobro do esperado: 120 camisetas, ou seja, 120 pessoas no bloco.

De volta a São Paulo, Maldonado recebeu um telefonema de uma das meninas que havia feito divulgação da camiseta em São Sebastião dizendo que um amigo havia visto a camiseta, gostou e queria comprar. Pouco depois, um segundo telefonema com o mesmo pedido. Maldonado não tinha pensado na continuidade do negócio. Mas, se o mercado estava demandando...

Maldonado e Gonsalves retomaram a produção, de maneira ainda doméstica, apenas para atender aos pedidos. Quando as aulas de 81 começaram, aumentaram os pedidos, e as vendas – feitas na FAAP, Mackenzie, PUC, Colégio Logus, Nossa Senhora do Morumbi, Sacré-Coeur – eram crescentes. Estimulado, Maldonado reproduziu no Brasil uma camiseta de muito sucesso nos Estados Unidos: "Put the fun back between your legs", que estampava a imagem de uma... bicicleta. As vendas conheceram outro incremento com a inauguração do McDonald's no Brasil, ocasião em que Maldonado aproveitou para lançar uma camiseta que havia visto nos Estados Unidos, com a inscrição 'marijuana' diagramada com o M de McDonald's. Resultado: a venda de aproximadamente 100 camisetas por semana triplicou.

Sem nome e sem plano de negócio, a crescente confecção decidiu iniciar uma operação de vendas para lojas. A recorrente dificuldade de receber no prazo (ou simplesmente de receber) começou a levantar uma pergunta: por que não uma loja própria? A produção para atender às vendas era feita na garagem da casa da mãe de Maldonado, à tarde, quando um grupo de jovens se reunia para conversar, namorar e – por que não? – produzir camisetas. Mas, o crescimento das vendas motivou o aluguel de uma pequena casa localizada perto do Shopping Morumbi (São Paulo, SP).

Já instalada na nova casa, a futura TKTS começou a atender seu primeiro cliente regular, a Loja Pontal, uma rede com dez unidades. O segundo cliente representou um marco na história da TKTS. Apresentado pelo tio, o jornalista Reali Júnior, Maldonado ofereceu as camisetas diretamente a Paulo Machado de Carvalho ("Seo" Tuta), dono da Rádio Jovem Pan. "Seo" Tuta disse que precisava de algumas camisetas, mas não passou nenhum briefing específico. As três criações apresentadas com o símbolo da rádio diagramado de várias formas foram imediatamente aprovadas e produzidas, dando início a uma parceria de quase cinco anos.

Ainda sem nome e sem plano de negócio, a futura TKTS continuava crescendo. Nessa época, os dois clientes, Jovem Pan e Loja Pontal, eram responsáveis por uma produção mensal de cerca de 700 camisetas. Para dar conta do volume, foram contratados os dois primeiros funcionários, ambos para gravar e pintar as camisetas.

A marca – Se teriam uma loja, deveriam ter uma marca. A escolha do nome da marca foi mais um dos episódios de que a história da TKTS é repleta: criatividade, improviso e procrastinação, lado a lado. Um mês antes da inauguração da loja, Maldonado, que se não sugeria nomes, tão pouco se decidia por alguma das sugestões, foi colocado contra a parede – e decidiu: "Coloca tíquetes!". "Tíquetes?!?!?!?", questionaram os dois sócios, em uníssono. "Você está louco?".

Tíquetes é o nome dado à venda do resto dos ingressos do dia no teatro. Maldonado conhecia o nome e o logotipo, que havia visto em um stand de venda na Times Square, em Nova York (EUA). Para convencer os sócios, Maldonado desenvolveu um raciocínio sem pé nem cabeça: "como se escreve tíquetes? Assim: TKTS! Escrito dessa forma, fica fácil de lembrar. Vocês já se esqueceram da explicação? Não! Então, ninguém vai esquecer, e todo mundo que apren-

der o que significa tíquetes vai querer ensinar os outros!”. Além do nome, o logotipo foi copiado de uma loja de Nova York – o mesmo logotipo, mas colorido (o original era P&B). As ilustrações escolhidas para estampar as camisetas eram de peças de teatro da Broadway, outras eram de esportes, como polo a cavalo e motocicleta.

Ponto de venda – A escolha do local onde a loja seria instalada mereceu mais atenção do que a escolha do nome da marca. Mas havia uma semelhança: a relutância de Maldonado em aprovar as sugestões. Havia uma única certeza: a loja deveria estar na Zona Sul, nos Jardins, preferencialmente. Diversas sugestões rejeitadas depois, a escolha recaiu sobre a Alameda Lorena, entre a Rua Melo Alves e a Avenida Consolação. Dessa vez, a explicação encontrava eco no marketing: mesmo mais cara, a localidade escolhida ficava no caminho para a FAAP e para o Mackenzie, públicos-alvo da confecção. Além do mais, tinha espaço para abrigar a produção das camisetas, junto com a loja e o escritório. O então desconhecido Jorge Elias fez a decoração (de graça): na varanda, uma loja de flores; nas colunas gregas, um ‘chapiscado’ de cimento; tudo cinza.

O início das operações na Alameda Lorena foi difícil. As vendas não decolavam. Com faturamento baixo, e um ciclo de venda de 60 dias, a TKTS decidiu no mesmo ano de 1983 fazer uma tentativa inusitada no inverno de Campos do Jordão (fato totalmente incomum no mundo da moda na época): abrir uma loja, porque os sócios perceberam que boa parte do público comprador da TKTS estava indo de férias para Campos do Jordão (local escolhido também para passar os feriados). Além do mais, na mesma época, estavam sendo ultimados os preparativos para a abertura da boate Chess, da qual Maldonado foi sócio por três anos. A TKTS só conseguiu alvará para abrir a loja três dias antes da inauguração, por intervenção direta do vice-governador Orestes Quércia, visto que a Associação Comercial de Campos do Jordão não concedia o alvará. Loja? A pouquíssima verba só permitiu alugar o gramado da casa de um corretor! O espaço comportava apenas a construção de um stand de madeira, montado por Fábio Rossi, dono da construtora Itaplan. O stand foi montado como se fosse uma embalagem disposta na horizontal. Resultado: fila para comprar, desde o primeiro dia. As vendas foram tão boas que representaram a metade do valor da entrada da loja que seria aberta posteriormente no Shopping Iguatemi. Excetuando-se o primeiro ano, em que a TKTS abriu somente para as férias de julho, em função da dificuldade para a obtenção do alvará, a loja em Campos do Jordão abriria, nos cinco anos seguintes, sempre no feriado da Páscoa/Tiradentes e se estendia até 30 de julho.

A presença da TKTS no Shopping Iguatemi já permitia falar de uma marca, por um motivo simples: para entrar no shopping, uma marca precisa ser convidada. E o convite foi feito porque a TKTS era vista como uma marca moderna, cool. A loja do Shopping Iguatemi foi inaugurada em 1984 – a da Alameda Lorena, em 1983. Um fato comum marca a inauguração das duas unidades: a falta de dinheiro. Para fazer frente a essa falta, os sócios venderam cotas da confecção.

Cotas - Inspirado na compra de uma cota do musical Chorus Line por um amigo, Maldonado desenhou modelo semelhante para a TKTS, chegando ao número de 100 cotas a partir de uma conta do número de peças necessárias, mais exatamente, 10 mil, divididas entre 6 mil camisetas e 4 mil polos. Cada kit era uma cota que o cotista comprava. O sistema foi muito útil para a TKTS, porque as vendas foram muito boas (os cotistas também tinham boa margem). A primeira rodada de cotistas foi feita para arrecadar fundos para abrir a loja da Alameda Lorena; a segunda, para abrir a loja do Shopping Iguatemi.

Comunicação: ações - A atividade de exposição da marca contou, ao longo da história

da TKTS, com ações criativas lado a lado com o uso de procedimentos simples mas eficientes, caso dos adesivos colocados nos carros de amigos em São Paulo e Campos do Jordão. A divulgação em massa começou com um spot produzido na Rádio Jovem Pan. O spot era muito simples: em cima do fundo sonoro de uma música de sucesso na época, a narração:“(Tum Tum) T (Tum Tum) K (Tum Tum) T (Tum Tum) S (Tum Tum). TKTS. Alameda Lorena, 1748. O spot não explicava do que se tratava, mas funcionou: as pessoas iam até a Alameda Lorena para saber o que a Jovem Pan estava anunciando. Foram veiculados 100 spots (80 na FM e 20 na AM).

A TKTS nunca cogitou de ter uma agência de propaganda ou de marketing, apenas fazia o que acreditava que iria funcionar. Sem qualquer tipo de planejamento, a marca ganhava dinheiro, fazia estoque, investia nas duas lojas que tinha, que se destacavam pelas vitrines, criativas e irreverentes. Os nomes demonstram essa irreverência: Papai Noel de Bunda de Fora (boneco com um botão que, ao ser apertado, tinha a calça abaixada); Liquidação Lavando a Égua (retirada rapidamente por ordem de Carlos Jereissatti, dono do Shopping Iguatemi, porque égua é considerada um palavrão no Ceará, terra de origem dele. O curioso é que não tinha a figura de uma égua, mas da mascote da marca – um cachorrinho – com a escova); Liquidação do Berro (quanto mais alto o cliente berrava, maior o desconto). A divulgação da Liquidação do Berro, criada por Juarez Fagundes, não foi menos inusitada: foram colocados no chão ao redor da loja adesivos/pegadas do cachorro-mascote da TKTS. A ação gerou um buzz, expediente em que a TKTS sempre acreditou. As liquidações representam mais um “ponto fora da curva” da TKTS: a marca usava e abusava do procedimento, considerado de pouco glamour no mundo da moda, especialmente no Shopping Iguatemi da época.

A TKTS promovia o patrocínio de 13 atletas de esportes como rúgbi, kart, surf, jet ski, rally de carro (co-patrocinou uma edição do Rally dos Sertões), enduro de moto, esqui na neve (da equipe brasileira!). Na prática, o patrocínio consistia de camiseta, pagamento da inscrição nas competições e uniformes. Um ou outro eventual anúncio de revista era criado por Juarez Fagundes.

O crescimento das vendas motivou a TKTS a alugar um prédio de sete andares (cada andar destinado a um tipo de roupa), durante quatro anos. Mais crescimento, mais espaço, agora na Rodovia Raposo Tavares: três armazéns, um de confecção, outro de estamparia e outro de estoque (as lojas eram pequenas e não comportavam o estoque).

No início de sua história, a TKTS se beneficiou do fato de ser uma das raras confecções nacionais a ter acesso ao que era produzido fora do Brasil em primeira mão. As viagens ao exterior começaram logo depois da primeira coleção da TKTS. Como não sabiam como seria a segunda coleção, de 1984, os sócios foram passar férias nos Estados Unidos, para se “inspirar”, como disseram. O primeiro destino foi Nova York, onde cada um deles comprou o equivalente ao valor de um carro popular. A segunda viagem foi à Europa, nos anos 90, onde o ex-sogro de Maldonado tinha um chalé: todo ano, nas férias da família, ele aproveitava para visitar as coleções. Esse fato se repetiu por diversos anos. Essa vantagem competitiva começou a mudar quando outras marcas brasileiras também começaram a viajar e a conhecer em primeira mão as coleções europeias e norte-americanas.

Sucesso de vendas, fracasso de marketing? – Em 1989, havia um logotipo que fazia sucesso, o canguru da Side Walk. Inspirado nesse exemplo, a TKTS desenvolveu seu mascote, um cachorro desenhado em três posições: com óculos, que os jovens usavam; de boné, que os jovens também usavam; e mostrando a língua. Inicialmente, foi lançada uma série de camisetas, em Campos do Jordão, com o mascote e o logotipo da TKTS bem pequeno. A venda superou todas as expectativas. O mascote era vendido para públicos tão diversos como adolescentes e estudantes de faculdade, que o estampavam como símbolo de diferentes cursos universitários – também essa operação era muito bem-sucedida financeiramente. A venda para diversos pú-

blicos, de bonés, chaveiros e outros suportes, acabou por popularizar demais o personagem, a tal ponto que provocou no público um processo de “desidentificação mercadológica”. Vendia tanto que os números ‘impediam’ Maldonado (segundo ele mesmo) de ouvir as advertências de Juarez Fagundes sobre a infantilização que estava atingindo a marca, pelo uso excessivo do mascote.

Franquias – O sucesso de vendas no minishoping do Shopping Iguatemi foi grande desde o início: no final do primeiro ano, a TKTS ganhou o prêmio Lojista do Ano (maior venda por metro quadrado), fato que se repetiu diversas vezes. Depois de três anos no minishoping, a TKTS foi para uma loja bem maior e melhor, de 100 m². O crescimento de vendas incentivou o processo de expansão, através de franquias, então um assunto recente na administração brasileira. O processo de franqueamento contou com a assessoria da consultora de varejo Celina Coshen. A TKTS ultrapassou a meta de 10 franquias em 1 ano e meio. Por que dez? Um ‘chute’, diz Maldonado. As franquias estavam localizadas em Salvador, Campinas, Curitiba, Goiânia, Belém, Manaus, Natal, Fortaleza, Recife, Cuiabá e Campo Grande. Em oito anos de operação, foram 26 lojas.

O bom momento da TKTS fazia dela uma das escolhas óbvias para lançamento de novos produtos. Por isso, a TKTS era muito assediada por fabricantes e marcas, interessados em entrar nos grandes magazines. Um desses players era a Hanna-Barbera, com quem a TKTS lançou uma coleção com os Jetsons e outra, com os Flintstones, ambas bem-sucedidas.

Entre o final dos anos 80 e começo dos anos 90, o mercado de moda infantil vinha passando por diversas modificações. Uma das novas situações ocorreu com o episódio da Pakalolo, que chegou a ter 100 lojas, certamente em função do contrato com o personagem Mickey, da Disney. O episódio da Pakalolo tem duas dimensões para a TKTS: no curto prazo, um grande prejuízo; no longo prazo, a abertura de uma oportunidade de mercado, com o fechamento das 100 lojas da Pakalolo, que faliu. Para ocupar esse espaço, a TKTS se concentrou ainda mais na moda infantil. Nessa época, a TKTS vendia dos 18 anos aos 25 anos (público primário) e dos 16 aos 30 anos (secundário). Em função do sucesso do mascote, subiu (muito) a venda para a faixa etária de 12, 13, 14 anos. Aliás, a infantilização cresceu também em função da forte expansão da franquia e da excessiva exposição da marca.

A concorrência se movimentava: a Ellus estava começando; Forum e Zoomp estavam lançando segundas marcas; no segmento mais jovem, Zap e Triton, respectivamente, recebiam grandes investimentos de publicidade.

A concentração na moda infantil por parte da TKTS aumentou as vendas em São Paulo, mas as franquias sofreram impactos diferentes: os franqueados homens reclamaram bastante; as franqueadas mulheres aceitaram melhor. Em seis anos, de 26 franquias a TKTS passou a 18.

Center Norte – Já com a marca unicamente em suas mãos e lutando em um mercado cuja concorrência era cada vez mais agressiva, Maldonado viu no Center Norte a possibilidade de reverter a queda nas vendas. Mas, o sucesso não aconteceu. Ao contrário: os dois anos de permanência no Center Norte motivaram um prejuízo de US\$ 1,5 milhão e um período de dez anos refém de empréstimos bancários.

Com o fechamento da loja no Center Norte, a TKTS montou uma pequena loja no Shopping Iguatemi, de 22 m². Durante muito tempo, a venda de moda infantil na loja foi responsável por equilibrar, sozinha, as combatidas contas da confecção.

Mas se, num primeiro momento, vender moda infantil no Shopping Iguatemi foi a alternativa de sobrevivência para a TKTS, no longo prazo a marca enfrenta o que Maldonado considera o seu maior desafio: envelhecer a marca. O ponto é esse: o garoto acostumado a

vestir TKTS é hoje um adolescente que não quer mais vestir “roupa de criança”. (Até o momento, a TKTS reconhece que não está conseguindo quebrar a resistência desse público.) A TKTS parou de fazer número pequeno não só por que não vende tanto, mas para evitar rejeição do público representado pelo irmão mais velho.

Segunda marca – O processo de envelhecimento pelo qual passa a TKTS levanta diversas questões. Uma delas é a possibilidade de uma segunda marca. Aliás, a TKTS já teve uma segunda marca. Batizada de IMP&CO, a marca tinha a proposta de reunir um vestuário completo, composto das melhores marcas de cada peça. Em outras palavras, a IMP&CO era uma multimarca de importados, destinada a um público de poder aquisitivo maior. A sugestão original era fazer, no espaço de 100 metros² da loja do Shopping Iguatemi, um espaço de cerca de 30 metros², uma espécie de loja dentro da loja, separadas por uma porta – daí o nome The Door. A loja acabou sendo aberta no Shopping Morumbi, um erro que se revelou fatal, pelo mesmo motivo do Center Norte: o público da loja não estava lá, mas nos Jardins. Além disso, a operação exigia uma logística impraticável para a marca. Depois de dois anos, a loja do Shopping Morumbi foi vendida.

Kiko Maldonado diz que, atualmente, o maior concorrente da TKTS é a cotação da moeda, duas cotações, na verdade: real/dólar e yuan/dólar. Em função da valorização do real, o cliente da TKTS, das classes A e B+, hoje compra nos Estados Unidos. Maldonado diz que, até hoje, conseguiu lidar com seus concorrentes, mas a cotação do câmbio está sendo o inimigo mais desafiador. O que o mercado conhece são situações como a da Zara, fast fashion, que consegue driblar o desafio do câmbio com importações relâmpago. Mas é um caso único. Para Maldonado, o futuro de mercado para marcas brasileiras é preocupante – para dizer o mínimo.

Questões para discussão

1. Os sócios começaram a ganhar dinheiro muito jovens, nunca tinham trabalhado, não tinham cultura de administradores e não aceitavam palpite de fora. Com esse perfil, como você explicaria o sucesso inicial da TKTS?
2. No começo dos anos 90, marcas concorrentes como Zap e Triton estavam recebendo muito investimento publicitário. A TKTS deveria ter feito o mesmo? Justifique.
3. Maldonado viu nascer a Banana Republic, em certo sentido, muito semelhante à TKTS. Você recomendaria que a TKTS, então com muito dinheiro, abrisse uma filial nos Estados Unidos para brigar com a Banana Republic?
4. A franquia significava a abertura de um canal de distribuição para a TKTS. Franquia é para você mais uma questão de vendas ou uma questão mercadológica?
5. A TKTS está no caminho certo envelhecendo a marca? Justifique
6. No começo da década de 1980, duas marcas cariocas faziam sucesso: Company e Richard's. Para Maldonado havia, portanto, uma oportunidade para uma marca 'paulista'. Você acredita nesse tipo de abordagem 'geográfica' do marketing?

7. Você acredita que a TKTS será bem-sucedida se:

- a. Seguir o mesmo processo de segmentação da Abercrombie (que montou marcas como Hollister, Huel, entre outras)?
- b. Se montar uma segunda marca com o “by TKTS”?
- c. Se seguir o modelo da Richard’s (que adquiriu toda a infraestrutura de uma marca já existente, no caso, a BinTan)?



Vitrine TKTS, sem data identificada



Vitrine Páscoa, sem data identificada