



Evolução da Estratégia da Indiativa

Preparado por Felipe Scherer, da ESPM-RS¹, com a colaboração de Maximiliano Carlomagno.

Resumo

Este caso apresenta a criação e o desenvolvimento de um novo conceito de negócio na área de moda. Apresenta-se desde a geração das ideias, passando por seu refinamento e consolidação até se transformar num negócio que atualmente distribui uma linha de moda aventura por meio de mais de 40 revendedores multimarca e duas lojas, sendo uma própria e uma franquia. Ao longo do caso apresentam-se os empreendedores, aquilo que os motivou a criar o novo empreendimento e os desafios que enfrentaram e enfrentam ainda hoje. Também evidencia o processo de aprendizagem, que foi refinando a ideia de sua geração até o momento atual. Finaliza-se o caso com a estratégia atual da empresa e seus desafios futuros.

Palavras-chave

Moda. Empreendedorismo. Aventura. Estratégia emergente. Estratégia empresarial. Varejo de moda.

Agosto/2009.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores 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.

Introdução

Ao entrar na passarela da semana de moda de Curitiba e ser aplaudido pelo público, certamente passou um filme pela cabeça de Bento Ribeiro, um dos sócios da Indiada Moda Aventura. Foram quatro anos de trabalho árduo, aprendizados e mudanças da ideia original até a estratégia atual, que vem permitindo à empresa ganhar mercado em meio a concorrentes de peso.

Depois de agradecer o desfile do modelo Paulo Zulu, Bento ligou para seu sócio Lucas Cuervo Moura, que estava na África, colhendo inspirações e imagens para as novas coleções da marca. Empolgado pela nova coleção e o sucesso de aceitação da mesma pelo público e pela imprensa, Bento exclamou: “o evento foi um sucesso, conseguimos passar toda a essência da Indiada nessa coleção”. Do outro lado, num misto de orgulho e frustração por não poder estar perto, vivenciando mais essa conquista, Lucas ficou muito contente.

O filme que passou na cabeça de Bento e também deve ter passado na cabeça de Lucas começa em 2005, com um grupo de amigos que realizava pescarias e viagens aos finais de semana e termina, ou melhor, continua até hoje com a Indiada vendendo seus produtos em lojas próprias e para mais de 40 multimarcas nos Estados do RS, SC e PR.

É possível que o mesmo filme passe diferente em cada um dos sócios. Bento é um publicitário com mais de dez anos de experiência na área de marketing e atendimento, com rara capacidade de relacionamento. Lucas o define como alguém efervescente, vibrante, lutador. Esse período de executivo de agências de publicidade foi fundamental para aprender como se constrói marcas. Durante muitos anos ele foi e continua sendo esportista de diferentes modalidades. Por outro lado, Lucas é arquiteto, fotógrafo e designer, tendo peregrinado por diferentes países em projetos sociais com ONGs. Atualmente Lucas reside em Portugal, é casado e segue participando das “indiadas”, que servem de inspiração para as novas coleções da marca.

O encontro de ambos se deu muito antes do início da Indiada, mas consolidou-se à medida que transpuseram juntos os desafios de montar um negócio. Lucas nem lembra quando ele e Bento se conheceram: “as famílias já se conheciam antes de nós nos conhecermos”. Desligado o telefone, Bento sentou-se e pensou nas primeiras “indiadas”. Quando um grupo de amigos viajava nos finais de semana para curtir diferentes aventuras. Pescaria, acampamentos, o contato com a natureza e a quebra da rotina que a cidade grande impõe. Essa busca de liberdade e expressão trouxe não apenas qualidade de vida e bons momentos para Lucas e Bento, mas também um novo negócio.

A vontade de empreender

O ano de 2005 foi marcado pela morte do Papa João Paulo II e pela onda de furacões nos Estados Unidos. No entanto, no Brasil, o segundo semestre apresentou o início da queda dos juros da taxa Selic, aspecto importante para a atividade econômica. Bento estava na “correria” habitual, dividindo-se entre treinos de Jiu Jitsu e o trabalho de Diretor de Atendimento de uma das principais agências de publicidade de Porto Alegre. O trabalho numa agência de publicidade de primeira linha é dinâmico, intenso e, por vezes, estressante. Conhece-se muita gente, constroem-se relacionamentos, e existe a possibilidade de lidar com grandes marcas. Bento pôde aprender alguns segredos sobre como criar, dar personalidade e desenvolver uma nova marca.

Num final de semana de tempo chuvoso, Bento foi com os amigos para mais uma pescaria. Mas essa não seria uma pescaria qualquer. Seria o embrião do futuro negócio, ainda que Bento e Lucas não imaginassem ao entrar no Corsa prata e rumar ao litoral gaúcho. O final de semana foi como os anteriores. Muito “papo”, descontração, alguma pescaria e um enorme

conjunto de histórias para contar, afinal pescador que é pescador é também um contador de histórias.

Na segunda-feira, depois de mais uma “indiada”, Bento mandou e-mail para um dos amigos que participaram. Já havia dentro dele a ideia de compatibilizar hobby com atividade profissional. Também havia a centelha de poder “contar histórias”. E foi exatamente esse o convite dele para o amigo. Afinal de contas, por que eles não aproveitavam essas “indiadas” e compartilhavam-nas não apenas com os amigos mais próximos, mas também com todos aqueles que gostam do contato com a natureza e aventuras. Por que não aproveitar as indiadas realizadas e transformar isso num negócio? Eles pensaram. A grande dúvida naquele momento era: mas qual negócio?

Antes de desenvolver o negócio propriamente dito, foi investido muito tempo na criação do conceito, aquilo que hoje é o DNA da Indiada Moda Aventura, mesmo sem saber em que esse conceito seria aplicado. O caminho utilizado foi buscar dentro deles próprios o que os mobilizava, quais eram suas motivações. A resposta foi prontamente dada: “a vontade de relatar as experiências”. Experiências essas ligadas ao ambiente “outdoor”, em contato com a natureza, que quebram a rotina da vida moderna e permitam aprendizados e sensações que só o contato com a natureza pode proporcionar. Lucas relata que quando tomou conhecimento da ideia ela era apenas um nome: Indiada. Um nome polêmico. Um negócio ainda inexistente. Não havia plano de negócios, mas uma linha de pensamento sem um curso de ação previamente definido. Era preciso transformar o nome num negócio. Mas qual negócio?

Optou-se por criar um site de aventuras, que na visão de Bento seria: “a maneira mais rápida e barata de contar uma história”. Antes disso, porém, ele precisava se desligar da agência e apostar efetivamente nessa união do hobby com a atividade profissional. Era o momento de empreender, trocar o certo pelo duvidoso, a “segurança” do contracheque no final do mês pelo sonho de ganhar dinheiro vivendo o conceito “indiada”. Por outro lado, Lucas queria entrar no negócio, mas sabia que suas “andanças” pelo mundo definiriam um modelo de participação. Algo que pudesse ser útil ao negócio, aproveitando sua sensibilidade estética e criativa.

Como ganhar dinheiro com o conceito

Na volta de uma reunião com um importante cliente da agência, sem titubear, Bento comunicou ao presidente da empresa sobre sua saída. Não foram poucas as tentativas para convencer Bento a permanecer no posto de trabalho. No entanto, nenhum argumento foi forte o suficiente para tirar da cabeça a ideia do novo negócio.

De peito aberto com a desconfiança, inclusive dos amigos, que não entendiam como alguém numa boa posição, aos 26 anos, poderia “trocar o certo pelo duvidoso”. Mas é normalmente essa a visão que os críticos têm do empreendedor, afinal o empreendedor vê o que os outros não veem. Foi um momento duro, cheio de incertezas. Lucas ainda não tinha se vinculado ao projeto e sabia que precisaria adotar uma posição de investidor, afinal não estaria todo o tempo disponível para a operação da empresa.

O desenvolvimento do site durou aproximadamente longos seis meses. Nesse período de desligamento da agência e início do novo negócio, as “indiadas” continuavam e na realidade continuam até hoje. Ao montar o site, já numa era pós-bolha das pontocom, em que muitos sites tinham naufragado em função da ausência de um modelo claro de como ganhar dinheiro, Bento sabia que esse era um primeiro passo de um caminho. Mas afinal de contas, qual era o caminho?

O site passou a ser a forma de “criar o conceito”. O nome INDIADA, associado à noção de sair da cidade grande e rumar para o contato com a natureza proveu o direcionamento que

os empreendedores precisavam, no entanto, ganhou contornos estratégicos. De um lado, a defesa de um nome polêmico que atrairia atenção e ao mesmo tempo faria as pessoas pensarem. De outro, a noção de que pudesse associar uma conotação negativa para a marca. Tudo isso antes de ficar claro como o site iria ganhar dinheiro. Prestando um serviço? Vendendo publicidade para grandes anunciantes que gostariam de vincular suas marcas com as aventuras?

Na busca da forma de ganhar dinheiro, muitas ideias foram geradas: “Que tal a montagem de um jornal sobre o tema?” Poderia ser auxiliar ao site e transformar definitivamente a Indiada numa nova empresa de mídia e comunicação. Também surgiu a ideia de fazer uma agência de viagens com o foco “adventure”. O site seria a alavanca da agência de viagens gerando conteúdo sobre os diferentes locais, ao passo que a agência de viagens ofereceria as passagens, pacotes e serviços para quem quisesse viajar. Por fim, pensou-se em criar roupas que poderiam ser vendidas e que carregariam a ideia de aventura, conexão com a natureza

Nesse meio tempo, ainda pressionado para transformar um conceito num negócio, Bento resolveu desenvolver eventos na beira de praia do litoral gaúcho. No verão de 2006, foram realizados eventos chamados de “Indiada Adventures” que acabariam por se tornar passo importante para a estratégia atual da empresa.

O nascimento da empresa de moda

Os eventos à beira-mar, que contavam com uma série de atrações como parede de escalada, boias usadas em corredeiras, música e outros esportes serviam, como Bento dizia à época, para “reforçar o conceito” e tirar da Indiada a noção de uma “roubada” para colocar a Aventura no centro da personalidade da marca.

Mas, por que os eventos no litoral? Na beira da praia? Bento conhecia muita gente na praia, num local onde todos se reuniam nos finais de semana com baixo nível de inovações em termos de o que realizar à beira-mar e a possibilidade de desenvolver algo com baixo custo, afinal o negócio ainda estava embrionário. Embaixo de uma das tendas, armadas em Atlântida-RS, estava Bento distribuindo camisetas da marca Indiada. Alguém que passasse por ali poderia não entender o que estava ocorrendo. O que as camisetas tinham a ver com o conceito? Dias depois as camisetas com a marca Indiada eram vistas na praia e nas boates em Porto Alegre.

No final da temporada de verão, voltando a Porto Alegre, já com Lucas participando da empresa, parecia claro que os experimentos desenvolvidos, site e eventos davam indícios do que viria a ser a estratégia da empresa. O bom retorno das camisetas ensejou o desenvolvimento de uma primeira linha de roupas focadas no ambiente de aventura.

Em julho de 2006 foi lançado num coquetel no Z Café, em Porto Alegre, aquilo que se pode chamar da 1ª coleção Indiada Moda Aventura. Nessa noite, Lucas e Bento dividiram-se na recepção aos convidados. Estavam alegres. Um passo importante seria dado. Conscientemente ou não, esse momento marcou a consolidação do direcionamento estratégico da empresa. O veículo para expressão do conceito, aplicação da marca e a forma de ganhar dinheiro seria a venda de roupas.

Nesse momento também ficava claro a necessidade de incremento do investimento. Somente nesse estágio houve o desenvolvimento de projeções financeiras, especialmente sobre o investimento necessário. Até aqui não houve pesquisas, não houve plano de negócios com análise SWOT nem outras ferramentas normalmente utilizadas por empreendedores. Ambos tinham o feeling de que funcionaria.

Durante o evento do Z Café, com os coletes e demais produtos expostos em cima das mesas do restaurante/bar, era possível perceber o orgulho e aflição de Bento e Lucas com o projeto. Orgulho, afinal, passado mais de um ano o negócio tomava forma. Aflição, pela consci-

ência do tamanho da responsabilidade e dos desafios que ainda viriam. O feedback dos convidados presentes foi positivo, mas os empreendedores sabiam que era preciso muito mais. Criar uma marca era um enorme desafio, no entanto, produzir roupas era outro que demandaria competências técnicas de moda até então inexistentes nos sócios. Ao final do encontro, Bento foi conversar com Lucas para saber o que havia achado e Lucas logo disse: “tem que pagar, as pessoas não valorizam o que não pagam” referindo-se ao até então indefinido modelo de negócios do site.

A partir dessa etapa do negócio era comum encontrar Bento com o carro cheio de tecidos e outros materiais. A busca de fornecedores qualificados que pudessem viabilizar as criações dentro do conceito desenvolvido era condição para o sucesso da nova empreitada. Rapidamente Bento se viu transformado não apenas no “marketeiro”, mas num gestor de diferentes atividades do negócio. Era necessário bater o escanteio e correr para cabecear.

A tendência natural seria utilizar as lojas multimarcas, reconhecidas por venderem diferentes marcas de terceiros, relacionadas ao universo de aventura. No entanto, essas lojas vendem produtos altamente tecnológicos para a prática dos esportes de aventura. Entre as marcas com alta penetração nesse segmento estão gigantes globais como Columbia e North Face. Comparando com os produtos dessas empresas, Bento e Lucas percebiam que ainda precisavam evoluir. Não seria fácil incorporar novos tecidos e tecnologias utilizadas pelos líderes do setor e conseguir suplantá-los nesses canais.

Indiada hoje: estratégia e desafios

O caminho percorrido e a necessidade de consolidar o conceito levaram os empreendedores a decidirem por montar uma loja própria que pudesse não apenas distribuir os produtos, mas também auxiliar no reforço do conceito de moda aventura que a Indiada queria transmitir. Depois de certa dose de planejamento, Bento e Lucas, suportados por uma arquiteta, conceberam a loja. O local deveria transmitir o conceito. Não foi surpresa quando escolheram um imóvel de propriedade da família de Lucas localizado no Bairro Moinhos de Vento, onde se encontram outras boutiques e cafés descolados. A loja poderia ser pequena, pois o mix de produto ainda estava em desenvolvimento. No entanto, deveria ser ambientada de forma a fazer com que os clientes sentissem as associações de aventura que a marca pretendia comunicar.

Em julho de 2007, depois de uma semana fria em Porto Alegre, foi inaugurada a primeira operação de varejo próprio da Indiada. Para Bento, a loja era mais uma oportunidade de contar as histórias que tanto estimularam ele e Lucas a criar a empresa. Na noite de inauguração, infelizmente, Lucas estava na África. Era difícil a sensação de não estar presente mesmo tendo participado da criação. Ele e Bento haviam feito uma “indiada” que influenciara a nova coleção. Era e continua sendo assim. Eles viajam, se relacionam com as culturas locais, vivem as “indiadas” e traduzem as experiências em produtos de moda aventura. Mas Lucas estava mais chateado, pois sabia que a Loja própria era um daqueles momentos importantes para o negócio.

Ao final da noite de lançamento, os amigos perguntavam a Bento o que havia motivado a criação da loja. Segundo Bento “a loja teria cheiro, arquitetura, cor e outros elementos que nos permitiria ser alguém”. Rapidamente a loja também passou a ser um elemento importante para o relacionamento com os lojistas multimarcas que distribuía os produtos Indiada. Nesse momento, a melhor qualidade dos produtos, a construção da marca e a nova loja naturalmente encaminhavam a empresa para uma abordagem mais próxima do mundo da moda e menos tecnológico.

Indiada Moda Aventura Moinhos de Vento – Porto Alegre.



A gestão da loja, rapidamente, se transformou em um enorme desafio. Além da construção da marca, Bento e Lucas precisavam lidar com a parte de criação e desenvolvimento de produtos, produção e, a partir de então, da gestão do ponto-de-venda. No entanto, a loja também permitiu aproximar a Indiada de seus clientes, com a realização de coquetéis, eventos, desfiles e outras ações de relacionamento. Esse momento trouxe novos aprendizados que possibilitaram o refinamento da estratégia até o que ela é hoje. Segundo Bento, “a ideia veio ganhando força, amadurecendo e o dia-a-dia vem dando respostas”. Para Lucas “manteve-se uma essência sem perder contato com o mercado, mas com cuidado para não se perder”.

Depois da primeira loja e do sucesso das novas coleções, a marca começou a gerar interessados não apenas em distribuir os produtos, mas também em empreender o negócio. Depois de algumas consultas sobre a possibilidade de abrir franquias da marca, Bento e Lucas optaram por iniciar esse movimento por um mercado próximo de Porto Alegre, conhecido por ser polo de teste de novos produtos e no qual já houvesse distribuição via multimarcas. A escolha de Curitiba deu-se também pelo interesse, qualidade e empatia dos sócios com o empreendedor. A loja foi instalada no Shopping Crystal Plaza, de Curitiba.

Indiada Moda Aventura Shopping Crystal Plaza e Fotos da Coleção Verão 2008.



Atualmente, a empresa está posicionada no segmento de moda aventura, atendendo por intermédio de 40 distribuidores multimarca, clientes dos Estados do Sul (RS, SC e PR). Também conta com os dois pontos-de-venda mencionados, a loja própria e a franquia de Curitiba. Toda a criação e o desenvolvimento de produto são realizados internamente por um grupo, que conta com uma consultora especializada em moda e chefiado pelos próprios sócios. A produção é terceirizada, a fim de manter a empresa focada nos aspectos de marca, criação e gestão de ponto-de-venda. Há ainda uma área administrativa interna que dá suporte à operação.

Os desafios são novos. Consolidar uma equipe em crescimento. Garantir a qualidade dos produtos. Ampliar o reconhecimento e a preferência dos consumidores pela marca, ao mesmo tempo em que desbrava novas regiões. Isso tudo sem perder o hábito de sempre realizar novas “indiadas”. Afinal são elas que geraram, refinaram e consolidaram a estratégia atual.

O filme, que passou na cabeça de Bento durante o desfile da semana de moda de Curitiba, ainda não chegou ao fim. Quem sabe seja como uma daquelas grandes trilogias que ainda apresentarão novos episódios. E, como disse um dos fundadores, a solução dos desafios e o desenvolvimento do negócio dependem da forma como interpretam a realidade à sua volta e respondem a tais situações: “a gente vai sentindo as coisas”. E assim a Indiada segue construindo seu futuro e sua estratégia.

Referências

ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil. Site institucional: www.abit.org.br

BESSANT, J. TIDD, J. Inovação e Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INDIADA. Indiada Moda Aventura. Site institucional: www.indiada.com.br

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.