

# NA PASSARELA E UMA BELEZA


Depois de enfrentar disputas com sócios, troca de presidente e resultado abaixo do planejado, a InBrands muda sua estratégia para acelerar o crescimento e se preparar para o IPO

SAMANTHA LIMA

**O** MUNDO DA MODA É PRÓDIGO EM PRODUZIR histórias de negócios inspiradoras. Uma das mais festejadas é a do grupo LVMH, que começou como uma modesta oficina de malas no subúrbio parisiense e se transformou no maior conglomerado de marcas de luxo do mundo, com faturamento de 20 bilhões de euros em 2010. Estimulados por trajetórias como essa e por um mercado de consumo cada vez mais viciado em novidades, empresários brasileiros investiram nos últimos cinco anos mais de 500 milhões de reais para tentar construir grandes empresas de moda, segundo estimativas de analistas. Uma das protagonis-

tas desse movimento é a gestora de recursos Vinci Partners, liderada por Gilberto Sayão, ex-sócio do banco Pactuai. Em 2007, Sayão e sua equipe se associaram à Ellus, do empresário Nelson Alvarenga, para criar a InBrands. Na época, o plano era reunir marcas que permitissem à nova empresa alcançar receitas de 1 bilhão de reais até 2010. Na teoria, parecia fazer todo o sentido. Na prática, porém, a história foi diferente. No ano passado, a InBrands faturou 540 milhões de reais, metade do inicialmente planejado. "Os investidores chegaram ao setor de moda sem modéstia, com a pretensão de que modernizariam tudo rapidamente e se transformariam em LVMHs", diz o consultor Carlos Ferreiri-





**DESFILE DA SALINAS NA SPFW:**  
a aquisição de marcas com maior escala é a estratégia da InBrands para chegar à bolsa de valores ainda neste ano

nha, especialista em mercado de luxo. "As expectativas eram altas demais."

Por mais de dois anos, a InBrands permaneceu com um portfólio de empresas pequenas demais para seus objetivos. As primeiras aquisições foram as marcas dos estilistas Isabela Capeto e Alexandre Herchcovitch – incensadas no mundinho fashion, porém tímidas do ponto de vista dos negócios, ambas com faturamento inferior a 7 milhões de reais por ano. "Escolher grifes como a Isabela Capeto, que privilegia peças artesanais e não tem vocação para ganhar escala rapidamente, se mostrou um erro", afirma Silvio Chadad, consultor em gestão comercial e de marca. A situação acirrou os ânimos entre os sócios. "Estou arrasada. Quero meu negócio de volta", disse Isabela Capeto em julho do ano passado. Desde então, as duas lojas da marca em São Paulo foram fechadas – só

## O QUE É A INBRANDS

Os principais dados do segundo maior grupo de grifes de moda do país, atrás apenas da catarinense AMC (dona de marcas como Forum e Colcci)

### FATURAMENTO

2010

**540** milhões de reais

Estimativa para 2011

**800** milhões de reais

### EMPRESAS EM QUE TEM PARTICIPAÇÃO

- Ellus
- 2nd Floor
- Isabela Capeto
- Alexandre Herchcovitch
- Richards
- Salinas
- Bintang
- VR Menswear
- Luminosidade (organizadora da São Paulo Fashion Week e do Fashion Rio)
- Mandi

### CONTROLADOR

#### • Vinci Partners

Empresa de investimentos criada por ex-sócios do banco Pactual e liderada pelo carioca Gilberto Sayão. A Vinci controla também a produtora de grãos Los Grobo e a Equatorial Energia (distribuição e geração de energia)

a unidade do Leblon, no Rio de Janeiro, permanece aberta. Atualmente, Isabela renegocia os termos de sua sociedade com a InBrands. "Ela cogita recomeçar o negócio com outra marca caso não haja acordo para recuperar o nome Isabela Capeto, hoje com os investidores", diz uma empresária do setor. (Procurados por EXAME, os executivos da InBrands não deram entrevista.)

Os sinais de que a InBrands mudaria de rota começaram a aparecer no início do ano passado. Em março, o então presidente, Gabriel Felzenszwalb, foi substituído por Bruno Medeiros. Sócio da Vinci, Medeiros comandava a Los Grobo, empresa que atua no setor de agronegócios e é um dos maiores investimentos da gestora de recursos. (Felzenszwalb, também sócio da Vinci, voltou para o dia a dia da gestora.) Poucas semanas depois, a InBrands anunciou a compra da Companhia de Marcas, dona das grifes Richards, Salinas e Bintang. Juntas, essas marcas somam 78 lojas no Brasil e alcançaram receitas estimadas em 300 milhões de reais em 2010. Segundo pessoas próximas à empresa, a grife de roupas masculinas Richards, responsável por quase 80% do faturamento da Companhia de Marcas, teria não apenas porte como também um modelo de administração mais bem resolvido — uma provável herança do extinto banco Garantia, sócio da marca até 1994. Há pelo menos 15 anos, a rede trabalha com sistemas de gestão integrados, algo ainda raro no setor. O padrão das lojas é considerado modelo por especialistas. Do perfil dos vendedores à trilha sonora tocada nas lojas, tudo é padronizado pela matriz. "A InBrands começou a aprender o que é o negócio

da moda com a Richards e vai aplicar o modelo em suas outras marcas", afirma uma consultora do setor.

A nova estratégia, baseada em marcas com escala, ficou ainda mais evidente em fevereiro, quando a InBrands anunciou a compra da VR Menswear e da VR Kids, rede de roupas masculinas com 47 lojas e faturamento de 140

milhões de reais no ano passado. Formar uma companhia com mais musculatura é fundamental para que a Vinci consiga executar o plano de levar a InBrands à bolsa de valores — a expectativa do mercado é que a abertura de capital da companhia seja realizada ainda em 2011.

Essa mesma estratégia já foi perseguida por outros investidores nos últimos quatro anos, nem sempre com bons resultados. O grupo Identidade Moda, criado em 2006 por dois ex-funcionários do banco Pátria, Conrado Will e Enzo Monzani, e que começou com a aquisição da Zoomp, foi à lona em 2009, afundado em dívidas. A Zoomp teve a falência decretada e hoje, em recuperação judicial, é administrada pelo fundo Global Capital. Entre os que conseguiram chegar à BM & F Bovespa está a gestora Artesia, que investiu 84 milhões de reais na compra de 84% do capital da Le Lis Blanc em 2007 — hoje, a fatia do fundo na rede é de 37% e está avaliada em 351 milhões de reais. Mas o melhor resultado até agora é o da Tarpon, gestora de recursos que comprou 25% do capital da rede de lojas de sapatos Arezzo em 2007, por 76 milhões de reais. Em fevereiro, a Tarpon vendeu metade de sua participação durante o IPO, embolsando 154 milhões de reais, o dobro do que investiu. Com a valorização das ações desde então, sua fatia remanescente passou a valer cerca de 240 milhões de reais. A expectativa dos sócios da Vinci é que a InBrands repita o feito da Arezzo quando finalmente chegar à bolsa. Será o momento de provar que investir em moda pode ser um bom negócio.



**ISABELA  
CAPETO:**  
fechamento das  
lojas de São Paulo  
e renegociação  
da sociedade com  
a InBrands

MONICA IMBUZERO

milhões de reais. (Nos últimos meses, a InBrands também teria negociado a aquisição, sem sucesso, das marcas Osklen, Farm, Animale e Daslu.) Com os negócios mais recentes, a InBrands se tornou o segundo maior grupo de marcas de roupas de alto padrão do país. Seu maior concorrente é a cata-