

A man with a shaved head, wearing a light blue button-down shirt and brown trousers, stands with his arms crossed in a clothing store. He is positioned between two racks of clothes. The rack to his right is filled with bright yellow-green garments, including a striped dress and a long-sleeved top. The background shows more clothing racks and a dimly lit store environment.

# A LOUIS VUITTON DA MODA BRASILEIRA

Sob o comando de **Michel Sarkis**, a Inbrands, dona de 12 grifes de moda, prepara-se para gerar caixa pela primeira vez em seis anos e planeja novo ciclo de aquisições

POR FRANÇOISE TERZIAN FOTOS ANDRÉ LESSA



**Com a aquisição de várias marcas do setor de moda, a Inbrands saiu de um faturamento de R\$ 150 milhões para os atuais R\$ 1,1 bilhão**

**H**á cerca de dois anos, o executivo Michel Sarkis, CEO da empresa de call center Contax nos últimos 12 anos, se desfez de todo seu guarda-roupa. O motivo não foi o despego, como praticam algumas pessoas em viagem para a Índia em busca de renovação. O objetivo deste capixaba era outro: vestir mais do que literalmente a camisa da empresa. Mais especificamente a da Inbrands, grupo brasileiro de moda que foi criado em 2008 a partir da associação entre os donos da Ellus e o fundo de private equity Vinci Partners que, juntos, sonhavam em criar uma plataforma consolidadora de grifes. O intuito era nobre: liderar, por meio da inovação e da rentabilidade, o setor de moda e lifestyle do país. Ou seja: Sarkis doou todas as suas roupas e passou a usar somente peças das marcas que conduz – caso das sungas da Salinas, das bermudas, camisas e blazers da Richards e da VR e dos jeans da Ellus. Foi exigência da chefia? “Eu sou meu chefe e gosto muito de roupa. Sempre me interessei pelos cortes e pelos tecidos de qualidade. Minha mulher nunca comprou uma roupa pra mim. Sou eu quem escolhe, sempre”, afirma o CEO da empresa.

Quando a Inbrands nasceu, ela passou a ser chamada de “Louis Vuitton brasileira”, uma vez que seu objetivo era ganhar musculatura no universo da moda a partir da aquisição ou incorporação (por meio de troca de ações) de empresas. A diferença em relação ao conglomerado de luxo, no entanto, é que a Inbrands não tem divisão de bebidas nem de perfumaria e cosméticos. “E a gente não precisa ser necessariamente de alto luxo”, explica Sarkis.

Para colocar a ideia em prática, a Inbrands precisava adquirir marcas independentes e com reputação reconhecida pela clientela. “Vimos preencher um mosaico de marcas para atender a uma complementariedade de estilo de uso e perfil de consumidor com marcas fortes em roupas masculinas, femininas,

jeanswear, moda mais clássica e contemporânea.” Ou seja, ao invés de lançar marcas, a Inbrands foi entender quais eram as grifes mais desejadas e longevas (caso da Ellus, que tem 42 anos, e da Richards, com 40 anos) e definiu que seu caminho seria o da aquisição.

Os recursos para o primeiro ciclo de investimento vieram do aumento de capital da Ellus, feito pela Vinci, transformando as duas nas proprietárias da Inbrands. Hoje ela tem, ao todo, 12 marcas (veja quadro ao lado) presentes em mais de 5 mil pontos de vendas pelo país, uma fábrica no Rio de Janeiro que responde por um terço de todas as peças vendidas, uma participação majoritária (75%) na Luminosidade, empresa de moda e conteúdo que detém a SPFW e a Fashion Rio. A Inbrands formou ainda uma joint-venture com a PVH Corp., que é dona da Tommy Hilfiger.

Após tantas compras e também a incorporação (por meio da troca de ações) da Companhia de Marcas (até então dona da Richards, Salinas e Pitanga), a Inbrands saiu de um faturamento de R\$ 150 milhões, que era o volume ven-

No sentido horário: loja da Richards; VR do Shopping JK e VR do Shopping Iguatemi, em São Paulo



**Isto é Inbrands**

- 12 marcas dos variados segmentos: Ellus, Ellus Second Floor, Ellus Accessories, Richards, Richards Selaria, VR, VR Kids, Salinas, Alexandre Herchcovitch, Bobstore, Mandi e Tommy Hilfiger (joint-venture). A empresa também representa uma marca que não é dela, a G-Star Raw
- 174 lojas próprias, 182 lojas franqueadas e 4.652 pontos de vendas multimarcas
- presença em 27 estados brasileiros e exportação para quase 30 países como França, Estados Unidos e Chile
- Fábrica no Rio de Janeiro
- 3,2 mil funcionários
- Faturamento: R\$ 1,1 bilhão em 2013
- Ebitda: R\$ 140 milhões em 2013





**Preparado para ir às compras de novo, Sarkis mira empresas com potencial para faturar R\$ 100 milhões por ano**

didado pela Ellus em 2008, para R\$ 1,1 bilhão em 2013. Hoje, a composição acionária da Inbrands é dividida entre Vinci Partners (39,4%), NABR Investimentos, companhia de Nelson Alvarenga e Americo Breia (39,4%), ex-donos da Cia.de Marcas (18%), e o restante pertence ao management da companhia.

Em meados de 2012, após conduzir o primeiro ciclo de aquisições e incorporações, a Inbrands se viu com praticamente 27 CNPJs e várias culturas, dados e processos distintos na organização. O desafio na época era integrar as empresas, montar isso tudo, criar um novo modelo de organização e transformá-la em uma só companhia com avanço de receita e rentabilidade.

Após dois anos de reorganização da empresa, com a centralização das áreas de *backoffice* (finanças, RH, suprimentos e logística) para todas as marcas e manutenção de áreas isoladas para cada grife como criação, imagem e posicionamento da marca, Sarkis garante que a Inbrands reduziu os custos fixos, melhorou a negociação com os fornecedores e os clientes, ganhou eficiência e imprimiu mais velocidade ao ritmo da companhia. “No ano passado a gente praticamente dobrou o Ebitda (de R\$ 140 milhões).” O prejuízo de R\$ 14,2 milhões registrado em 2012 foi revertido em lucro líquido de R\$ 36,9 milhões em 2013.

O ano de 2013 entra para a história da Inbrands como o primeiro a registrar lucro líquido desde sua fundação, em 2008. Para 2014, a expectativa de Sarkis é ainda mais positiva. Ele acredita que, pelo nível de rentabilidade conquistado, será capaz de gerar caixa positivo para a empresa. “Com base nisso, eu formo mais capital na companhia e volto a ter capacidade, a partir do final do ano, para voltar a investir em novas aquisições”, revela Sarkis. Ou seja, a Inbrands deve preparar um segundo ciclo de compras para 2015. A ideia não é adquirir muitas empresas e nem fazer três ou quatro compras de uma vez. A ideia é que a próxima marca a entrar para o portfólio da Inbrands seja imediatamente

integrada ao modelo da controladora.

Com marcas focadas nos públicos A e B, a Inbrands poderá nesta nova fase olhar, quem sabe, para uma fast-fashion e mirar no consumidor de produtos mais acessíveis. “Não tem o cenário fechado, mas vamos buscar territórios onde não estamos ou navegamos muito pouco”, conta. Uma coisa é certa: a Inbrands só busca marcas com potencial de chegar a R\$ 100 milhões de faturamento.

Daqui para frente, Sarkis conta que tem três grandes avenidas para explorar. A primeira refere-se ao crescimento orgânico das marcas, coisa que já vem sendo feita. “Em 2008, a Ellus faturava R\$ 150 milhões. Neste ano, deve fechar em R\$ 380 milhões. É um exemplo de marca que mais do que dobrou de tamanho. Onde sou fraco no atacado eu busco crescer no varejo e onde tenho baixa presença avanço em expansão geográfica”, conta. Outro caminho é avançar na representação de marcas internacionais no Brasil a exemplo do que já é feito com a Tommy Hilfiger e com a G-Star Raw, marca da holandesa de jeanswear.

A estreia da Inbrands na Bovespa é uma demanda do mercado. A possibilidade não saiu do radar. Contudo, não há nada definido. “Estamos observando o mercado. Não é uma opção descartada. Entretanto, imaginamos que o mercado de capitais brasileiro estivesse mais favorável”, admite Sarkis. Se a capitalização da empresa não vier pelo IPO, há também a possibilidade de receber um novo aporte de capital dos sócios atuais ou, quem sabe, receber um novo sócio. “Não podemos dizer que faremos IPO em 2015 ou qual caminho tomaremos. Vamos ver como o segundo semestre vai se encaminhar.”

Sarkis se define como uma pessoa otimista, mas diz estar preparado para se as coisas não darem certo. Mesmo diante do baixo crescimento do PIB, ele lembra que o varejo avança mais e que ainda há muito espaço para promover uma consolidação do mercado de moda.

Foi pensando nisso que nasceu a Inbrands. A empresa foi criada após a percepção de que o mercado brasileiro de



Sarkis, o comandante da Inbrands é um otimista

vestuário era muito fragmentado e dividido em dois blocos. O primeiro formado pelos magazines, a exemplo da C&A e Renner, que são negócios que trabalham com volume. Por mais que suas operações tenham tamanho consistente, presença em vários pontos do país e capacidade de escala, juntas elas não detêm nem 3% do mercado de varejos de moda. O mercado é pulverizado, como sempre comenta Flávio Rocha, presidente da Riachuelo.

O segundo bloco do varejo de moda, explica Sarkis, é composto por grifes com operações que trabalham em cima de um público que deseja um produto um pouco mais elaborado e com *brand appeal*. Ou seja, que desperta o chamado desejo de consumo da marca. Esse grupo, no entanto, é ainda mais fragmentado e composto por uma enorme quantidade de companhias. Muitas delas bem pequenas, sem escala e com uma operação complicada, muitas vezes com baixa eficiência e competitividade. Esse cenário complicado é mais do que uma per-

cepção. Todo mês, conta Douglas Carvalho Jr., sócio da Target, boutique especializada em fusões e aquisições, tem uma ou mais marcas de moda buscando um sócio ou comprador. “É mais fácil criar um negócio sustentável quando se constrói uma operação com *backoffice* integrado e compartilhado entre várias marcas”, observa

E foi exatamente isso que a Inbrands fez. Ela construiu uma plataforma de operação da marca em que a estrutura de bastidor – finanças, recursos humanos, compras, suprimentos e logística – foi integrada para se ganhar escala e eficiência. “Cada marca, no entanto, cuida da criação do produto, do marketing e do visual das lojas. Aí não há compartilhamento”, conta Sarkis. O modelo de atuação das marcas da Inbrands hoje combina loja própria, franquia, atacado, multimarcas (lojistas e parceiros em cidades de médio porte), outlet (segundo ciclo de eficiência de estoque) e operação de e-commerce.

## O MUNDO segundo Michel Sarkis



**LIVROS**  
*Pro Logo - Brands as a Factor of Progress*, de Michel Chevalier e Gérald Mazzalovo, sobre gestão de marcas



**MÚSICA**  
U2 e Coldplay



**DESTINOS**  
Paris e Fernando de Noronha



**RESTAURANTE**  
Osaka, em São Paulo