

## Nova gigante brasileira do setor de moda nasce com ambições globais

**Varejo** Conselho de administração da companhia terá três membros da Arezzo e três do Soma

# Nova gigante da moda vai buscar marcas no exterior e quer fazer mais aquisições

Adriana Mattos  
De São Paulo

O maior acordo já fechado no mercado de moda brasileiro, a fusão entre Arezzo&Co e Soma, foi apresentado ontem pelas empresas, dentro de um "sonho de ser [uma empresa] global", de trazer novas marcas de fora para o país, e voltar a colocar as companhias no rumo de novas aquisições para crescer de forma mais acelerada. Mas, apesar do ambiente otimista, logo após o início do encontro com analistas para detalhar a transação, as ações das redes, que vinham com alta de até 4%, passaram a cair na bolsa (ver matéria abaixo).

Pelo plano apresentado, a ideia é criar uma grande casa de marcas de moda, separada em quatro áreas, a princípio, e que possa ser uma espécie de "plug and play" de novas empresas. A partir de uma plataforma nacional integrada, a intenção também é criar outros tipos de negócios, explorando áreas que os grupos ainda não operam.

"Estamos criando um novo negócio aqui", resume Alexandre Birman, fundador da XP, que esteve ontem no evento de apresentação. O "chairman" será escolhido em conjunto, e já há nome em análise. Os acionistas de referência das empresas assumiram a obrigação de votarem em conjunto nas matérias relevantes.

Cerca de 37% das ações estão vinculadas ao acordo de "lock up", que impede a venda dos papéis por certo período. Pelo acordo, em cinco anos, é liberado 25% dos papéis, e os 75% restantes ficam livres entre o sexto e o décimo ano. Isso ocorre porque há um entendimento de que os ganhos na transação serão de longo prazo, ponto repetido algumas vezes por Birman ontem.

O novo negócio terá 34 marcas, 2.056 lojas, R\$ 12 bilhão em vendas líquidas, R\$ 1,5 bilhão de lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização, 1.520 franquias e 22 mil multimarcas. Os números consideram 12 meses acumulados até setembro de 2023.

No conselho de administração, serão três membros para cada li-



Roberto Jatohy (à esquerda) e Alexandre Birman (à direita) apresentaram o plano de voo das duas empresas unidas

do, e um conselheiro independente, vaga a ser ocupada por Guilherme Benchimol, fundador da XP, que esteve ontem no evento de apresentação. O "chairman" será escolhido em conjunto, e já há nome em análise. Os acionistas de referência das empresas assumiram a obrigação de votarem em conjunto nas matérias relevantes.

**"A cultura a ser criada [entre as varejistas] é a da nova companhia"**  
Alexandre Birman

"Não estamos com pressa. O ano de 2024 será de estruturação das bases, para que em 2025, aí sim, possamos gerar uma grande alavancagem de receita e na última linha da companhia", disse Birman. A previsão é que a fusão seja votada em assembleia de acionistas dos grupos no primeiro semestre deste ano, quando também deve ser anunciado o nome da nova companhia, ainda sob análise.

Ainda há expectativa de que a aprovação no Cade, órgão de defesa da concorrência, ocorra até o primeiro semestre de 2025, ano em que a transação será concluída. As empresas veem baixa sobreposição de marcas, e esperam aprovação sem maiores exigências.

Por conta desse planejamento, e pela necessidade de respeitar trâmites legais, as empresas continuam com suas atividades separadas, e os planos apresentados para 2024 por Arezzo e Soma seguem os mesmos. A intenção é estruturar o negócio para ele começar a gerar valor após 2025, quando as sinergias se aceleram.

É neste ponto que está boa parte das dívidas de investidores e ana-

listas sobre a transação. Questionado sobre informações que circulam no mercado de que a sinergia giraria em torno de pouco menos de 40% do valor de mercado dos grupos, ou R\$ 4,5 bilhões, Birman e Jatohy não negaram a projeção, mas afirmaram que os cálculos ainda estão sendo feitos pela consultoria Bain & Company.

Perguntado como vê a percepção de analistas de que o valor poderia estar superestimado (analisas da Jefferies projetaram até R\$ 2,8 bilhões), Birman disse que não teria como comentar, já que os estudos não foram concluídos. Disse basicamente que as sinergias serão "bem altas". A falta de números foi citada por analistas após o evento.

"Tinha uma expectativa bem alta do mercado, o acordo tem valor, e deve ser um dos 'deals' do ano. Mas não deram projeções, mesmo por cima, de sinergias. Apesar de indicarem que os R\$ 4,5 bilhões está em linha com o que eles pensam, ficou meio no ar de onde vem isso", disse um analista de banco que foi à apresentação.

As empresas buscaram detalhar melhor situações de geração de

economias e deram exemplos de ganhos possíveis. Haverá redução de estruturas redundantes e reengenharia comercial e de serviços, o que pode incluir aluguéis em shoppings. Está prevista também otimização dos custos de produção da Arezzo por meio da utilização das fábricas da Hering nos itens similares às marcas.

A Hering tem fábricas no sul do país, que podem ser usadas para outras marcas. A eficiência de custos em malharia, por exemplo, deve aumentar entre 20% e 40% por causa da fabricação própria.

Em relação às franquias, ponto forte da Arezzo, será usada a "expertise" da empresa junto à Hering, e tanto a Farm, marca do Soma, quanto outras empresas poderão oferecer lojas franqueadas.

Entre todos as sinergias possíveis, parte relevante dos ganhos deve vir do uso do conhecimento da Arezzo na expansão das categorias de calçados e acessórios da Farm, NV, Animale e Hering, todas marcas do Soma.

O projeto envolve a criação de quatro unidades de negócios, com calçados e acessórios liderado por Luciana Wodzík (atual Arezzo); vestuário feminino e lifestyle liderado por Jatohy; vestuário masculino presidido por Rony Meisler, da marca Reserva, e vestuário democrático liderado por Thiago Hering, do grupo Hering. Birman será o CEO da companhia combinada.

Todas as marcas, atuais e futuras, ficarão dentro desse desenho, e gestores das marcas foram mantidos, tanto na Farm, como na Reserva. Dessa forma, se evita erros do passado, em outras fusões do setor, quando os criadores das marcas deixaram os negócios.

Os planos da Arezzo e Soma de avançarem mais rapidamente sobre o mercado internacional é algo que vai ganhar tração no novo negócio a ser criado. "Me preocupa

muito crescer o valor endereçado do nosso negócio. Precisamos ampliar isso para sermos maiores [...]. Temos condições de trazer ativos de outros países ao Brasil para ganhar mais estatura", diz Jatohy.

"Podemos trazer 'players' importantes, que ficam mais seguros com uma empresa desse tamanho", completa. Para o fundador do Soma, "sonho grande é ser global", e olhar as marcas de forma mais internacionalizada. A Arezzo já tem uma operação sendo montada nos EUA e o Soma, na Europa, mas ambas em porte muito pequeno. "Pensamos muito em América Latina, já estamos abrindo na região, para que possamos seguir na trajetória de crescimento".

Jatohy ainda disse que, com Birman como CEO, ele fica livre também para buscar novas aquisições, em valores acima de R\$ 150 milhões — a nova empresa terá endividamento baixo. Até então, os negócios que avaliava ficavam acima de R\$ 300 milhões.

Outro ponto bastante debatido ontem foi a questão da cultura a ser implementada, por conta dos estilos de gestão diferentes, de Birman e Jatohy. Sobre o tema, ambos disseram que estão "alinhados" e se complementam. "A cultura a ser criada é a da nova companhia. Nesse modelo, as culturas de Hering, Soma e Arezzo serão blindadas", conta Birman. Jatohy diz que o tema da cultura sempre foi fator de "enorme preocupação".

"As unidades terão bastante autonomia e há divisão clara dessa autonomia do CEO de negócio e cada um com seu estilo e focado em gerar valor de cada unidade", diz Jatohy. "O que não dá é ter pessoas que não conseguem conviver, e com princípios diferentes".

Para Marcos Gouvêa, sócio da Gouvêa Ecosystem, questões culturais sempre são complexas nas fusões, mas pelo fato de Birman e Jatohy ainda serem jovens, há uma abertura maior para dialogar. "Eles têm uma capacidade de adaptação e flexibilidade maior, e uma predisposição de tirar o melhor de cada um. Empresários mais tarimbados pelo tempo tem mais dificuldade nesse processo", diz.

**R\$ 150 milhões será o cheque para M&As**

**Veículo:** Impresso -> Jornal -> Jornal Valor Econômico - São Paulo/SP

**Seção:** Empresas **Caderno:** B **Página:** 1