

Varejo: estratégias para superar os impactos da Covid-19

Flexibilidade e resiliência no novo normal

2020





Introdução

O setor de varejo está enfrentando uma crise sem precedentes em sua escala e gravidade, com a pandemia de Covid-19 impactando a indústria de diferentes maneiras. Enquanto as empresas do setor de supermercados lidam com questões da cadeia de suprimentos, as que vendem bens de consumo e vestuário foram desafiadas pelo fechamento de lojas e pelo rápido crescimento das vendas online.

Neste relatório analisamos estratégias e direcionamos as empresas varejistas para se posicionarem de maneira competitiva diante do ‘novo normal’ que surgirá quando as restrições de distanciamento social forem reduzidas. Desde dívida, liquidez à reestruturação, os desafios que os varejistas enfrentam são diversos e complexos. Consideramos também as implicações para os empregadores e como o planejamento financeiro a médio e longo prazo será afetado.

Abordaremos:



Liquidez



Gestão
de custos



Dívida e
reestruturação



Preparação para
o novo normal



O que Grant Thornton
está fazendo para ajudar
os varejistas

Os desafios da Covid-19

O cenário para a indústria de varejo em 2020 é muito diferente do que poderia ter sido previsto no final de 2019. A pandemia interrompeu temporariamente todo comércio não essencial em muitas partes do mundo, impactando o setor de maneira significativa em suas receitas devido às lojas fechadas e um grande número de colaboradores em esquemas de licença do governo ou trabalhando com horário reduzido.

O setor de supermercados, por outro lado, está lidando com uma demanda imprevisível e um enorme aumento nos serviços de entrega online. Para muitas empresas, o forte choque econômico foi agravado pela operação restrita de negócios com poucos recursos financeiros, além do alto custo fixo que evidencia a vulnerabilidade neste setor.

Liquidez

Assim como em diversos outros setores, a previsão e a gestão de fluxo de caixa se tornaram um sério desafio para muitos varejistas, grandes e pequenos. Uma prioridade imediata no curto e médio prazo é preservar o caixa e aumentar a liquidez. Embora as estratégias governamentais em todo o mundo tenham permitido que as empresas reduzam ou adiem temporariamente alguns de seus custos operacionais, particularmente no que diz respeito a pagamentos de colaboradores e impostos, essas medidas não continuarão indefinidamente. Os varejistas que têm uma presença online estabelecida estão em melhor posição para adaptar suas operações e continuar a gerar algum nível de vendas. A viabilidade de priorizar um modelo online requer uma capacidade de equilibrar menor rentabilidade por venda e equipe reduzida com custos operacionais potencialmente mais altos. A extensão em que as cadeias de suprimentos foram afetadas também será um grande fator para que os varejistas possam adaptar seus processos.

Embora o setor de supermercados tenha visto um aumento inesperado nas receitas, isso trouxe uma série de desafios adicionais. Os picos de demanda causaram escassez de

Os varejistas que têm uma presença online estabelecida estão em melhor posição para adaptar suas operações e continuar a gerar algum nível de vendas.

estoque e problemas na cadeia de suprimentos, pois os modelos de planejamento e marketing orientados a dados falharam em facilitar o planejamento de quais produtos eram necessários. O distanciamento social e o aumento da limpeza criaram custos operacionais adicionais, mas é o aumento da demanda por serviços online que causou pressão significativa. Algumas marcas simplesmente não dispunham de infraestrutura para lidar com o aumento de pedidos. Para lojas fechadas ou com grandes quantidades de estoque que não podem vender, os custos fixos são um problema sério. Se eles não conseguirem se conectar digitalmente, essas empresas precisarão procurar ajuda do governo, credores ou de seus acionistas.

Gestão de custos

A redução de custos tornou-se um objetivo estratégico imediato em todo o setor, e estamos vendo muitas empresas analisando cuidadosamente seus custos de aluguel e infraestrutura, bem como sua presença física. Para a maioria dos varejistas, os três maiores custos são estoque, propriedade e mão de obra. Embora a equipe possa ser dispensada, reduzir os outros custos pode ser mais difícil.

Muitos proprietários estão concedendo às empresas isenções de pagamento de três meses e podemos verificar maior flexibilidade incorporada ao sistema, como arrendamentos como porcentagem das vendas. Mas sem a entrada de receita, ainda há incerteza sobre por quanto tempo as empresas poderão operar. No caso dos varejistas do segmento de vestuário é possível verificar preços ajustados com grandes descontos, pois estão com grandes quantidades de estoque sazonal não vendido. Muitas outras marcas procuram comprar mercadorias em dificuldades a preços muito baixos para vender por si mesmas assim que suas lojas forem reabertas.

Para as lojas que permanecem abertas, a Covid-19 afetou quase todas as partes de suas cadeias de suprimentos. O distanciamento social e o maior rigor de limpeza estão, em muitos casos, aumentando os custos e diminuindo a velocidade dos processos, o que significa que muitas empresas analisarão estratégias de melhoria de lucro. No setor de supermercados, a necessidade de impulsionar os esforços nas cadeias de suprimentos pode levar os varejistas a estocarem menos marcas individuais e, em vez disso, optar por relacionamentos mais profundos com determinados fornecedores. Aqueles com maiores reservas de caixa continuarão implementando soluções de automação e autoatendimento, enquanto outros poderão ser mais incentivados a priorizar essas tecnologias a médio e longo prazo.



Dívida e reestruturação

Com a receita baixa e muitos varejistas enfrentando um longo período de demanda reduzida, encontrar soluções construtivas para o pagamento de dívidas é uma das principais prioridades. É importante que as empresas mantenham uma comunicação clara com os proprietários, acionistas, bancos e outras partes interessadas sobre sua capacidade de operar. Os bancos podem estar dispostos a reagendar os pagamentos da dívida, mas apenas se as empresas puderem demonstrar a viabilidade de sua estratégia de recuperação. A grande preocupação dos credores ao concordar com essas medidas extraordinárias ou ao se comprometerem com empréstimos adicionais é a forma pela qual os varejistas retornarão da crise. Para as empresas, isso significa reunir propostas de financiamento para os acionistas, usar ferramentas de insolvência para reestruturar rapidamente ou até explorar estratégias de proteção contra falência.

Para as empresas se manterem no curto e médio prazo, é importante ter uma estratégia comercial viável. A Covid-19 poderia servir para acelerar a tendência existente das redes de varejo que buscam reduzir o tamanho de sua presença física e aumentar suas atividades online. Mas, embora os investidores possam procurar marcas ou adquirir recursos para serem incorporados internamente, é improvável que garantir um espaço adicional nas lojas físicas esteja no topo da lista de objetivos estratégicos.

É importante que as empresas mantenham uma comunicação clara com os proprietários, acionistas, bancos e outras partes interessadas sobre sua capacidade de operar. Os bancos podem estar dispostos a reagendar os pagamentos da dívida, mas apenas se as empresas puderem demonstrar a viabilidade de sua estratégia de recuperação.

Preparação para o novo normal

A disrupção causada pela Covid-19 sem dúvida acelerou a mudança para o varejo online, mas também poderia ter outros efeitos abrangentes. Se um número significativo de empresas decidir manter o home office como modelo operacional, o número de pessoas pelas ruas também poderá diminuir. Isso impactaria diretamente a estratégia estabelecida há muito tempo de localizar lojas de varejo dentro e ao redor de estações de trem e outros centros de transporte. As marcas de vestuário precisam criar soluções viáveis para garantir que os vestiários se alinhem ao distanciamento social e aos requisitos crescentes de limpeza, enquanto as lojas de bens de consumo devem considerar se permitirão que os consumidores escolham e pesquisem seu estoque. É incerto o quanto essa crise global de saúde pública vai alterar o comportamento do consumidor e se essas mudanças se estenderão a longo prazo.

Os varejistas precisam garantir que seus negócios sejam o mais resilientes e flexíveis possível no futuro. Os credores e as partes interessadas precisam saber que existe uma estratégia de trabalho para a transição da atual disrupção para a operação no novo normal. Isso significa reduzir a presença física, crescer online, criar presença *multichannel* e planejar a reestruturação, mas o objetivo sempre deve ser identificar um mercado-alvo e criar um grupo principal de clientes fiéis.



Aspectos complexos para serem considerados

A cadeia de valor do varejo está altamente interconectada com outros grupos da indústria, além da atividade socioeconômica doméstica e global. Muitos dos fatores que afetam a indústria varejista são motivadas por aspectos que fogem do seu controle. Essa complexidade foi destacada devido ao impacto da Covid-19.

As condições atuais do mercado estão gerando claros desafios operacionais e de liquidez, mas também podem oferecer oportunidades para aqueles com fortes balanços patrimoniais e acesso a credores e investidores. A interconectividade da indústria de varejo revela a necessidade de soluções integradas e estruturadas que atendam de forma crítica às necessidades dos stakeholders, particularmente onde há separação entre propriedade de ativos, operador e financiadores.

Nas questões a seguir, consideramos algumas das áreas mais importantes a serem focadas pelo setor ao procurar avaliar, proteger e restaurar valor - algumas serão mais relevantes para seus negócios do que outras. A Grant Thornton pode auxiliar na definição dos próximos passos da estratégia do seu negócio.

Questões-chave a serem consideradas

Avaliar

Proteger

Restaurar



Liquidez, refinanciamento e comunicação do plano

- Quanto tempo minha empresa tem antes que os compromissos sejam violados/a liquidez acabe?
- Como posso gerenciar efetivamente a liquidez, quais fontes de financiamento de curto prazo estão disponíveis? Quais opções estão disponíveis para reestruturar minhas obrigações de dívida existentes?
- Como é possível gerenciar/negociar pontos críticos, como pagamentos de aluguel/arrendamento e serviço/pagamentos de dívidas?
- Quais fontes de financiamento estão disponíveis (incluindo o apoio do governo) e como as acesso com rapidez e preço certo?
- Qual é o plano de *turnaround*, como isso pode ser melhor posicionado e negociado com os meus *stakeholders*?
- Qual é a estratégia de comunicação certa para meu pessoal, clientes, fornecedores e *stakeholders* financeiros?



Operações e melhoria de desempenho

- Como vou reiniciar as operações efetivamente e atrair negócios?
- Como posso reter as pessoas-chave aos meus negócios?
- Como posso tornar a empresa operacionalmente mais eficiente, considerando as prováveis dificuldades e a pressão para integrar ainda mais os modelos operacionais físicos e digitais?



Aproveitando as oportunidades

- Existem oportunidades de investimento atraentes impulsionadas pelas condições do mercado?
- Como posso me preparar para aproveitar essas oportunidades?



Governança, risco e conformidade

- Como a reputação da marca pode ser protegida?
- Que risco o 'novo normal', com trabalho e oferta de serviços remotos, traz aos negócios?
- Minha estratégia de segurança cibernética é robusta?



Como as soluções da Grant Thornton podem auxiliar

Nossa abordagem para ajudar na avaliação, proteção e restauração do valor de seus negócios começa com a recuperação do controle, estabilizando os negócios e desenvolvendo um plano de *turnaround* robusto e realista. Contamos com nossa profunda experiência em diversas áreas e soluções customizadas para atender às suas necessidades específicas.

Os *turnarounds* bem-sucedidos exigem o desenvolvimento de um plano estruturado que tenha sido testado contra vários cenários, juntamente com uma estratégia de comunicação transparente que atenda às necessidades de todas as partes interessadas. Criar confiança, e não quebrar promessas, será fundamental para que o plano seja realizado.



Estabilização, turnaround e avaliação do plano de negócios

Nos estágios iniciais de um *turnaround*, o apoio certo é necessário para criar estabilidade financeira, avaliar o fluxo de caixa e identificar oportunidades para melhorar a liquidez de curto prazo.

Através de análises e diagnósticos independentes, fornecemos às partes interessadas um entendimento claro das opções disponíveis, incluindo oportunidades estratégicas e táticas.

Essa atividade crucial fornece conforto e suporte às equipes de gestão e pode sustentar a credibilidade do plano como parte do processo de avaliação dos *stakeholders* financeiros.

Nossas soluções



Reestruturação operacional e financeira

Nossos especialistas multidisciplinares em reestruturação operacional e financeira fornecem suporte para realizar melhorias significativas nos processos, implementar novas estratégias, alienar serviços não essenciais e projetar novas estruturas de capital alinhadas à dinâmica dos negócios.



Consultoria operacional para varejo

A administração de um espaço comercial bem-sucedido envolve diversas atividades nos bastidores. Usando nossa expertise na indústria, podemos auxiliar com planejamento da força de trabalho, eficiência do processo de back-store, otimização da escala/mão de obra, atendimento de pedidos online na loja, otimização de espaço, desenvolvimento de formatos e renovação da loja. Para manter a competitividade no mercado atual, a maioria dos varejistas está investindo em sua oferta online e nossa experiência inclui trabalhar com varejistas para otimizar a capacidade digital e oferecer suporte à entrega eficiente de produtos ao cliente, incluindo: atendimento online; lançamento e otimização de modelos; integração digital nas operações de mercadorias e lojas; e projeto e entrega do sistema de gestão de pedidos.



Assessoria imobiliária

Nossa equipe de consultoria imobiliária pode auxiliar no desenvolvimento de estratégias e planos imobiliários flexíveis permitindo que sua empresa se adapte quando necessário. Com a fundação, a estratégia e o plano estabelecidos, ajudaremos você a otimizar a eficiência e produtividade de seus negócios. O capital levantado como resultado e, além de alienações estratégicas, pode ser reinvestido em outro local e apoiar o crescimento de seus negócios. Encontrar o espaço certo, no local certo, fornece uma base para promover o sucesso através das operações, pessoas, tecnologia e acesso ao mercado da sua empresa, permitindo que você se concentre em suas metas de negócios.



Debt advisory

Prestamos consultoria especializada em captação e refinanciamento de dívidas. Por meio de nosso profundo conhecimento do cenário de financiamento e conhecimento detalhado do processo de crédito, concebemos soluções de financiamento personalizadas, como parte de uma estrutura de capital sustentável, alinhada com a ambição estratégica de nossos clientes.



Assessoria em estratégias de saída

Aplicamos uma metodologia customizada, com gerenciamento completo e implementação do projeto de venda ou fechamento de negócios com baixo desempenho ou não essenciais ao core business.



Avaliações para apoiar decisões de empréstimos, reestruturação e transações baseadas em ativos

Fornecemos avaliações para apoiar o financiamento baseado em ativos, incluindo a avaliação de ações e ativos intangíveis, e fornecemos avaliações periódicas dos ativos para confirmar que os termos do contrato de empréstimo continuam sendo cumpridos. Para fusões, aquisições, reestruturações e estruturas financeiras propostas, fornecemos uma visão independente sobre o valor, fornecendo consultoria robusta dentro das restrições impostas pelos prazos da transação.



Fusões e aquisições aceleradas

Oferecemos assessoria e gerenciamos transações associadas à aquisição ou alienação de ativos ou negócios em dificuldades, frequentemente em prazos curtos.



Recuperação e rastreamento de ativos

A recuperação e o rastreamento de ativos normalmente fazem parte de processos formais de insolvência, como liquidações, ou são realizados em apoio a litígios em andamento ou investigações de fraude. Utilizamos abordagens especializadas para identificar e recuperar ativos inapropriados, incluindo aqueles mantidos em fundos offshore, para fornecer recuperação de valor com boa relação custo-benefício.



Insolvência corporativa

Quando uma empresa não pode ser salva ou onde um processo formal de insolvência é necessário para efetuar uma reestruturação, prestamos consultoria e apoio a empresas em dificuldades, seus credores e outras partes interessadas, a fim de proteger ativos e maximizar recuperações. Em algumas situações, assumimos o cargo de Chief Restructuring Officer.



Solvência dos regimes de pensões

Em muitas partes do mundo, oferecemos uma capacidade especializada para assessorar empresas e administradores na solvência dos esquemas de pensão.



Gestão de riscos corporativos

Nossos especialistas em gestão de riscos corporativos (ERM) ajudam as organizações a implementar a abordagem principal para gerenciar e otimizar riscos. Somos capazes de adaptar a abordagem ao desafio individual de nossos clientes e criar estratégias eficientes, permitindo-lhes identificar estrategicamente, analisar e monitorar riscos potenciais para sua organização.



Segurança cibernética

Nossas soluções de segurança cibernética foram projetadas para clientes que buscam atender a uma variedade de requisitos complexos de segurança. Podemos ajudar as organizações a avaliar sua vulnerabilidade de segurança, estabelecer ou melhorar seus processos de segurança de TI e corrigir violações ou falhas de conformidade.



Terceirização de processos e centros de serviços compartilhados

Cada vez mais, as grandes organizações buscam terceirizar completamente seus processos financeiros e contábeis transacionais de ponta a ponta, permitindo a concentração de seus recursos financeiros em áreas estratégicas e de maior valor agregado aos negócios. Normalmente, nos comprometemos a reduzir custos e/ou melhorar a produtividade e a qualidade. Também aconselhamos as organizações a otimizar os processos financeiros e contábeis e podemos levar nossas recomendações à implementação, se isso envolve a construção de uma capacidade de entrega terceirizada de processos de negócios em grande escala ou a criação de um Centro de Serviços Compartilhados.



Terceirização de back office

Fornecemos serviços terceirizados de contabilidade, folha de pagamento, recursos humanos e tributos a PME's domésticas ou filiais locais de organizações internacionais. Nossos serviços são estruturados para oferecer uma experiência consistente aos nossos clientes, a partir de operações generalizadas. Exploramos tecnologia digital inovadora para oferecer acesso aos dados da companhia 24 horas por dia. A mesma tecnologia também possibilita o acesso a plataformas offshore novas e econômicas. Onde nossos clientes enfrentam

desafios tributários complexos e folha de pagamento, nossos especialistas em impostos, mobilidade global e gestão de patrimônio fornecem consultoria especializada em agregação de valor.



Parceria global de conformidade

Nossa solução de parceria de conformidade global fornece todos os relatórios financeiros estatutários locais, auditorias legais centralizadas, conformidade tributária (corporativa, vendas e folha de pagamento), administração da folha de pagamento e registros de países locais para organizações multinacionais através de um único ponto de contato. Somos a consultoria líder de organizações dinâmicas, fornecendo soluções que melhoram a eficiência dos relatórios e aprimoram a gestão de riscos. Ao fornecer transparência total, monitoramento em tempo real e destacar os prazos futuros, permitimos que as equipes de gestão local e central garantam o compliance integral.



Assessoria em relatórios financeiros

Fornecemos soluções claras e práticas para resolver problemas complexos de contabilidade e relatórios financeiros. Apoiamos as empresas na contabilidade e nos relatórios dos pacotes de estímulo do governo. Também podemos ajudar na contabilidade e nos relatórios de áreas complexas, incluindo arrendamentos, *impairment* e continuidade.



Reestruturação tributária

Nossas equipes de especialistas fornecem consultoria tributária em todos os aspectos dos cenários de reestruturação. Em particular, isso inclui aconselhamento sobre os aspectos fiscais de:

- análises de negócios independentes, análises de opções e planejamento de contingências
- reestruturação de negócios, por exemplo, reestruturação de dívidas
- fusões e aquisições
- alienações de comércio e ativos ou liquidação de negócios
- insolvências corporativas
- investigações de fraude.



Credenciais



Otimização de lucratividade

Descrição dos negócios do cliente: Uma rede de lojas de departamento líder que opera em todo o país há mais de 100 anos. A empresa oferece aos clientes produtos e serviços das principais marcas locais e internacionais de moda, beleza, artigos domésticos e tecnologia.

Descrição do envolvimento: Nosso cliente solicitou uma revisão do conjunto completo de termos de negociação para sua base de fornecedores, com o objetivo de promover melhorias significativas na lucratividade. Nossa equipe estava envolvida no escopo e no tamanho da oportunidade, na criação da abordagem e na execução junto às equipes de compras e mercadorias da empresa.

Desafio: Os termos de negociação do fornecedor, de uma visão corporativa de ponta a ponta, não haviam sido analisados detalhadamente há alguns anos. O desafio inicial era estabelecer uma oportunidade para descontos e receitas de fornecedores, antes de adicionar elementos estratégicos adicionais ao processo de negociação, incluindo oportunidades para o varejista compartilhar novas ideias com a base de fornecedores.

Solução: A Grant Thornton inicialmente definiu o escopo de um projeto *Descoberta*, implementando nosso kit de ferramentas de termos de negociação de fornecedores padrão, usando dois anos de dados históricos de fornecedores em todas as categorias. Isso ajudou a gerar o tamanho da oportunidade. Os resultados foram quantificados e priorizados para um conjunto de oportunidades em toda a base de fornecedores.

A segunda etapa foi um projeto estruturado de *Negociação e Implementação*, desenvolvendo pacotes de negociação sob medida e quantificados para cada um dos 100 principais fornecedores. A equipe trabalhou em colaboração com cada uma das equipes de compras para gerenciar a abordagem estratégica de cada fornecedor individual, apoiando iterativamente as negociações específicas.

Resultado: Em colaboração com as partes interessadas internas, a equipe entregou vários milhões de dólares em benefícios de P&L no ano, impulsionando melhorias significativas nos resultados da empresa. Além disso, os termos comerciais otimizados geraram benefícios de capital de giro em todas as categorias.





Reestruturação operacional

Descrição dos negócios do cliente: Varejista de joias de US\$0,5 bilhão com sede nos Estados Unidos.

Descrição do envolvimento: Uma empresa de joalheria bem conhecida, com um passado histórico, estava começando a apresentar sinais de desempenho de lucratividade abaixo do mercado. A liderança executiva contratou a Grant Thornton para avaliar as operações da empresa e identificar áreas para aumentar a lucratividade no curto prazo e permitir o sucesso futuro.

Desafio: A memória distante do sucesso financeiro histórico paralisou a capacidade da liderança de superar as ameaças emergentes. Como resultado, a lucratividade começou a enfraquecer, acentuada por uma temporada de festas particularmente avassaladora.

Solução: Por meio de uma série de entrevistas com os principais interessados em toda a organização, incluindo liderança executiva juntamente com uma extensa análise financeira e operacional, a equipe de trabalho identificou uma série de oportunidades com uma melhoria anual de 25% no EBITDA.

O cliente contratou a Grant Thornton para estabelecer e apoiar um *Transformation Office* encarregado de acelerar a coleta de valor de iniciativas estratégicas. Imediatamente depois, a Covid-19 começou e os executivos da empresa enfrentaram o desafio iminente de navegar pela pandemia. A equipe da Grant Thornton foi rapidamente alinhada ao ajudar o cliente a preparar, responder e se recuperar do impacto econômico dos fechamentos obrigatórios de lojas, incluindo o desenvolvimento e a execução de uma estratégia de reabertura de lojas centrada em dados e uma iniciativa corporativa de otimização da força de trabalho. Por meio de uma estreita colaboração, a equipe da Grant Thornton ajudou a orientar o cliente a aproveitar essa oportunidade de “redimensionar” sua presença física no varejo, otimizar custos corporativos e priorizar a reabertura de lojas que acelerariam sua recuperação de lucros.

Resultado: A equipe da Grant Thornton fez uma parceria com o cliente para desenvolver um roteiro de transformação para concretizar as várias oportunidades com uma melhoria anual de 25% no EBITDA. Específica para a Covid-19, a estratégia de reabertura de lojas baseada em dados permitiu que o cliente obtivesse um adicional de US\$1 milhão em receita. Além disso, a Grant Thornton ajudou a guiar a empresa através de uma série de esforços internos de otimização de custos, resultando em uma economia anual adicional de US\$6 milhões.



Assessoria em transações

Descrição dos negócios do cliente: Uma empresa brasileira que opera marcas de varejo icônicas com uma presença física de mais de 1.000 lojas, com receita líquida de aproximadamente US\$5 bilhões.

Descrição do envolvimento: A Grant Thornton se comprometeu a realizar due diligence financeira, tributária e trabalhista/previdenciária em divisões focadas em logística, desenvolvimento de aplicativos e pagamentos digitais.

Desafio: Como parte de uma revisão estratégica, o grupo decidiu acelerar seu investimento em e-commerce e na infraestrutura necessária para suportar essa mudança. Investir em *startups* era uma maneira importante de conseguir isso e garantir um ponto de diferenciação em um cenário altamente competitivo. Identificar as oportunidades certas e avaliar a situação financeira cuidadosamente selecionadas foi essencial para o sucesso do grupo.

Solução: A Grant Thornton realizou uma análise dos principais riscos associados aos negócios que foram abordados e conduziu uma revisão financeira de suas operações e previsões, informando a decisão crucial de não aprovação na aquisição desses negócios.

Resultado: O grupo conseguiu estabelecer rapidamente suas soluções de serviços financeiros digitais, colocando-a à frente dos concorrentes em um momento crítico durante a pandemia de Covid-19.



Aquisição, separação de negócios e revisão de custos operacionais

Descrição dos negócios do cliente:

Dois varejistas separados no espaço de varejo de eletrodomésticos e móveis, com um total de 300 lojas e receita de US\$950 milhões.

Descrição do envolvimento: Nosso cliente contratou a Grant Thornton para fornecer due diligence e análise de economia de custos para avaliar a aquisição de duas empresas.

- O alvo A era um varejista de eletrodomésticos e móveis com 130 lojas que estavam sendo removidas em outro negócio de varejo em dificuldades
- O alvo B era um varejista de móveis de baixo custo, com 170 lojas que haviam crescido rapidamente.

Fomos contratados para realizar auditoria financeira e tributária, estruturação tributária e consultoria em contratos de compra. Também fomos solicitados a revisar as iniciativas de economia de custos e a análise de sinergia da gerência, combinando os dois negócios e identificando áreas potenciais adicionais para economia de custos e sinergias por meio de nosso trabalho. Um fluxo de trabalho subsequente incluiu a Grant Thornton estabelecendo um plano para a integração pós-aquisição dos negócios.

Desafio: Separar um negócio de suas operações mais amplas é complexo e desafiador, pois é uma atividade “ativa” que afeta todos os aspectos da operação de negócios. É necessário o cuidado de não interromper as operações ao projetar e apoiar a implementação de um processo de remoção sem problemas.

Solução: Por meio de extensa análise financeira e operacional, a equipe de trabalho estabeleceu um plano de integração e de negócios, e identificou economias e sinergias significativas de custos relacionadas a:

- O alvo A era um varejista de eletrodomésticos e móveis com 130 lojas que estavam sendo removidas em outro negócio de varejo em dificuldades
- *Headcount* corporativo
- *Headcount* da organização em atuação
- Gastos com marketing
- Custos de frete
- Custos de ocupação corporativa

A equipe da Grant Thornton também foi capaz de examinar criticamente um programa de fechamento de loja proposto, oferecendo desafios e *insights* ao processo de tomada de decisão.

Resultado: A Grant Thornton apoiou seu cliente através do fechamento bem-sucedido de ambas as transações, do aumento da dívida e de uma integração harmoniosa dos negócios. Também ajudamos nosso cliente a estruturar as transações de maneira eficiente em termos fiscais e ajudamos o cliente a negociar os elementos contábeis do contrato de compra e as metas líquidas de capital de giro.

Como parte de nosso trabalho, além dos itens mencionados acima, também conseguimos identificar outras economias de custos potenciais em:

- Operações da cadeia de suprimentos
- Instalações e utilização de armazém
- Planos de benefícios para colaboradores
- Custos de TI e fornecedores.

**WE CARE
ABOUT YOUR FEET.**

Hand made leather shoes for any occasion.



limited time up to
40% OFF



natural leather

shoes for everyday
feel comfortable at your
office or outdoor with
your friends.

modern design

our best designers working
hard to create modern
and eye catching look
of our foot wear.

**NEW
COLLECTION**

Ajudando sua empresa a superar os impactos da Covid-19

Temos expertise no setor varejista e nossos profissionais estão em uma posição única para auxiliar a sua empresa em todos os aspectos da criação e execução do seu plano de retomada.

1

Você trabalhará com pessoas que fazem parte da sua indústria e possuem um histórico de alcançar o sucesso de seus clientes, e utilizaremos essa experiência nos seus desafios

2

Teremos uma visão holística dos desafios que você enfrenta e forneceremos soluções direcionadas ao longo dos vários elementos da cadeia de valor do varejo, incluindo operação, franquia, propriedade e financiamento

3

Trabalharemos em estreita colaboração com você para implementar melhorias de desempenho e capital de giro e impulsionar estratégias eficazes de reestruturação. Isso inclui fornecer críticas independentes às propostas de refinanciamento e atuar como um intermediador respeitado entre os credores e a equipe de administração sênior

4

Nossa experiência em estratégias eficazes de desinvestimento/investimento para investidores, financiadores e corporações o ajudará a identificar e maximizar oportunidades de criação ou proteção de valor e a melhorar a disponibilidade de liquidez, se necessário

5

Independentemente da complexidade das estruturas do seu grupo ou da presença internacional, temos uma rede global de empresas e equipes líderes de mercado em todos os principais centros financeiros offshore, para poder aconselhar sobre todas as práticas líderes

6

Estamos no centro do desenvolvimento da legislação de reestruturação transfronteiriça, oferecendo aos nossos clientes acesso a soluções de reestruturação de ponta e melhores práticas

Contatos



Daniel Maranhão
CEO | Grant Thornton Brasil
E [ldaniel.maranhao@br.gt.com](mailto:daniel.maranhao@br.gt.com)



Octavio Zampirolo
Sócio Líder de Auditoria
E octavio.zampirolo@br.gt.com



Adriana Moura
Sócia Líder de Consultoria
E adriana.moura@br.gt.com



Odair Silva
Sócio Líder de Tributos
E odair.silva@br.gt.com



Hugo Luna
Sócio Líder de Transações
E hugo.luna@br.gt.com



Denis Satolo
Sócio Líder de BPS
E denis.satolo@br.gt.com



Vitor Pedrozo
Sócio Líder de Serviços Forenses
E vitor.pedrozo@br.gt.com



Thiago Brehmer
Sócio Líder de Serviços Financeiros
E thiago.brehmer@br.gt.com



Grant Thornton

[granthornton.com.br](https://www.granthornton.com.br)

© 2020 Grant Thornton International Ltd. Todos os direitos reservados.

"Grant Thornton" refere-se à marca sob a qual as empresas membro da Grant Thornton fornecem serviços de auditoria, tributos e consultoria aos seus clientes. Grant Thornton Brasil é uma empresa membro da Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL e as firmas-membro não são uma parceria mundial. GTIL e cada empresa membro é uma entidade jurídica independente e os trabalhos são entregues pelas firmas membro. A GTIL não fornece serviços aos clientes diretamente. GTIL e suas empresas membros não são agentes, não se obrigam umas às outras e não são responsáveis por atos ou omissões realizadas por outras firmas-membro.