

# Setor hoteleiro: estratégias para superar os impactos da Covid-19

Resiliência, adaptação e preparação para o novo normal

2020





# Introdução

O setor hoteleiro está enfrentando uma crise sem precedentes devido à ruptura causada pela pandemia de Covid-19. Com os hotéis fechados ou operando com capacidade severamente reduzida e com os clientes mantendo o distanciamento social, analisamos algumas medidas que as empresas podem adotar para não apenas sobreviverem, mas também se prepararem para a competitividade na retomada do setor.

Desde dívida, liquidez à reestruturação, abordamos os diversos e complexos desafios que os proprietários e operadores de hotéis enfrentam. Neste relatório, consideramos as implicações para os empregadores e como o planejamento financeiro a médio e longo prazo será afetado.

Abordaremos:



Liquidez



Emprego



Dívida  
e reestruturação



Planejamento  
e relatórios financeiros



Preparação  
para reabrir



O que Grant Thornton está  
fazendo para ajudar  
os hoteleiros

# Os desafios da Covid-19

Os impactos globais resultantes da pandemia de Covid-19 não tem precedentes. Anteriormente, eventos localizados, como furacões, levavam a fechamentos de longo prazo. Agora, as redes globais e regionais, bem como as operadoras independentes, estão enfrentando fortes pressões no fluxo de caixa. A primeira metade de 2020 viu uma queda generalizada nas taxas de ocupação em todo o mundo. Em maio de 2020, as taxas de ocupação de Nova York estavam 80% abaixo do que esperávamos ver, com muitos hotéis temporariamente fechados.

Os desafios criados pela Covid-19 afetam quase todos os processos e operações de um hotel, desde os níveis de ocupação dos quartos e escalas de funcionários até o fornecimento de alimentos e bebidas. A pandemia tem o potencial de ter efeitos de longo prazo sobre a indústria, muito tempo depois da remoção das restrições de viagens e *lockdowns* regionais. Suas prioridades dependerão do tamanho e da estrutura da sua empresa, bem como da sua posição financeira atual e estratégia de longo prazo.

## Liquidez

O desafio imediato para proprietários e operadores de hotéis tem sido a gestão e a previsão de fluxo de caixa. Empresas bem capitalizadas com balanços saudáveis têm uma vantagem distinta quando se trata de suportar uma queda acentuada na receita e um período potencialmente de longo prazo de demanda reprimida. Para gerentes e proprietários de hotéis, o foco será aumentar a liquidez e reduzir as necessidades de caixa. Isso exigirá uma análise completa de todas as despesas pré-Covid.

Existem vários fatores que dificultam a previsão de fluxo de caixa no clima atual. Em primeiro lugar, o que acontecerá depois que as restrições de viagens e *lockdowns* forem suspensos ainda não está claro. Podemos ter um período de demanda moderada, pois os consumidores mais cautelosos permanecem isolados, e a continuidade das medidas de distanciamento social, exigindo menor ocupação do quarto e aumento dos custos de limpeza, pode afetar significativamente a receita e os custos operacionais. A ocupação de negócios pode ficar atrás da ocupação de lazer conforme as empresas decidem continuar a limitar as viagens e realizar reuniões virtualmente.

Os desafios criados pela Covid-19 afetam quase todos os processos e operações de um hotel, desde níveis de ocupação de quartos e planos de pessoal até o fornecimento de alimentos e bebidas.

Em segundo lugar, muitas empresas do setor estão atualmente utilizando o apoio do governo para pagar salários e custos fixos. Com a situação evoluindo rapidamente, não é certo quanto tempo essa assistência estará disponível e em que escala.

## Emprego

Muitos operadores de hotéis conseguiram reduzir significativamente seus custos de mão-de-obra através de horas reduzidas ou o uso de apoio governamental para conceder licenças aos seus colaboradores. O impulso que isso proporcionou à liquidez tem sido extremamente benéfico para grandes partes do setor, mas também cria uma série de possíveis problemas. Estamos trabalhando com proprietários e operadores para criar estratégias de reabertura, analisando seu ROI e determinando quais níveis de pessoal eles precisam manter para operar com lucro.

Com menos colaboradores em todas as partes da empresa, as considerações de controle interno precisam ser uma prioridade para as equipes de gestão. A hierarquia de responsabilidades pode ser diferente, mas é fundamental que os procedimentos internos para aprovação e gestão de riscos ainda sejam eficazes. As aprovações de documentação podem parecer diferentes das pré-Covid devido a conversas virtuais e revisões eletrônicas como resultado do aumento dos níveis de *home office*.

## Dívida e reestruturação

Com a receita e o fluxo de caixa reduzidos para proprietários e operadores, é importante identificar rapidamente os itens em que os fundos disponíveis podem não ser suficientes para cumprir as obrigações. Por exemplo, pode ser necessário entrar em negociações prévias e transparentes para encontrar soluções construtivas para o serviço de obrigações de dívida que possam ser devidas ou para reestruturar outros custos que possam ser comprometidos em níveis que não sejam mais compatíveis com os níveis operacionais futuros do negócio. Muitos credores e financiadores estão aceitando atrasos no pagamento e podem estar abertos a uma nova renegociação de termos.

Esperamos que um grande número de proprietários de hotéis esteja procurando reestruturar suas dívidas, o que significa que proprietários de *private equity* e operadores maiores com reservas de caixa significativas podem começar a tentar fazer aquisições. As empresas que desejam reestruturar precisam demonstrar a viabilidade de seu plano para as partes interessadas internas e externas e mostrar que é a melhor opção para garantir que a empresa possa continuar operando uma vez que as restrições sejam retiradas. Bares e restaurantes de hotéis precisam ser considerados com cuidado, pois podem ser impactados significativamente por um longo período de tempo pelas medidas de distanciamento social em andamento.



### Planejamento e relatórios financeiros

Para a maior parte do setor, os relatórios financeiros e o planejamento para 2020 diferem substancialmente dos anos anteriores. Governos de todo o mundo implementaram uma série de medidas relacionadas à assistência financeira e isenção temporária de impostos. A natureza dinâmica da pandemia significa que os governos estão adaptando suas estratégias regularmente, então é importante que os proprietários e operadores do hotel estejam cientes desse suporte e aproveitando ao máximo a assistência disponível. A Covid-19 não apenas levará a considerações de redução ao valor recuperável de ativos que precisarão ser avaliadas para fins de relatório e compromissos, mas as empresas também precisarão avaliar como a pandemia e o apoio do governo afetarão as considerações de continuidade relacionadas aos fluxos de caixa e ganhos futuros.

### Preparação para a retomada

Embora a sobrevivência seja a principal preocupação de muitos no setor hoteleiro, também é importante se preparar para o médio e longo prazo. Depois que as restrições de viagem e os lockdowns começarem a ser suspensos, os hotéis ainda poderão ser obrigados a operar com ocupação reduzida devido ao distanciamento social. Essa receita reduzida pode ser ainda mais impactada pelo aumento dos custos relacionados à limpeza e outras atividades. O uso do ROI para determinar exatamente quantos quartos são necessários para permanecer em operação deve sustentar qualquer estratégia.

Em muitos mercados, os hotéis devem implementar procedimentos atualizados de saúde e segurança, especialmente no que diz respeito aos processos e técnicas de limpeza. Divulgar essa nova estratégia de maneira ágil pode facilitar na retomada. Inclusive, essa comunicação também será importante no que diz respeito ao pessoal em licença. Algumas operadoras, particularmente no segmento de negócios, podem optar por antecipar a introdução de serviços digitais e remotos, como o check-in móvel. As marcas de hotéis, no entanto, podem achar que essas soluções afetam negativamente o tipo de experiência do cliente que pretendem criar.

A Covid-19 forçou empresas de todos os setores a adaptar suas práticas de trabalho, com o *home office* e as videoconferências se tornando cada vez mais importantes. Resta ver se as empresas continuam a usar essas práticas para reduzir custos após a remoção das restrições de viagem. O mercado de conferências pode ser afetado a médio prazo, levando a uma recuperação mais lenta do mercado de negócios do que do mercado de lazer. O mercado de viagens de baixo custo pode ser afetado por um aumento nos preços das companhias aéreas ou pela necessidade de reduzir as taxas de ocupação por um período prolongado. Operadores e proprietários precisam planejar essas variações potenciais de demanda à medida que o mundo começa a retornar aos níveis de atividade pré-crise.

**Assim como em todos os demais setores, os hotéis devem implementar procedimentos atualizados de saúde e segurança, especialmente no que diz respeito aos processos e técnicas de limpeza.**



# Aspectos complexos para serem conduzidos

A cadeia de valor do setor hoteleiro está altamente interconectada com outros grupos da indústria, além das atividades econômica, social, doméstica e global. Muitas das forças que afetam o setor hoteleiro são motivadas por fatores fora do controle do proprietário, franqueador ou operador. Essa complexidade foi destacada devido aos impactos 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 solidários. A interconectividade do setor hoteleiro impulsiona a necessidade de soluções integradas e estratégicas, que atendam criticamente às necessidades dos mais diversos *stakeholders*.

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 os pontos de pressão criados por grandes saídas de caixa, como taxas de administração e franquia e pagamento/serviço da dívida, podem ser gerenciados/re negociados?
- 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 as minhas partes interessadas?
- Qual é a estratégia de comunicação certa para meu pessoal, clientes, fornecedores e partes interessadas financeiras?



### Operações e melhoria de desempenho

- Como vou reiniciar as operações efetivamente e atrair negócios?
- Como posso reter as pessoas essenciais para os meus negócios?
- Como posso tornar os negócios o mais operacionalmente eficiente possível, considerando os níveis provavelmente mais baixos de ocupação e RevPAR no curto a médio prazo?



### 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?
- Meu ambiente de controle interno ainda é forte?



# 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 desafios de diagnóstico 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 obter 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 de negócios, implementar novas estratégias, alienar negócios não essenciais e projetar novas estruturas de capital alinhadas à dinâmica dos negócios. Nossa equipe também possui uma experiência significativa no apoio a renegociações de termos de arrendamento/aluguel e em ajudar as empresas a acessar suportes governamentais disponíveis.



## 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 e fornecer uma base para o processo de mover através das operações, pessoas, tecnologia e acesso ao mercado, permitindo que você se concentre em seus objetivos 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.



## 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. Nossa experiência se estende a proteger a empresa da ação do credor enquanto uma reestruturação financeira é implementada.



## 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 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



## Reestruturação – multcredores

**Descrição dos Negócios do Cliente:** Grupo líder de turismo e lazer envolvido em todos os aspectos do turismo, incluindo administração de hotéis e agências da IATA.

**Descrição do envolvimento:** A Grant Thornton foi designada para atuar como consultor financeiro líder em relação à reestruturação da dívida do Grupo.

**Desafio:** Os credores envolvidos na reestruturação mantiveram exposições de aproximadamente US\$336 milhões por meio de um número significativo de empréstimos bilaterais. Havia uma série de fatores complicadores que existiam na data da nomeação da Grant Thornton ou surgiram durante as discussões, incluindo: preços complexos e variáveis da dívida, acordos de segurança e garantia; falta de acordos entre credores e execução acordados; e condições de mercado instáveis.

**Solução:** Uma equipe internacional foi formada pela Grant Thornton, composta por nossos especialistas em reestruturação e indústria baseados em toda a Europa para apoiar as negociações e fornecer conhecimento local sobre assuntos importantes. O projeto da Grant Thornton gerenciou todo o processo, com nosso envolvimento, incluindo os seguintes principais fluxos de trabalho:

- Criação de um modelo detalhado de prioridade da entidade que permitiu aos credores o entendimento completo para a aplicação de fundos em insolvência e avaliar suas posições relativas de segurança

- Uma análise perspicaz do plano de negócios, a fim de avaliar sua robustez e as principais áreas de oportunidade e risco nas previsões da Administração. Isso incluiu uma avaliação da capacidade da dívida para ajudar a informar as negociações detalhadas de reestruturação da dívida
- Uma revisão das várias propostas de estruturação tributária do Grupo foi realizada em benefício dos credores

**Resultado:** Após o estabelecimento de uma proposta de reestruturação pela Grant Thornton, o fornecimento de consultoria altamente detalhada sobre reestruturação da dívida e o envolvimento em negociações complexas com os credores, uma reestruturação consensual foi assegurada e milhares de empregos foram preservados. Além disso, todos os credores significativos firmaram um contrato de reestruturação modernizado com base nos princípios da Loan Market Association e em convenções financeiras e não financeiras apropriadas para a instalação acordada.

Através desse processo, os credores receberam uma perspectiva realista de obter uma recuperação completa de suas exposições significativas e a confiança e a integridade também foram restauradas no ambiente de empréstimos.



## Centro de Serviços Compartilhados

**Descrição dos Negócios do Cliente:** Maior empresa de hospitalidade da Europa e sexta maior do mundo, com sede na França.

**Descrição do envolvimento:** Fornecimento de relatórios contábeis e analíticos para 150 hotéis de um centro de entrega gerenciado pela Grant Thornton.

**Desafio:** Centralizar todas as atividades contábeis para fornecer relatórios analíticos confiáveis e consistentes aos gerentes de hotéis e ajudá-los no monitoramento dos negócios de seus hotéis. Operar em escala para proporcionar economia substancial ao operador. Reduzir os prazos de acordo com o processo de fechamento rápido do cliente.

**Solução:** A Grant Thornton desenvolveu um centro de entrega com uma equipe dedicada para todo o portfólio de hotéis. Fornecemos pessoas altamente treinadas para garantir alta experiência e capacidade de cumprir prazos curtos. Implementamos nossa metodologia de estrutura de processos de excelência para fornecer o nível relevante de qualidade.

**Resultado:** A Grant Thornton aumentou a produtividade da equipe em 25% ao centralizar todas as operações em nosso centro de entrega e entregou os relatórios analíticos mensais dentro de dois dias e meio úteis, de acordo com a solicitação do cliente. Também implementamos KPIs precisos para monitorar mensalmente a qualidade da entrega.



## Reestruturação financeira e preservação de ativos executados por processo de insolvência

**Descrição dos Negócios do Cliente:** Grande rede de hotéis de marca, com sede no Reino Unido.

**Descrição do envolvimento:** O crescimento e a ambição de uma cadeia nacional de hotéis foram limitados por uma estrutura de dívida que não pôde atender após uma desaceleração econômica prolongada.

**Desafio:** O negócio estava altamente alavancado e apresentava um déficit significativo de fundos de pensão. Essas obrigações tornavam extremamente desafiador o acesso a fundos adicionais, necessários para continuar nos negócios. As opções que a equipe administrativa havia explorado com seus credores para reestruturar suas dívidas e garantir financiamento adicional não levaram a um caminho acordado.

**Solução:** A Grant Thornton inicialmente apoiou as partes interessadas na coleta e validação das principais informações necessárias para negociações entre credores, proprietários, administradores de fundos de pensão e órgãos reguladores. A Grant Thornton também foi solicitada a elaborar um plano de reestruturação e fornecer opções que foram testadas contra o estresse em vários cenários.

Como parte desse processo de reestruturação, a Grant Thornton apoiou a administração com negociações complexas com os proprietários, que resultaram na devolução consensual de vários hotéis alugados deficitários que não se encaixavam na estratégia principal. O plano de reestruturação também incluiu o apoio à equipe de gestão que prepara os negócios para venda, caso outras opções se esgotem.

Como não foi possível alinhar os interesses de diversos stakeholders, incluindo o regulador de pensões, foi escolhida a opção de venda do negócio. Na implementação do plano de vendas, a Grant Thornton empregou habilidades altamente técnicas em consultoria de pensões, gestão de programas e negociação para executar a transferência dos negócios por meio de um processo de insolvência.

Isso tudo em um momento em que o grupo estava sob fortes pressões no fluxo de caixa e com risco considerável de perda de valor significativo.

**Resultado:** A Grant Thornton atraiu novo capital e garantiu um negócio em andamento. Um valor superior a US\$130 milhões foi preservado para as principais partes interessadas.



## Turnaround das empresas

**Descrição dos Negócios do Cliente:** Hotel Boutique West End em Londres.

**Descrição do envolvimento:** Receptor nomeado pelo debenturista para efetuar *turnaround* e venda.

**Desafio:** Esse hotel havia sido parcialmente remodelado e estava parcialmente aberto, no entanto, eles ficaram sem dinheiro para concluir a reforma e o debenturista ficou sem paciência. O plano era concluir a reforma do hotel com um orçamento acordado, para que este funcionasse perfeitamente e gerasse lucratividade comercial, a fim de maximizar o valor da venda. O debenturista devia US\$26 milhões e o hotel era avaliado em US\$19 milhões a US\$26 milhões, portanto, provavelmente haveria um déficit na venda se o valor do hotel não pudesse ser maximizado.

**Solução:** A Grant Thornton estruturou um plano de negócios que foi acordado por todas as partes interessadas e o debenturista estava preparado para contribuir com o financiamento para concluir a reforma e reabrir o hotel.

O debenturista estava inicialmente tentando anular parte da dívida, no entanto, o plano de negócios demonstrava que, com o investimento certo e a equipe de administração certa, o debenturista recuperaria todos os seus investimentos. A reforma foi concluída e o hotel foi totalmente aberto e com lucratividade comercial por 18 meses.

**Resultado:** O hotel foi colocado no mercado e vendido por US\$39 milhões em seis meses. O debenturista foi reembolsado na íntegra e os acionistas receberam um retorno.



## Serviços de terceirização e conformidade

**Descrição dos Negócios do Cliente:** Hoteleiro francês que possui, opera e administra 85 hotéis em oito países da Europa (principalmente no segmento de médio porte).

**Descrição do envolvimento:** Uma grande empresa de hospitalidade vendeu um portfólio de hotéis para um novo operador de hotel franqueado, pertencente principalmente a um respeitado fundo de investimento europeu. A Grant Thornton forneceu serviços de terceirização para realizar serviços de contabilidade, demonstrações financeiras, declaração fiscal e secretariado corporativo para 61 hotéis franceses e 24 hotéis em outros países da Europa, incluindo Áustria, Bélgica, Alemanha, Itália, Portugal, Países Baixos e Espanha.

**Desafio:** Ser o parceiro de negócios do cliente para auxiliar os gerentes de hotel no monitoramento diário de seus negócios e o departamento de finanças corporativas na análise de dados consolidados. Implementar uma solução digital para melhorar a eficiência do processo de compra por pagamento para todo o portfólio.

Lidar com os requisitos de conformidade local em todos os países europeus em que o cliente possui hotéis.

**Solução:** A Grant Thornton construiu um centro de entrega com uma equipe dedicada para todo o portfólio de hotéis. Fornecemos pessoas altamente treinadas para garantir alta experiência e capacidade de cumprir prazos curtos. A Grant Thornton implementou uma metodologia própria de estrutura de processos de excelência para oferecer o nível relevante de qualidade. Montamos uma equipe de coordenação para garantir uma colaboração tranquila entre todas as partes envolvidas: equipes locais da Grant Thornton em cada país, equipe centralizada da Grant Thornton na França, sede corporativa do cliente. Integramos nossa equipe de consultoria para implementar uma solução digital completa para as atividades de PtoP e RPA para atividades transacionais.

**Resultado:** Implementamos uma solução completa de TI, cobrindo todo o escopo das atividades terceirizadas em seis meses. Construímos um forte modelo de governança com todos os países envolvidos em nosso comitê diretor europeu mensal. Digitalizamos 100% das faturas dos fornecedores e dos fluxos de trabalho de aprovação, e entregamos 100% dos relatórios analíticos, usando o mesmo planejamento e princípios contábeis do grupo.



## Realização de ativos por insolvência

**Descrição dos Negócios do Cliente:** Fundo de investimento em hotéis baseado nas BVI que investe no desenvolvimento de hotéis, vilas e condo-hotéis no Vietnã.

**Descrição do envolvimento:** O negócio operacional no Vietnã não cumpriu os empréstimos feitos por uma holdco registrada nas Ilhas Virgens Britânicas. A Grant Thornton foi nomeada Receptor da BVI Holdco. Esse processo permitiu à Grant Thornton projetar e implementar um plano de reestruturação que incluiu a realização de valor por meio da alienação das propriedades de investimento no exterior.

**Desafio:** Como o Vietnã não reconhece a jurisdição de tribunais estrangeiros, a Grant Thornton teve que superar o desafio de assumir o controle da propriedade de ativos no exterior por meio de negociação e uso de habilidades de reestruturação internacional.

**Solução:** A Grant Thornton BVI convenceu com sucesso a gerência vietnamita existente a renunciar aos seus cargos e nomeou profissionais locais de reestruturação da Grant Thornton para assumir o controle total da empresa. A Grant Thornton conseguiu comercializar e vender o negócio de maneira ordenada, protegendo o valor e os empregos, maximizando as realizações da base de ativos.

**Resultado:** Toda a dívida pendente foi paga ao fundo de investimento das BVI, com os negócios subjacentes sob nova propriedade com um futuro sustentável



## Serviços de Risco e Auditoria Interna

**Descrição dos Negócios do Cliente:** Empresa de propriedade de hotéis de capital aberto.

**Descrição do envolvimento:** A Grant Thornton fornece serviços de risk compliance e auditoria interna a uma grande empresa de hospedagem com capital aberto. O relacionamento que temos está enraizado em nossa experiência no setor de hotelaria e hospedagem. A Grant Thornton fornece consultoria em questões de controle interno nos níveis de propriedade, operador e propriedade, e nossa abordagem é projetada para agregar valor e compliance à organização.

**Desafio:** Com os requisitos de conformidade regulamentar aumentando em um ambiente altamente minucioso, nosso cliente precisava de soluções que identificassem a promoção da conformidade sem sacrificar a eficiência operacional.

**Solução:** A abordagem da Grant Thornton foi personalizada para as necessidades do cliente. Concentramos nosso programa em um conjunto principal de riscos financeiros e operacionais identificados no setor. Nossa equipe de profissionais treinados em hospitalidade abordou esses riscos efetivamente por meio de programas de auditoria personalizados e testes de controle projetados especificamente. Ao fazer isso, a Grant Thornton:

- Demonstrou uma curva de aprendizado mínima nas atribuições dos clientes, resultado de trabalhar com uma grande variedade de empresas de hospitalidade e trazer forte contexto geral do setor para o nosso trabalho
- Forneceu uma equipe multifuncional focada no setor de hotelaria e hospedagem, apoiada por uma rede de PME's nacionais e internacionais em todas as principais disciplinas

### Resultado:

- Ajudamos nosso cliente a obter economia de custos e a minimizar o impacto no tempo do proprietário do processo
- Fornecemos um profundo entendimento dos requisitos regulatórios em rápida mudança e dos novos desenvolvimentos do setor, juntamente com ideias de valor agregado para apoiar as necessidades de nossos clientes como uma empresa orientada para o crescimento
- Fornecemos valor por meio de nosso histórico de entrega de trabalho que pode ser considerado parte de uma auditoria integrada de demonstrações financeiras
- Nossos produtos entregues alcançaram mais do que apenas resultados de testes, eles forneceram recomendações de valor agregado para a execução do melhor ambiente de controle.



# Ajudando sua empresa a superar os impactos da Covid-19

Temos expertise no setor hoteleiro e nossos profissionais estão em uma posição única para ajudá-lo em todos os aspectos da criação e execução do seu plano de retomada.

1

Você trabalhará com pessoas que fazem parte do seu setor e possuem um histórico de alcançar o sucesso de seus clientes, e utilizaremos essa experiência para superar seus desafios

2

Teremos uma visão holística dos desafios que você enfrenta e forneceremos soluções direcionadas nos vários elementos das operações, propriedade e financiamento do hotel

3

Trabalharemos em estreita colaboração 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 uma ponte respeitada entre os credores e a equipe de administração sênior

4

Nossa experiência em estratégias eficazes de desinvestimento/investimento 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 [daniel.maranhao@br.gt.com](mailto:daniel.maranhao@br.gt.com)



**Octavio Zampirolo**  
Sócio Líder de Auditoria  
E [octavio.zampirolo@br.gt.com](mailto:octavio.zampirolo@br.gt.com)



**Adriana Moura**  
Sócia Líder de Consultoria  
E [adriana.moura@br.gt.com](mailto:adriana.moura@br.gt.com)



**Odair Silva**  
Sócio Líder de Tributos  
E [odair.silva@br.gt.com](mailto:odair.silva@br.gt.com)



**Hugo Luna**  
Sócio Líder de Transações  
E [hugo.luna@br.gt.com](mailto:hugo.luna@br.gt.com)



**Denis Satolo**  
Sócio Líder de BPS  
E [denis.satolo@br.gt.com](mailto:denis.satolo@br.gt.com)



**Vitor Pedrozo**  
Sócio Líder de Serviços Forenses  
E [vitor.pedrozo@br.gt.com](mailto:vitor.pedrozo@br.gt.com)



**Thiago Brehmer**  
Sócio Líder de Serviços Financeiros  
E [thiago.brehmer@br.gt.com](mailto:thiago.brehmer@br.gt.com)



**Grant Thornton**

---

**[granthornton.com.br](http://granthornton.com.br)**

© 2020 Grant Thornton Brasil - 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.