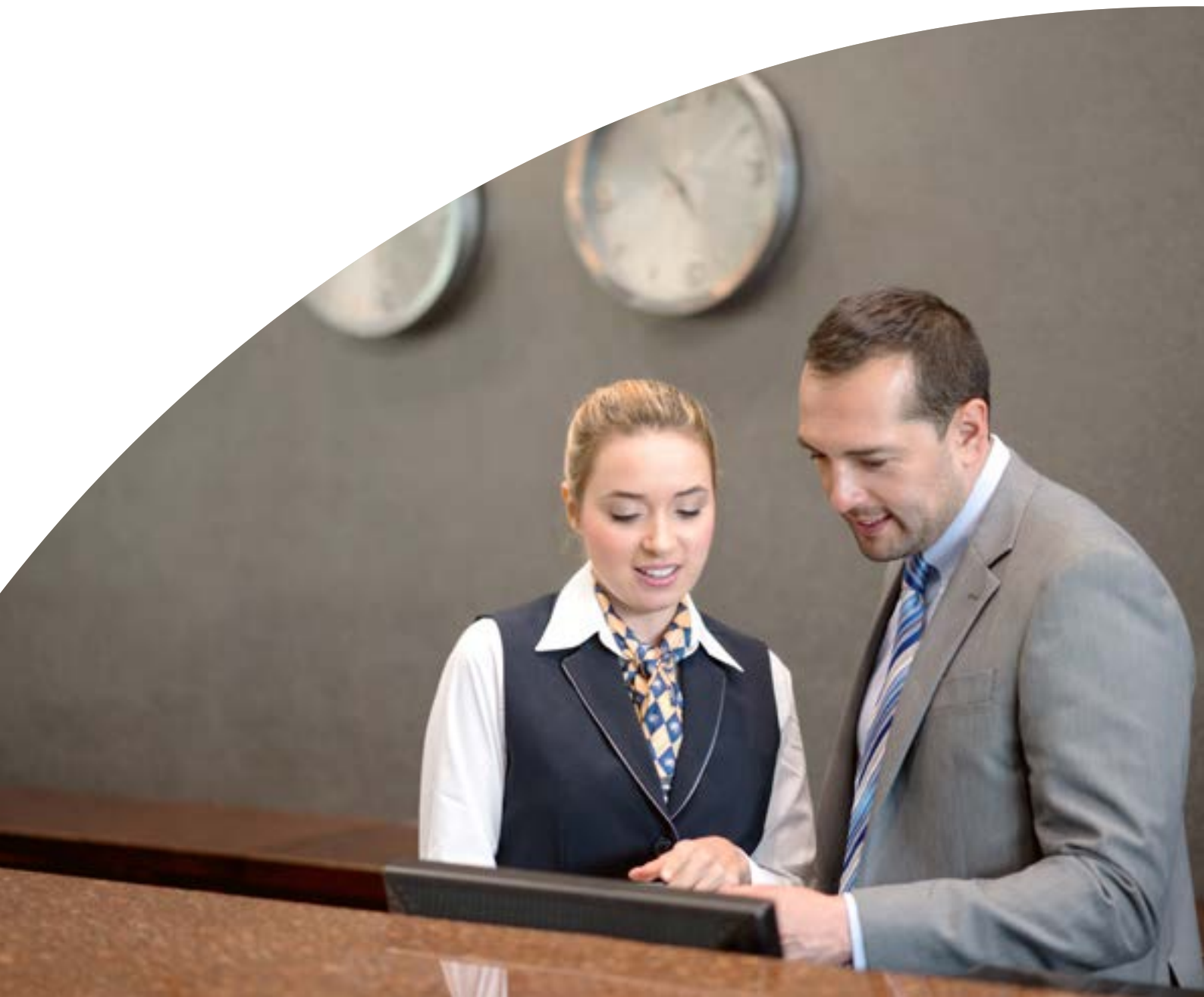


Setor Hoteleiro: futuro dos negócios pós-pandemia

Estratégias para retomar o crescimento sustentável

2021





Introdução

Globalmente, o setor hoteleiro enfrenta uma crise sem precedentes devido à pandemia de Covid-19. Os desafios significativos permanecem em 2021, com muitos hotéis ainda lidando com ocupação reduzida como resultado de restrições de viagens, *lockdowns* e uma transformação nas rotinas profissionais em direção ao trabalho remoto.

No entanto, o otimismo está começando a aumentar e as lideranças empresariais podem começar a se concentrar na construção de um crescimento sustentável a partir deste ano. Com o retorno dos turistas a lazer e a negócios, há oportunidades significativas de crescimento para o setor hoteleiro.

Este relatório analisa as etapas que as empresas hoteleiras precisam seguir para desenvolver um crescimento sustentável no cenário pós-Covid-19. Desde endividamento, liquidez à reestruturação, abordamos os diversos e complexos desafios que os proprietários e operadores de hotéis enfrentam. Inclusive, consideramos as implicações para os empregadores e como o planejamento financeiro a médio e longo prazos será afetado.

Vamos cobrir:



Estratégias de
crescimento sustentável



Liquidez



Pessoas, emprego e
governança



Dívida e
reestruturação



Planejamento e
relatórios financeiros



Análise de
contratos e acordos

Desafios e oportunidades de crescimento

Anteriormente, eventos excepcionais, como furacões, levaram a fechamentos de longo prazo no setor hoteleiro em localidades específicas. Entretanto, não tínhamos precedentes para os desafios resultantes da pandemia de Covid-19 em relação ao seu impacto global. Em 2020, as cadeias globais e regionais, bem como as operadoras independentes, enfrentaram grandes impactos no fluxo de caixa. No final de 2020, o setor hoteleiro dos Estados Unidos ainda registrava baixas recordes em ocupação e receita por hospedagem, enquanto as estimativas no Reino Unido previam uma ocupação de apenas 55% para a maior parte de 2021. A pandemia terá efeitos de longo prazo na indústria, inclusive após as restrições a viagens e bloqueios regionais não serem mais necessárias. Contudo, também existem oportunidades, e as empresas hoteleiras precisarão ser proativas se desejarem sair fortalecidas de um cenário ainda desafiador.

Estratégias de crescimento sustentável

Embora fazer com que os negócios resistam seja a principal preocupação de muitos no setor hoteleiro, também é importante se preparar para o médio e longo prazo. À medida que as restrições de viagens e *lockdowns* começam a ser suspensas em algumas regiões, os hotéis ainda podem ser obrigados a operar com ocupação reduzida devido ao distanciamento social. Há uma série de tendências que provavelmente a pandemia acelerou. À medida que os clientes começam a retornar, a tendência é de que hotéis utilizem mais tecnologias digitais para aprimorar a personalização e a experiência. Por exemplo, isso pode significar *check-ins* digitais, mas também tablets e aplicativos no quarto que permitam aos clientes criar uma experiência mais personalizada.

Além disso, como viagens a lazer nacionais provavelmente têm precedência sobre as internacionais, o turismo sustentável e verde pode se tornar popular, assim como os hotéis que parecem estar inseridos em suas comunidades locais. As preferências dos clientes estão mudando e os hotéis podem recuperar parte da queda na ocupação oferecendo mais experiências.

As preferências dos clientes estão mudando e os hotéis podem recuperar parte da queda na ocupação oferecendo mais experiências.

Liquidez

A gestão e previsão do fluxo de caixa é um desafio constante para os hotéis. As empresas que foram bem capitalizadas com balanços saudáveis têm uma vantagem distinta quando se trata de resistir à queda nas receitas e um período potencialmente mais longo de demanda reprimida.

Existem vários fatores que dificultam a previsão do fluxo de caixa no ambiente atual. Por exemplo, o impacto sobre a liquidez à medida que os *lockdowns* e as restrições de viagens sejam suspensas ainda não está claro. Podemos ter um período de demanda reprimida enquanto os consumidores cautelosos se mantêm isolados. A continuação das medidas de distanciamento social exigindo redução da ocupação das hospedagens e aumento dos custos de limpeza pode impactar significativamente a receita e os custos operacionais. É provável que a ocupação relativa a negócios fique para trás em relação à ocupação de lazer, já que as empresas podem decidir a continuar limitando as viagens e realizar reuniões virtualmente.

Pessoas, emprego e governança

Muitos operadores de hotéis conseguiram reduzir seus custos de mão de obra significativamente por meio de horários reduzidos ou do uso de apoio governamental para afastar parte de sua equipe. O impulso que isso proporcionou à liquidez foi extremamente benéfico para grande parte do setor, mas também cria uma série de problemas potenciais. Para criar estratégias sustentáveis para 2021 e posteriormente, os hoteleiros e operadores precisarão analisar seu ROI e determinar quais níveis de pessoal eles precisam reter para operar com lucratividade.

Com menos funcionários em todas as áreas do negócio, 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 de aprovação e gestão de riscos ainda sejam eficazes. As aprovações que documentam evidências podem parecer diferentes para aquelas pré-pandêmicas devido aos níveis crescentes de *home office*, conversas e análises virtuais.

Dívida e reestruturação

Com as receitas e o fluxo de caixa resultantes diminuídos para proprietários e operadores, é importante identificar rapidamente os cenários em que os fundos disponíveis podem não ser suficientes para cumprir as obrigações. Por exemplo, pode ser necessário entrar em negociações antecipadas e transparentes para encontrar soluções construtivas para o cumprimento das obrigações que podem estar vencidas, ou reestruturar outros custos que podem ser comprometidos em níveis não mais proporcionais aos níveis operacionais futuros



do negócio. Muitos credores e financiadores estão aceitando atrasos no pagamento e podem estar abertos a uma nova renegociação de termos.

Diversos proprietários de hotéis podem considerar a reestruturação de suas dívidas, o que significa que fundos de private equity e operadoras maiores com reservas de caixa significativas podem começar a realizar aquisições. As empresas que pretendem se reestruturar precisam demonstrar a viabilidade de seu plano para as partes interessadas internas e externas, demonstrar que é a melhor opção para garantir que a empresa seja capaz de continuar operando assim que as restrições forem suspensas e que é do interesse dos stakeholders oferecer esse suporte. Devido às medidas de distanciamento social em andamento, os bares e restaurantes dos hotéis podem sofrer impactos significativos por um longo período de tempo e devem ser analisados com muito cuidado.

Planejamento e relatórios financeiros

Para a maior parte do setor, os relatórios financeiros e o planejamento em 2021 serão substancialmente diferentes dos exercícios anteriores. Governos em todo o mundo implementaram uma série de medidas relacionadas à assistência financeira e redução temporária de impostos. A natureza dinâmica da pandemia significa que os governos estão adaptando suas estratégias regularmente, por isso é importante que os proprietários e operadores de hotéis estejam cientes desse apoio e aproveitem ao máximo da assistência disponível. Não apenas a Covid-19 está levando a considerações de deterioração de ativos que precisarão

ser avaliadas para fins de relatórios e acordos, as empresas também precisarão avaliar como a pandemia e o apoio do governo afetarão as crescentes preocupações associadas aos fluxos de caixa e ganhos futuros.

Análise de contratos e acordos

As empresas precisam garantir que consideraram os diversos fatores contábeis que podem impactar sua posição ao longo de 2021. Uma dessas áreas é o tratamento contábil para a aplicação de mudanças em programas de fidelidade e políticas de cancelamento, que provavelmente serão impactadas por um período prolongado de redução de ocupação e viagens de negócios. Os acordos de gestão são outra prioridade, especificamente aqueles em que as taxas e os incentivos são calculados como uma porcentagem da receita total, receita operacional ou lucro bruto. Os contratos de longo prazo com fornecedores também podem incluir incentivos e descontos com base nos volumes de compra. Pode não ser viável atingir esses limites no ambiente atual e esses acordos podem precisar ser renegociados.

De fato, é importante examinar atentamente todos os acordos comerciais para garantir que atendam às suas necessidades. Os contratos de leasing de equipamentos, propriedades ou outros itens, bem como os contratos com credores, fornecedores e a empresa de gestão, podem precisar ser modificados. Isso poderia ajudar a criar uma posição mais favorável para os outros meses de 2021, mas também a tornar as empresas e seus vários stakeholders mais alinhados com a estratégia de longo prazo.

As aprovações que documentam evidências podem parecer diferentes para aquelas pré-pandêmicas devido aos níveis crescentes de *home office*, conversas e análises virtuais.



Principais considerações ao planejar o futuro

A cadeia de valor da indústria hoteleira está altamente interconectada com outros grupos do setor e com a atividade econômica e social nacional, regional e global. Muitas das forças que impactam a indústria hoteleira são impulsionadas por fatores fora do controle do proprietário, franqueador ou operador – esta complexidade foi destacada pelo impacto da Covid-19.

As condições atuais de mercado estão impulsionando a liquidez e os desafios operacionais, mas também podem oferecer oportunidades para aqueles com balanços sólidos e acesso a credores e investidores que o apoiam. A interconectividade do setor hoteleiro exige soluções integradas que devem atender às necessidades de diversos *stakeholders*.

Os consultores da Grant Thornton podem auxiliar na definição dos próximos passos em seu planejamento. Consideramos as perguntas da próxima página como algumas das áreas mais importantes nas quais o setor deve se concentrar ao avaliar, proteger e restaurar valor – algumas serão mais relevantes para o seu negócio do que outras.

Questões-chave a serem consideradas

Avaliar

Proteger

Restaurar



Liquidez, refinanciamento e comunicação do plano

- Quanto tempo o meu negócio tem antes que covenants sejam quebrados/a liquidez se esgote?
- Como posso administrar a liquidez de maneira eficaz, quais fontes de financiamento/as fontes de financiamento de curto prazo estão disponíveis?
- Quais opções estão disponíveis para reestruturar minhas obrigações de dívida existentes?
- Como os pontos de restrição criados por grandes saídas de caixa (taxas de gestão e de franquia e serviço/reembolsos de dívidas), podem ser geridos/renegociados?
- Quais fontes de financiamento estão disponíveis (incluindo apoio governamental) e como faço para acessá-las com rapidez e pelo preço certo?
- Qual é o plano de recuperação e como ele pode ser melhor posicionado e negociado com os meus stakeholders?
- Qual é a estratégia de comunicação certa para meus funcionários, clientes, fornecedores e stakeholders financeiros?



Aproveitando as oportunidades

- Existem oportunidades de investimento atraentes impulsionadas pelas condições de mercado?
- Como posso me posicionar para estar pronto para aproveitar essas oportunidades?
- Quais recursos ou presença que preciso adquirir em meu negócio?



Operações e melhoria de desempenho

- Como vou retomar as operações de forma eficaz e atrair negócios?
- Como posso reter as pessoas essenciais para o meu negócio?
- Como posso tornar o negócio o mais eficiente possível em nível operacional, dados os níveis de ocupação e RevPAR provavelmente mais baixos no curto a médio prazo?



Governança, risco e conformidade

- Como a reputação da marca pode ser protegida?
- Que risco o cenário pós-pandemia de trabalhar remotamente e entregar serviços traz para o negócio?
- 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 auxiliar na avaliação, proteção e restauração do valor de seus negócios começa com a recuperação do controle, estabilizando os negócios, desenvolvendo um plano de recuperação robusto e realista e planos estratégicos de longo prazo. Contamos com nossa profunda experiência global 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. Construir 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.

Por meio de análises e desafios de diagnósticos independentes, fornecemos aos stakeholders uma compreensão clara das

opções disponíveis, incluindo oportunidades estratégicas e táticas. Esta atividade crucial oferece conforto e apoio às equipes de gestão e pode sustentar a credibilidade da recuperação e dos planos estratégicos de longo prazo como parte do processo de avaliação dos stakeholders financeiros.

As firmas-membro da Grant Thornton trabalham regularmente com equipes de liderança para apoiar a entrega eficaz de seus planos.

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 promover o sucesso por meio 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.



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 empréstimo, 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.



Apoio para fusões e aquisições (M&A)

Prestamos assessoria e administramos operações associadas à aquisição ou alienação de ativos ou negócios em dificuldades, frequentemente no curto prazo. Nossa equipe auxilia as empresas a navegar em operações complexas, comprando ou vendendo, reestruturando ou fornecendo soluções de capital, sempre com competência, rapidez e agilidade. Desde a estratégia de negócios e valuation, até a avaliação de questões financeiras, de TI, fiscais, comerciais e operacionais que afetam o desempenho e identificamos alternativas estratégicas, gerenciamos riscos, apoiamos a estruturação do contrato de compra e ajudamos nossos clientes a aproveitar as oportunidades.



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 de esquemas de pensões

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



Gestão de risco empresarial

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.



Cybersecurity

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 de negócios 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 nacionais 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.



Parcerias globais 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 operacional.



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 contingência;
- reestruturação de negócios, por exemplo, reestruturação de dívidas;
- fusões e aquisições (M&A);
- alienações de comércio e ativos ou liquidação de negócios;
- insolvências corporativas;
- investigações de fraude.



Credenciais

Nesta seção, compartilhamos exemplos de credenciais relevantes de firmas-membro da rede Grant Thornton.



Reestruturação – multicredores

Descrição da empresa do cliente: Grupo líder de turismo e lazer envolvido em todos os aspectos do turismo, incluindo administração de hotéis e agências IATA.

Descrição do envolvimento: A Grant Thornton foi nomeada para atuar como consultor financeiro líder em relação à reestruturação de 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 mecanismos de execução; e condições de mercado instáveis.

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

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

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

Por meio desse processo, os credores receberam uma perspectiva realista de obter uma recuperação total de suas exposições significativas e a confiança e a integridade também foram restauradas no ambiente de empréstimo.



Centro de Serviços Compartilhados

Descrição da empresa do cliente: Maior empresa de hotelaria da Europa e a 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 administrado pela Grant Thornton.

Desafio: Centralização de todas as atividades contábeis para fornecer relatórios analíticos confiáveis e coerentes com os gerentes de hotéis e para auxiliá-los no monitoramento dos negócios de seus hotéis. Operação em escala para fornecer economia substancial para o operador. Redução dos prazos de acordo com o processo de fechamento rápido do cliente.

Solução: A Grant Thornton construiu um centro de entrega com uma equipe dedicada para todo o portfólio de hotéis. Fornecemos pessoal altamente treinado para garantir alta expertise e capacidade de entrega em prazos curtos. Implementamos nossa metodologia de estrutura de processos de excelência para fornecer o nível de qualidade relevante.

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



Reestruturação financeira e preservação de ativos executados por meio processos de insolvência

Descrição da empresa do cliente: Grande rede de hotéis de marca, com sede no Reino Unido.

Descrição do envolvimento: O crescimento e a ambição de uma rede hoteleira nacional de marca foram limitados por uma estrutura de dívida que ela não conseguiu atender após uma prolongada desaceleração econômica.

Desafio: O negócio era altamente alavancado e apresentava um significativo déficit de fundos de pensão. Essas obrigações tornaram o acesso a fundos adicionais, que eram necessários para continuar a negociar, extremamente desafiador. As opções que a equipe de gestão explorou com seus credores para reestruturar suas dívidas e obter financiamento adicional não levaram a uma solução acordada a seguir.

Solução: A Grant Thornton inicialmente apoiou os *stakeholders* na coleta e validação de informações importantes que eram necessárias para as negociações entre credores, proprietários, administradores de fundos de pensão e reguladores. A empresa também foi solicitada a produzir um plano de reestruturação e fornecer opções que foram testadas em diversos 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 na preparação do negócio para a venda, caso outras opções se esgotassem.

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 venda, a empresa usou habilidades altamente técnicas em assessoria previdenciária, gestão de programas e negociação para executar a transferência do negócio por meio de um processo de insolvência. Tudo isso em um momento em que o grupo estava sob fortes pressões de fluxo de caixa e com um risco considerável de perder um valor significativo.

Resultado: A Grant Thornton atraiu novo capital e garantiu um negócio operacional. Um valor superior a US\$ 130 milhões foi preservado para os principais *stakeholders*.



Turnaround das empresas

Descrição da empresa do cliente: Hotel Boutique West End, em Londres.

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

Desafio: Este conhecido hotel tinha sido parcialmente revitalizado e estava parcialmente aberto. No entanto, ficaram sem recursos financeiros para concluir a revitalização e o debenturista estava sem paciência. O plano era concluir a reforma do hotel de acordo com um orçamento acordado para que ficasse em pleno funcionamento e com rentabilidade comercial de forma a maximizar o valor de venda. O debenturista devia US\$ 26 milhões e o hotel estava avaliado em US\$ 19 milhões a US\$ 26 milhões, então 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 todos os *stakeholders* e o debenturista foi preparado para contribuir com o financiamento para a conclusão da reforma e reabertura do hotel. O debenturista estava inicialmente procurando dar baixa em parte da dívida, porém o plano de negócios demonstrou que com o investimento certo e a equipe de gestão certa, o debenturista recuperaria todos os investimentos. A revitalização foi concluída e o hotel foi totalmente inaugurado e com rentabilidade comercial de 18 meses.

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



Serviços de terceirização e conformidade

Descrição da empresa 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 hoteleiro franqueado, que pertencia principalmente a um respeitado fundo de investimento europeu. A Grant Thornton forneceu serviços de terceirização para realizar contabilidade, demonstrações financeiras, declaração de impostos e serviços de secretariado corporativo para 61 hotéis franceses e 24 hotéis em outras partes da Europa, incluindo Áustria, Bélgica, Alemanha, Itália, Portugal, Holanda e Espanha.

Desafio: Ser o parceiro de negócios do cliente para auxiliar os gestores hoteleiros no acompanhamento do dia a dia 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 experiência e capacidade de entrega em prazos curtos. A Grant Thornton implementou nossa metodologia de estrutura de processos de excelência para fornecer o nível de qualidade relevante. Montamos uma equipe de coordenação para garantir uma colaboração harmoniosa 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 o amplo escopo das atividades terceirizadas em seis meses. Construímos um modelo de governança forte com todos os países envolvidos em nosso comitê gestor mensal europeu. Foram digitalizados 100% das faturas dos fornecedores e fluxos de trabalho de aprovação. Entregamos 100% dos relatórios analíticos em quatro dias abertos, usando o mesmo plano de contas e princípios contábeis do grupo.



Realização de ativos por insolvência

Descrição da empresa do cliente: Fundo de investimento hoteleiro com base nas Ilhas Virgens Britânicas que investe no desenvolvimento de hotéis, grandes casas de campos 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 indicada como Administradora Judicial da Holdco registrada nas Ilhas Virgens Britânicas. Este processo permitiu à Grant Thornton projetar e implementar um plano de reestruturação que incluía a realização do 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 da negociação e do uso de habilidades de reestruturação internacional.

Solução: A Grant Thornton Ilhas Virgens Britânicas convenceu com sucesso a administração vietnamita existente a renunciar aos seus cargos e nomeou profissionais de reestruturação locais da Grant Thornton para assumir o controle total da administração do negócio. A Grant Thornton foi então capaz de comercializar e vender o negócio de maneira ordenada, protegendo o valor e o emprego e, ao mesmo tempo, maximizando as realizações da base de ativos.

Resultado: Toda a dívida pendente foi paga ao fundo de investimento da Ilhas Virgens Britânicas, com o negócio subjacente colocado sob nova propriedade com um futuro sustentável.



Serviços de auditoria interna e de risco

Descrição da Empresa do Cliente: Empresa de propriedade de hotel de capital aberto.

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

Desafio: Com o aumento das exigências de compliance regulatória em um ambiente altamente regulado, nosso cliente precisava de soluções identificadas que promovessem a compliance sem sacrificar a eficiência operacional.

Solução: A abordagem da Grant Thornton foi personalizada para as necessidades do cliente. Concentramos nosso programa em um conjunto básico de riscos financeiros e operacionais identificados no setor.

Nossa equipe de profissionais de hospitalidade treinados lidou com esses riscos de forma eficaz 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 do cliente, o resultado de trabalhar com uma ampla gama de empresas de hospitalidade e trazer um 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 PMEs nacionais e internacionais em todas as principais áreas

Resultados:

- Ajudou nosso cliente a obter economia de custos, minimizando o impacto no tempo do proprietário do processo;
- Deu uma compreensão profunda das exigências regulatórias em rápida mudança e novos desenvolvimentos da indústria, juntamente com ideias de valor agregado para apoiar as necessidades de nossos clientes como uma empresa orientada para o crescimento;
- Forneceu valor por meio de nosso histórico de entrega de trabalho que pode ser confiável como parte de uma auditoria de demonstração financeira integrada;
- 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.



Auxiliando sua empresa para o cenário pós-pandemia

Estamos imersos no setor hoteleiro e nossos profissionais estão posicionados de forma única para auxiliar em todos os aspectos da criação e execução de seu plano de recuperação e planos estratégicos de longo prazo.

1

Você trabalhará com equipes que fazem parte de seu setor, têm um histórico de sucesso para seus clientes e utilizaremos essa experiência para superar seus desafios.

2

Teremos uma visão holística dos desafios que você enfrenta e forneceremos soluções direcionadas para os diversos elementos das operações, controle acionário e financiamento do hotel.

3

Trabalharemos junto com você para implementar melhorias de desempenho e capital de giro e conduzir estratégias de reestruturação eficazes. Isso inclui fornecer uma crítica independente das 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 o ajudará a identificar e maximizar as oportunidades de criação de valor ou proteção 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.

6

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

Contate-nos

T (11) 3886-5100

E grantthornton@br.gt.com

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

