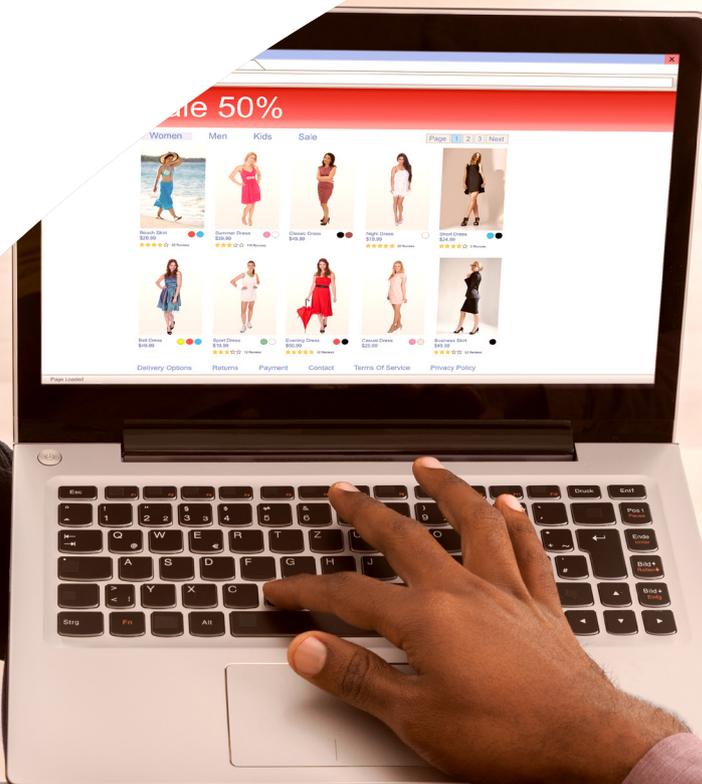


# Varejo: futuro dos negócios pós-pandemia

Estratégias de crescimento sustentável

2021





# Introdução

Globalmente, o setor de varejo foi impactado por transformações significativas. Porém, com o lançamento de vacinas e o retorno do otimismo, as lideranças empresariais podem começar a se concentrar no futuro.

A prioridade para as empresas deve ser aproveitar as lições aprendidas no último ano e estabelecer estratégias sustentáveis de crescimento. E os negócios que permanecem sob estresse, ainda haverá oportunidades para reestruturar e reposicionar com eficácia para o sucesso futuro.

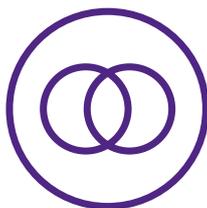
---

Este relatório analisa as etapas que as empresas de varejo precisam seguir para se posicionarem melhor para aproveitar as oportunidades de crescimento e superar os diversos e complexos desafios que os varejistas enfrentam. Também consideramos as implicações para os varejistas e como o planejamento financeiro de médio e longo prazo será impactado.

Abordaremos:



Estratégias de  
crescimento sustentável



Fusões e aquisições



Liquidez



Gestão de custos



Dívida e reestruturação



O que a Grant Thornton  
está fazendo para ajudar  
os varejistas

# Desafios e oportunidades de crescimento

Em 2021, o ambiente para o setor de varejo é de resiliência e adaptabilidade. O impacto da Covid-19 nas economias globais refletiu em lojas fechadas e redução significativa na receita, exigindo a adoção de novas soluções digitais pelos comerciantes considerados não essenciais.

Identificamos restaurantes adequando suas refeições para entrega, fornecedores de café adotaram serviços baseados em assinatura e varejistas de moda introduziram experiências de compra por vídeo ao vivo. No entanto, muitas empresas ainda permanecem em condições precárias e avaliarão todas as suas opções com profundidade.

O setor de alimentos, por outro lado, tem lidado com necessidades imprevisíveis e um grande aumento na demanda por serviços de entrega. Para muitas empresas, o forte choque econômico foi inicialmente acentuado por uma liquidez restrita e estrutura de custos fixos elevada. O setor de alimentos provavelmente foi beneficiado com a interrupção dos setores de restaurantes e hospitalidade, e as empresas buscarão capitalizar ainda mais esta posição.

## Estratégias de crescimento sustentável

As interrupções causadas pela pandemia aceleraram a mudança para o varejo online, mas também pode ter outros efeitos que representam oportunidades para o setor nos próximos anos. Se um número significativo de empresas mantiver o trabalho remoto como modelo operacional, o número de passageiros também poderá reduzir, o que impactaria a estratégia de localização de lojas de varejo dentro e no entorno de estações de trem e outros centros de transporte público. É incerto o quanto essa crise global de saúde pública alterará o comportamento do consumidor e se essas mudanças se estenderão a longo prazo.

Os varejistas com uma estratégia omnichannel estabelecida têm conseguido se adaptar e operar com agilidade. A criação de uma experiência de usuário perfeita exige que todos os pontos de contato com o cliente (online, na loja, telefone e entrega)

Varejistas com uma estratégia omnichannel estabelecida têm conseguido se adaptar e funcionar com agilidade.

estejam integrados e funcionem perfeitamente em conjunto. Os consumidores provavelmente esperam que a flexibilidade que viram em alguns varejistas continue disponível no pós-pandemia.

Os varejistas devem garantir que seus negócios sejam resilientes e flexíveis no futuro. Os credores e stakeholders precisam saber que há uma estratégia de trabalho para fazer a transição da atual interrupção para as operações no novo normal. Isso significa reduzir presença física, crescer online, criar abordagem multicanal e se reestruturar, mas o objetivo deve ser sempre identificar um mercado-alvo e criar um grupo central de clientes fiéis.

## Fusões e aquisições

O desempenho de diferentes segmentos do setor de varejo apresenta oportunidades para quem procura adquirir mais capacidades ou participação de mercado, bem como para empresas de *private equity*. Em particular, as empresas que têm uma presença online forte e bem estabelecida e as que podem capitalizar na tendência de aumento da atividade física e da recreação ao ar livre apresentam oportunidades significativas em 2021.

Para as empresas que conseguiram continuar operando é importante ter uma estratégia viável para o crescimento sustentável, uma vez que os níveis de demanda pré-pandemia retornem. A Covid-19 pode acelerar a tendência existente das redes de varejo que procuram reduzir sua presença física e aumentar suas atividades online. Mas, embora os investidores possam estar procurando adquirir marcas ou recursos, ainda não está claro se garantir espaço físico adicional para as lojas é uma prioridade. Estratégias de aquisição recentes no Reino Unido apresentam exemplos de operadores “apenas online” adquirindo marcas de rua e movendo-as para seu “portfólio apenas online”, fechando as lojas físicas.

## Liquidez

Assim como na maioria dos setores, a previsão e a gestão do fluxo de caixa se tornaram um desafio sério para muitos varejistas de todos os portes. Uma prioridade imediata no curto e médio prazo é preservar o caixa e aumentar a liquidez. Embora programas governamentais em todo o mundo tenham permitido que as empresas reduzissem temporariamente ou diferissem alguns de seus custos operacionais, especialmente com relação à força de trabalho e ao pagamento de impostos, essas medidas não continuarão indefinidamente. A viabilidade de priorizar um modelo online requer a capacidade de equilibrar menor lucratividade por venda e equipe reduzida com custos operacionais potencialmente mais altos.



A dimensão do impacto nas cadeias de suprimentos também será um grande fator para que os varejistas possam adaptar seus processos. Picos na demanda no setor de alimentos causaram escassez de estoque e problemas na cadeia de suprimentos, já que o planejamento de estoque baseado em dados e os modelos de merchandising falharam em tornar mais fácil planejar quais produtos eram necessários. O aumento na demanda por serviços online causou pressão significativa. Algumas marcas simplesmente não tinham infraestrutura para lidar com o aumento de pedidos. Para lojas que estão fechadas ou com grandes quantidades de estoque que não podem ser vendidas, os custos fixos são um problema sério. Se não puderem operar online, essas empresas precisarão buscar ajuda do governo, credores ou seus acionistas.

#### **Gestão de custos**

A redução de custos tornou-se um objetivo estratégico imediato em todo o setor, e estamos vendo muitas empresas examinando cuidadosamente seus custos de aluguel e infraestrutura, bem como sua presença física. Para a maioria dos varejistas, os três maiores custos são estoque, espaço físico e mão de obra. Embora os níveis de pessoal possam ser reduzidos, gerenciar outros custos pode ser mais difícil.

Muitos proprietários de espaço físico estão concedendo descontos de pagamento às empresas, e podemos observar mais flexibilidade embutida nos contratos, como aluguéis como porcentagem das vendas. Mas, sem a entrada de receita, ainda há incerteza sobre por quanto tempo as empresas podem operar. Em relação aos varejistas de vestuários, muitos dos quais estão

com grandes quantidades de estoque sazonal não vendido, estamos observando preços com grandes descontos. Para as lojas que permanecem abertas, a Covid-19 afetou quase todas as etapas de suas cadeias de suprimentos.

O distanciamento social e o aumento dos cuidados de higiene estão, em muitos casos, aumentando os custos e tornando os processos mais lentos, o que significa que muitas empresas buscarão estratégias de melhoria na margem de lucro. No setor de alimentos, a necessidade de direcionar os esforços nas cadeias de suprimentos pode levar os varejistas a estocar menos marcas individuais e, em vez disso, optar por relações mais estreitas com fornecedores específicos. Os que tiverem maiores reservas de caixa continuarão a implementar soluções de automação e serviço de autoatendimento, enquanto outros podem ser incentivados a priorizar essas tecnologias.

#### **Dívida e reestruturação**

Com as receitas estáveis e muitos varejistas enfrentando um período de baixa demanda, encontrar soluções efetivas para o pagamento de obrigações é uma grande prioridade. É importante que as empresas mantenham uma comunicação clara com proprietários, acionistas, bancos e outras partes interessadas sobre sua capacidade de operar. Os bancos podem estar dispostos a reprogramar o pagamento da dívida, mas apenas se as empresas puderem demonstrar a viabilidade de sua estratégia de recuperação. Para as empresas, isso significa montar propostas de financiamento para os acionistas, usando ferramentas de insolvência para se reestruturarem rapidamente ou até mesmo explorar opções como proteção contra falência.

**A dimensão do impacto nas cadeias de suprimentos será um grande fator para que os varejistas possam adaptar seus processos.**



# Aspectos essenciais ao planejar o futuro

A cadeia de valor do setor de varejo está altamente interconectada com outros grupos do setor e com as atividades econômicas e sociais nacional, regional e global. Muitas das forças que afetam o setor de varejo são impulsionadas por fatores fora do controle dos varejistas – esta complexidade foi destacada pelo impacto da Covid-19.

As condições de mercado atuais estão impulsionando desafios de liquidez e operacionais, mas também podem oferecer oportunidades para aqueles que apresentarem balanços sólidos e acesso a credores e investidores que o apoiem. A interconectividade do setor de varejo leva à necessidade de soluções integradas, que devem atender de forma crítica às necessidades dos stakeholders, especialmente onde há separação entre a propriedade do ativo, o operador e os financiadores.

Os consultores da Grant Thornton podem auxiliar a sua empresa 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 meu negócio tem antes que covenants sejam quebrados/a liquidez se esgote?
- Como posso administrar a liquidez de maneira eficaz, quais fontes de financiamento de curto prazo estão disponíveis? Quais opções estão disponíveis para reestruturar minhas obrigações de dívida existentes?
- Como podem ser gerenciados/negociados pontos como pagamentos de aluguel/arrendamento e serviços/reembolsos de dívidas?
- 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, como ele pode ser melhor posicionado e negociado com as partes interessadas?
- Qual é a estratégia de comunicação certa para meus funcionários, clientes, fornecedores e stakeholders financeiros?



### Aproveitando as oportunidades

- Há oportunidades atraentes de investimento impulsionadas pelas condições de mercado?
- Quais foram as lições aprendidas em 2020 e como devo redefinir minha estratégia de longo prazo para abordar as oportunidades de gerar crescimento sustentável?
- Considerando o desejo dos proprietários de garantir inquilinos sustentáveis, como posso abordar as negociações com eles para reposicionar nossa presença física ou tornar nossa base de custos mais flexível para os padrões de demanda em mudança?
- Quais habilidades ou presenças preciso adquirir em meu negócio?



### Operações e melhoria de desempenho

- Como vou reiniciar as operações de forma eficaz e atrair negócios?
- Como posso reter as pessoas essenciais para os meus negócios?
- Como posso tornar o negócio o mais eficiente possível em nível operacional, considerando a provável presença e a pressão para integrar ainda mais os modelos operacionais físicos e digitais?



### Governança, risco e compliance

- Como a reputação da marca pode ser protegida?
- Qual o risco que o 'novo normal' de trabalhar remotamente e entregar serviços traz para o negócio?
- Minha estratégia de segurança cibernética é robusta?



# 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, recuperação, suporte ao crescimento e avaliação do plano de negócios

Nos estágios iniciais de uma recuperação, o suporte 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 oferece conforto e suporte 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

# 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 tradicional bem-sucedido envolve diversas atividades nos bastidores. Usando nossa experiência específica no setor, podemos ajudar com o planejamento da força de trabalho, eficiência do processo de apoio à loja, escala/eficiência de trabalho, atendimento de pedidos online na loja, otimização de espaço, desenvolvimento de formato e renovação da loja. Para se manterem competitivos no mercado de hoje, a maioria dos varejistas está investindo em suas ofertas online e nossa experiência inclui trabalhar com varejistas para otimizar a capacidade online e apoiar a entrega eficiente de produtos ao cliente, incluindo: atendimento online; implementação e otimização do modelo; integração do online em mercadorias e operações da loja; e design e entrega do sistema de gerenciamento 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 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.



## Suporte M&A

Oferecemos assessoria e gerenciamos transações associadas à aquisição ou alienação de ativos ou negócios em dificuldades - ou não, frequentemente em prazos curtos. Nossa equipe ajuda as empresas a navegar em transações complexas, seja comprando ou vendendo, reestruturando ou fornecendo soluções de capital, sempre com competência, rapidez e agilidade. Desde a estratégia de negócios e avaliação, até a avaliação de questões financeiras, de TI, fiscais, comerciais e operacionais que afetam o desempenho e identificamos alternativas estratégicas, tratamos de incertezas, 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*.



## Solvência dos planos de pensões

Em muitas partes do mundo, oferecemos uma capacidade especializada para assessorar empresas e administradores na solvência dos planos 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, independentemente de sua atuação. 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 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 contingências
- reestruturação de negócios
- fusões e aquisições
- alienações de comércio e ativos ou liquidação de negócios
- insolvências corporativas
- investigações de fraude



# Credenciais

Nesta seção, compartilhamos exemplos de credenciais relevantes de instituições associadas das firmas-membro da Grant Thornton.



## Otimização de lucratividade

**Descrição da empresa do cliente:** Uma rede de lojas de departamentos 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, utilidades domésticas e tecnologia.

**Descrição do envolvimento:** Nosso cliente solicitou uma revisão de todo o conjunto de termos comerciais para sua base de fornecedores, com o objetivo de impulsionar melhorias relevantes na lucratividade. Nossa equipe foi contratada para avaliar e dimensionar a oportunidade, elaborar a abordagem e executar junto com as equipes de compra e de mercadorias dentro da empresa.

**Desafio:** Os termos comerciais do fornecedor, de uma visão empresarial de ponta a ponta, não foram revisados judicialmente por alguns anos. O desafio inicial era estabelecer uma oportunidade básica para descontos e receitas de fornecedores, antes de incluir elementos estratégicos adicionais ao processo de negociação, incluindo oportunidades para o varejista compartilhar novos insights com a base de fornecedores.

**Solução:** A Grant Thornton inicialmente definiu o escopo de um projeto de Descoberta, implementando nosso kit de ferramentas de termos comerciais de fornecedor padrão, usando dois anos de dados de histórico 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 de fornecedores personalizados e quantificados para cada um dos 100 fornecedores principais. A equipe trabalhou em colaboração com cada uma das equipes de compra para gerenciar a abordagem estratégica para cada fornecedor individual, apoiando de forma iterativa com cada negociação de fornecedor específico.

**Resultado:** Em colaboração com as partes interessadas internas, a equipe entregou vários milhões de dólares em benefícios de demonstrações do resultado do exercício anuais, gerando melhorias significativas nos resultados financeiros da empresa. Além disso, os termos comerciais simplificados geraram benefícios de capital de giro em todas as categorias.





## Reestruturação operacional

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

**Descrição do envolvimento:** A Uma joalheria conhecida com um passado histórico estava começando a experimentar sinais de baixo desempenho de lucratividade. A liderança executiva contratou a Grant Thornton para avaliar as operações da empresa e identificar áreas para aumentar a lucratividade de curto prazo para permitir o sucesso futuro.

**Desafio:** A memória distante do sucesso financeiro histórico paralisou a capacidade da liderança de navegar com sucesso pelas ameaças emergentes que estão perturbando os players historicamente dominantes do setor. Como resultado do fracasso da organização em superar essas ameaças compostas, a lucratividade começou a enfraquecer, acentuada por uma temporada de férias particularmente desanimadora.

**Solução:** Por meio de uma série de entrevistas com os principais interessados em toda a organização, incluindo liderança executiva combinada com extensa análise financeira e operacional, a equipe de engajamento identificou uma série de oportunidades com uma melhoria anual de EBITDA de 25%.

O cliente contratou a Grant Thornton para estabelecer e apoiar um Departamento de Transformação com a tarefa de acelerar a captura de valor de iniciativas estratégicas. Imediatamente depois disso, a Covid-19 surgiu e os executivos da empresa enfrentaram o desafio iminente de navegar pela pandemia. A equipe da Grant Thornton foi rapidamente realinhada para ajudar o cliente a se preparar, responder e se recuperar do impacto econômico do fechamento obrigatório de lojas, incluindo o desenvolvimento e execução de uma estratégia de reabertura de lojas centralizada em dados e uma iniciativa de otimização da força de trabalho empresarial. Por meio de uma estreita colaboração, a equipe da Grant Thornton ajudou a orientar o cliente a capitalizar esta oportunidade de “edimensionar” sua presença de varejo, otimizar custos corporativos e priorizar a reabertura de lojas que aceleraria sua recuperação de lucro.

**Resultado:** A equipe da Grant Thornton fez parceria com o cliente para desenvolver um roteiro de transformação para concretizar as várias oportunidades com uma melhoria anual de EBITDA de 25%. Específico para a Covid-19, a estratégia de reabertura de lojas centrada em dados permitiu ao cliente realizar uma receita adicional de US\$ 1 milhão. Além disso, a Grant Thornton ajudou a orientar a empresa por meio de uma série de esforços internos de otimização de custos, resultando em uma economia adicional de US\$ 6 milhões por ano.



## Assessoria em transações

**Descrição da empresa do cliente:** Uma empresa brasileira que opera marcas de varejo icônicas em uma pegada de mais de 1.000 lojas com receita líquida de aproximadamente US\$ 5 bilhões.

**Descrição do envolvimento:** A Grant Thornton foi contratada para realizar auditorias financeiras, fiscais e trabalhistas/previdenciárias em divisões concentradas 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 suportá-lo. Investir em startups foi uma forma importante de conseguir isso e garantir um ponto de diferenciação num cenário altamente competitivo. Identificar as oportunidades certas e avaliar a situação financeira de oportunidades cuidadosamente selecionadas foi a chave para o sucesso do grupo.

**Solução:** A Grant Thornton realizou uma análise dos principais riscos associados aos negócios visados e conduziu uma análise financeira de suas operações e previsões; informando a decisão crucial de ir/não ir ao adquirir esses negócios.

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



## Aquisição, separação de negócios e revisão de custos operacionais

**Descrição da empresa do cliente:** Dois varejistas separados no ambiente de varejo de eletrodomésticos e móveis com um total de 300 lojas e receitas 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.

- Target A era um varejista de eletrodomésticos e móveis com 130 lojas que estavam sendo criadas em outro negócio de varejo em dificuldades;
- Target B era um varejista de móveis de baixo custo com 170 lojas que havia crescido rapidamente.

Fomos contratados para realizar due diligence financeira e tributária, estruturação tributária e assessoria em contratos de compra. Também foi pedido que revisássemos as iniciativas de redução de custos e a análise de sinergia da gestão a partir da combinação dos dois negócios e identificássemos outras áreas potenciais para redução de custos e sinergias por meio de nosso trabalho. Um fluxo de trabalho subsequente incluiu a Grant Thornton, estabelecendo um plano de carve-out para a integração após aquisição dos negócios.

**Desafio:** Separar uma empresa de suas operações mais amplas é complexo e desafiador, pois é uma atividade “ativa” que afeta todos os aspectos da operação comercial. Era preciso ter cuidado para não interromper as operações ao projetar e apoiar a implementação de um processo de carve-out suave.

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

- O target A era um varejista de eletrodomésticos e móveis com 130 lojas que estavam sendo criadas em outro negócio de varejo em dificuldades;
- Funcionários corporativos;
- Funcionários da organização de campo;
- Despesas de marketing;
- Custos de frete;
- Custos de ocupação corporativa

A equipe da Grant Thornton também foi capaz de examinar criticamente um programa de fechamento de lojas proposto, fornecendo desafios e ideias para o processo de tomada de decisão.

Resultado: A Grant Thornton apoiou seu cliente por meio do fechamento bem-sucedido de ambas as transações, o aumento de dívidas e uma integração harmoniosa dos negócios. Também ajudamos nosso cliente a estruturar as transações com eficiência tributária e o ajudamos a negociar os elementos contábeis do contrato de compra e as metas de capital de giro líquido.

Como parte do nosso trabalho, além dos itens mencionados acima, também fomos capazes de identificar outras economias de custo potenciais em:

- Operações da cadeia de suprimentos;
- Utilização de instalações e armazém;
- Planos de benefícios para funcionários;
- 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**

# Auxiliando sua empresa para o cenário pós-pandemia

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

1

Você terá o apoio de equipes totalmente integradas e altamente experientes, que são reconhecidas por sua qualidade e capacidade de se adaptar às necessidades sensíveis das circunstâncias individuais de nossos clientes.

2

Teremos uma visão holística dos desafios que você enfrenta e forneceremos soluções direcionadas em todos os diversos aspectos da cadeia de valor do varejo, incluindo operação, franquia, propriedade e financiamento

3

Trabalharemos junto com você para implementar melhorias de desempenho e capital de giro e conduzir estratégias de negócios 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 para investidores, financiadores e empresas 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, 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 as melhores práticas.

# Contate-nos

**T** (11) 3886-5100

**E** [grantthornton.brasil@br.gt.com](mailto:grantthornton.brasil@br.gt.com)

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



**Grant Thornton**

---

[grantthornton.com.br](http://grantthornton.com.br)

© 2021 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

'Grant Thornton' refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires. Grant Thornton International Ltd (GTIL) and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered by the member firms. GTIL does not provide services to clients. GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions.