

Aviação: estratégias para superar os impactos da Covid-19

Resiliência e planejamento para a retomada do mercado

2020





Introdução

O setor de aviação foi significativamente impactado pelas interrupções e restrições de viagens resultantes da pandemia de Covid-19. Visto que grande parte da frota global de aeronaves de passageiros está ociosa e as companhias aéreas, locadoras, aeroportos e empresas de suporte enfrentam uma queda nas receitas, analisamos as etapas que as empresas podem seguir para manter as operações e se adaptar ao cenário desafiador.

Desde dívida, liquidez à reestruturação, abordamos os diversos e complexos desafios enfrentados especialmente pelas companhias aéreas, empresas de locação e fundos de aeronaves. Consideramos também as implicações para os empregadores e como o planejamento financeiro a médio e longo prazo será afetado.

Abordaremos:



Liquidez



Custos de
operação



Dívida e
reestruturação



Mudanças
operacionais



O que a Grant Thornton
está fazendo para ajudar
o setor de aviação

Os desafios da Covid-19

A Covid-19 representa um impacto sem precedentes para o setor de aviação global, afetando todas as empresas e regiões. O duplo impacto das restrições de viagens e das medidas de bloqueio em quase todas as partes do mundo levou a uma queda significativa na atividade e nas receitas das companhias aéreas. Os resultados foram voos praticamente vazios, cancelamentos em massa de passagens e ociosidade de grande parte da frota global de aeronaves. Em meados de abril, estimou-se que 14.400 dos 22.000 aviões de passageiros comerciais da frota global estavam inativos¹. Esse impacto para o número de passageiros de empresas aéreas terá implicações diretas e sérias em todos os aspectos da cadeia de valor da aviação, inclusive operações aeroportuárias e serviços de suporte.

Com a Associação Internacional de Transportes Aéreos prevendo que as receitas das companhias aéreas europeias poderão sofrer uma queda de 55% em comparação a 2019² e uma perda global potencial entre US\$ 63 bilhões e US\$ 113 bilhões³, é claro que esta é uma situação que demanda estratégias diferenciadas e atenção redobrada.

Liquidez

A gestão e as previsões de fluxo de caixa apresentam um desafio sério e imediato para as companhias aéreas, locadoras e empresas de suporte. As organizações que foram bem capitalizadas com fortes balanços patrimoniais serão mais resilientes à queda de receita de curto prazo e ao período potencial de demanda reduzida que pode ocorrer a médio e longo prazo. Apesar de uma queda em larga escala nas receitas, o setor de aviação ainda possui grandes custos fixos e operacionais (intensificados devido à Covid-19) e uma

prioridade imediata deve ser a redução das necessidades de caixa e o aumento da liquidez.

Diversos fatores estão dificultando a previsão de fluxo de caixa. Em primeiro lugar, muitas empresas estão utilizando medidas governamentais para pagar salários e outros custos fixos, mas ainda é incerto o período que esses auxílios estarão disponíveis. Em segundo lugar, ainda há um elevado grau de incerteza em relação ao tempo de duração das atuais restrições de viagens e qual será o efeito no interesse do consumidor e das empresas. Com algumas previsões afirmando que é improvável que nos recuperemos totalmente dos níveis de atividade anteriores à crise até 2023, obviamente os efeitos serão sentidos muito tempo após o levantamento das restrições de viagens.

Para as locadoras em particular, a Covid-19 representa um ataque sem precedentes ao modelo de negócios do setor. Com as companhias aéreas afetadas em todo o mundo, as empresas de locação estão enfrentando uma queda acentuada em suas receitas. Em uma tentativa de reduzir custos operacionais e aumentar a liquidez, muitas companhias aéreas estão solicitando adiamentos de pagamentos ou pretendendo devolver aeronaves. As locadoras relutam em retirar as aeronaves, pois, como em todas as partes do mundo afetadas, atualmente elas possuem opções muito limitadas de onde redistribuí-las..

Custos de operação

Para a aviação, a principal maneira de reduzir os custos operacionais tem sido a redução dos níveis de pessoal. Um grande número de colaboradores em todo o setor, desde engenheiros à tripulação de cabine, foi colocado em regimes de licença governamentais. Embora isso reduza a pressão de maneira imediata, esta é apenas uma solução temporária e pode ter efeitos a longo prazo. Diversas companhias aéreas de grande porte anunciaram a intenção de demitir um número considerável de colaboradores, apesar dos atuais níveis de assistência do governo. Estamos trabalhando junto a gerentes e proprietários, a fim de garantir que sua capacidade futura de operação não seja afetada de maneira adversa, principalmente no que diz respeito a colaboradores com habilidades específicas.

Embora o cenário seja desafiador para as companhias aéreas, as locadoras possuem ainda menos espaço para ajustes. A interrupção generalizada está expondo problemas com o modelo de negócios subjacente do setor. Atualmente, cerca de 80% dos locatários estão lutando para efetuar seus pagamentos de locações e procurando adiar pagamentos ou renegociar termos. Além disso, as próprias empresas de locação possuem grandes dívidas para prestar serviços, além da incapacidade de mover suas aeronaves para outras regiões ou operadores representantes..

Com a Associação Internacional de Transportes Aéreos prevendo que as receitas das companhias aéreas europeias poderão sofrer uma queda de 55% em comparação a 2019 e uma perda global potencial entre US\$ 63 bilhões e US\$ 113 bilhões, é nítido que esta é uma situação que demanda estratégias diferenciadas e atenção redobrada.

1. Flight Global 2020 – www.flightglobal.com

2. Flight Global – www.flightglobal.com

3. The Guardian 2020 – www.theguardian.com

Dívida e reestruturação

Para as companhias aéreas, a dívida acumulada através da propriedade ou da locação de aeronaves representa grande parte de seus custos fixos. Com as locadoras não dispostas a recuperar seus aviões, as companhias aéreas têm a oportunidade de renegociar os termos de seus acordos com empresas de locação e financiadoras. Dependendo de sua posição, as locadoras podem estar dispostas a fornecer prorrogações ou cortes de taxas. Embora muitos locatários já tenham concordado em adiar três meses para seus pagamentos, essa não é uma solução viável a longo prazo para o setor de aviação. Se a demanda dos consumidores e dos negócios continuar reduzida, o setor precisará adotar outras medidas. Algumas companhias aéreas já estão adotando medidas que antes seriam consideradas extraordinárias. A Norwegian Air⁴, por exemplo, anunciou no mês de maio um acordo de conversão de dívida em ativos junto aos credores. Também resta saber se os bancos estarão dispostos ou forçados a amortizar alguns investimentos. Outro exemplo, o Grupo Lufthansa, publicou perdas operacionais de US \$ 1,36 bilhão no primeiro trimestre de 2020, uma combinação de perdas operacionais e instrumentos de cobertura financeira derivativos relacionados ao preço do combustível e à moeda⁵. Atualmente, o Grupo estima que servirá 40% de sua capacidade em setembro de 2020 e prevê que pouco mais de 60% de suas aeronaves estarão em operação em 2021.

Para empresas de locação, que normalmente possuem entre 70% e 80% de dívida em cada uma de suas aeronaves, a Covid-19 pode resultar em muitos pedidos de falência ou entrar em recuperação judicial. Com restituições significativas de princípios e de juros e a prorrogação ou redução dos pagamentos de locação, muitas locadoras são forçadas a tentar sacar fundos, garantir financiamento adicional ou reestruturar suas obrigações de dívida. A redução das viagens devido à pandemia dificultará o início de transações secundárias no mercado com operadores de locação com ou sem tripulação ou securitização de faixas horárias e concordarão com procedimentos de reestruturação ou insolvência junto a todos os credores e stakeholders. São necessários esforços conjuntos entre todos os participantes

do mercado, a fim de implementar soluções inovadoras apropriadas para o cenário atual. Nós entendemos os regimes de reestruturação derivada e de 'suspensão automática' individual, apoiados pela securitização específica e mitigação de riscos estruturados, como instrumentos essenciais para enfrentar os desafios de curto e médio prazo. As estruturas sintéticas de resseguro também poderiam apoiar todas as partes interessadas a gerenciar os riscos operacionais de forma mais adequada.

Mudanças operacionais

Os níveis atuais de interrupção e de perda de receita são territórios desconhecidos para a indústria da aviação, tanto em velocidade como em gravidade. Todavia, além de sobreviver a curto e médio prazo, ainda há a incerteza significativa sobre como será o retorno às atividades. Para as companhias aéreas, qualquer estratégia precisa examinar com que nível de distanciamento social ou níveis reduzidos de passageiros elas podem operar de forma viável. Para empresas menores com reservas de caixa superficiais, a opção pode ser a saída, a reestruturação significativa ou a consolidação com uma operadora maior. A criação e manutenção de um segmento de clientes fiéis emergirá como uma prioridade estratégica, seja por meio de experiências aprimoradas ou de tarifas mais baixas.

As empresas de locação precisam observar atentamente como estão expostas a ataques de credores, ou aos procedimentos potenciais do Capítulo 11 ou de blindagem de proteção sob outra legislação. Caso elas tenham a capacidade de reduzir suas operações ou de reestruturá-las, essas ações precisam ser claramente expressas aos stakeholders, como parte da estratégia da empresa no futuro. O surgimento de bolhas regionais de viagens, como entre a Austrália e a Nova Zelândia, pode criar notícias positivas, porém isso precisará ser significativo para compensar sua exposição em outras regiões. Para as companhias aéreas, a nova gestão dinâmica de rede e da frota e a modelagem de preços podem ajudar a superar a pressão de médio e longo prazo, além de permitir que os modelos operacionais sejam mais resilientes à volatilidade do mercado.

Para empresas de locação, que normalmente possuem entre 70% e 80% de dívida em cada uma de suas aeronaves, a Covid-19 pode resultar em muitos pedidos de falência ou entrar em recuperação judicial.

4. Reuters UK 2020 - <https://uk.reuters.com>

5. Reuters UK 2020 - <https://uk.reuters.com>



Aspectos complexos para serem considerados

A cadeia de valor do setor de aviação está altamente interconectada com outros grupos da indústria, além da atividade socioeconômica doméstica e global. Muitos dos fatores que afetam o setor são motivados por aspectos que fogem do controle do proprietário, da locadora ou da operadora. Essa complexidade foi destacada devido ao impacto da Covid-19.

As condições atuais do mercado estão claramente gerando desafios operacionais e de liquidez, mas também são capazes de oferecer oportunidades para empresas com fortes balanços patrimoniais e acesso a credores e investidores. A interconectividade do setor de aviação revela a necessidade de soluções integradas e estruturadas, que atendam às necessidades dos stakeholders. Isso é especialmente relevante quando há uma separação entre a propriedade dos ativos, a locadora, operadora e os financiadores, com maior

complexidade das interações regulatórias dos mercados financeiros.

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



Liquidez, refinanciamento e comunicação do plano

- Quanto tempo minha empresa tem antes que os acordos sejam violados/a liquidez acabe?
- Como posso gerenciar efetivamente a liquidez e quais fontes de financiamento/custeio de curto prazo estão disponíveis? Quais opções estão disponíveis para reestruturar minhas obrigações de dívida existentes?
- Como os aspectos mais críticos, como pagamentos de aluguel/locação e serviço/restituições de dívidas, podem ser gerenciados/negociados?
- Quais fontes de financiamento estão disponíveis (incluindo o apoio do governo) e como eu tenho acesso a elas com rapidez e preço certo?
- Qual é o plano de recuperação e como isso pode ser melhor posicionado e negociado com minhas partes interessadas?
- Qual é a estratégia de comunicação certa para meu pessoal, clientes, fornecedores e *stakeholders* financeiros?

Proteger



Melhoria das operações e de desempenho

- Como vou reiniciar as operações de maneira efetiva e atrair negócios?
- Como posso reter as pessoas essenciais aos meus negócios?
- Como posso tornar a empresa o mais eficiente possível do ponto de vista operacional, considerando o provável número de passageiros e a capacidade excedente em curto e médio prazo?
- Como as reivindicações do programa de passageiro frequente podem ser reestruturadas com eficiência, juntamente com a necessidade de se concentrar na gestão rentável da frota?
- Como posso alinhar as faixas horárias de pouso com o comportamento mais flexível do cliente e me concentrar mais sobre destinos rentáveis?



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?
- Como minhas estruturas de governança corporativa precisam ser alteradas para dar conta das novas partes interessadas, tais como os órgãos governamentais?
- Como posso garantir a conformidade com as licenças de voo?
- Que risco o 'novo normal', com trabalho e oferta de serviços remotos, traz aos negócios?
- Minha estratégia de segurança cibernética é robusta?





Como as soluções da Grant Thornton podem auxiliar

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

As recuperações bem-sucedidas exigem o desenvolvimento de um plano estruturado que tenha sido testado mediante diversos 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, recuperação e avaliação do plano de negócios

Nos estágios iniciais de uma recuperação, 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 diagnósticos independentes, fornecemos a você uma compreensão clara das opções disponíveis, que inclui oportunidades estratégicas e táticas.

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

Nossas soluções



Reestruturação operacional e financeira

Nossos especialistas multidisciplinares em reestruturação operacional e financeira fornecem suporte para realizar melhorias significativas nos processos, implementar novas estratégias, alienar serviços não essenciais e projetar novas estruturas de capital alinhadas à dinâmica dos negócios. Nossa experiência também inclui o projeto e a implementação de plataformas de locação e processos de fixação de preços.



Análise da qualidade dos dados de gestão de contratos

Nossa equipe analisou mais de 1.000 contratos de arrendamento e dados operacionais associados. Utilizamos nossa experiência e conhecimento para fornecer garantia sobre os dados em seu CMS e reduzir a exposição em cenários de desinvestimento e inadimplência. Nossos especialistas em CMS estão familiarizados com documentos de contrato, acordos complexos de financiamento transnacional, incluindo estruturas e cobertura de derivativos de balcão, documentos técnicos, além de CMS da AerData, Leasepoint da AMT Sybex e sistemas proprietários.



Debt advisory

Prestamos consultoria especializada em captação e refinanciamento de dívidas, incluindo Securitização Lastreada em Ativos (inclusive as faixas horárias de pousos). Por meio de nosso profundo conhecimento do cenário de financiamento internacional, que inclui seus quadros de referência regulatórios locais e conhecimento detalhado do processo de crédito, desenvolvemos soluções de financiamento personalizadas, como parte de uma estrutura de capital sustentável, alinhada com a ambição estratégica de nossos clientes.



Modelagem financeira da aviação

Utilizamos prática recomendada e abordagem padronizada para os compromissos de criação e de análise de nosso modelo. Nossos produtos são robustos, bem estruturados e de fácil compreensão. Nossa equipe possui o conhecimento técnico e a expertise no setor para fornecer transparência nas previsões de fluxo de caixa relacionadas à manutenção, modelos de previsão de liquidez, cálculo de intangíveis, locação, análise de compra ou de manutenção, modelos de preços de transferência, análise de frota, análise otimizada de implantação de frota e securitizações. Desenvolvemos a tecnologia de IA que pode ser implementada para gestão AMT e modelagem de risco em tempo real da Covid-19.



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 fornecer suporte a requisitos de relatórios financeiros, decisões de empréstimo e outras transações

Fornecemos avaliações para apoiar o financiamento baseado em ativos, que inclui a avaliação de ações e ativos intangíveis, além de 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 valor, que fornece 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 curtos intervalos de tempo.



Recuperação e rastreamento de ativos

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



Insolvência corporativa

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



Solvência dos regimes de pensões

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



Gerenciamento de riscos corporativos

Nossos especialistas em gestão de riscos corporativos auxiliam as organizações a implementar a abordagem principal para gestão e otimização de riscos. Somos capazes de adaptar a abordagem ao desafio individual de nossos clientes e criar estratégias eficientes, permitindo que eles identifiquem, analisem e monitorem de forma estratégica os potenciais riscos para sua organização.



Cibersegurança

Nossas soluções de segurança cibernética são projetadas para clientes que procuram 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 totalmente seus processos financeiros e contábeis transacionais de ponta a ponta, deixando-as livres para concentrar seus recursos financeiros sobre os importantes valores estratégicos de negócios. Normalmente, nos comprometemos a reduzir custos e/ou melhorar a produtividade e a qualidade. Também orientamos as organizações a otimizar processos financeiros e contábeis e somos capazes de levar nossas recomendações à implementação, caso isso envolva 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

Prestamos serviços terceirizados de contabilidade, folha de pagamento, recursos humanos e impostos a especialistas domésticos ou filiais locais de organizações internacionais.

Nossos serviços são gerenciados de forma central, com o intuito de oferecer uma experiência consistente para cada um de 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 de 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 global de parceria de conformidade fornece todos os relatórios financeiros estatutários locais, auditorias legais centralizadas, conformidade tributária (corporativa, de vendas e de folha de pagamento), administração da folha de pagamento e registros de países locais para organizações multinacionais, por meio 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, nós 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 de relatórios financeiros. Apoiamos as empresas na contabilidade e nos relatórios dos pacotes de estímulo governamentais. Também podemos ajudar na contabilidade e nos relatórios de áreas complexas, que incluem locações, depreciação 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 de ativos ou liquidação de negócios
- insolvências corporativas
- investigações de fraude.



Credenciais



Reestruturação Financeira

Descrição do negócio do cliente: Duas companhias aéreas europeias conectadas e em operação internacionalmente, incluindo subsidiárias nas áreas de aviação, manutenção de aeronaves e serviço de fornecimento de refeições a bordo. Elas foram atingidas economicamente de maneira substancial, apresentando altas dívidas e sobrecapacidades resultantes de aquisições anteriores. Uma insolvência do grupo foi algo iminente.

Descrição do compromisso: Os especialistas da Grant Thornton atuaram como o principal gerente de recuperação e trouxeram conhecimentos estratégicos, de reestruturação e operacionais de aviação. A Grant Thornton também atuou como consultor e negociador de reestruturação de dívidas com muitas partes interessadas internacionais, que incluem: órgãos e reguladores governamentais, acionistas, credores, investidores e locadoras de aeronaves e sindicatos. O objetivo foi o de estabilizar rapidamente o balanço e permitir um reinício prudente.

Desafio: O compromisso esteve sob imensas restrições de tempo e a pressão pública e do governo em aumento contínuo. A insolvência foi diariamente afetada.

Solução: Nossa equipe de especialistas reuniu sua longa experiência em aviação operacional e adotou uma abordagem ágil e holística, que abrange: consultoria financeira, auditoria e consultoria tributária, consultoria financeira e de mercado de capitais, consultoria bancária e aérea, com foco inicial em liquidez e reestruturação de instrumentos financeiros.

Nossos especialistas reduziram de maneira significativa a exposição das transações de cobertura de combustíveis de aviação e garantiram o fornecimento constante de combustível para operações uniformes. Eles também reestruturaram os regimes de cobertura e de garantia de derivativos de balcão intragrupos e estabeleceram um balanço menos arriscado. Nossos especialistas também estabeleceram inovações marcantes para securitização imediata de faixas horárias em aeroportos, reduziram o custo de rotas de voos e reorganizaram as faixas horárias de acordo com a EASA, ETOPS, FAA, IATA, WSG ou ICAO e a regulamentação local de aeroportos e aviação. Para mitigar as volatilidades intra- anuais e o risco de mercado, as aeronaves foram transferidas para um operador *white label*, com a aplicação de contratos securitizados de locação com tripulação.

Como solução a médio prazo, a Grant Thornton separou com êxito as atividades de fornecimento de alimentos, de carga e de bordo, parcialmente por meio de um processo de licitação às cegas. Além disso, a Grant Thornton ajudou a reorganizar e ajustar os negócios de médio e longo prazo e direcionar os modelos operacionais.

Resultado: A Grant Thornton sanou e estabilizou substancialmente o balanço de curto, médio e longo prazo e ajudou a evitar a insolvência. A partir dessa base, o cliente conseguiu reorientar com sucesso sua marca e pôde recomeçar com uma frota tecnicamente eficiente, bem como eficientes acordos de locação.





Modelo de preços para aquisição de aeronaves

Descrição do negócio do cliente: O cliente foi uma empresa estabelecida de comércio e de locação de aeronaves, especializada em aeronaves de meia-vida de pequeno porte. A empresa tem procurado expandir e renovar ativamente sua frota.

Descrição do compromisso: Foi solicitada à nossa equipe de aviação multidisciplinar a produção de um modelo de fixação de preços de aeronaves em uma plataforma Excel com base nas operações e nos processos da empresa.

Desafio: O modelo foi o da produção de uma TIR, com base no preço de compra da aeronave assumido e na locação associada à aeronave. Além disso, o modelo teve de usar a análise *fly-forward*, de modo a prever as condições de manutenção da aeronave ao final da locação e, portanto, o valor metálico da aeronave no retorno, juntamente com a funcionalidade de ajuste da TIR, caso a locação seja estendida na data de término da locação ou caso a aeronave seja vendida. Os fluxos de caixa e os cronogramas de pagamento de dívidas detalhados também tiveram de ser incluídos.

Solução: Os principais atributos da nossa equipe de modelagem de consultoria em aviação incluem o entendimento das áreas, tais como reservas de manutenção, reembolsos e condições de devolução, além de um profundo conhecimento sobre contratos e documentos técnicos, para que pudéssemos produzir um modelo que fosse capaz de superar os desafios apresentados a esta empresa e visualizar potenciais armadilhas, antes de elas surgirem durante o processo de construção do modelo.

Resultado: Tarefa em andamento.



Otimização da rede e das operações de aviação

Descrição do negócio do cliente: Uma companhia aérea europeia líder, que enfrentou falhas na rede e aumentou os custos de gestão de incidentes, incluindo suporte em terra e reservas de substituição em pólos importantes. Isso foi agravado, uma vez que o cliente estava visualizando um aumento nos níveis de perdas de rotas após o aumento da concorrência de operadoras de baixo custo no mercado de transporte dentro da Europa.

Descrição do compromisso: Foi solicitado à equipe multidisciplinar de aviação de Grant Thornton o apoio aos especialistas de nossos clientes na reforma da rede de aviação, buscando otimizar as rotas e as operações em terra dos principais pólos. O compromisso foi intencionalmente projetado na forma de um programa de equipe mista, a fim de capturar de forma efetiva dados e experiências históricas de voos.

Desafio: Os especialistas da Grant Thornton tiveram de se integrar rapidamente às equipes do cliente para apoio à avaliação de projeções futuras de número de passageiros e ao projeto de um modelo operacional ideal.

Solução: Juntamente com a equipe de gestão, a Grant Thornton desenvolveu uma nova modelagem de rede, pousos e decolagens e RMP, com base em análises preditivas baseadas em IA e previsão por PROS. Nossos especialistas apoiaram o cliente com sucesso na implementação de uma reestruturação operacional agressiva, a tempo de uma realocação iminente de faixas horárias, oferecendo o ajuste certo para o manuseio em terra e o projeto operacional do pólo.

Resultado: Através da integração da equipe e do fornecimento de especialistas envolvidos, a Grant Thornton conseguiu analisar, de forma efetiva, diversos cenários. Fornecemos uma sólida experiência que permitiu à companhia aérea impulsionar estrategicamente um novo modelo de RMP, com geração de uma maior margem em rotas competitivas.



Reestruturação de fundos de aeronaves

Descrição do negócio do cliente: Líder europeu em fundos de aeronaves para investidores institucionais e privados com acordos de regime de locação de longo prazo com empresas de transporte global para aeronaves com alto SMO.

Descrição do compromisso: O compromisso surgiu como resultado de as companhias aéreas não conseguirem atingir a RMP esperada e o fundo para investidores privados ser impactado por uma desaceleração da navegação com o risco de fechamento e liquidação. Os especialistas de Grant Thornton assessoraram o fundo para leis aéreas, locação e reestruturação financeira estruturada dentro dos quadros de referência regulatórios de diversas jurisdições dos mercados de aviação e financeiro. Nossos especialistas também prestaram consultoria em leis civis e litígios regulatórios, além de realizar uma análise de riscos de supervisão. Além disso, Grant Thornton apoiou o projeto de um quadro de referência estruturado para uma comunicação cuidadosa e transparente com os investidores.

Desafio: Em um curto espaço de tempo, várias leis e regulamentos tiveram de ser analisados e traduzidos em processos robustos de administração de fundos. Este trabalho levou à necessidade de diversas mudanças operacionais. Os instrumentos detalhados para 35 jurisdições principais também tiveram de ser analisados quanto ao risco de litígio.

Outro desafio foi o de projetar um plano de reestruturação sustentável que atendesse à regulamentação dos mercados de aviação e financeiro, incluindo negociações com diversos reguladores do mercado de aviação e financeiro que atuam em diferentes jurisdições.

Solução: Ao utilizar a rede global da Grant Thornton e nossos especialistas dedicados no mercado financeiro e de aviação multidisciplinar, estabelecemos rapidamente soluções de reestruturação de fundos que foram aceitas pelas companhias aéreas e pelos reguladores. A ampla experiência em gestão regulatória formou a base de negociações confiáveis e prospectivas que trouxeram recuperação para todas as partes interessadas. Isso também permitiu que nossos especialistas identificassem e propusessem as estruturas mais eficazes para ajustar o SMO e recuperar a RMP, com base em um modelo de locação e operação recentemente acordado.

Resultado: Auxiliamos rapidamente o nosso cliente a iniciar negociações valiosas com todas as partes interessadas e a estabelecer um modelo para avaliar o impacto das mudanças na aeronave e no perfil da rota. Como resultado, nosso cliente estendeu seu prazo e mitigou o impacto de perdas financeiras, sendo esta a base para a recuperação financeira de longo prazo.



Auxiliando sua empresa a superar os impactos da Covid-19

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

1

Sua empresa é apoiada por equipes totalmente integradas e altamente experientes, reconhecidas por sua qualidade e capacidade de se adaptar às necessidades sensíveis das circunstâncias individuais de nossos clientes

2

Forneceremos uma visão holística dos desafios enfrentados e entregaremos soluções direcionadas em todos os diversos elementos da cadeia de valor da aviação, inclusive propriedade e financiamento.

3

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

4

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

5

Independentemente da complexidade das estruturas de seu grupo ou da presença internacional, possuímos *hubs* de aviação, além de uma rede global de empresas-membro da Grant Thornton e equipes líderes de mercado em todos os principais centros financeiros *offshore*, para orientar acerca de todas as principais práticas.

6

Estamos no centro do desenvolvimento da legislação de reestruturação transnacional, oferecendo aos nossos clientes acesso às melhores e inovadoras soluções de reestruturação de práticas.

Contatos



Daniel Maranhão

CEO | Grant Thornton Brasil

E daniel.maranhao@br.gt.com



Octavio Zampirolo

Sócio Líder de Auditoria

E octavio.zampirolo@br.gt.com



Adriana Moura

Sócia Líder de Consultoria

E adriana.moura@br.gt.com



Odair Silva

Sócio Líder de Tributos

E odair.silva@br.gt.com



Hugo Luna

Sócio Líder de Transações

E hugo.luna@br.gt.com



Denis Satolo

Sócio Líder de BPS

E denis.satolo@br.gt.com



Vitor Pedrozo

Sócio Líder de Serviços Forenses

E vitor.pedrozo@br.gt.com



Thiago Brehmer

Sócio Líder de Serviços Financeiros

E thiago.brehmer@br.gt.com



Grant Thornton

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

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

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