

Setor de Aviação: estratégias para o retorno das viagens

Garantindo o crescimento sustentável após a crise

2021





Neste relatório

O setor de aviação foi significativamente impactado pelas interrupções e restrições de viagens resultantes da pandemia de Covid-19. Com uma grande parte da frota global de aeronaves de passageiros ainda ociosa, o início de programas de vacinação pública em larga escala e testes lançados pelas companhias aéreas é uma fonte de otimismo entre as companhias aéreas, arrendadoras, aeroportos e empresas de apoio.

Desde endividamento, liquidez à reestruturação, abordamos os diversos e complexos desafios enfrentados pelas companhias aéreas, empresas de *leasing* e fundos de aeronaves. Também consideramos as implicações para os empregadores e como o planejamento financeiro de médio e longo prazo será afetado.

Abordaremos:



Liquidez



Custos de
operação



Dívida e
reestruturação



Posicionamento
para crescimento
sustentável



O que a Grant Thornton
está fazendo para ajudar
companhias aéreas e
empresas de *leasing*

Desafios e oportunidades de crescimento

A Covid-19 foi uma crise sem precedentes para a indústria de aviação global, afetando todas as empresas e regiões. Em 2020, o tráfego internacional de passageiros caiu 60%, retornando aos níveis de 2003¹. Esse impacto no número de passageiros das companhias aéreas resultou em implicações significativas em todos os aspectos da cadeia de valor da aviação, incluindo operações aeroportuárias e serviços de suporte. Com a previsão da Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA, da sigla em inglês) de que o setor de aviação civil permanecerá com caixa negativo ao longo de 2021, com potencial de queima de caixa de US\$ 75 bilhões², fica claro que preparar o setor para retomar com segurança exigirá um planejamento cuidadoso.

Liquidez

A gestão e previsão do fluxo de caixa é um desafio contínuo para companhias aéreas, arrendadoras e empresas de suporte. As empresas que estavam bem capitalizadas com balanços sólidos antes da pandemia serão mais resistentes à queda de receita de curto prazo e ao período potencial de demanda reduzida que poderá ocorrer no médio e longo prazo. Apesar de uma queda em grande escala nas receitas, o setor de aviação ainda tem grandes custos fixos e operacionais (aumentados devido à Covid-19), e uma prioridade imediata para muitos tem sido reduzir as necessidades de caixa e aumentar a liquidez.

Com a previsão da IATA de que o setor de aviação civil permanecerá com caixa negativo ao longo de 2021, preparar o setor para uma retomada segura exigirá um planejamento cuidadoso.

Diversos fatores estão dificultando a previsão do fluxo de caixa. Em primeiro lugar, muitas empresas estão utilizando apoios governamentais para pagar salários e outros custos fixos, mas atualmente não está claro por quanto tempo esses suportes estarão disponíveis e em que escala.

Em segundo lugar, ainda há um grande grau de incerteza sobre quanto tempo durarão as atuais restrições a viagens e qual será o efeito sobre o interesse dos consumidores e dos negócios. Com algumas previsões afirmando que é improvável que nos recuperemos totalmente aos níveis de atividade anteriores à crise até 2023, está claro que os efeitos serão sentidos muito depois de as restrições a viagens serem suspensas.

Para os arrendadores em particular, a Covid-19 representa um ataque sem precedentes ao modelo de negócios da indústria. Com as companhias aéreas de todo o mundo impactadas, as empresas de *leasing* tiveram uma queda acentuada nas receitas de aluguel. Em uma tentativa de reduzir os custos operacionais e aumentar a liquidez, muitas companhias aéreas estão solicitando o adiamento do pagamento ou buscando a devolução de aeronaves. No entanto, os arrendadores estão relutantes em aceitar as aeronaves de volta, pois têm opções muito limitadas sobre onde realocá-las.

Custos operacionais

No setor de aviação, a principal forma de reduzir os custos operacionais tem sido reduzir o número de funcionários. Muitos profissionais, de engenheiros a comissários de bordo, foram colocados em programas de licenças governamentais. Embora essa medida reduza uma fonte imediata de pressão aos custos, é apenas uma solução temporária e pode ter efeitos de longo prazo.

As grandes companhias aéreas anunciaram a intenção de demitir um número considerável de funcionários, apesar dos atuais níveis de assistência governamental. Estamos trabalhando com gerentes e proprietários para garantir que sua capacidade futura de operar não seja adversamente afetada, principalmente no que diz respeito a funcionários com habilidades especializadas. Embora o cenário seja

1. Organização da Aviação Civil Internacional 2020 - www.icao.int

2. Associação Internacional de Transporte Aéreo 2021 - www.iata.org

desafiador para as companhias aéreas, os arrendadores têm ainda menos espaço de manobra. Uma ruptura generalizada está expondo problemas com o modelo de negócios subjacentes da indústria, particularmente a grande quantidade de dívidas que as empresas de leasing tendem a ter que lidar e a incapacidade de mover suas aeronaves para outras regiões ou operadoras *white label*.

Dívida e reestruturação

Para as companhias aéreas, a dívida de capital acumulada por meio da propriedade ou arrendamento de aeronaves representa grande parte de seus custos fixos. Com os arrendadores em grande parte indispostos a receber seus aviões de volta, as companhias aéreas têm a oportunidade de renegociar os termos de seus acordos com empresas de *leasing* e financiadores. Dependendo de sua posição, os arrendadores podem estar dispostos a fornecer adiamentos ou redução nas taxas. Embora muitos arrendadores tenham concordado inicialmente com adiamentos de três meses em seus pagamentos, esta não é uma solução viável a longo prazo.

Algumas companhias aéreas já estão tomando medidas que antes seriam consideradas extraordinárias. A Boeing anunciou em maio de 2020 que emitiu com sucesso um título de US\$ 25 bilhões para garantir liquidez. A Norwegian Air, como outro exemplo, anunciou um acordo de troca de dívida por ações com os detentores de títulos no mesmo mês. Também resta saber se os bancos estarão dispostos, ou estimulados, a dar baixa em alguns investimentos. Para empresas de leasing, que normalmente têm entre 70% e 80% da dívida em cada uma de suas aeronaves, a

Covid-19 pode resultar em muitos pedidos de falência ou de concordata. Com esses grandes reembolsos e pagamentos de arrendamento adiados ou reduzidos, muitos arrendadores serão forçados a tentar sacar fundos, garantir financiamento adicional ou reestruturar suas obrigações de dívida.

As empresas de *leasing* também precisam examinar atentamente até que ponto estão expostas aos credores, ou aos procedimentos potenciais do Capítulo 11 ou procedimentos de blindagem de proteção sob outra legislação. Caso elas tenham a capacidade de reduzir suas operações ou reestruturar, essas ações precisam ser claramente expressas para as partes interessadas como parte da estratégia da empresa no futuro.

As reduções no número de viagens devido à Covid-19 dificultarão o início de transações no mercado secundário com operadores *white label* para *dry-lease* (arrendamento apenas da aeronave) ou *wet-lease* (arrendamento com tripulação), ou securitização de slots. Acordar procedimentos de reestruturação ou insolvência com todos os credores e *stakeholders* também será um desafio. São necessários esforços conjuntos entre todos os participantes do mercado para implementar soluções inovadoras adequadas aos impactos causados pela pandemia.

Vemos a reestruturação de derivativos e esquemas individuais de “permanência automática”, apoiados por securitização específica e mitigação de risco estruturada como instrumentos-chave para enfrentar os desafios de curto e médio prazo. As estruturas de resseguro também podem apoiar todas as partes interessadas a gerenciar de forma mais adequada o risco operacional.

Para empresas de *leasing*, que normalmente têm entre 70% e 80% da dívida em cada uma de suas aeronaves, a Covid-19 pode resultar em muitos pedidos de falência ou de concordata.

Principais aspectos a serem considerados

Posicionamento para crescimento sustentável

Embora ainda haja uma incerteza significativa sobre como será a retomada, é importante que as operadoras comecem a planejar um retorno da demanda do consumidor e dos negócios. Para as companhias aéreas, as estratégias precisam analisar com que nível de distanciamento social ou de redução no número de passageiros elas podem operar de forma viável. Para empresas menores, com poucas reservas de caixa, a escolha pode ser sair, passar por uma reestruturação significativa ou entrar em um acordo de consolidação com um operador maior.

Criar e reter um segmento de clientes fiéis surgirá como uma prioridade estratégica. Uma ampla gama de considerações terá de ser feita, incluindo: operar sob regras de segurança estritas, voar para destinos selecionados seguros para Covid-19, introduzir mais aconselhamento e suporte de viagem individual, oferecer experiências aprimoradas, flexibilidade com programas de fidelidade ou oferecer tarifas mais baixas no curto e longo prazo para elementos estratégicos da base de clientes.

A pandemia cria uma oportunidade para as companhias aéreas reestruturarem fundamentalmente seus modelos de negócios e de operações. Por exemplo, a United Airlines anunciou recentemente sua intenção de adquirir uma série de táxis aéreos como forma de interagir com os clientes no início de sua jornada.

Para as companhias aéreas, novas redes globais dinâmicas, gerenciamento de frota compartilhado e modelagem de preços podem ajudar a superar a pressão de médio e longo prazo - permitindo que os modelos operacionais sejam mais resistentes à volatilidade do mercado.

A companhia aérea alemã Lufthansa e a empresa ferroviária alemã Deutsche Bahn anunciaram sua intenção de revitalizar sua cooperação no *check-in* de estações ferroviárias e linhas ferroviárias para aeroportos.

Os conceitos integrados de viagens e mobilidade também aumentarão as oportunidades de negócios para as empresas de viagens, transformando produtos independentes não conectados em uma experiência de mobilidade e viagem mais abrangente.

Mudando motivadores de lucro e modelos operacionais

É possível que haja uma mudança fundamental no que impulsiona a lucratividade. A maioria das grandes companhias aéreas depende de viajantes de negócios, mas há uma possibilidade definitiva de que as viagens de negócios nunca retornem aos níveis pré-pandêmicos e que a maioria dos novos viajantes sejam da Geração Z (GenZ). Este mercado era caracterizado por excesso de capacidade antes da Covid-19 - no qual as viagens aéreas eram reservadas como uma *commodity*. Esse mercado poderia ser transformado em ofertas de viagens sustentáveis e mais individualizadas para clientes cada vez mais conscientes do meio ambiente.

A maneira como as companhias aéreas podem mudar seus modelos de negócios para suportar mudanças em sua base de clientes significativamente mais inclinada para o digital deve estar no topo das agendas dos executivos, à medida que a demanda começa a retornar.

Para as companhias aéreas, novas redes globais dinâmicas, gerenciamento de frota compartilhado e modelagem de preços podem ajudar a superar a pressão de médio e longo prazo - permitindo que os modelos operacionais sejam mais resistentes à volatilidade do mercado.

Novos modelos operacionais de destino conectados com empresas de viagens podem gerenciar melhor a frota de aeronaves e a utilização da capacidade, bem como os preços dos bilhetes. Esses modelos também podem fornecer supervisão da quantidade de exposição ao risco assumida como resultado das operações de hedge e ar-combustível.





Questões-chave ao planejar o futuro

A cadeia de valor da indústria da 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. Os consultores da rede global de firmas-membro da Grant Thornton podem auxiliar na definição dos próximos passos em seu planejamento. 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. Onde quer que você esteja no mundo, nossos consultores podem ajudá-lo a definir e construir sua resposta personalizada.

Avaliar

Proteger

Restaurar



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, 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 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 meu pessoal, clientes, fornecedores e stakeholders financeiros?



Criando vantagem a partir das oportunidades

- Existem oportunidades de investimento atraentes impulsionadas pelas condições de mercado?
- Como posso me posicionar para estar pronto para aproveitar essas oportunidades?
- Quais foram as lições aprendidas em 2020 e como devo redefinir minha estratégia de longo prazo para abordar as oportunidades de gerar crescimento sustentável?
- Quais recursos ou presença que preciso adquirir em meu negócio?
- Como posso transformar o antigo modelo de negócios, como mudar para um novo modelo de serviços de rede de mobilidade digital, reduzindo simultaneamente as emissões de CO2 e, assim, atendendo às principais preocupações de sustentabilidade dos clientes?
 - De quem eu preciso para criar novos modelos de negócios em mobilidade?
 - Como posso criar experiências e soluções de viagens e mobilidade altamente individuais?



Melhoria de operações e 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 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 solicitações do programa de fidelidade dos passageiros 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?
- Como posso reduzir os custos operacionais, como integração e identificação manuais, usando soluções de identificação por vídeo?



Governança, risco e conformidade

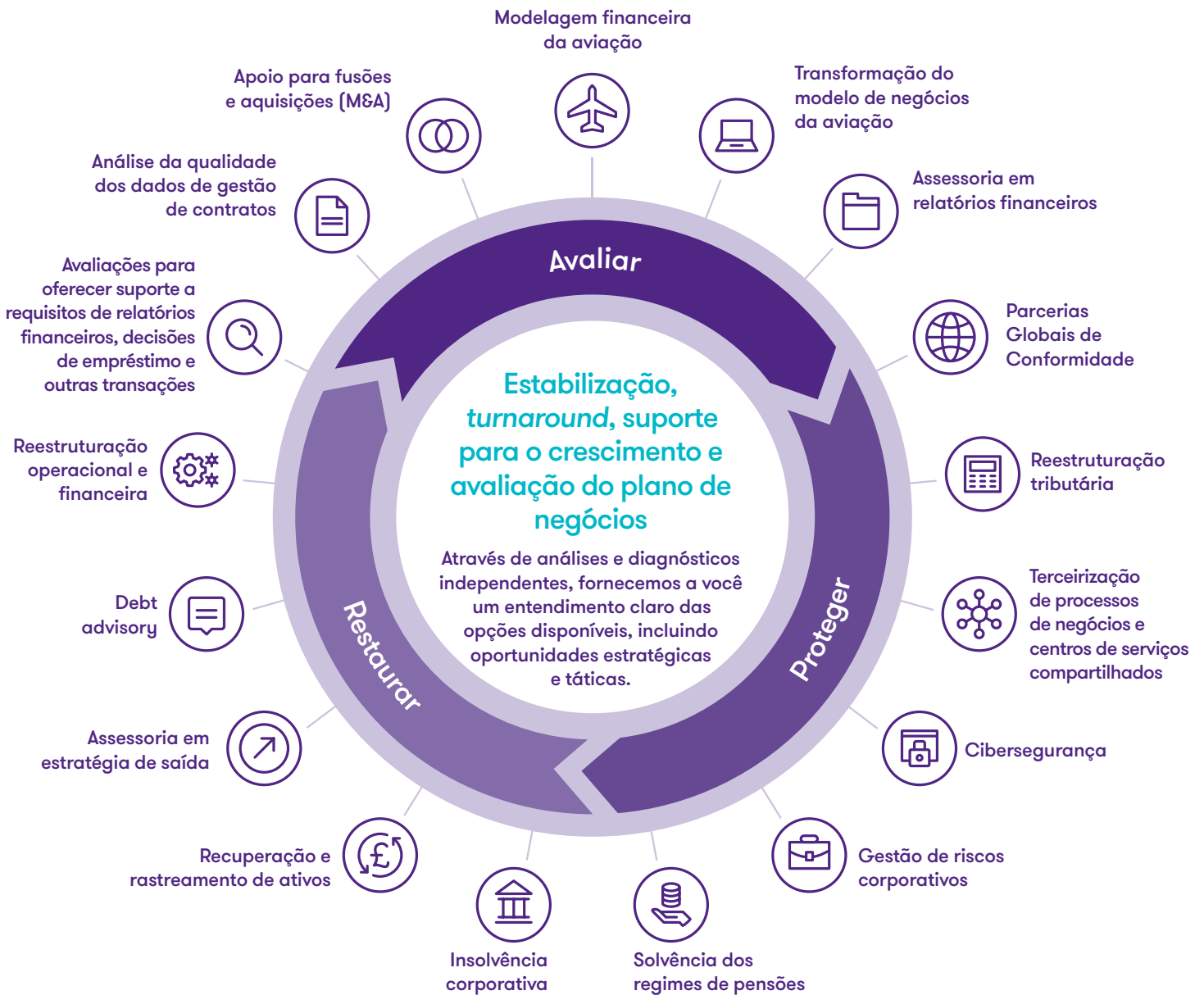
- Como a reputação da marca pode ser protegida?
- Como minhas estruturas de governança corporativa precisam mudar para dar conta das novas partes interessadas, como órgãos governamentais?
- Até que ponto posso e devo, como acionista governamental, introduzir programas (como programas de redução de CO2), não infringindo os princípios fundamentais da legislação societária?
- Como posso garantir a conformidade com as licenças de voo?
- Que risco 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, 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



Transformação do modelo de negócios da aviação

Oferecemos consultoria abrangente de transformação de modelo de negócios, revelando o potencial de soluções de rede de mobilidade digitalizada para o segmento de clientes GenZ cada vez mais importante.



Reestruturação operacional e financeira

Nossos especialistas multidisciplinares em reestruturação operacional e financeira fornecem suporte para realizar melhorias significativas nos processos de negócios, implementar um novo alinhamento rápido do modelo operacional de destino, simplificação e delineamento operacional, alienar negócios não essenciais e projetar novas estruturas de capital alinhadas à dinâmica do negócio. Nossa experiência também inclui o projeto e implementação de plataformas de *leasing* e processos de precificação.



Revisão da qualidade dos dados de gerenciamento de contratos

Nossa equipe revisou mais de 1.000 contratos de arrendamento e dados operacionais associados. Usamos nossa experiência 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 contratuais, acordos de financiamento transfronteiriços complexos, incluindo estruturas de derivativos OTC e hedge, documentos técnicos e CMS da AerData, Leasepoint da AMT Sybex e sistemas proprietários.



Debt advisory

Prestamos consultoria especializada sobre a captação e refinanciamento de dívidas, incluindo securitização garantida por ativos (incluindo slots de pouso). Por meio de nosso profundo conhecimento do cenário de financiamento internacional, incluindo suas estruturas regulatórias locais, e conhecimento detalhado do processo de crédito, planejamos soluções de financiamento personalizadas como parte de uma estrutura de capital sustentável alinhada com a ambição estratégica de nossos clientes.



Assessoria em estratégia 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*.



Modelagem financeira da aviação

Utilizamos prática recomendada e abordagem padronizada para nossos compromissos de criação e revisão de modelo. Nossos produtos são robustos, bem estruturados e de fácil compreensão. Nossa equipe tem conhecimento técnico e experiência 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 de implantação de frota otimizada e securitizações. Desenvolvemos a tecnologia de IA que pode ser implementada para gestão AMT e modelagem de risco em tempo real da Covid-19.



Avaliações para oferecer suporte a requisitos de relatórios financeiros, decisões de empréstimo e outras transações

Fornecemos avaliações para apoiar o financiamento baseado em ativos, incluindo avaliação de ações e ativos intangíveis, e fornecemos avaliações periódicas dos ativos para confirmar se os termos do contrato de empréstimo continuam sendo cumpridos. Para fusões, aquisições, reestruturação 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 dificuldade, 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.



Terceirização de processos de negócios e centros de serviços compartilhados

Cada vez mais, as grandes empresas buscam terceirizar totalmente 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.

Oferecemos serviços terceirizados de contabilidade, folha de pagamento, recursos humanos e fiscais para PMEs nacionais ou filiais locais de organizações internacionais. Nossos serviços são gerenciados de forma centralizada para oferecer uma experiência consistente para nossos clientes, independentemente de sua atuação. Usamos tecnologia inovadora para oferecer aos nossos clientes acesso aos seus dados e às plataformas *offshore* novas e econômicas.



Insolvência corporativa

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



Solvência dos regimes de pensões

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



Parcerias Globais de Conformidade

Nossa solução de parceria de conformidade global oferece todos os relatórios financeiros estatutários locais, auditorias legais centralizadas, conformidade tributária, administração de 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, permitimos que as equipes de gestão local e central garantam compliance integral.



Cibersegurança

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.



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;
- 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 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 dívidas elevadas e sobrecapacidades resultantes de aquisições anteriores. A insolvência do grupo era iminente.

Descrição do compromisso: Os especialistas da Grant Thornton atuaram como os principais gerentes 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 diversos stakeholders internacionais, incluindo: órgãos governamentais e reguladores, acionistas, detentores de títulos, investidores e locadoras de aeronaves e sindicatos. O objetivo era estabilizar rapidamente o balanço e permitir um reinício prudente.

Desafio: O compromisso estava sujeito a imensas limitações de tempo e a pressão pública e governamental aumentava continuamente. A insolvência ameaçava diariamente.

Solução: Nossa equipe de especialistas reuniu sua longa experiência de aviação operacional e executou uma abordagem ágil e holística, que abrange: consultoria financeira, auditoria e consultoria tributária, consultoria financeira e de mercados de capitais, consultoria jurídica dos setores bancário e aéreo com foco inicial principal em liquidez e reestruturação de instrumentos financeiros.

Nossos especialistas reduziram significativamente a exposição das transações de cobertura de combustível de aviação e garantiram o fornecimento constante de combustível para manter a regularidade das operações. Também reestruturaram os regimes de cobertura e de garantia de derivativos de balcão intragrupos e estabeleceram um balanço menos arriscado. Nossos especialistas também estabeleceram uma inovação histórica para securitização imediata de faixas de horários em aeroportos, reduziram o custo de rotas de voo e reorganizaram as faixas de horário de acordo com a EASA, ETOPS, FAA, IATA, WSGs 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* secundário aplicando contratos securitizados de locação com tribulação.

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

Resultado: A Grant Thornton sanou e estabilizou substancialmente o balanço patrimonial de curto, médio e longo prazo e ajudou a evitar a insolvência. A partir desta base, o cliente conseguiu se concentrar com sucesso na sua marca e pode começar com uma frota tecnicamente eficiente, bem como eficientes acordos de locação.



Reestruturação de fundos de aeronaves

Descrição do negócio do cliente: Fundo europeu líder de aeronaves para investidores institucionais e privados com acordos de regime de *leasing* de longo prazo com transportadoras comerciais globais para aeronaves de alto SMO.

Descrição do compromisso: A contratação surgiu como resultado de as companhias aéreas não apresentarem capacidade de atingir o RPM esperado e o fundo para investidores privados ser impactado por uma desaceleração do NAV com o risco de fechamento e liquidação. Os especialistas da Grant Thornton aconselharam o fundo em legislação aérea, *leasing* e reestruturação de finanças estruturadas dentro das estruturas regulatórias multi-jurisdicionais dos mercados de aviação e financeiros. Nossos especialistas também prestaram consultoria em leis civis e litígios regulatórios, e realizaram uma análise de risco de supervisão. Além disso, a Grant Thornton apoiou o projeto de uma estrutura planejada para uma comunicação cuidadosa e transparente com o investidor.

Desafio: Em um curto espaço de tempo, várias leis e regulamentos tiveram que ser revisados e traduzidos em processos robustos de administração de fundos. Esse trabalho gerou a necessidade de diversas mudanças operacionais. Instrumentos detalhados para 35 jurisdições importantes também tiveram que ser revisados quanto ao risco de litígio.

Um outro desafio foi conceber um plano de reestruturação sustentável que cumprisse as regulamentações da aviação e dos mercados financeiros, o que incluiu negociações com vários reguladores do mercado financeiro e de aviação atuando em diferentes jurisdições.

Solução: Por meio da rede global da Grant Thornton e nossos especialistas multidisciplinares em aviação e no mercado financeiro, 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 para negociações confiáveis e voltadas para o futuro que trouxeram recuperação para todas as partes interessadas. Além disso, isso permitiu que nossos especialistas identificassem e propusessem as estruturas mais eficazes para ajustar o SMO e recuperar o RPM com base em um modelo de locação e operação recém-acordado.

Resultado: Com agilidade, auxiliamos nosso cliente a iniciar negociações importantes 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 cronograma e mitigou o impacto do prejuízo financeiro, sendo esta a base para a recuperação financeira de longo prazo.



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 ativamente expandir e renovar sua frota.

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

Desafio: O modelo deveria produzir uma TIR com base no preço de compra e arrendamento da aeronave presumido. Além disso, o modelo teve que usar a análise *fly forward* para prever a condição de manutenção da aeronave no final do arrendamento e, portanto, o valor metálico da aeronave no retorno, juntamente com a funcionalidade para ajustar a TIR, caso a locação fosse estendida na data de término da locação ou caso a aeronave fosse vendida. Os fluxos de caixa e os cronogramas de pagamento de dívidas também tiveram que ser incluídos

Solução: Os principais atributos de nossa equipe de modelagem de Consultoria em Aviação incluem a compreensão de áreas, tais como reservas de manutenção, reembolsos e condições de devolução, bem como um profundo conhecimento de contratos e documentos técnicos. Isso significa que poderíamos produzir um modelo que pudesse superar os desafios apresentados a esta empresa e visualizar potenciais armadilhas antes que elas surgissem 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 *online* de alto custo e reservas de reposição nos principais centros. Isso foi agravado porque o cliente estava observando níveis crescentes de perdas de rota após o aumento da concorrência de transportadoras de baixo custo no mercado de transporte aéreo dentro da Europa.

Descrição do compromisso: Foi solicitado à equipe de aviação multidisciplinar da Grant Thornton o apoio aos especialistas de nosso cliente na remodelação da rede de aviação, buscando otimizar as rotas dos principais centros e operações terrestres. O compromisso foi intencionalmente projetado como um programa de equipe mista, a fim de capturar com eficácia os dados e experiências históricas de voos.

Desafio: Os especialistas da Grant Thornton tiveram que se integrar rapidamente às equipes do cliente para apoiar na avaliação de projeções futuras de número de passageiros e no 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 RPM, com base em análises preditivas baseadas em IA e previsão por PROS. Nossos especialistas apoiaram com sucesso o cliente na implementação de uma reestruturação operacional agressiva, a tempo de uma realocação iminente de faixas horárias, oferecendo o ajuste certo de movimentação em solo e projeto operacional do pólo.

Resultado: Por meio da integração da equipe e do fornecimento de especialistas envolvidos no assunto, a Grant Thornton foi capaz de analisar diversos cenários de maneira efetiva. Fornecemos uma sólida experiência que permitiu à companhia aérea impulsionar estrategicamente um novo modelo de RPM, com geração de uma maior margem em rotas competitivas.

Auxiliando sua empresa a superar os impactos da Covid-19

Temos expertise no setor de aviação e nossos profissionais estão posicionados de forma 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

Teremos uma visão holística dos desafios que você enfrenta e forneceremos soluções direcionadas para os diversos elementos da cadeia de valor da aviação, incluindo propriedade e financiamento.

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 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 a soluções de reestruturação de ponta melhores práticas.

Contate-nos

T (11) 3886-5100

E grantthornton.brasil@br.gt.com



Grant Thornton

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.