

After the shock

Perspectivas para o Setor Aeroespacial e de Defesa

Ser especialista transforma negócios.

Julho, 2020

Nesta publicação, responderemos às seguintes perguntas:

- I. Como o choque causado pela COVID-19 se compara a outras crises?
- II. Que lições das crises anteriores se aplicam agora?
- III. Como as empresas devem se preparar para a nova realidade?

Ao abordar essas questões, esperamos fornecer estratégias e proposições às empresas aeroespaciais e de defesa sobre como elas podem responder aos desafios imediatos e de longo prazo relacionados à COVID-19, como o severo impacto da atividade econômica e a possível recessão causada pela pandemia.

Além das ações de curto prazo em andamento para a mitigação dos impactos e visando à segurança, a KPMG propõe, através de seus especialistas, medidas e estratégias a serem consideradas em um ambiente desafiador (por exemplo, preservação de caixa, estabilidade da cadeia de suprimentos, além de estratégias para se posicionar em uma recessão e emergir mais forte na recuperação).

A economia, e especialmente a indústria aeroespacial e de defesa, possui uma grande capacidade para evoluir e se remodelar durante recessões e, portanto, a KPMG compartilha suas ideias e proposições de como capturar oportunidades nesta nova realidade.

Como este choque se compara com crises anteriores?



O choque gerado pela COVID-19 difere de crises anteriores na indústria aeroespacial e de defesa por uma série de motivos. Análises iniciais apontam um impacto muito mais sério do que o 11 de setembro ou a crise financeira de 2008, com redução significativa do tráfego aéreo, com as companhias aéreas anunciando reduções de capacidade sem precedentes (mais profundas do que as que se seguiram aos ataques do 11 de setembro). Companhias já anunciaram que irão adiar a entrega de novas aeronaves e reduzir substancialmente os investimentos. É provável que outras companhias aéreas sigam o exemplo, levando a reduções de encomendas em carteiras comerciais. Exacerbando o desafio da carteira de pedidos, dessa vez são os baixos preços dos combustíveis e as frotas relativamente jovens; a necessidade de modernizar frotas com aeronaves mais eficientes após o 11 de setembro ajudou a criar um aumento na demanda que dificilmente veremos dessa vez.

Por fim, se as empresas adotarem com êxito as políticas de trabalho temporário em casa e de viagens limitadas, podemos observar uma mudança estrutural (embora pequena) na demanda de passageiros para o pós-pandemia no curto prazo (e potencialmente no longo prazo), levando também a um caminho longo de recuperação em relação a choques anteriores. Outra diferença entre COVID-19 e 11 de setembro ou 2008 é o ambiente de defesa. Após o 11 de setembro, os países iniciaram uma jornada global de combate ao terrorismo e, em 2008, os EUA estavam profundamente engajados neste combate. Hoje, a realidade é diferente de ambos os casos. Na melhor das hipóteses, podemos planejar orçamentos estáveis de defesa, mas existe a possibilidade de vermos os orçamentos de defesa destinados a outras áreas que não a de defesa. Se isso ocorrer, será um choque duplo sem precedentes para a indústria aeroespacial e de defesa.

Quais são as lições aplicáveis de choques anteriores?



Embora o choque da COVID-19 seja único, as lições dos choques anteriores são relevantes. A lição mais importante é como as empresas que tomaram medidas rápidas se saíram muito melhor em comparação com aquelas que ficaram estagnadas aos impactos das crises.

Empresas que tomaram ações rápidas e decisivas

As empresas que se adaptaram e se transformaram rapidamente - mas de maneira estratégica e pensada para tomar as ações necessárias e fazer as reduções de custos necessárias, em vez de reduções gerais - tiveram um desempenho melhor. Essas organizações remodelaram e reposicionaram seus negócios para se ajustarem à nova realidade. Eles dimensionaram suas operações e desinvestiram seletivamente em ativos. Eles reduziram bastante as despesas gerais, mas mantiveram - e às vezes aumentaram - investimentos para programas da próxima geração.

Algumas também buscaram oportunidades de aquisição, obtendo ativos por valores reduzidos. Como resultado dessas ações estratégicas, essas empresas emergiram mais fortes e mais bem posicionadas.

Empresas que não tomaram ações rápidas

Algumas dessas organizações postergaram suas ações em períodos de incerteza, na esperança de uma recuperação rápida, e outras realizaram cortes gerais, sem reformular fundamentalmente seus negócios, bases de ativos, estruturas de custos indiretos ou portfólios - todos os movimentos que poderiam tê-los posicionado para competir melhor em uma nova realidade.

Esse conjunto de empresas se saiu muito pior do que o primeiro grupo e algumas acabaram se tornando alvos de aquisição, perdendo a capacidade de moldar seus destinos.

Como as empresas devem estar se preparando para a nova realidade?



O que os líderes do setor aeroespacial e de defesa devem fazer? As empresas já entraram em ação - montando equipes para gerenciar a segurança e o bem-estar das pessoas, a readequação para trabalho remoto etc. Além dessas etapas imediatas, as empresas devem considerar as seguintes ações para se posicionar nos próximos trimestres e potencialmente a longo prazo:

- Reexame agressivo dos negócios: executar testes de estresse para identificar exposições e a necessidade de realinhamento de custos e preservação de caixa. Identificar oportunidades de dimensionamento correto e adiamento de atividades, projetos, investimentos e suspensão de ativos (conforme necessário). Identificar riscos da cadeia de suprimentos - é provável que aumentem - com possíveis desafios de liquidez em alguns fornecedores. Ao avaliar as oportunidades, sugerimos que se adote uma abordagem baseada em cenários, considerando o tempo e os possíveis impactos econômicos, mapeando os cenários às ações de mitigação necessárias.
- É provável que sejam necessárias reestruturações.

Remodelar as atividades, organizações, área de cobertura e negócios, conforme necessário, para ajustar o tamanho à nova realidade.

- O maior custo para empresas do setor aeroespacial e de defesa são, tipicamente, os materiais diretos (compras e subcontratos para programas e produtos). O gerenciamento ativo da cadeia de suprimentos e a visibilidade dos riscos são críticos durante esse período para identificar riscos (entrega, qualidade, liquidez etc.) e preparar-se para assistência ou intervenções ativas.
- Identificar onde e como é preciso se reposicionar para o futuro. Examinar onde se deve reestruturar a base de suprimentos para parceiros alternativos, quando necessário.
- Avaliar como realinhar sua estrutura de custos para atender à realidade atual. Muitas empresas precisarão avaliar as unidades de negócios que podem ser candidatas a alienar. Bem como examinar os ativos ou recursos que se deve pensar em adquirir (se possível) para uma posição de crescimento lucrativo no mundo pós-recessão.

É provável que seja necessária uma ação agressiva, rápida e decisiva para realinhar os custos, a fim de posicionar estruturas de custos, bases de ativos, cadeias de suprimentos e portfólios de negócios para enfrentar a tempestade e estar bem situado para o próximo ciclo.

Após mais de dez anos de prosperidade sustentada nos mercados comercial e de defesa, lembre-se: as empresas aeroespaciais e de defesa que navegaram com mais êxito nas crises anteriores estavam melhor posicionadas para o próximo ciclo e proporcionaram melhores retornos aos

acionistas durante a recuperação. Essas empresas aproveitaram a oportunidade para se remodelar fundamentalmente durante os pontos de inflexão. Elas conseguiram se posicionar para o crescimento em novas áreas, liberando a capacidade de investimento, observando o futuro em que a demanda retornasse - e pagaram dividendos em massa após os choques passados.

Reconhecemos que estes são tempos desafiadores para todos. A KPMG reitera que estamos acompanhando as movimentações e cenários de cada setor de atuação dos nossos clientes, e estamos prontos para ajudar - seja simplesmente respondendo perguntas, propondo novas ideias ou agendando reuniões remotamente. Estamos comprometidos com os nossos clientes neste momento de retomada.



Fale com o nosso time



Emerson Melo

Sócio-líder de Industrial
Manufacturing
(11) 3940-4526
emersonmelo@kpmg.com.br



Paulo Pagliusi

Sócio-líder de Defesa e
Segurança
(11) 3940-5934
paulopagliusi@kpmg.com.br



Maurício Endo

Sócio-líder de Governo
(11) 3940-8322
mendo@kpmg.com.br

Ser especialista transforma negócios.



#KPMGTransforma



Baixe o APP
KPMG Brasil

kpmg.com.br



/kpmgbrasil

Todas as informações apresentadas neste documento [ou inserir o nome da publicação, do informativo ou de outro material que esteja sendo remetido] são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

© 2020 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Tradução do original em inglês: "After the shock – Aerospace & Defense" KPMG LLP