

SOUTHWEST AIRLINES

Diversão em primeiro lugar



MAS SEM PERDER O SENTIDO DE URGÊNCIA. É ASSIM QUE ESSA COMPANHIA AÉREA NORTE-AMERICANA VEM BATENDO RECORDES DE RENTABILIDADE, SEGURANÇA, QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO AO CONSUMIDOR E ATÉ BOM HUMOR. O SEGREDO DE SUA SUPERIORIDADE ESTÁ NAS BOAS RELAÇÕES QUE SOUBE CONSTRUIR COM SEUS COLABORADORES, COMO REVELA ESTA REPORTAGEM

Enquanto o setor de aviação comercial mergulha na tinta vermelha das perdas e bancarrotas multimilionárias, aceleradas pelo aumento do preço do petróleo e pela retração da demanda, na Southwest Airlines reina o entusiasmo pela próxima comemoração do *Halloween*, o Dia das Bruxas, tradicionalmente celebrado na empresa oriunda de Dallas, Texas, Estados Unidos. Em 2007, paramentado com um vestido de lantejoulas cor-de-rosa, o presidente-executivo da empresa, Gary Kelly, apareceu em sua sede central, em Love Field, encarnando Edna Turnblad, a corpulenta protagonista do musical *Hairspray*, interpretada pelo ator John Travolta maquiado.

Quando se fala em Southwest, organização conhecida por não levar as coisas muito a sério, é fácil confundir o clima festivo com despreocupação. Mas, se sua microeconomia não está em risco –em 2007 faturou quase US\$ 10 milhões, 8,5% mais do que em 2006–, a linha aérea de baixo custo tem consciência da catástrofe que a rodeia. Tanto que Kelly tomou uma série de medidas preventivas para assegurar a estabilidade do negócio, entre elas reduzir os planos de expansão da frota, aumentar as tarifas, incluir mais passageiros por voo e abandonar a política de embarque igualitária para dar prioridade aos homens de negócios, sua maior fonte de receita.

O conservadorismo financeiro e sua cultura colorida são um legado direto de Herb Kelleher, fundador e presidente-executivo da empresa de 1982 a 2001 (veja quadro na página 3), que ergueu a empresa sobre dois princípios: a diversão e a idéia da urgência permanente. “É preciso administrar os recursos como se se estivesse sempre diante de uma crise”, repetia até cansar. Durante mais de uma década, ele fez questão de aprovar pessoalmente qualquer orçamento superior a US\$ 1 mil (isso mesmo, mil dólares, não é erro de digitação) para garantir fôlego à cultura da economia e à eficiência nos gastos. E Kelly, que atuava como diretor-financeiro antes de assumir a presidência-executiva em 2004, é um pra-

Herb Kelleher
vai direto ao
ponto desde
a fundação
da Southwest.
Querira o público
de negócios
masculino?
Buscou
comissárias
de bordo
que fossem
sedutoras

ticante fervoroso dessa filosofia. Sua paixão pelos cortes o levou a comprar contratos futuros de petróleo há oito anos, para congelar o preço do combustível e deixar cobertas as necessidades da empresa até 2012. No total, em 2007 essa estratégia economizou US\$ 27 milhões para a companhia. E, este ano, 70% de sua necessidade de combustível lhe está saindo por US\$ 51 o barril, enquanto suas concorrentes devem lidar com preços acima de US\$ 130.

Os analistas estimam que, em 2008, as grandes companhias aéreas mundiais não gerarão lucros, com a única exceção da Southwest, e até sustentam que pelo menos uma grande empresa precisa desaparecer para que as demais voltem a ser rentáveis. “Há mais assentos do que passageiros”, argumentam. Mas Kelleher não concorda. “O tráfego depende das tarifas. É sempre possível incentivar as pessoas a viajar de avião.” Em outras palavras, com preços baixos nunca faltarão clientes.

Entretanto, a fórmula não é tão simples como parece. Nos últimos meses, sete companhias aéreas de baixo custo norte-americanas pediram concordata, como a Skybus, de Ohio, a Aloha Airlines, do Havai, a ATA Airlines (ex-American Trans Air), de Indianápolis, e a Frontier Airlines, de Denver. Ao mesmo tempo, a American Airlines anunciou que abandonará algumas rotas nos Estados Unidos, retirará 75 jatos do mercado e eliminará milhares de postos de trabalho. Também passará a cobrar por serviços extras e até pelo despacho de apenas uma mala.

Não importa. O otimismo da Southwest não arrefece. “É claro que, apesar de estarmos satisfeitos com nosso desempenho, não podemos ignorar a volatilidade dos preços do combustível. Entretanto, manteremos nossas margens de lucro, porque temos flexibilidade para ajustar nossos planos e estamos bem posicionados para responder com rapidez às mudanças do mercado.”

Diversão garantida

A confiança tem sido fundamental em sua história de sucesso. Sexta companhia aérea dos Estados Unidos em milhas voadas por passageiro, a Southwest é rentável desde sua fundação, em 1971. Cresce a uma média sustentada de 10% a 15% anuais e durante mais de três décadas tem gerado os retornos mais altos de todas as companhias do índice Standard & Poor's 500. Possui 35 mil colaboradores e uma frota de 513 Boeings 737 – a maior do mundo desse modelo – para seus 3,3 mil vôos diários.

Cada milha percorrida por passageiro custa à empresa cerca de 50% menos do que às demais operadoras do setor. Claro que não oferece serviços extras nos vôos, não participa de sistemas de reserva *on-line* do setor, como Orbitz, Expedia e Travelocity, não tem parcerias estratégicas com outras companhias aéreas nem paga comissões aos agentes de viagem. Foi, ainda, uma das principais operadoras a eliminar o cartão de embarque de papel, utilizando em seu lugar passes de plástico reutilizáveis.

A empresa sabe o que faz e o que quer. Quando Herb Kelleher e seu sócio, Rollin King, fundaram a Southwest, há 37 anos, foram direto ao ponto. Queriam o público de negócios masculino. Alguma idéia melhor do que ter sedutoras comissárias de bordo? Uma foto de Rachel Welch em um vestido de festa, junto à frase “Esse é nosso ideal de aeromoça”, foi o requisito solicitado no anúncio (publicado nos jornais) de recrutamento de comissária de bordo.

A Southwest também é criticada por sua cultura extravagante; algumas concorrentes chamam seu estilo de “bobo”. Uma companhia aérea que permite aos funcionários tomar cerveja no escritório, que sorteia passagens no portão de embarque para os passageiros que tiverem mais buracos nas meias e cujas aeromoças cantam as instruções de segurança antes da decolagem? A Southwest faz isso, e mais: oferece a seu pessoal o plano mais generoso de participação nos lucros de todo o setor –12% do pacote acionário é dos colaboradores. Sua pontualidade, segurança e cuidado no transporte da bagagem lhe conferiram reputação invejável. Ano após ano, fica entre as dez empresas mais admiradas dos Estados Unidos listadas pela revista *Fortune*. Ou perto. No último *ranking* ocupa o 12º lugar, depois da Target.

No setor fala-se do “efeito Southwest”: em cada aeroporto em que a companhia desembarca, o tráfego aumenta e as tarifas caem 65%. Em 1993, antes de

a empresa abrir a rota Baltimore–Chicago, 3.530 consumidores desembolsaram US\$ 120 por um voo de ida. No final de 1997, mais de 100 mil pessoas pagaram US\$ 79 pelo mesmo bilhete, e a rota passou do 240º lugar em quantidade de passageiros para o 43º do país. Empreendimentos como Midway, ValuJet e JetBlue Airways nos Estados Unidos, easyJet na Inglaterra e Ryanair na Irlanda se lançaram a imitar seu modelo de baixo custo. Algumas das grandes companhias aéreas até apostaram na criação de novas empresas, como Continental Lite, United Shuttle e Delta Express. A maioria, porém, caiu no esquecimento.

No entanto, não é a obsessão por manter os custos baixos que levou a empresa a ser tão eficiente, e sim o compromisso de seus colaboradores com essa meta. O segredo, diz Kelleher no livro de Jody Hoffer Gittel, *The Southwest Airlines Way* (ed. McGraw-Hill), “é que os funcionários se sintam membros de uma grande família, que sejam respeitados e tratados como tais. Nossas concorrentes não vêem que é impossível ‘copiar’ nossas pessoas”.

A sede central da empresa em Love Field, Dallas, parece uma república de estudantes. As paredes estão cobertas de fotos dos colaboradores, de suas mascotes, de Kelleher fantasiado de Elvis Presley, de aeromoças de minissaia. Também há bonecos de pelúcia, vidros de pickles, latas de cerveja, pacotinhos de amendoim e muitas caras sorridentes.

Que a Southwest seja a companhia aérea mais sindicalizada dos Estados Unidos –82% de seu plantel pertence a um sindicato tradicional– não a impede de manter uma excelente relação com seus 35 mil funcionários e que eles aceitem cumprir tarefas que ultrapassam os limites de sua agremiação. É algo natural em uma empresa que valoriza e promove as relações de longo prazo, o trabalho em equipe e a solidariedade. E, para “fazer mais com menos”, um princípio básico na Southwest, a flexibilidade e a boa predisposição das pessoas são essenciais.

Lorraine Grubbs-West, ex-funcionária da companhia e autora de *Lessons in Loyalty* (ed. Cornerstone), conta que, quando aconteceram os atentados às Torres Gêmeas em 11 de setembro de 2001, os pilotos tiveram de aterrissar em aeroportos nos quais a Southwest não operava. Preocupados com os passageiros, os membros da tripulação assumiram pessoalmente o pagamento de hotéis, alimentação e até passagens de trem, com a certeza de que a empresa reembolsaria seus gastos. Ao longo da crise que se seguiu aos ataques terroristas –assim como durante a Guerra do Golfo–, a Southwest foi a única companhia aérea que não reduziu serviços nem cortou pessoas de seus quadros.

À MODA DE KELLEHER

A cultura corporativa da Southwest é um reflexo fiel do caráter de seu fundador, Herb Kelleher, que se aposentou em 2008 do cargo de *chairman* emérito. A seguir, uma síntese de sua filosofia.

- Manter uma operação enxuta (*lean operation*) para detectar os problemas e o mau desempenho com facilidade.
- Compartilhar os lucros a fim de que todos se sintam responsáveis pela saúde financeira da empresa.
- Fazer as coisas simples.
- Conservar o espírito empreendedor.
- Administrar os bons tempos como se fossem maus.
- Transformar o trabalho em uma aventura.
- Ajustar-se ao orçamento.
- Buscar permanentemente maneiras de melhorar os processos.
- Ser humilde; o sucesso pode ser revertido.
- Comemorar tudo. A celebração estimula a criatividade, permite transcender a rotina, eleva a auto-estima e cria laços entre as pessoas.
- A cultura corporativa deve alimentar um espírito livre, guiar a conduta, oferecer um sentido de identidade, contar a história da companhia e unir a organização.

Coordenadores do sucesso

Assim como o modelo Toyota, o modelo Southwest se baseia em uma operação enxuta (*lean operation*). Com seu freqüente serviço *non-stop* em rotas de menos de 500 milhas, a companhia aérea foca o segmento de negócios que geralmente viajaria por terra, de carro ou ônibus, e a preços tão convenientes que dirigir seria um capricho. Diferentemente do modelo tradicional *hub-and-spoke* (em que as companhias aéreas escolhem determinada cidade para ser o centro de distribuição dos seus voos, fazendo com que os passageiros mudem de avião no aeroporto selecionado como *hub* a caminho de seus destinos), adotado pela maioria das operadoras do setor, considerado mais eficiente por centralizar custos em uma sede, o modelo “ponto a ponto” da Southwest foi pensado para transitar pelos aeroportos secundários (por exemplo, Love Field em vez de Dallas e Fort Worth ou Chicago Midway em vez de Chicago O’Hare). Sustentar esse esquema distribuído é um desafio em que as pessoas são peça-chave: a coordenação de todos os processos que culminam na aterrissagem ou decolagem das aeronaves deve ser perfeita. Para facilitar a tarefa e garantir que todo o pessoal esteja familiarizado com

Não é a obsessão por manter os custos baixos que levou a empresa a ser tão eficiente, e sim o compromisso de seus funcionários, que se sentem parte de uma família, com essa meta

o funcionamento dos equipamentos, a empresa usa apenas um modelo, o Boeing 737.

Os aviões só geram lucro quando estão voando. Quanto mais rápida a transição entre um vôo e outro, menos tempo perdido em terra e maior produtividade. A equipe da Southwest trabalha duro para elevar o nível de eficiência durante as trocas de tripulação. Em uma companhia aérea cuja quantidade de funcionários por avião é menor do que a média do setor, a colaboração agiliza os processos. A tripulação sabe que deve fazer “um esforço razoável para organizar o avião entre os vôos”, a fim de não ter de pagar um serviço de limpeza em cada aeroporto.

Os pilotos voam o dobro de horas do que os das concorrentes. Eles não recebem por hora, mas por viagem, e só é computado o tempo em que estão no ar. As comissárias de bordo voam 150 horas por mês, quase o dobro das de outras empresas.

Para fomentar as relações interdepartamentais, os funcionários têm objetivos compartilhados com seus “clientes internos”. Os principais clientes dos pilotos, por exemplo, são os mecânicos, geralmente duas equipes inimigas em outras companhias. É comum, porém, ver os pilotos da Southwest cruzar o aeroporto às 2 da manhã com uma pilha de hambúrgueres rumo à área de manutenção.

A empresa realiza todo tipo de medições de desempenho para seguir de perto os três principais indicadores que marcam seu nível de eficiência: o cumprimento dos horários, o cuidado com o manejo dos equipamentos e as queixas dos clientes. Os líderes são avaliados pelo moral de seus grupos e não só respondem por todos os atrasos de seus departamentos, como também são responsáveis por toda a “árvore genealógica” dos atrasos. O objetivo não é castigar os culpados, e sim estimular o trabalho em equipe para melhorar a coordenação.

Uma meta amplamente cumprida. Até a Southwest, nenhuma companhia aérea tinha ganhado consecutivamente o prêmio “Triple Crown” (tríplice coroa), outorgado todo mês pelo setor à operadora com menos atrasos, menos perdas de bagagem e menos queixas dos clientes. A empresa de Dallas levou o prêmio todo mês durante quatro anos, de 1992 a 1996.

Os colaboradores em primeiro lugar

“Se você quer se divertir, este é o lugar para trabalhar.” A Southwest contrata as pessoas por sua atitude. Algumas condições de admissão são a irreverência, o senso de humor, a criatividade e, sobretudo, levar o trabalho a sério, mas ser capaz de rir de si mesmo. Como o verdadeiro caráter não aflora em uma entrevista profissional, a empresa tenta descobri-lo de forma indireta. Dissimula as entrevistas em eventos sociais e avalia o candidato a partir do momento em que cruzam a porta de entrada: como cumprimentou a recepcionista? Como se relacionou com os colaboradores que viu pelo caminho?

Na Universidade para as Pessoas, seu centro de capacitação, a Southwest educa sua equipe em tudo o que é relativo a processos, cultura corporativa e desenvolvimento profissional. Apesar de a instrução ser rigorosa, o mote é se divertir. Os novos funcionários podem assistir às aulas de pijama, ouvir os gerentes explicar no que consiste seu trabalho ao som de *rap* e até ser “adotados” durante seis meses por um profissional que se transformará em seu mentor no período de adaptação, vai levá-lo para comer e lhe dará presentes.

Na Southwest, primeiro vêm os funcionários, depois os clientes e então os acionistas. A área de recursos humanos se chama Departamento das Pessoas, e o Departamento de Atenção ao Cliente não atende os passageiros, mas os funcionários. “Uma companhia não decide como tratar os clientes; só pode decidir como tratar seus funcionários. Eles, por sua vez, decidirão como tratar os clientes”, explica Kelleher.

O PODER DOS RELACIONAMENTOS

A Southwest confia nas pessoas e lhes dá a liberdade necessária para exercer sua liderança por meio de uma cultura que fomenta o respeito, a diversão, a individualidade, a solidariedade, o conhecimento e as metas compartilhadas. Sua eficiência é produto de uma coordenação azeitada entre as diferentes áreas do negócio, algo que só pode ser conquistado em um clima em que prevalecem o bom humor e as boas relações. Algumas práticas básicas da companhia aérea para construir relacionamentos produtivos são:

- Desenvolver líderes solidários e confiáveis.
- Investir na liderança dos funcionários que estão em contato direto com os clientes.
- Contratar as pessoas por suas habilidades para se relacionar bem com outras – e capacitá-las para isso.
- Permitir que se crie uma ponte entre o trabalho e a família.
- Administrar os conflitos para azeitar as relações.
- Aceitar e manter a flexibilidade nas tarefas.
- Medir o desempenho.
- Construir alianças de longo prazo

O responsável por manter vivo o espírito da empresa é o Comitê de Cultura. Foi criado em 1990 pela legendária Colleen Barrett, ex-diretora de operações e depois *president* da organização (cargo que equivale a um co-CEO), com o objetivo de neutralizar os efeitos da veloz expansão da empresa pelas costas leste e oeste dos Estados Unidos. Barrett, que começou com Kelleher como sua assistente jurídica, foi a primeira mulher do mundo a ocupar o cargo de presidente de uma companhia aérea.

Em julho deste ano, tanto Barrett como Kelleher deixaram a empresa de vez, aposentados. Gary Kelly (que agora é CEO, *president* e *chairman* da companhia) deve enfrentar sozinho o primeiro grande revés da empresa em toda a sua história: uma multa milionária por violar regulamentos da Federal Aviation Administration (FAA). A Southwest não cumpriu as inspeções de segurança fixadas pelo organismo em 46 de suas aeronaves. A multa de US\$ 10,2 milhões é das mais altas já impostas a uma companhia aérea norte-americana. Kelly começou uma investigação interna, depois da qual demitiu três funcionários e se desculpou publicamente, mas esclareceu que a própria empresa havia alertado a FAA sobre inspeções não realizadas, antes de ser advertida.

Mesmo não sendo boa notícia para a Southwest, ela manteve o ânimo. Seu recorde de segurança (nunca teve um acidente) não foi quebrado. ●

A reportagem é de Florencia Lafuente, jornalista especializada em negócios e responsabilidade social empresarial, colaboradora de **HSM Management**.