

Em uma época turbulenta para o setor aéreo, quando alguns dos maiores participantes estão levando duros golpes, a Southwest Airlines permanece sozinha na coluna do lucro. Ela vem anunciando lucro há 32 anos seguidos — um recorde sem precedentes.

O que começou como uma pequena linha aérea do Texas é hoje uma das maiores companhias aéreas dos Estados Unidos, transportando mais de 70 milhões de pessoas a cada ano para 60 cidades na parte continental do país e no Havai. Para 'decolar', a Southwest apoiou-se em uma filosofia de simplicidade total, focada no passageiro que viaja por lazer e está disposto a sacrificar luxos em troca de tarifas mais baixas e de um serviço informal. Ela usava um único tipo de aeronave (o Boeing 737), aeroportos alternativos, tiquetes de embarque reutilizáveis e assentos não reservados, manobrando rapidamente os aviões após a aterrissagem para mantê-los no ar o máximo de tempo possível. Nenhuma outra companhia aérea doméstica nos Estados Unidos tem uma estrutura de custos tão enxuta.

A abordagem da Southwest à tecnologia da informação era igualmente espartana. Ao contrário de outras empresas, ela não automatizou a manutenção das aeronaves, por exemplo, nem passou a usar sistemas para analisar a grande massa de dados sobre os clientes a fim de aprimorar o marketing e aumentar a fidelidade. Para a administração, o tamanho da Southwest não justificava a automação dessas áreas. Embora a empresa contasse com sistemas digitais para a emissão de tiquetes e reservas, até pouco tempo atrás pegar o tiquete de embarque era uma operação manual.

Esses dias de despojamento parecem estar acabando. A Southwest já não é uma linha aérea regional e vem-se expandindo para mercados dominados por empresas maiores, como a Delta, a American e a United. Ela também tem de concorrer com a JetBlue, que combina tarifas baixas com vantagens extras, como mais espaço para as pernas, assentos de couro e telas individuais de TV por satélite. Nesses mercados, a Southwest precisa administrar os passageiros de maneira mais eficiente, conhecer melhor os clientes e diminuir o período que os aviões passam fora de serviço.

Ela está aperfeiçoando seus sistemas de informação para que, nas palavras do CEO Gary Kelly, "possamos continuar no topo de todas as categorias" e "ser a companhia de tarifa mais baixa". Para prestar ao cliente um atendimento mais afetuoso, a Southwest terá de automatizar processos anteriormente desenvolvidos sem tecnologia.

A Southwest.com é o principal canal de vendas da empresa, respondendo por mais de 3 bilhões de dólares em vendas anuais, ou 65 por cento da receita total. Em 2000, ela lançou o Swabiz.com, um portal para viagens de negócios. A Southwest adotou a passagem eletrônica em meados da década de 1990 e, hoje, usa passagens de papel em apenas 5 por cento das transações. A emissão de passagens eletrônicas economiza as comissões das agências de viagem, que ficam em cerca de 10 dólares por reserva. As reservas eletrônicas custam no máximo 1 dólar. Hoje, os clientes têm a conveniência de poder retirar os tiquetes de

embarque em inúmeros aeroportos, ou mesmo on-line, em vez de esperar em uma fila no portão de embarque.

A equipe de sistemas de informação da Southwest também está voltada à modernização da manutenção. O sistema de manutenção reduziu de 10 a 15 por cento o tempo que os aviões ficam fora de serviço para manutenção regular. Os inspetores detalham problemas em *tablets* da Panasonic, que os transmitem por rede sem fio a um acervo centralizado; este, por sua vez, exibe as informações em tempo real em quiosques usados pelas equipes de manutenção. Os quiosques reduzem o tempo que os técnicos gastam buscando informações, o que costumava consumir de 30 a 40 por cento de sua jornada de trabalho. A maior capacidade de otimização para integrar e analisar a programação e os sistemas de manutenção fará com que os custos permaneçam baixos e a manutenção continue sendo uma prioridade.

Os passageiros notarão uma presença maior de quiosques de self-service. Com a substituição dos antigos sistemas de *check-in*, os agentes terão acesso a módulos de *check-in*, emissão de passagens, controle de bagagem e segurança por meio de uma interface no quiosque; com isso, os passageiros terão de esperar menos tempo e haverá menos erros de entrada de dados. Uma maneira usada pelo CEO para medir o nível de eficiência da Southwest é o número de funcionários por aeronave. Em 2000, a companhia empregava cerca de 95 pessoas por avião; hoje esse número caiu para aproximadamente 70.

A Southwest está aperfeiçoando seus sistemas de informações sobre clientes, os quais até pouco tempo atrás mantinham apenas os registros transacionais de clientes que pagavam com cartão de crédito, vales-presente ou *vouchers* aéreos e obtinham passagens eletrônicas. Um antigo sistema de reservas contém dados sobre as reservas de todos os passageiros, inclusive aqueles que pagaram com cheque ou dinheiro. Esses dados serão adicionados aos dados básicos dos clientes, junto com os dados de viajantes frequentes armazenados em outro sistema. Juntos, esses dados darão à empresa uma visão mais ampla de todos os passageiros. Ela poderá, assim, alertar os funcionários do aeroporto para as necessidades particulares de determinado passageiro, bem como prever tendências de mercado e hábitos de compra, ou conduzir campanhas de marketing mais bem direcionadas.

Fontes: Tony Kontzer, "Wings of change", *InformationWeek*, 28 mar. 2005, e "Customer connections", *InformationWeek*, 14 mar. 2005; Tom Steinert-Threlkeld, "Southwest Airlines: flying low", *Baseline*, 10 abr. 2005; e Susan Carey, "Amid JetBlue's rapid ascent, CEO adopts big rivals' traits", *The Wall Street Journal*, 25 ago. 2005.

Para pensar:

Qual é a estratégia de negócios da Southwest Airlines? Como ela está lidando com os problemas que atualmente atormentam o setor aéreo? Que papel os sistemas de informação desempenham na estratégia da Southwest e em seu modelo de negócio? Em que medida eles a ajudarão a lidar com seus problemas e concorrer em seu setor?