Para executivo, desafios da fusão entre US Airways e American só começaram
Susan Careyconnect

Na manhã de 13 de agosto, o diretor-presidente da US Airways Group Inc., LCC -1.91%Doug Parker, estava checando e-mails na sua casa em Paradise Valley, no Arizona, quando, às 6h43, recebeu uma mensagem curta de que a planejada fusão envolvendo a sua empresa estava em risco.

Parker vinha arquitetando uma fusão com a American Airlines desde que a controladora da concorrente, a AMR Corp., AAMRQ -3.00%entrara com pedido de recuperação judicial, em novembro de 2011. Agora, o Departamento de Justiça dos Estados Unidos estava processando as empresas por formação de monopólio e pretendia impedir a maior fusão da história da indústria aérea.

Douglas Parker, diretor-presidente da US Airways, comandará a empresa resultante da fusão com a American Airlines

"Profissionais do mundo empresarial supostamente não deveriam ficar surpresos, mas nós ficamos completamente surpresos", disse Parker. O processo deu origem a "uma das mais difíceis situações de gestão que eu já tive que enfrentar".

Em sua primeira longa entrevista desde o conflito com o Departamento de Justiça, Parker diz que superar as objeções do governo foi apenas parte do desafio. Ele também teve que convencer executivos e funcionários de ambas as empresas que o negócio seria concretizado.

Em 12 de novembro, foi fechado um acordo com o governo que permitirá que a fusão seja concluída na próxima segunda-feira. Parker assumirá o cargo máximo da nova American Airlines Group Inc., que será a maior companhia aérea do mundo em tráfego.

Parker, que tem 52 anos e começou sua carreira no departamento financeiro da American em 1986, é o diretor-presidente com mais tempo no cargo entre os que hoje comandam uma companhia aérea americana. Esta será sua segunda fusão. Em 2005, ele dirigia a America West Airlines quando esta adquiriu a US Airways.

Sua equipe tem experiência em integração. E "temos visto o que outras companhias aéreas fizeram", diz. "Mas é um trabalho muito difícil. Estamos fazendo tudo que podemos para conduzi-lo da melhor forma possível e não causar incômodo aos clientes."

O maior risco é transferir a US Airways para o sistema de reservas de passageiros da American, a parte central de tudo, do agendamento de passagens ao check-in e contas do programa de fidelidade. "É um enorme esforço que não administramos tão bem quanto gostaríamos na America West-US Airways", diz ele. A integração dos sistemas delas foi marcada por atrasos de voos, falhas nos computadores, quiosques de check-in que não funcionavam, extravios de bagagem e reclamações de clientes. Os problemas levaram meses para serem resolvidos.

O desafio de longo prazo agora é resolver divisões culturais. Há enormes diferenças nos estilos de gestão da US Airways e da AMR, diz Parker.

"A maioria dos funcionários da American está lá há muito tempo e nunca trabalhou fora, o que é tanto positivo quanto negativo", diz. "Eles são muito mais focados em estrutura e processo, e a equipe da US Airways, menos. A equipe da American garante que tudo está realmente pronto antes de dar a partida [em algum projeto]. Nós temos uma inclinação a agir com menos preparação."

Parker diz que imediatamente viu uma oportunidade quando a AMR entrou com pedido de recuperação judicial. Há muito tempo ele pensava que a combinação das duas empresas fazia sentido. O pedido de recuperação judicial significava que os custos descomunais da AMR seriam combatidos, o que poderia originar uma concorrente mais forte para a US Airways.

Mas Parker tinha que convencer outras pessoas, incluindo a relutante cúpula executiva da American. Os sindicatos da American concordaram primeiro e, depois, os credores. Finalmente, no segundo semestre do ano passado, o conselho da AMR e o diretor-presidente, Tom Horton, aceitaram analisar a proposta.

Em fevereiro, as companhias aéreas concordaram com uma troca de ações — avaliada em cerca de US$ 18 bilhões com base no preço dos papéis da US Airways na última sexta-feira. A equipe conjunta de gestores foi selecionada em junho e Horton foi apontado como presidente não-executivo do conselho. O objetivo era concluir o negócio no fim de agosto.

"Sabíamos que essa era uma possibilidade", Parker disse sobre a disputa com o governo. "Vínhamos conversando e eles nunca nos disseram, 'Não se preocupe'. Mas tínhamos cinco advogados experientes trabalhando nisso e eles nunca pensaram que nós seríamos processados." Segundo ele, o Departamento de Justiça não queria chegar a um acordo.

Parker e seus colegas também tiveram que aplacar a ansiedade dentro das empresas. Executivos que não tinham sido escolhidos para trabalhar na nova companhia precisavam continuar trabalhando para manter as aéreas funcionando separadamente.

Parker temeu que o acordo pudesse ser desfeito. "Nós queríamos manter a empolgação e o ímpeto", diz ele. "Então nós continuamos aparecendo na sede [da AMR], mesmo se não éramos convidados. Era constrangedor."

Parker diz que Horton esteve "completamente dentro" desde que os dois conselhos concordaram com a fusão. "Tom teve que chamar sua equipe, muitos executivos estavam tomando grandes decisões sobre suas carreiras que não incluíam trabalhar na American Airlines. [Ele disse:] 'Nós não podemos deixar esta empresa sem gestão. Vocês têm que voltar a se envolver."

As propostas iniciais para o Departamento de Justiça não levaram a lugar nenhum. Depois, o órgão considerou que as propostas revisadas — de a empresa resultante da fusão ceder slots e vários portões de embarque em aeroportos de grande tráfego — permitiria que companhias aéreas de baixo custo crescessem e isso estimularia a competição.

Fonte: The Wall Street Journal. [Portal]. Disponível em: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304854804579234734044966464.html>. Acesso em: 3 dez. 2013.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais