



Smidt, à frente de um dos novos Jumbo da Varig: investindo, apesar da pior crise nos últimos quarenta anos

Economia e Negócios

Na carona da crise

A guerra de tarifas ameaça toda a aviação comercial, mas os passageiros brasileiros começam a gozar benefícios com a redução nos preços

Entre os céus do hemisfério norte e os do hemisfério sul, o passageiro de vôos internacionais viu abrir-se e alargar-se, nos últimos anos, um abismo espetacular para o seu bolso. Um turista inglês que resolva passar férias longe de casa — por exemplo, em Bangcoc, na Tailândia, distante uns 11 000 quilômetros de Londres — vai desembolsar 739 dólares, ou algo como 90 000 cruzeiros. Nada que se compare está ao alcance do brasileiro. Para ir do Rio de Janeiro a Londres, percurso um pouco inferior ao do inglês que vai a Bangcoc, ele teria de gastar, pelas tarifas vigentes até

o final da semana passada, exatos 2 142 dólares, praticamente três vezes mais.

A diferença entre as tarifas cobradas acima e abaixo da linha do equador sempre existiu, mas ficou gritante a partir de 1977, quando uma áspera concorrência entre as empresas de aviação começou a fazer despencar em queda livre os preços das passagens, especialmente nas rotas que cruzam o Atlântico Norte. Tão grande se tornou a disparidade que agora, quatro anos depois, começou a chegar ao Brasil a noção de que é preciso fazer alguma coisa para diminuir o fosso. O primeiro passo já foi decidido: a partir de

1.º de janeiro de 1982, as passagens para viagens internacionais, com saída do Brasil, custarão 30% menos do que custam hoje, nas viagens conhecidas como ponto-a-ponto. Uma passagem Rio—Londres—Rio passa assim a custar 1 500 dólares, 642 dólares a menos do que a tarifa normal — desde que o viajante não faça, como em geral pode fazer pelos preços atuais, escalas antes de chegar ao destino, ou conexões aéreas entre Londres e outras cidades européias.

NOVA CLASSE — Trata-se da maior novidade em benefício do viajante interna-



PEDRO MARTINELLI

cional brasileiro desde a criação das tarifas reduzidas para a chamada "baixa estação" (o período de 15 de setembro a 15 de abril, com uma interrupção nas festas de fim de ano) e algo que promete lotar as listas de reservas nas primeiras semanas do ano que vem. Ainda existem,

é certo, arestas a aparar. A tarifa ponto-a-ponto — válida apenas para viagens entre o Brasil e a Europa e os Estados Unidos — não foi homologada no âmbito da IATA (Associação Internacional de Transporte Aéreo), onde a Varig, o único transportador internacional brasileiro, junto com sua associada Cruzeiro, é tradicionalmente matriculada. Numa reunião da IATA realizada em novembro em Cannes, na França, negociou-se um pacote de novidades para o tráfego entre a Europa e os Estados Unidos e o Atlântico Sul. Não houve acordo sobre tudo. Como só se sanciona o pacote inteiro, e a decisão só pode ser tomada por unanimidade, conforme o estatuto da IATA, nada ficou oficializado.

Não houve dúvidas, porém, em torno da tarifa ponto-a-ponto, proposta há dois anos pela Air France, mas só agora aceita pela Varig, sem o acordo da qual não se pode mexer uma palha em matéria de viagens aéreas internacionais no Brasil. Também está praticamente decidido que a partir de agora os aviões da rota do Atlântico Sul vão incorporar uma nova classe — a "classe executiva", intermediária entre a econômica e a primeira classe. Passagens nessa classe custarão 7% a 12% mais do que as da classe econômica. O passageiro, cujo espaço vital na classe econômica está hoje reduzido ao mínimo possível, desfruta de mais conforto porque a distância entre os bancos é maior e o serviço é parecido com o da primeira classe. Apenas não se chegou a uma conclusão sobre o tamanho exato dos assentos. A Varig queria assentos de 38 polegadas de largura, a SAS, escandinava, de 34 — o que possibilitará

ao passageiro viajar com mais espaço para se espichar e dormir, podendo descolar do vizinho do lado.

Quanto à tarifa ponto-a-ponto, com o acordo geral em aberto, a solução virá através de acordos bilaterais entre a Varig e as empresas estrangeiras que fazem escala no Brasil, homologados pelos organismos governamentais de cada país. "Estamos dispostos a oferecer 30% de desconto nas passagens aéreas a partir de 1.º de janeiro", adianta o brigadeiro Waldir Vasconcelos, diretor geral do Departamento de Aeronáutica Civil, órgão oficial com plenos poderes para regular, controlar e decidir tudo o que diz respeito à aviação comercial. "Os acordos serão feitos", garante o presidente da Varig, Helio Smidt, que vê nesta tarifa uma possível saída para um problema inquietante: nos vôos internacionais da empresa, 41% dos assentos têm estado vazios.

SEM CONTROLE — Nos aviões de grande porte — os chamados *wide bodies*, como os DC-10 e os Boeing 747 — isso significa que dos 258 lugares disponíveis de um DC-10 106 viajam sem ninguém. É claro que se trata de uma média. Há linhas boas e ruins entre as 29 que a Varig percorre, mas o sinal de alarme está vindo das tradicionalmente boas. Estão nesta categoria as que ligam o Brasil à Europa e nelas o número de passageiros caiu de 209 000 para 204 000 de janeiro a setembro deste ano, em comparação com o mesmo período do ano passado.

Para reconquistar os passageiros que perdeu e conquistar novos, a Varig não encontrou outra saída senão aceitar a redução nos preços das passagens — algo que a empresa sempre evitou como quem foge da peste, convencida de que fazer guerra de tarifas é o melhor caminho para a ruína. Mesmo assim, a Varig ainda foi prudente. A tarifa ponto-a-ponto, embora seja uma redução real nos preços, é só 5% mais baixa do que a chamada tarifa de excursão, que vigora há muitos anos para o período da "baixa estação". Sua vantagem é que as passagens ficarão mais baratas o ano inteiro, mas ainda assim continuará sendo muito mais dispendioso — o dobro — ir do Rio de Janeiro a Londres do que de Londres a Bangcoc.

Dáí, a Varig não pretende baixar mais, pelo menos no futuro visível — e como as empresas aéreas internacionais que operam no Brasil não podem, legalmente, cobrar tarifas inferiores às dela, os



RICARDO CHAVES

Jatos da Varig em manobra no Galeão: tarifas mais baixas a partir de janeiro

A queda das tarifas

A nova opção do sistema ponto-a-ponto, que entra em vigor em 1.º de janeiro, vai baratear o custo das passagens (valores em dólares, ida e volta)

Roteiro	Tarifa atual	A nova opção
Rio—Miami	1 326	928
Rio—Nova York	1 450	1 015
Rio—Paris	2 142	1 500
Rio—Lisboa	1 800	1 260
Rio—Frankfurt	2 172	1 520

Quem leva mais passageiros

Número de passageiros (em milhares) nas rotas para a Europa, EUA e Buenos Aires

Empresas	1980	Jan/ago 1981
Varig	370,6	243,0
Aerolíneas	222,0	143,3
PanAm	121,6	80,5
TAP	77,6	48,0
Air France	64,0	41,1
Alitalia	45,0	37,5
Lufthansa	40,2	26,0
Swissair	31,0	22,0

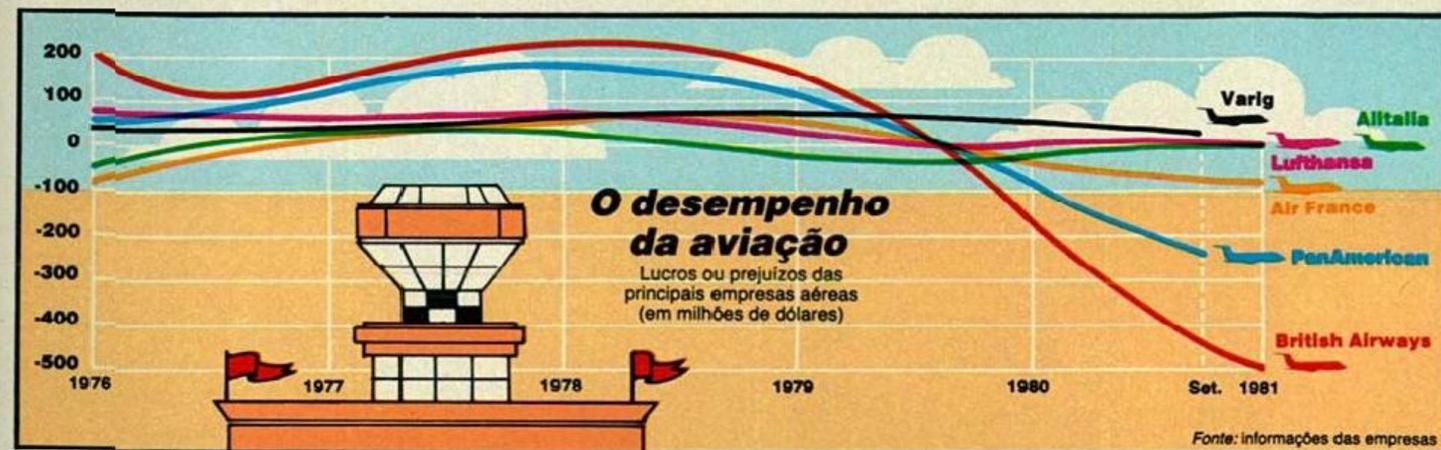
brasileiros deverão continuar pagando mais para voar a mesma quantidade de milhas. Por quê? A Varig argumenta apontando para a calamitosa situação criada na aviação internacional com os leilões de tarifas. De fato, a estratégia de atrair passageiros com tarifas mais baixas vem sendo adotada em limites extremos no tráfego do Atlântico Norte, onde se estabeleceu uma gigantesca confusão no mercado — e o resultado é que muitas das mais tradicionais companhias aéreas do mundo estão hoje literalmente lutando por sua sobrevivência, salvo quando pertencem ao Estado e podem operar a fundo perdido. “A crise que estamos

vivendo deve-se, principalmente, à liberalização sem controle das tarifas”, diagnostica Knut Hammarhjold, diretor geral da IATA. “Somadas as poltronas vazias dos aviões que todo dia cruzam o Atlântico, se chegaria à lotação de 56 Boeing-747 inteiros.”

GUERRA NO AR — O deslizamento geral de tarifas no hemisfério norte começou, no final dos 60, com o avanço dos vôos *charter* — promovidos por operadores independentes, que fretavam aviões, reduziam ao mínimo os serviços prestados aos passageiros e podiam, assim, cobrar preços muito menores — e pela

emergência de empresas “piratas”, decididas a furar o cartel de tarifas da IATA. Mas o real ponto de partida para a crise de hoje está num ato baixado em 1977 pela diretoria de aeronáutica civil dos Estados Unidos. Por ele, foram fixados preços máximos a serem praticados pelas empresas americanas. Em contrapartida, nenhuma linha de seu texto impedia que as companhias reduzissem suas tarifas ou até dessem passagens de graça, se assim quisessem.

Em muito pouco tempo estava em curso uma feroz guerra de preços entre as empresas. Dentro do velho princípio anunciado pelo fundador da PanAméri-



can, Juan Trippe — “quando não se vende um lugar, perde-se uma mercadoria; você não pode congelar um assento de avião e vendê-lo no dia seguinte, como fazem os supermercados” —, passou a valer quase tudo no mercado americano. Hoje em dia, nos Estados Unidos, praticamente ninguém sabe quanto custa uma passagem para este ou aquele lugar. As próprias agências de viagem mal conseguem se manter informadas: todas as manhãs elas recebem novas listas de preços das companhias.

Para o único percurso Nova York—Miami, equivalente a Rio de Janeiro—Salvador, só a Eastern Airlines tem nada

menos que dezenove tarifas diferentes, desde a regular de 544 dólares até a mais barata de 158 dólares ida-e-volta. A Piedmont Airlines inventou recentemente a passagem “pula-pula”, que dá direito ao seu portador saltar de cidade em cidade, até cansar, pela tarifa única de 600 dólares. Na PanAm, o passageiro que cobre um percurso dentro dos Estados Unidos pela empresa recebe um cupom que lhe dá direito a viajar com um acompanhante para Costa Rica, Guatemala ou Alemanha, pagando só uma passagem.

Pela Eastern, na altamente disputada rota Nova York—Orlando, o pai paga passagem integral, a mãe 75% e os fi-

lhos vão de graça, desde que a família viaje junta. Na mesma rota, a Delta oferece aluguel de um carro em Orlando por 10 dólares diários (o preço normal seria 24 dólares) e com quilometragem ilimitada. Outras empresas dão descontos em hotéis. Há uma classe mais barata que a econômica, uma outra para quem compra o bilhete com sete dias de antecedência e uma infinidade de combinações para vôos noturnos ou de fim de semana. E há feitos insuperáveis como os praticados na rota Nova York—Los Angeles, que com 2 475 milhas equivale ao trajeto Rio—Manaus. Enquanto só a passagem de ida do Rio para Manaus custa aqui o equivalente a 300 dólares, a Capitol Airlines faz Nova York—Los Angeles por 278 dólares ida e volta.

Como viajar mais barato

A regra fundamental é não pechinchar nas companhias aéreas. A chave é o agente de viagem.

Mesmo impossibilitado de desfrutar as mesmas regalias dos passageiros da calota norte, o brasileiro tem algumas maneiras de viajar ao exterior pagando menos. Em primeiro lugar, é preciso passar ao largo dos guichês da Varig, TAP, Air France ou Lufthansa, zelosas cumpridoras das tarifas fixadas oficialmente pela IATA. Em seguida, deve aceitar certos riscos: suas bagagens necessariamente não chegam junto com ele e deve estar em suas cogitações fazer uma escala em Assunção, por exemplo. Outra regra fundamental: não pechinchar os preços nas lojas das companhias. Por medo de toparem com fiscais do Departamento de Aeronáutica Civil disfarçados em passageiros, mesmo as empresas que sabidamente dão descontos recitam os preços ofi-

ciais. É preferível procurar uma agência de viagens.

Abaixo, alguns dos recursos mais populares, no momento, para se pagar menos:

- Viagens pela Líneas Aéreas Paraguanas (LAP), campeã absoluta dos descontos. A agência Basbrasil vende uma passagem da LAP Rio—Madrid—Rio por 985 dólares (o preço normal hoje, período de baixa estação, é de 1 556 dólares). O passageiro deve, porém, ir até Assunção e trocar de avião para seguir viagem. O tempo de vôo quase duplica — a menos que o avião, como já ocorreu em alguns vôos, apenas sobrevoe o território paraguaio com os passageiros brasileiros a bordo, faça meia volta e siga direto para Madrid. A LAP já foi multada três vezes pelo DAC.

Essas multas eram tão baixas (200 000 cruzeiros) e a empresa tão reincidente que o DAC elevou seu valor, em setembro, para 4 milhões de cruzeiros.

- Viagens pela Lan Chile, mas não com passagens compradas em seus balcões. Na agência Monark, por exemplo, é possível comprar uma passagem Rio—Paris—Rio pela Lan com um desconto de 384 dólares. Como a rigor a Lan não pode fazer o trajeto Rio—Paris — está autorizada a fazer Rio—Madrid —, na volta o passageiro desembarca no Rio, mas suas bagagens ficam por mais uma semana em Madrid.

- Também é possível ir à Europa mais barato desembarcando em Copenhague (Dinamarca). Oficialmente, a SAS, que faz a rota, não dá descontos. Mas através de agências de viagens compra-se a passagem pagando menos 253 dólares do que a tarifa normal.

- Quem vai para destinos especialmente distantes, como Tóquio (Japão), Sídney (Austrália), ou Bangcoc (Tailândia), pode fazer grande econo-



Ferraz: o líder dos vôos charter

mia comprando passagens só até os Estados Unidos ou a Europa. Uma passagem Rio—Bangcoc—Rio, comprada aqui, custa 3 836 dólares. Interrompendo a viagem em Londres, a passagem vai ficar por 955 dólares a menos.

- Através de agências de viagens é possível pagar apenas 800 dólares por uma passagem da Braniff Rio—Miami—Rio. O preço oficial é 1 326 dólares.

- Sempre existem vôos *charter* para a Europa e os Estados Unidos, modalidade permitida pelo DAC. Só este ano, de janeiro a setembro, foram realizados 747 vôos *charter*. O líder na organização de *charters* é Sílvio Ferraz, dono da agência Monark. A passagem fica de 300 a 400 dólares mais barata, por uma permanência, em geral, de 21 dias, mas a data da ida e da volta tem que ser fixada previamente.

- Quem se dispuser a uma estada de pelo menos dois dias em Casablanca (Marrocos), pode ir à Europa pela Royal Air Maroc, economizando 300 dólares.

TINTA VERMELHA — As empresas, com isso tudo, ganharam mais passageiros, mas, do ponto de vista financeiro, a guerra tem sido um desastre, não só nos Estados Unidos como também na Europa, onde muitas empresas entraram no leilão de tarifas para enfrentar as concorrentes americanas. Em 1978, as empresas aéreas que pertencem à IATA somaram cerca de 2 bilhões de dólares de lucros. Isso, definitivamente, é coisa do passado. Hoje é com tinta vermelha que os executivos das empresas aéreas escrevem os últimos resultados financeiros e colocam os seus vistos nas folhas de contabilidade que mostram as feias projeções financeiras.

O diretor geral da IATA estima que os prejuízos das companhias aéreas, em 1981, repetirão os do ano passado: cerca de 1,1 bilhão de dólares, dos quais 600 milhões só com suas operações no corredor do Atlântico Norte. A PanAm, depois de perder 214 milhões de dólares no ano passado, foi obrigada a vender sua majestosa sede em Manhattan por 400 milhões de dólares, e entregou por 500 milhões de dólares para a Britain's

Grand Metropolitan a cadeia de hotéis Intercontinental, reconhecidamente o seu melhor negócio.

Assim como a empresa americana, a British Airways inglesa enfrenta hoje o seu mais difícil desafio. No ano passado perdeu 261 milhões de dólares e espera prejuízos para o fim deste ano de 180 milhões de dólares. "Nenhum negócio pode resistir a prejuízos dessa escala", diz Roy Watts, seu principal executivo. "A menos que adotemos medidas drásticas, estamos correndo o risco de simplesmente sair do negócio."

"SUICÍDIO" — A British Airways tem ainda um pesadelo adicional — a operação do Concorde, que divide com a Air France. Desde 1976, quando começaram a voar com esse supersônico, as duas empresas já perderam 340 milhões de dólares — e o único sinal de que a sangria talvez esteja próxima do fim são as conversações, iniciadas no mês passado entre franceses e ingleses, para estudar a suspensão dos vôos do Concorde. A Braniff americana já perdeu neste ano

pela direção de aeronáutica civil inglesa, Laker resolveu contra-atacar com as mesmas armas "suicidas": acaba de criar a classe "regente", com o preço equivalente a menos de um terço da passagem de primeira classe e oferecendo serviços quase idênticos.

Não há indícios de que a guerra esteja perto do fim — mas todos acreditam que da forma como está o transporte aéreo não pode continuar, sob pena de demolir financeiramente as empresas. Susan Blocker, que dirige uma importante agência de viagens londrina, diagnostica: "Chegaremos fatalmente a tarifas mais realistas". Também em Londres, o principal executivo da New Frontier Travel acha que se atingiu o último limite. "O que está acontecendo é simplesmente desastroso", diz ele. "As companhias americanas estão indo à falência e, com elas, todas as européias." O delegado inglês na conferência da IATA em Cannes, há quatro semanas, explodiu: "Estamos todos loucos". E o novo presidente da PanAm, Edward Acker, parece resumir o sentimento geral das empresas aéreas com uma sentença: "As empresas não sabem as tarifas que estão cobrando, e os passageiros não sabem o que estão pagando".

COM LUCROS — No Brasil os passageiros sabem que estão pagando mais caro — mas esta, diz a Varig, é a única maneira de uma empresa privada não ir à falência, a menos que se queira que o governo pague os prejuízos com dinheiro público. "Felizmente para nós, essa pirataria toda não teve passagem no Brasil", comenta o presidente Helio Smidt. Contando com o escudo protetor representado pelo DAC, a empresa não teve o embaraço de se ver atirada num mercado de preços livres. As passagens continuaram caras, mas a crise do mercado internacional não deixou seqüelas letais. Apesar da conjuntura adversa, a Varig é hoje uma das raras empresas de transporte aéreo do mundo que está dando lucro: fechou o



Aeroporto do Galeão: sentindo a crise, apesar do movimento constante

cerca de 85 milhões de dólares, enquanto a Lufthansa alemã, depois de acusar prejuízo de 51 milhões de dólares no balanço de 1980, procura equilibrar-se vendendo 23 antigos Boeings 737.

A crise acabou por atingir até mesmo os operadores independentes. O inglês Sir Freddie Laker, o rei dos *charters* na

rota Nova York—Londres, não agüentou o segundo *round* da batalha no Atlântico Norte. "Isso é um suicídio", denunciava Laker, furioso, depois que soube da decisão da PanAm de cortar, de 526 para 261 dólares, o preço de sua passagem no mesmo trecho. Após ter uma queixa contra a PanAm arquivada

primeiro semestre ganhando 14,5 milhões de dólares.

O resultado não chega a ser motivo de comemoração — boa parte do lucro, reconhece Smidt, é resultado da inflação, já que a lei brasileira permite a correção monetária dos ativos da empresa. A Varig tem reforçado sua caixa com a venda de serviços para o exterior — por exemplo, formando e treinando pilotos e reformando a frota de seis velhos Boeings 707 de Angola, ao custo de 1 milhão de dólares cada um. Fora isso, ela tem precisado batalhar duramente no dia-a-dia, onde os preços das viagens internacionais vêm deixando fora do mercado um número crescente de passageiros potenciais.

"Nós somos uma empresa privada, não podemos ter prejuízos", argumenta Smidt com um axioma que não é tão óbvio quanto parece, em se tratando de empresas de aviação comercial. A maior parte delas é estatal — é o caso da Lufthansa, British Airways, Iberia, Air France, Alitalia, Transportes Aéreos Portugueses ou a Aerolíneas Argentinas. Na verdade, entre as companhias mais conhecidas dos brasileiros, apenas a Swissair e as americanas são privadas. As demais não precisam dar lucro ou, então, dispõem de subsídios para esconder prejuízos. A Viasa, estatal venezuelana, já acumulou em 1979 e 1980 prejuízos de 54 milhões de dólares, mesmo sendo fortemente subsidiada, sem que isso lhe trouxesse transtornos aparentes.

PRESTÍGIO — Desde 1969 a Varig, formalmente, não recebe subvenções — exceto nos vôos para a África (Nigéria e

Angola), que, naturalmente deficitários, são atendidos com subsídios indiretos. Os aviões são fretados pela Cacex e toda a receita obtida pela Varig com a venda de passageiros é restituída à Cacex, ficando a empresa com uma pequena comissão a título de administração. Em 1980, subtraída esta restituição, a Cacex ainda desembolsou como subvenção 22 milhões de cruzeiros. O que a Varig tem é uma espécie de status especial como único transportador internacional brasileiro. O governo lhe dá respaldo nas negociações com as concorrentes e autoridades estrangeiras. Todos os funcionários do Estado, quando em missão no exterior, devem viajar pela Varig. E, provavelmente, nenhuma outra empresa privada do país desfruta de tanto prestígio quanto a Varig junto à maior parte da elite brasi-



Halfin, da Air France: o único temor são os descontos dados por baixo do pano

leira — acostumada, durante anos, a receber atenções e encontrar um porto seguro em seus escritórios no exterior.

Única empresa privada brasileira de expressão internacional, a Varig — controlada por uma Fundação de 400 antigos funcionários, que vai do presidente ao mecânico — tem seus interesses naturalmente confundidos com os do governo. O presidente Figueiredo ou mesmo o governador Paulo Maluf só viajam para o exterior em aviões da Varig que ficam a sua disposição. A empresa, porém, cobra do governo estas viagens, dispensando apenas o pagamento da estadia dos aviões nas escalas que fazem, como aconteceu recentemente em Cleveland, onde o Boeing 707 ficou uma semana no aeroporto esperando as conclusões dos

exames médicos do Figueiredo. "Como existem 707 disponíveis, tanto faz que um fique estacionado no Galeão ou no aeroporto de Cleveland", explica Helio Smidt.

Ao governo compete defender a bandeira nacional e em transporte aéreo essa bandeira é a Varig. Por conta destas relações especiais, quando se estabelece uma tarifa — e o DAC tem plenos poderes para isso —, inevitavelmente ela reflete a conveniência da Varig. "O brasileiro não paga por uma passagem nem um centavo a mais do que o preço justo", justifica o brigadeiro Waldir Vasconcelos, diretor geral do DAC. Pelos padrões internacionais, os preços cobrados no Brasil estão dentro da normalidade. Por eles é possível estabelecer que uma empresa gasta por hora de vôo

pagar o combustível, assim, é preciso vender 54 passageiros. Mas há outros custos a cobrir, como o pagamento de 25 tripulantes por vôo — só o comandante recebe 5 000 dólares (615 000 cruzeiros) por mês —, comida de bordo e serviços de terra. Para pagar tudo isso e dar um lucro razoável um Jumbo precisa decolar com 171 dos 264 assentos ocupados. Além disso, concorre para a tarifa defendida pela Varig o problema da ordem de grandeza de sua operação. Hoje a empresa tem dezesseis aviões de grande porte, contra 234 da Lufthansa, por exemplo. A frota maior dilui os custos da Lufthansa. Com menos aviões, a Varig precisa de maior rigor no controle de suas despesas. O mercado de passageiros no Brasil, por outro lado, não é comparável ao de países industrializados. "Uma empresa de aviação pode cobrar passagens mais baratas desde que haja economia de escala", argumenta o brigadeiro Vasconcelos. "Nos Estados Unidos viajam diariamente de avião 800 000 pessoas, aqui esse número não passa de 30 000."

A limitação de passageiros internacionais — 2,4 milhões em 1980 — não é o único problema. Baixar os preços significa facilitar as viagens e, como argumenta Smidt, "nenhum país do mundo estabelece uma política de exportar turistas, mas sim de importá-los". As agências de turismo e órgãos ligados ao governo, como a Embratur, organizam pacotes oferecidos aos turistas estrangeiros que vêm para cá. Uma agência em Londres oferece passagens por 675 dólares para o trajeto Londres—São Paulo—Londres, um terço do preço normal. Mesmo assim, 70% de todos os passageiros de

vôos internacionais com escala no Brasil são brasileiros. Saem do Brasil mais turistas do que entram e só de janeiro a agosto deste ano o déficit brasileiro na conta turismo chegou a 120 milhões de dólares, com preços altos e tudo.

"POR BAIXO DO PANO" — A tarifa mais baixa, segundo José Halfin, há vinte anos diretor geral da Air France no Brasil, só se justifica para trazer mais turistas para o Brasil. E ele reconhece que para isso as tarifas praticadas não são convidativas. "No momento, porém, ninguém cogita, e em particular a Air France, de cobrar tarifas ainda mais baixas do que a modalidade ponto-a-ponto", diz Halfin. Como Smidt, o diretor da Air France — a quinta colocada,