

DESAFIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS MOÇAMBICANAS: UM ENFOQUE DA EMPRESA LINHAS AÉREAS DE MOÇAMBIQUE-LAM

Data de aceite: 01/02/2024

Marcos Tonissai

UCM-Faculdade de gestão de Recursos
Florestais e Faunísticos
Mestrado em Gestão de Negócios

Viegas Wirssone Nhenge

UCM-Faculdade de gestão de Recursos
Florestais e Faunísticos
Mestrado em Gestão de Negócios

RESUMO: Neste artigo faz-se uma análise os desafios da internacionalização da LAM. Tendo como objectivos específicos são: conceituar a internacionalização, descrever as formas de internacionalização, identificar as barreiras da internacionalização da LAM. Metodologicamente foi adoptada uma revisão bibliografica, por meio de um levantamento de artigos e livros que abordam a tematica, fazendo-se uma sistematização da informação e análise. Os resultados revelam que primeiramente a nível internacional as companhias africanas ainda não são bem-vindas. Adicionalmente um dos principais motivos é a inadequada ou falta de qualificação (conhecimento, treino, licenças, etc.). Mas a principal razão é a falta de assumpção da aviação como

uma prioridade por parte dos Governos Africanos. Com isto, a fraca abertura dos países europeus, americanos e asiáticos, que duvidam da capacidade tecnica e condições das aeronaves dos países africanos, como o caso da LAM que esteve listada como uma companhia não bem vinda no espaço aero europeu. Um dos entraves da internacionalização da LAM esta ligada a fraca disponibilidade de aeronaves adequadas para as rotas pretendidas. Com isto a LAM não consegue garantir uma internacionalização. Face a uma reduzida frota por parte da LAM, fica ofuscada diante de companhias que dominam o mercado, com isto tem dificuldades em se estabelcer no mercado internacional, diferentemente da Ethiopia airlines, tem alguma vantagem no contexto de gestão deste aspecto. A LAM tal como algumas empresas públicas moçambicanas apresentam grandes fragilidades devido a dependência governamental, o que acaba atrapalhando e dificultando a sua capacidade de inovação e expansão. Deste modo, aceitação da LAM na arena internacional dependeria de uma capacidade de adaptação da companhia as mudanças tecnologicas e uma gestão mais dinamica que promova a inovação.

PALAVRAS-CHAVE: Desafios,

ABSTRACT: This article analyzes the challenges of LAM's internationalization. The specific objectives are: conceptualizing internationalization, describing the forms of internationalization, identifying the barriers to the internationalization of LAM. Methodologically, a bibliographical review was adopted, through a survey of articles and books that address the topic, systematizing the information and analysis. The results reveal that, firstly, at an international level, African companies are still not welcome. Additionally, one of the main reasons is inadequate or lack of qualifications (knowledge, training, licenses, etc.). But the main reason is the lack of acceptance of aviation as a priority by African Governments. With this, the weak openness of European, American and Asian countries, which doubt the technical capacity and conditions of aircraft from African countries, as in the case of LAM, which was listed as a company not welcome in European aerospace. One of the obstacles to LAM's internationalization is linked to the low availability of aircraft suitable for the intended routes. As a result, LAM is unable to guarantee internationalization. Given LAM's small fleet, it is overshadowed by companies that dominate the market, which means it has difficulty establishing itself in the international market. Unlike Ethiopia airlines, it has some advantage in the context of managing this aspect. LAM, like some Mozambican public companies, has great weaknesses due to government dependence, which ends up hindering and hindering its capacity for innovation and expansion. Therefore, LAM's acceptance in the international arena would depend on the company's ability to adapt to technological changes and more dynamic management that promotes innovation.

KEYWORDS: Challenges, Internationalization, Companies, Area Lines of Mozambique.

1 | INTRODUÇÃO

O objectivo das empresas é gerar maior lucratividade e expansão, com isto, muitas precisam desenvolver estratégias com vista a ganhar maior visibilidade.

Nas últimas décadas a crescente interdependência política e econômica intensificou a discussão sobre globalização. Esse fenômeno pode ser definido como um processo pelo qual as atividades estatais são desagregadas em favor de uma estrutura de relações entre diferentes atores que operam em um contexto que é global (Held e McGrew, 2001)¹.

Olhando que a globalização trouxe uma nova dinâmica para os negócios, eliminando fronteiras e dando possibilidade das empresas poderem ter agências em diferentes países. Isto gerou nas companhias um interesse em ganhar espaço no mercado internacional.

O sector do transporte aéreo trata-se de um dos mercados mais competitivos a nível internacional, não só pelos benefícios que acarreta, sejam estes a nível económico, social e/ou político (entre outros), mas também pelo facto de permitir o movimento de pessoas e/ou bens de forma bastante rápida, cómoda e eficaz. No centro da operação do sector aeronáutico, entre muitas outras entidades, encontram-se as companhias aéreas, cujo principal objetivo é fornecer um serviço de transporte de passageiros e/ou carga (por via aérea), entre um vasto conjunto de destinos, mediante a procura verificada (Rocha, 2019).

¹ <https://www.scielo.br/j/rap/a/4bMzVLnywGfZKjzqWQzLyPc>

Em Moçambique, as rotas internacionais são operadas, principalmente, pelas companhias estrangeiras South African Airways, Ethiopian Airlines, Kenya Airways, Qatar Airways, TAAG Linhas Aéreas de Angola e TAP Air Portugal. A companhia nacional LAM atende rotas para países da África Austral com voos semanais, maioritariamente de e para Maputo, e rotas nacionais para todos os aeroportos do país. Em 2020, apenas a LAM manteve sua operação em voos nacionais e alguns internacionais, ao passo que as companhias estrangeiras reduziram ou pararam de operar voos regulares para Moçambique, retornando gradualmente a partir do último trimestre de 2020.

Diante da fragilidade da companhia nacional LAM no mercado internacional, tornou-se oportuno uma reflexão sobre a empresa em alusão. Traçando-se como objectivo geral: analisar os desafios da internacionalização da LAM. Quanto aos objectivos específicos são: conceituar a internacionalização, descrever as formas de internacionalização, identificar as barreiras da internacionalização da LAM.

Metodologicamente foi adoptada uma revisão bibliográfica, por meio de um levantamento de artigos e livros que abordam a temática, fazendo-se uma sistematização da informação e análise.

A reflexão desta temática é interessante por despertar sobre pontos a serem melhorados para criar-se mecanismos para potencializar as empresas públicas nacionais, no sentido de alcançarem novos mercados.

2 | QUADRO TEÓRICO

2.1 Internacionalização

Para Dias (2007, p. 6), ressalta que a internacionalização não pode ser considerada um fenómeno dos nossos dias, se tivermos em atenção que as trocas entre nações se perdem no tempo. Acreditamos que manter-se no mercado resume-se a aceitação das mudanças. No plano do comércio internacional, as mesmas ocorrem com a liberalização e internacionalização das empresas.

Segundo Martins (2014, p. 15), “os países têm um incentivo em especializar-se em inovações distintas, difundindo o conhecimento tanto através do comércio, como da troca de ideias e gerando maior efeito no bem-estar”.

Por meio destes conceitos, entende-se a internacionalização como um mecanismo pela qual a empresa procura estender os seus produtos e serviços em novos mercados, diferentes do seu país de origem.

A internacionalização passa a fazer parte da estratégia do negócio, com vista a alcançar novos clientes e dimensionando a empresa para gerar mais lucros.

A internacionalização das empresas está ligado ao fenómeno de globalização, neste âmbito várias empresas apoiam-se na internacionalização como um mecanismos de expansão dos seus negócios e uma forma de ganhar maior vantagem competitiva e

abertura de novos mercados.

Segundo Castro (2005,cit em Bassan et all , 2015), podem ser diversas e diferenciadas as motivações que levam uma empresa a tomar a decisão de destinar os seus produtos para o comércio internacional. Uma das razões é a melhoria financeira, que possibilita á empresa reduzir seu custo financeiro, aumentar seu capital de giro e melhorar seu fluxo de caixa, pois as exportações dispõem de mecanismos internos que permitem o recebimento antecipado das receitas de exportação, antes mesmo de começar a produzir os produtos, antes do embarque ou mesmo antes do pagamento pelo importador e entre outros.

No entanto, no processo de internacionalização é necessário que as empresas tenham importantes informações sobre a região ou país onde pretende expandir os investimentos, neste contexto é fundamental analisar os factores macroambientais no processo de planeamento estratégico.

2.2 Formas e estratégias de internacionalização

A internacionalização é um processo lento e gradual, onde as empresas se envolvem de forma progressiva nos mercados internacionais. Referiu-se também que a decisão de se internacionalizar não é momentâneo, por isso, as empresas têm que fazer um balanço das vantagens e desvantagens que decorrem de cada modo de entrada (Graça, 2016).

Uma empresa só deve avançar com o seu processo de internacionalização e expansão, quando já conhece os seus recursos financeiros e os seus limites e está bem estruturada e consolidada no seu país de origem. Pois, só quando esta tiver vantagem competitiva sobre os seus concorrentes internos é que deve avançar para o mercado externo (Porter, 1990)

As estratégias de internacionalização são adoptadas pelas empresas, de modo a fortalecer a sua posição competitiva. No entanto, também podem ser utilizadas com o objectivo de garantir a sua sobrevivência ou apenas para estimular a sua expansão.

Dias (2007, p. 6), “num mundo em constante mutação, com a progressiva liberalização do comércio mundial, a expansão internacional tem sido a resposta das empresas ao aumento generalizado da concorrência e às ameaças à sua sobrevivência”.

De acordo com Lorga (2003), existem três modos de entrada nos mercados internacionais:

- Exportação, que pode ser indirecta ou directa;
- Contratação, que se pode traduzir em licenciamento, contrato de gestão e sub-contratação internacional;
- Investimento directo, que se refere ao joint-venture, alianças estratégicas e propriedade total.

Já Ferreira, Reis e Serra (2011), consideram a existência de seis estratégias de internacionalização, entre elas:

- Exportação;
- Licenciamento;
- Franchising;
- Contrato de gestão;
- Join-ventures;
- Aquisições parciais;
- Investimentos de raiz.

Tendo por base o que foi mencionado por Ferreira, Reis e Serra (2011), em seguida passa-se a apresentar cada uma das estratégias mencionadas. A exportação é a principal forma de internacionalização, mas para uma empresa que não actua de forma permanente no mercado externo. A exportação torna-se mais complicada, e deve-se à falta de conhecimento sobre os mercados, e a falta de poder de negociação.

A dimensão das organizações também pode influenciar a entrada, sendo que quando se trata de uma empresa de menores dimensões, pode usufruir de duas grandes vantagens e as quais as empresas de maiores dimensões não usufruem (Brito, 1993):

- A flexibilidade e rapidez de reacção no aproveitamento de oportunidades de negócio;
- Uma maior personalização nos contactos que sustentem um relacionamento a longo prazo baseado na confiança;

Ainda que a exportação seja uma das formas mais rápidas das empresas se internacionalizarem, este processo pode implicar algumas complicações, nomeadamente a nível logístico, o qual tem que ver com as operações administrativas, e ao nível de redes de distribuição. É neste sentido que Williamson (1991) reforça a importância das empresas não entenderem a sua actuação no mercado externo como uma forma de escoar os seus produtos, mas também para controlar redes comerciais e a prestação de um serviço de qualidade aos seus clientes (Williamson, 1991).

A exportação é uma estratégia de internacionalização bastante utilizada por pequenas e médias empresas (PME), pois se trata de uma forma de entrada no mercado externo que requer poucos custos.

3 | DESAFIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS LINHAS ÁEREAS DE MOÇAMBIQUE

Em Moçambique, as raízes do sector aéreo datam do período colonial, com o surgimento da companhia aérea DETA (Direcção de Exploração de Transportes

Aéreos), em 1935. Segundo Yussuf e Vieira (2005), a DETA foi criada para satisfazer os interesses comerciais dos colonos portugueses com os países vizinhos de Moçambique, nomeadamente, África do Sul, Rodésia do Sul (Zimbábue), Suazilândia (Essuatíni) e Malawi. A DETA iniciou sua atividade de transporte aéreo com dois aviões, posteriormente, com a aquisição de mais aeronaves, encetou rotas domésticas. Mais tarde, passou a realizar rotas regionais e internacionais, com voos regulares para Luanda, Blantire, Antananarivo, Leopoldville, Livingstone e Lisboa. Após a independência de Moçambique (1975), em 1980, a DETA foi extinta, e substituída pela empresa estatal Linhas Aéreas de Moçambique (LAM). No mesmo ano, foi criada a Aeroportos de Moçambique (ADM), empresa estatal para a exploração de infraestruturas aeroportuárias até então vinculadas aos serviços da Aeronáutica Civil, herdadas do colonialismo (Todesco et al, 2020)².

As Linhas Aéreas de Moçambique foram criadas no dia 14 de maio de 1980, ao abrigo do Decreto nº 8/80 de 19 de novembro, e assumiram todos os direitos e obrigações resultantes de actos ou contratos praticados ou celebrados pela sua antecessora, a DETA - Direção de Exploração do Transporte Aéreo - que esteve em actividade desde 1936, de acordo com o site oficial da LAM.

Em 1998, a LAM foi transformada numa sociedade anônima de responsabilidade limitada, tendo o Estado detido 91% das ações da companhia, e os gestores, técnicos e trabalhadores das LAM tornaram-se detentores dos 9% restantes (LAM, [s.d.]). Por sua vez, a empresa pública ADM abriu espaço para a participação do capital privado, porém, não obteve sucesso, haja vista a falta de interesse da iniciativa privada. O monopólio da LAM sobre as rotas nacionais foi ligeiramente reduzido com o surgimento de algumas pequenas empresas privadas de transporte aéreo, como a Moçambique Expresso (MEX), CFM Transportes e Trabalhos Aéreos SA, Transportes e Trabalhos Aéreos (TTA) e Solenta Aviation Mozambique SA, que passaram a operar, também, em algumas rotas nacionais. A ADM, que tem sob sua gestão 14 aeroportos (5 internacionais), construiu, recentemente, mais dois aeroportos, um em Nacala, em 2014, e outro em Chongoene, em 2020, a fim de ampliar a integração nacional e atender aos interesses de grandes corporações hegemônicas internacionais na exploração de recursos naturais e minerais do país (MTC, 2022)³.

Com um trabalho sólido e responsável, as LAM conquistaram o seu espaço no mercado aéreo africano. Com a maior parte dos voos a serem processados a nível interno e regional, a companhia demonstra interesses em conquistar uma maior quota de mercado a nível internacional, embora esse seja um objectivo bastante ambicioso por algumas razões abordadas abaixo.

2 <https://journals.openedition.org/confins/48428#:~:text=Em%20Mo%C3%A7ambique%2C%20as,herdadas%20do%20colonialismo.>

3 [https://journals.openedition.org/confins/48428#:~:text=Em%201998%2C%20a,pa%C3%ADs%20\(MTC%2C%202022\)](https://journals.openedition.org/confins/48428#:~:text=Em%201998%2C%20a,pa%C3%ADs%20(MTC%2C%202022))

3.1 Restrições no mercado internacional para companhias africanas

Um dos primeiros pontos está associado ao facto de que a nível internacional as companhias africanas ainda não são bem-vindas.

De acordo com Gomes (2010), actualmente, o tráfego aéreo no continente africano representa apenas 4% do mundial, uma percentagem muito inferior àquelas alcançadas pela América do Norte, Europa, Ásia e América do Sul. Entretanto, a África apresenta o maior índice de acidentes aéreos por número de voos anualmente (17% dos acidentes aéreos entre os anos de 2001 e 2007 ocorreram em África).

Um dos principais motivos é a inadequada ou falta de qualificação (conhecimento, treino, licenças, etc.). Mas a principal razão é a falta de assumpção da aviação como uma prioridade por parte dos Governos Africanos (GAO, 2009).

Este aspecto explica, a fraca abertura dos países europeus, americanos e asiáticos, que duvidam da capacidade técnica e condições das aeronaves dos países africanos, como o caso da LAM que esteve listada como uma companhia não bem vinda no espaço aero europeu.

3.2 Disponibilidade de aeronaves

Um dos entraves da internacionalização da LAM está ligada a fraca disponibilidade de aeronaves adequadas para as rotas pretendidas. Com isto a LAM não consegue garantir uma internacionalização.

O tráfego aéreo africano é inferior ao dos outros continentes, o que indica que o número de aeronaves em operação nesse continente é menor. Com menos aeronaves em operação, há menos acções de manutenção levadas a cabo, parece haver menos pressão de tempo sobre os trabalhadores de manutenção (Gomes, 2010).

Uma das alternativas é a recorrência a contratos de *leasing* com outras companhias aéreas, sendo uma modalidade praticada e acessível na indústria de aeronaves, porque nem todas as aeronaves são adequadas para voar em determinadas rotas. Por exemplo uma aeronave utilizada para voos regionais, teria dificuldade e capacidade para efectuar voos de longo curso com duração de mais de 8 horas.

Genericamente, *leasing* pode ser explicado como um negócio jurídico realizado entre instituição financeira e cliente, no propósito de oferecer recursos para a aquisição de bens sem que o arrendatário (cliente) tenha que dispor de capital imediatamente. Consiste em uma espécie aproximada de “locação” de bens, considerando-se, no final da transação, três possibilidades para o arrendatário: continuar a locação; extinguir o contrato, devolvendo o bem; ou comprar o bem por um valor estipulado no próprio contrato, denominado “valor residual” (Paiva, 2002)⁴

⁴ <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/140701/000989747.pdf?sequence=1>

Percebe-se que no contracto leasing, existe uma operação semelhante a um aluguer, mas com opção de compra no final do contrato. Este mecanismo de arrendamento poderia facilitar o alavancamento da companhia.

3.3 Reduzida frota/Ajustar a competição

A abertura de uma nova rota já executada por outra transportadora aérea não é incomum, pois existem milhares de companhias aéreas operando no mundo. Algumas companhias aéreas podem ter uma vantagem sobre as menores. As grandes companhias aéreas podem alimentar seus voos em seus hubs conetando o tráfego de passageiros. Por outro lado, as companhias aéreas menores que não operam muitos voos no aeroporto de origem podem depender principalmente do tráfego local para preenchê-los (Sabre, 2017)

Face a uma reduzida frota por parte da LAM, fica ofuscada diante de companhias que dominam o mercado, com isto tem dificuldades em se estabelecer no mercado internacional, diferentemente da Ethiopia airlines, tem alguma vantagem no contexto de gestão deste aspecto.

3.4 Dependencia e interferência governamental

A LAM tal como algumas empresas públicas moçambicanas apresentam grandes fragilidades devido a dependência governamental, o que acaba atrapalhando e dificultando a sua capacidade de inovação e expansão.

A LAM, principal companhia aérea nacional, já estava numa situação crítica antes mesmo da pandemia, com uma dívida elevada, agravada em 2020, que a tornou quase inoperacional. O activo total da empresa de 8.7 bilhões de meticais, em 2018, reduziu para 6,6 bilhões de meticais, em 2019. Contrariamente, os seus passivos aumentaram de 16.5 bilhões de meticais, em 2018, e para 18.4 bilhões de meticais, em 2019, e a dívida líquida evoluiu de 15,4 bilhões meticais, em 2018, para 17,4 bilhões meticais, em 2019, correspondentes a USD 230 milhões (Martinho, 2021)⁵.

Miguel (2023), aponta que uma empresa de consultoria contratada pela Fly Modern Ark, gestora das Linhas Aéreas de Moçambique (LAM), detectou casos de corrupção e má gestão naquela companhia.

A gestão ineficiente da companhia pode influenciar na capacidade desta criar mecanismos de internacionalização, tornando-se um desafio a capacidade de inovação e busca de soluções mais eficazes.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vidade dos aspectos apresentados ao longo do artigo percebe-se que a

⁵ <https://www.opais.co.mz/contas-da-lam-apontam-uma-divida-insustentavel-de-usd-230-milhoes/>.

internacionalização da LAM, representa um desafio devido a factores que dizem respeito a burocracias estabelecidas no mercado internacional e fragilidades internas da companhia.

A internacionalização da LAM depende de criação de condições técnicas/operacionais, identificando-se deficiências nas aeronaves da companhia e falta de pessoal capacitado. Por outro lado existem barreiras externas relacionadas com a indústria estão subdivididas em estrutura industrial e concorrência. Na estrutura industrial as barreiras são: o tamanho da empresa, a elevada concentração da indústria, a falta de novas tecnologias, a escolha da tecnologia certa, a falta de preparação para competir contra multinacionais, a falta de tecnologia e o fornecimento de matérias primas pouco confiável. Já na concorrência as barreiras são: a concorrência de preço, a concorrência agressiva, a falta de preços competitivos e a concorrência feroz no mercado de destino.

A aceitação da LAM na arena internacional dependeria de uma capacidade de adaptação da companhia às mudanças tecnológicas e uma gestão mais dinâmica que promova a inovação.

REFERÊNCIAS

Brito, T. (1993). *Estratégias de internacionalização*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora

Dias, G. (2007). *Análise e Gestão de Risco na Internacionalização das Empresas*. Dissertação de Mestrado, FEUA - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Engenharia Civil, Porto

Ferreira, R., Reis, A., & Serra, L. (2011). *Internacionalização*. Lisboa: Escolar Editora

Gomes, F.(2010). *Factores Humanos em Manutenção de Aeronaves Factores Humanos em Manutenção de Aeronaves*. Dissertação Apresentada na Universidade da Beira interior.

Held, D.; Mcgrew, A. (2001) *Prós e contras da globalização*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. Acessado a 15 de Novembro em <https://www.scielo.br/fj/rap/a/4bMzVLnywGfZKjzqWQzLyPc>

Martins, J. (2014). *Comércio Internacional de Serviços na Economia Portuguesa*. Dissertação de Mestrado, ISCTE, Gestão, Lisboa.

Miguel, L. (2023). *As estratégias de internacionalização, as suas motivações e determinantes*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico De Coimbra, Gestão, Coimbra.

Porter, T.(1990). *Análise empresarial*. São Paulo: Atlas

Rocha, D (2019). *Análise Comparativa do Modelo de Negócio das Companhias Aéreas Legacy vs Low-cost: Um Estudo Empírico Aplicado à TAP Air Portugal e Easyjet*. - Dissertação de Mestrado

Sabre (2017). *Sector de Aviação*. Acessado a 23 de Novembro em : <https://www.sabre.com/insights/4-considerations-airlines-must-make-when-planning-new-routes/>

Williamson, G.(1991) *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.

Martinho, E. Contas da LAM apontam uma dívida insustentável de USD 230 milhões. O País, 8 jul. 2021. Disponível em: <https://www.opais.co.mz/contas-da-lam-apontam-uma-divida-insustentavel-de-usd-230-milhoes/>.

Todesco, C., Guambe, J., Pinho, T., Fernandes, M. Novaes, A. (2020). *O Estado perante a crise do transporte aéreo: os casos de Brasil e Moçambique*. Acessado no dia 1 de Novembro em <https://journals.openedition.org/confins/48428#:~:text=Em%20Mo%C3%A7ambique%2C%20as,herdadas%20do%20colonialismo>.