



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA - UNILAB**

INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Presencial

MIGUEL FERNANDO EDUARDO

**ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA AUTARQUIA DE SEGUROS
AUTOMOTIVOS EM MOÇAMBIQUE:
ESTUDO DE CASO DA EMOSE**

REDEÇÃO - CE

2022

MIGUEL FERNANDO EDUARDO

**ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA AUTARQUIA DE SEGUROS
AUTOMOTIVOS EM MOÇAMBIQUE:
ESTUDO DE CASO DA EMOSE**

Monografia apresentada como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em Administração
Pública, na Universidade da Integração da Lusofonia
Afro-Brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto

REDENÇÃO – CE

2022

MIGUEL FERNANDO EDUARDO

**ESTRATÉGIA DESENVOLVIMENTO DA AUTARQUIA DE SEGUROS
AUTOMOTIVOS EM MOÇAMBIQUE: Estudo de caso da Emose.**

Monografia apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel em
Administração Pública, na Universidade da
Integração Internacional da Lusofonia Afro-
Brasileira – UNILAB.

Orientador: Professor Dr. João Coêlho da Silva
Neto

Aprovado em 31/01/2023

Banca Examinadora

Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto (Orientador)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dra. Andreia Yumi Sugishita Kanikadan

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Luís Miguel Dias Caetano

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira Sistema
de Bibliotecas da UNILAB

Eduardo, Miguel Fernando.E26e

Estratégia desenvolvimento da Autarquia de Seguros Automotivos em
Moçambique: estudo de caso da Emose / Miguel Fernando Eduardo. -
Redenção, 2023.
28f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de
Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2023.

Orientador: Prof. Dr. João Coelho da Silva Neto.

1. Planejamento estratégico. 2. Setor público. 3.
Estratégias. I. Título

CE/UF/BSP

CDD 658

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecer a minha família que sempre tem me apoiado ao longo do curso. Agradecer aos meus amigos pelo companheirismo e por compartilharmos momentos tão importantes para meu crescimento pessoal. Agradeço também ao meu orientador, o professor Dr. João Coêlho da Silva Neto pela do qual sua experiência e paciência foram de extrema importância para que esta pesquisa pudesse ser desenvolvida.

RESUMO

O planejamento é um processo contínuo de alinhamento da estrutura organizacional. Neste sentido o planejamento auxilia na melhoria do desempenho organizacional e ajuda a estabelecer padrões estratégicos para o atingimento dos seus objetivos. O grande problema, para a grande maioria das organizações, de acordo com estudos da Fortune, não está na estratégia, mas na má execução destas. As organizações falham, não porque suas estratégias são ruins, mas simplesmente por que não conseguem implementá-las. Não são poucos os estudos que demonstram estas afirmativas, entretanto voltamos para compreender a importância do planejamento estratégico no modelo de gestão adotado por uma autarquia moçambicana, especialmente a partir dos valores, missão e visão da organização, através de análises do ambiente externo e dos ambientes internos, juntamente com a determinação das questões estratégicas, com o desenvolvimento tecnológico e a velocidade em que o mercado se transforma e como estes fatores provocam as mudanças na gestão da organização. Para tanto, pesquisamos as principais características da organização, os marcos históricos, como o desenvolvimento tecnológico afetou no mercado exigindo o planejamento como um processo contínuo para o alcance dos novos objetivos organizacionais. O estudo tem como objetivo avaliar o planejamento estratégico na gestão organizacional. Assim, foram mencionados diferentes conceitos no que fundamenta o planejamento estratégico no contexto corporativo. Dessa forma, foi abordada a importância do planejamento como ferramenta administrativa na empresa, essa sendo favorável para enfrentar as ameaças acerca das oportunidades de mercado. O planejamento pode ser eficiente e fácil de ser elaborado, mas exige competências para que possa ser utilizado como um instrumento de competitividade, que possibilita a efetividade organizacional e evoluir diante das constantes mudanças do mercado, foi feito com base numa revisão bibliográfica também documental e de entrevista.

Palavras chaves: EMOSE, Planejamento estratégico, Setor Público, Estratégias.

ABSTRACT

Planning is a continuous process of aligning the organizational structure. In this sense, planning helps improve organizational performance and helps establish strategic standards for the achievement of its objectives. According to Fortune studies, the big problem for most organizations is not in the strategy, but in the poor execution of these strategies. Organizations fail, not because their strategies are bad, but simply because they can't implement them. There are not few studies that demonstrate these statements, however, we returned to understanding the importance of strategic planning in the management model adopted by a Mozambican autarchy, especially from the values, mission, and vision of the organization, through analysis of the external and internal environments, along with the determination of strategic issues, with technological development and the speed in which the market transforms itself, and how these factors provoke changes in the organization's management. To this end, we researched the main characteristics of the organization, the historical milestones, and how technological development has affected the market, requiring planning as a continuous process to achieve new organizational objectives. The study aims to evaluate strategic planning in organizational management. Thus, different concepts were mentioned in what underlies strategic planning in the corporate context. In this way, the importance of planning as an administrative tool in the company was addressed, as it is favorable to face the threats about the market opportunities. The planning can be efficient and easy to be elaborated, but it requires skills so that it can be used as a competitiveness tool, which enables organizational effectiveness and evolves in face of the constant market changes, was made based on a bibliographic review also a documentary, and an interview.

Keywords: EMOSE, Strategic Planning, Public Sector, Strategies.

SUMARIO

1.INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Objetivos gerais.....	11
1.2 Objetivos específicos.....	11
2.REFERENCIAL TEORICO.....	12
2.1 ESTRATEGIAS CONCEITOS.....	14
2.2 BALANCED SCORECARD (BSC).....	15
2.3 CONTEXTUALIZANDO A EMOSE.....	16
2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO.....	19
3.RESPONSABILIDADES SOCIAIS.....	20
3. 1 EVENTOS QUE MARCARAM A HISTÓRIA DA EMOSE.....	20
4.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
6. REFERENCIAS.....	27

1.INTRODUÇÃO

Orlickas (2010, p.37) avalia que o planejamento estratégico é uma ferramenta de governança vastamente empregada pelas companhias. Além do mais, aponta que “o planejamento tende prognosticar e diminuir os incidentes dos resultados e elevar os favorecedores na tomada de decisão, porquanto admitem que o gestor adote decisões com maior firmeza”.

Deste modo, olhando em particular para o setor segurador moçambicano, o ambiente económico deixa claro a pertinência de os operadores de seguro se empenharem em entender a necessidade dos segurados, em ampliarem o diálogo e atendimento dos clientes, ouvir críticas e oferecer ferramentas e serviços diversificados que vão ao encontro das expectativas dos consumidores, o que contribuiria, não só para a sua proteção, como também para a proteção e crescimento do próprio mercado.

É importante criar estratégias eficazes que também contribuam para a maximização dos lucros, pois o consumidor busca satisfação dando valor ao comportamento empresarial, considerando o atendimento, serviços, qualidade do produto e os seus benefícios.

É neste momento em que o consumidor faz a sua avaliação que as empresas precisam de ter mais atenção, pois o cliente vive comparando os possíveis benefícios dos produtos e serviços oferecidos, ou melhor, aquilo que recebe com o que esperava receber

O ambiente organizacional é de constante mudança, exigindo dos seus gestores novas formas de estruturá-los, com o foco no cidadão, tecnologias e técnicas adequadas para o alcance dos objetivos estratégicos. As estratégias representam um posicionamento da organização, com base no mercado, que lhe assegure vantagens competitivas e valor agregado para o cliente cidadão.

A estratégia auxilia na tomada de decisão e na definição do que deve ou não ser feito. Entretanto, o grande desafio é traduzir a estratégia em um plano de ação que leve a organização a um modelo ágil de gestão. Independente das barreiras a execução do

planejamento estratégico, é factível afirmarmos que a maioria das organizações não conseguem ser efetivas na execução das suas estratégias. Adizes afirma, no seu livro “O Ciclo de Vida das Organizações: Como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazem a respeito” (1993), uma referência para a consultoria organizacional, que as organizações têm comportamento previsíveis em seu crescimento e desenvolvimento e que, portanto, “o sucesso ou fracasso de qualquer organização depende de sua capacidade de enfrentar os desafios apresentados por esse crescimento, e de efetuar transições saudáveis de um estágio do seu desenvolvimento para outro”. Entendemos, portanto, que o planejamento estratégico, quando aplicado de modo adequado, pode produzir na empresa maior competitividade, operando como uma ferramenta de comunicação, de acompanhamento e, sobretudo, de aprimoramento do aprendizado nos empreendimentos (FERREIRA et al., 2005).

A afirmativa de Ferreira (2005), pode ser justificada pelo Fenômeno dos Ciclos de Vida de Adizes (1993), visto que “ao longo do seu ciclo de vida das organizações, os sistemas sofrem mudanças e revelam padrões previsíveis de comportamento, que se manifestam como dificuldades que precisam ser superadas e exigem, muitas vezes, a intervenção externa para serem resolvidas”.

A importância do Planejamento Estratégico para que as empresas se preparem para que tenham uma visão futurística e os específicos foram: Verificar qual dos motivos barram as empresas para seu crescimento, levantar quais diferenciais as empresas futurísticas buscam para se manter no mercado e avaliar quais ferramentas são utilizadas para realizar o planejamento empresarial. A atividade seguradora tem como base a finalidade social e econômica, sendo muito importante pois procura a perenidade das atividades humanas, tentando minimizar os riscos à vida, à saúde e à propriedade das famílias e dos setores produtivos da sociedade.

A atividade seguradora, ainda é geradora de emprego e imposto. Outra forma de função social dentro da atividade seguradora, está no contrato de seguro por desempenhar, dentro da sociedade, o papel de socialização dos riscos, dos danos e do dever de indenizar; regulamentado todos esses deveres. Além da função específica das seguradoras, esse ramo tão importante na economia, as empresas seguradoras podem exercer atividades que facilitem a vida dos segurados, ou que assumam papéis de transformação social.

O setor segurador devolve para a sociedade sob a forma de indenizações, resgates ou remunerações de planos previdenciários, resgates e sorteios de títulos de capitalização, um considerável montante que é reinvestido na economia nacional. Fazendo a divisão do risco entre muitos, levando possibilidades de proteção e confiança no futuro a mais camadas da sociedade, o seguro cumpre então sua função social.

Segurados e seguradores diante do risco que é comum, e do infortúnio incerto quando este se torna individual, ao contribuinte em forma dos seguros, criam um fundo social administrativo pelas seguradoras, destinado ao enfrentamento do risco e das ameaças à vida, à saúde e ao patrimônio das pessoas, empresas e instituições. Neste sentido, este estudo justifica-se pela importância de conhecer e definir como o planejamento estratégico pode ser um instrumento efetivo de eficiência na gestão de uma organização. Os resultados são demonstrados através de análises que demonstram a vantagem competitiva da organização e na perspectiva da conquista de novos mercados no futuro.

1.1 Objetivos gerais

- ✓ Destaca como objetivo geral, a estruturação de um planejamento estratégico de uma empresa de seguros Emose, buscando entender melhor toda caminhada da organização desde a sua criação até os dias atuais.

1.2 Objetivos específicos

- ✓ Segurar pessoas, bens e negócios com total garantia, contribuindo ativamente para o desenvolvimento socioeconômico nacional
- ✓ compreender o modelo de gestão adotado pela governança, que implica em compreender como o planejamento estratégico pode representar, de forma efetiva, um instrumento de eficiência para o modelo.

O planejamento estratégico se torna importante para definir o que é relevante, o caminho percorrido, o objetivo a ser cumprido.

Contudo, muitas organizações não conseguem ou encontram dificuldades na implementação do plano estratégico justamente por não estar devidamente estruturado, de forma sistemática, assim surge o interesse em abordar o planejamento estratégico, a melhor forma de trabalhar são adquiridas quando se otimiza os recursos de uma forma correta. A justificativa desta pesquisa procura ajudar a planejar o futuro da organização em estudo, objetivando propor iniciativas que resultem em vantagens competitivas no mercado de atuação.

2.REFERENCIAL TEORICO

A elaboração do planejamento estratégico é de grande importância para que a empresa reconheça os desafios do mercado e os efeitos para o seu futuro de sucesso; lembrando-se sempre de identificar as oportunidades de negócio mais promissoras para a empresa. Deve-se conhecer o nível de satisfação dos clientes da organização, com isso se desfruta de subsídios para uma melhor gestão dos negócios, desenvolvendo estratégias para atrair e reter clientes. Além, de continuar exercendo o mesmo nível de qualidade de serviços para os novos clientes, um processo expansionista sem análises.

Com esse processo, pretende-se aprofundar ainda mais os conhecimentos sobre a própria empresa e seu mercado de atuação. O planejamento deve acontecer antes de abrir as portas, através de um plano de negócios. Para que tenha êxito no seu objetivo, o planejamento deve ser liderado pela direção e avaliados os ambientes da organização.

Para Peter Drucker (2009), o planejamento se torna cada vez mais importante dentro das organizações, adotando o desempenho e traçando objetivos para sua sobrevivência, levando em consideração onde pretende chegar, os consumidores que quer alcançar, os concorrentes que precisará enfrentar. Segundo Chiavenato (2004), o planejamento representa na escolha adiantada de decisões a respeito de o que realizar, antes do ato ser preciso sobre a questão real, projetar consiste em aparentar o futuro esperado e constituir previamente os movimentos de atuação indispensáveis e os elementos apropriados para alcançar as finalidades.

O planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente. A sua principal consequência são os planos. Planejar significa olhar para frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito (CHIAVENATO, 2003, p. 242).

A importância que as atividades operacionais sejam devidamente planejadas no âmbito organizacionais, pois assim, o empreendimento pode melhorar e alcançar suas metas rapidamente no mercado. Planejar constitui formular sistematicamente finalidades e atuações de opções, que ao final de cada operação a alternativa ocorrerá a propósito da melhor ação, além disso, expõe sobre os resultados futuros de determinações presente, já que é um processo de decisões mutuas e autônomas que tendem a obter intenções anteriormente estabelecidas.

Compreende-se que o planejamento é um modo de estabelecer princípios relacionados à determinada questão, em que serão constituídas as finalidades e metas, tendo como intenção alcançar certo resultado. Para Bateman e Snell (2009, p. 117) pensa que “planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”. De acordo com Chiavenato (2004), ajuíza que o planejamento pode compreender tempos de longo e até de curto prazo, igualmente como abranger a empresa integralmente,

Segundo Kotler (1975), sendo um dos defensores do uso do planejamento apresenta como conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. Desde antiguidade o homem já usava mesmo que de forma intuitiva, meio de planejar suas atividades almejando melhorar sua sobrevivência. Além disso, usava para antecipação de acontecimentos, deste modo, adotando as decisões que fosse mais apropriada a suas operacionalidades.

Com o processo da globalização o ser humano está em uma incessante busca por inovações para ampliar seus interesses comerciais e o consumismo exagerado dos indivíduos. Sendo que constantemente os empreendimentos precisam estar atentos às atualizações do mercado.

2.1 ESTRATEGIAS CONCEITOS

O surgimento da palavra estratégia tem suas origens no campo militar, durante a época da civilização grega (OLIVEIRA, 2001 apud KICH; PEREIRA, 2011a, p.1047). Derivada da palavra *strategos*, significa “general” e é traduzida literalmente como “a arte do general”. Todavia, o tema estratégia possui origens ainda mais antigas, sendo apresentada no livro “A arte da Guerra”, de Sun Tzu, com origem datada há mais de três mil anos (MINTZBERG et al., 2003, apud LACERDA; ENSSLIN, L; ENSSLIN, S, 2012, p. 59). A estratégia era utilizada com o objetivo de vencer as guerras, os inimigos existentes ou evitar que novas guerras acontecessem.

A principal ideia em trazer fundamentações estratégicas, das guerras para as organizações, é ganhar vantagens competitivas. Desse modo, James (1985:56 apud MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p. 98) destaca que a experiência militar é uma verdadeira mina de ouro de estratégias competitivas, sendo elas bem testadas sob condições de combate. Na atualidade, o mundo corporativo passa por grandes dificuldades e oportunidades, visto que é necessário ter a presença de uma boa estratégia, que, executada de maneira a favorecer sua organização, resulta em avanços e destaques.

Para Albino (2010), os estudos da estratégia surgiram em um processo multidisciplinar, de diversas áreas teóricas das organizações, econômicas e sociológicas. No campo acadêmico, os estudos da estratégia foram iniciados na década de 60, com o processo da sistematização dos campos de estudos da estratégia.

É importante criar estratégias eficazes que também contribuam para a maximização dos lucros, pois o consumidor busca satisfação dando valor ao comportamento empresarial, considerando o atendimento, serviços, qualidade do produto e os seus benefícios. É neste momento em que o consumidor faz a sua avaliação que as empresas precisam de ter mais atenção, pois o cliente vive comparando os possíveis benefícios dos produtos e serviços oferecidos, ou melhor, aquilo que recebe com o que esperava receber. Assim, é fácil perceber que, na verdade, o consumidor em si não precisa de um objeto ou serviço, ele precisa de satisfazer uma necessidade interna, psicológica, de segurança, de autoestima, de afeto, etc. Concluindo, a satisfação do consumidor não é uma preocupação nova na atividade empresarial. Nova é a importância e atenção que merece na atualidade.

2.2 BALANCED SCORECARD (BSC)

O planejamento estratégico é composto por etapas bem definidas, com início, meio e fim. Assim, após a formalização do plano, a equipe responsável pelo planejamento estratégico da organização deve seguir para a etapa da implantação e execução, momento em que a equipe põe em prática o que foi definido desde o início. Contudo, para que isso ocorra do modo como foi planejado e a organização alcance seus objetivos estratégicos, isto é, passe da situação atual para uma situação futura desejada, é essencial que a alta administração adote um sistema de controle de gestão estratégica para medição do desempenho organizacional, sendo o BSC e uma das ferramentas mais utilizadas (SERRA et al., 2010).

O Balanced Scorecard, ou simplesmente BSC, é uma ferramenta gerencial para medição de desempenho, desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, a partir de um estudo realizado com diversas empresas, em 1990, sob o patrocínio do Instituto Nolan Norton. O estudo, intitulado “Measuring Performance in the Organization of the Future”, ocorreu em razão da crença de que os métodos utilizados na época, para mensuração do desempenho das organizações, com base apenas em indicadores financeiros e contábeis, estavam ficando ultrapassados, prejudicando assim, o desempenho das empresas na criação de valor financeiro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 262), o nome dessa nova ferramenta pode ser traduzido como “um escore ou placar balanceado e equilibrado”, ou, conforme Serra et al. (2010, p. 104), trata-se de um “cartão para registro de resultado [...] balanceado”. Portanto, seu nome contempla uma representação equilibrada entre: os objetivos de curto e longo prazo; medidas financeiras e não-financeiras; indicadores de tendências (leading) e ocorrências (lagging); e perspectivas interna e externa de desempenho. Assim, de acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC foi estruturado para que o desempenho organizacional seja medido com base em quatro perspectivas: financeira; cliente; processos internos; aprendizagem e crescimento.

Portanto, como explica Chiavenato e Sapiro (2009), o BSC é uma ferramenta importante para a estratégia das organizações, pois trata-se de uma metodologia que se baseia no equilíbrio organizacional por meio do balanceamento das quatro perspectivas. Com isso, a função do BSC está em buscar o equilíbrio das estratégias e ações de todas as perspectivas da organização que podem afetar o seu negócio, indicando assim, as áreas mais competentes e

incompetentes e que, portanto, necessitam da concentração dos esforços da organização. Assim, o BSC tem o poder de capacitar a organização quanto ao alinhamento e foco de seus executivos, unidades e recursos humanos, tecnológicos e financeiros com a sua estratégia a partir das perspectivas, dos FCS e das medidas críticas.

2.3 CONTEXTUALIZANDO A EMOSE

A EMOSE está localizada em Moçambique, que fica na costa oriental da África Austral, que tem como limites: a norte, a Tanzânia; a noroeste, o Malawi e a Zâmbia; a oeste, o Zimbábue, África do Sul e a Suazilândia; a sul, a leste a secção do Oceano Índico designada por Canal de Moçambique. No Canal de Moçambique, os vizinhos são Madagáscar e as Comores (incluindo a possessão francesa de Mayotte).

No Oceano Índico, para leste da grande ilha de Madagáscar, situam-se as dependências de Reunião, Juan de Nova e Ilha Europa. No Canal de Moçambique, sensivelmente a meia distância entre o continente e Madagáscar, o atol de Bassas da Índia, igualmente possessão francesa, de acordo com o Portal do Governo de Moçambique, está importante organização que opera no mercado nacional há mais de 40 anos, com uma carteira de seguros com mais de 200.000 apólices, dispondo de cerca de 35 produtos, cujas coberturas se equiparam aos produtos vendidos em mercados internacionais, o que permite responder a todo o momento, às preocupações dos seus clientes.

Desde a sua criação, a EMOSE, S.A., e uma empresa pública e teve o privilégio de participar e liderar, vários projetos técnicos, que culminaram com a efetivação de vários seguros de grande engenharia, nomeadamente, a Construção das Barragens de Corumana e Pequenos Libombos, vários projetos de Montagem de Linhas de Alta Tensão entre as quais cita-se os Projetos de linha Centro/Norte, Eletrificação e Expansão da Rede Rural, "Electricity III / Packages I, II", Projeto Motraco, etc., entre vários outros projetos, tais como Reabilitação da Estrada Nacional Nº 1, Construção da Terminal Petrolífera da Beira, Reabilitação de 225 km da Linha Férrea do Limpopo, Reabilitação e Ampliação do Sistema de Abastecimento de água à Vila do Distrito de Morrumbene, Reabilitação do edifício da Direção Nacional de Minas

e Geologia, Reabilitação das Escolas Secundárias 29 de Setembro em Maxixe, Secundária do Dondo, construção de 6 casas para professores, 3 casas para cada escola, construção da Ponte.

No âmbito das suas atividades, a EMOSE, S.A., relaciona-se com todas as Corretoras do mercado nacional, e congratula-se por ter parceria com a primeira Resseguradora Moçambicana, a MOZRE, SA, e com as mais prestigiadas Resseguradoras do Mercado Internacional, nomeadamente, Munich Re (Alemanha, África do Sul e Maurícias), Swiss Re (Suíça e África do Sul), a ZEP RE, Tan-Re, África Re, East África, e muitas outras, detendo, igualmente, ações numa delas, nomeadamente a ZEP RE.

Missão

Segurar pessoas, bens e negócios com tal garantia, contribuindo ativamente para o desenvolvimento socioeconómico nacional.

Visão

Ser a seguradora preferida das pessoas e organizações, hoje e sempre.

Valores

- Profissionalismo;
- Flexibilidade;
- Confiança;
- Inovação;
- Ética.

Em 1975, Moçambique alcança a Independência Nacional, depois de derrotar o colonialismo português, resultado de uma luta movida por três movimentos, que, imbuídos de mesmo espírito, se uniram e venceram. Entretanto, volvidos dois anos após a conquista da Independência Nacional (1977), outras três organizações, desta feita não ligadas à política, nomeadamente a Lusitânia, Tranquilidade de Moçambique e Nauticus, uniam-se, através de um "vínculo seguro" e originaram a EMOSE – Empresa Moçambicana de Seguros, SA.

Em 2017 chega à empresa o até então o PCA (presidente do conselho administrativo) Joaquim Maqueto Langa um docente universitário que afirma ter devolvido a credibilidade a uma empresa que, quando nela chegou, nem manual de procedimento tinha. Maqueto, em entrevista exclusiva ao Dossiers e Factos, mostra algumas linhas com que se cose a sua liderança na EMOSE. Um dos primeiros pontos negativos que constatou foi, uma empresa tão grande no tamanho e no significado nacional não possuir uma página web ativa, logo este foi um dos primordiais problemas a ser solucionado, pois hoje em dia tudo se passa e se realiza na internet, quem aqui não está, e como se não existisse e o que não existe não se pode comprar.

Para dirigir um negócio muito específico em todo o seu âmbito, tanto do ponto de vista de produtos e serviços quanto em termos de regras de gestão, assim como de relato financeiro, entre outros é preciso conhecer e estudá-lo, outro ponto negativo que a empresa possuía estava nos hábitos dentro da organização típicos de uma cultura refém de defeitos do tempo do monopólio, lembra-se que nesse mesmo ano (2017), sem grande surpresa, a EMOSE fechou o exercício económico com prejuízo a rondar os -823.9 milhões de meticais.

As pessoas voltaram acreditar nos serviços da EMOSE, e muitas instituições que haviam abandonado a seguradora começaram a voltar, e o mercado nacional começou a sentir que é uma empresa (EMOSE) na qual vale a pena apostar, sendo que o fruto disso se reflete no índice de solvabilidade da seguradora, que é o mais alto do sector do sector, tal como pode se confirmar no relatório de contas de 2018.

A empresa alavancou um índice de solvabilidade de 63.4%, ultrapassando de longe todos os índices prudências exigidas pelo regulador (Instituto de Supervisão de Seguros de Moçambique- ISSM), fez-se o reforço de capitais próprios em cerca de 13%, aumentou-se a margem de autofinanciamento para 38,97% e obteve aceitáveis níveis de responsabilidade os ativos e dos capitais próprios, com isso o índice de solvência (973%) a ser, seguramente, um dos maiores (senão mesmo o maior) de todo o sector financeiro.

2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

A empresa é dividida por acionista e órgãos sociais, sendo a sua composição acionária formada pelo Estado com 31% de participação, Instituto de gestão das participações do Estado (IGEPE) é com 39%, Cooperativa dos gestores técnicos e trabalhadores da Emose (GETCOOP) com 20% de participação e 10% de participação acionária de outros investidores.

A estrutura organizacional é formada pela Assembleia Geral, ora presidida pelo senhor Mariano Matsinha, pela Secretaria, ora representado pelo secretário Eugénio Ubisse, pelo Conselho Fiscal, representado pelo Presidente do Conselho Fiscal (PCF), o senhor Victor Bernardo, e pelo Vogais Usario Mohamede e Roberto de Soura. O Conselho de Administração é formado pelo Presidente do Conselho da Administração (PCA), o senhor Joaquim Maqueto Langa, pelo Administrador do Pelouro de Administração e Finanças (AAF), digo o senhor Armando Blaitone, pelo Administrador do Pelouro Técnico e Operacional (ATO), ora representado pelo senhor Benedito Carlos Manhiça, pelo Administrador do Pelouro de Recursos Humanos e Desenvolvimento de Competências (ARH), representado pelo senhor João Lucas Jangaia e pelos administradores Zeca Castro Morgado, Isabel Maria Ntefula Torcida Damião e Altino Xavier.

Os outros investidores, estão representados por: Millennium BIM; MOZ-RE Moçambique; SMI - Sociedade de Manutenção Imobiliária; Moçambique Previdente Sociedade Gestora de Fundo de Pensões; Açucareira de Moçambique; Sociedade de Desenvolvimento do Corredor de Maputo; Sociedade Notícias; Socimo; Standard Bank; Cimentos de Moçambique; Tintas CIN; Ze-Re, e Liberty Blue Consultancy.

3.RESponsabilidades Sociais

A EMOSE atua de forma responsável. Neste sentido, não se concentra apenas em promover produtos e obter rendimentos. A sua governança está cada vez mais empenhada em criar laços de confiança, assumindo a Responsabilidade Social Corporativa RSC. Para tanto, promoveu programas de apoio as vítimas das calamidades naturais; patrocinou a Federação Moçambicana de Basquetebol, a Liga Desportiva, o Ngoma Moçambique, além de inúmeras atividades culturais e cívicas, como a celebração do 40º aniversário da Independência Nacional.

3.1 EVENTOS QUE MARCARAM A HISTÓRIA DA EMOSE

Em 1998, é transformada em Emose, ao abrigo do Decreto 50/98, com o capital social de 157.000.000,00 MT (metical moeda local), integralmente subscrito e realizado, retendo 80% o Estado e 20% os Trabalhadores, encontrando-se representado por 1.570.000 MT ações de 100 meticais cada, no ano de 2006 ficou marcado por dois acontecimentos de maior importância. A comemoração dos 30 anos de história da EMOSE e a criação da IMENSIS – Sociedade de Gestão de Empreendimentos Imobiliários, em parceria com a Visa beira.

Em 2007, participa com uma quota de 10%, no capital social da primeira Resseguradora no país " ZIMRE MOÇAMBIQUE, S.A., hoje "MOZRE MOÇAMBIQUE, SA." e, entra para a BOLSA DE VALORES - Emissão de ações obrigacionista no valor de 135 milhões de meticais, equivalente a 5 milhões de dólares (no câmbio de 2007, atualmente equivale a 2 milhões de dólares).

Criada por Decreto-Lei Nº. 3/77 de 13 de janeiro, com a designação de EMOSE - Empresa Moçambicana de Seguros, E.E., dotada de personalidade jurídica, autonomia financeira, com a natureza de empresa pública, dependendo diretamente do Ministério das Finanças, resultou da fusão de três companhias de seguros nomeadamente, Companhia de Seguros Nauticus, S.A.R.L., Companhia de Seguros Lusitana, S.A.R.L. e Companhia de Seguros Tranquilidade de Moçambique, S.A.R.L., cujas carteiras de seguros e reservas respectivas, bem como todos os seus valores ativos e passivos foram nela integralizados.

Com efeitos a 1 de janeiro de 1977, data em que, simultaneamente, cessaram as suas funções, as ex-companheiras, e a nova empresa iniciou a sua atividade, tornando-se a

maior e única companhia de seguros na República Popular de Moçambique, com um capital social de 150.000.000,00 MT, inteiramente subscrito pelo Estado Moçambicano.

Quadro 1 - datas históricas da emose e seus acontecimentos

	ACONTECIMENTOS
1991	Deteve o monopólio da atividade da seguradora, na altura em que se liberalizou o sector na República de Moçambique pela Lei 26/91 de 31 de dezembro.
1995	O surgimento das primeiras seguradoras privadas se tenha verificado a partir do ano 1995
1998	É transformada em EMOSE, ao abrigo de do decreto 50/98
1997	1 de janeiro data em que, simultaneamente, cessaram as suas funções, as ex-companheiras, e a nova empresa iniciou a sua atividade
2006	foi marcada por dois acontecimentos de maior importância, a comemoração dos 30 anos de história da EMOSE e a criação da IMENSIS
2007	Participa com quota de 10% na capital social da empresa da primeira resseguradora
2009	adopta a designação de EMOSE, SA e são alterados os seus Estatutos, publicados no 4 Suplemento, 3ª Série e BR n°.50 de 22 de dezembro de 2009

Fonte: <https://www.emose.co.mz/historico.html> acessado 15.12.2022

4. METODOLOGIA

Segundo Andrade (2006), para cada pesquisa há uma metodologia na qual exige a utilização de técnicas específicas para obtenção dos dados, sendo estas escolhidas conforme os objetivos da pesquisa. Assim, para coleta de dados primários utilizou-se nesta pesquisa o questionário. Segundo Gil (2002, p. 114), o questionário refere-se a um “conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”. Para Malhotra (2011, p. 240), trata-se de “um conjunto de questões formalizadas para a obtenção de informações dos entrevistados”, que segundo Gil (2008, p. 121), dessa forma, fez-se necessário realizar uma revisão literária em busca de argumentos que possa esclarecer e alcançar os resultados conforme os objetivos estabelecidos. Foi aplicado um questionário em forma de entrevista, realizada particularmente com alguns empresários atuante no ramo.

Conforme Minayo (2009, p. 14), metodologia é “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. A presente pesquisa segue uma abordagem qualitativa e foi realizada em duas etapas, a saber, revisão bibliográfica e pesquisa de campo. Segundo Gil (2008) a revisão bibliográfica é elaborada a partir de textos científicos publicados e a pesquisa de campo procura o aprofundamento de uma realidade específica.

Quanto à abordagem, o estudo em questão pode ser classificado como qualitativo, visto que se preocupa com as informações obtidas sobre a perspectiva dos indivíduos estudados e com o ambiente que estão inseridos (MORABITO et al., 2018), levando em conta dados e aspectos relevantes obtidos a partir da percepção e interpretação do pesquisador para realizar análises e obter resultados.

Comparada a outros tipos de pesquisa qualitativa, Yin (2001) define como características distinguíveis de um projeto de estudo de caso, Quanto a revisão da literatura, foi realizada de duas maneiras distintas, eletronicamente através do site institucional da empresa, a fim de se situar sobre o historial da empresa e foram explorados referenciais teóricos de autores que abordam temas semelhantes ao tema escolhido, tendo como base monografias, artigos científicos, dissertações dentre outras leituras relevantes para a pesquisa, a pesquisa quem foi usada foi a documental na qual é um tipo de pesquisa que utiliza fontes primarias, isto é dados e informações que ainda não foram tratados científica ou analiticamente, essa pesquisa documental tem objetivos específicos e pode ser um rico complemento a pesquisa bibliográfica.

A pesquisa é de natureza exploratória conforme Gil (2008) permite a máxima interação entre o pesquisador e o tema. Esta pesquisa busca identificar a importância do planejamento estratégico no âmbito empresarial, conhecer a aplicabilidade de estratégias no cotidiano de uma empresa, além disso, informar os empreendedores sobre a importância do planejamento na atividade organizacional.

Desta maneira, a pesquisa se fundamenta em autores como, por exemplo: Cavalcanti (2001, p.75), Chiavenato (2004), Lacombe (2009, p. 70), entre outros.

A entrevista ocorreu de forma presencial na sede da empresa na Av. 25 de setembro, Maputo 1383, Moçambique. A pesquisa foi realizada em janeiro de 2022, os dados foram coletados por meio de conversas com alguns funcionários da empresa dentre eles secretarias da empresa e o pessoal da área administrativa o limite geográfico escolhido foi a cidade de Maputo capital do país onde está a sedeada da empresa.

As perguntas elaboradas pelo pesquisador levaram em consideração o planejamento estratégico da empresa em questão. O questionário foi composto por 04 questões, nomeadamente:

Quadro 2. As perguntas e respostas da entrevista.

Como foi criada a empresa (sua história)	a empresa foi criada no dia 13 de janeiro de 1977 com a designação Emose Empresa Moçambicana de Seguros, com a natureza de empresa pública dependendo diretamente do Ministério das Finanças.
As principais funções	A principal função da empresa é segurar pessoas, bens e negócios com total garantia, contribuindo ativamente para o desenvolvimento sócio econômico nacional e ser a seguradora preferida das pessoas e organizações.
As suas sedes	Maputo a sede oficial, e nas 8 províncias (estados) do país.
Os seus parceiros nacionais e internacionais	BCI (Banco comercial Investimento) MAPFRE (é uma empresa global, especialista em prestação de serviços nos mercados segurador, financeiro, de saúde e assistência.)

Em seguida as informações foram digitadas e escritas de modo que as respostas dos entrevistados fossem identificadas com mais nitidez. A entrevista ocorreu conforme a disponibilidade de ambos os envolvidos.

4.1 RESULTADOS E DISCUSÕES

As coletas de dados foram realizadas através de visitas que ocorreram no mês de janeiro de 2022, ao todo foram 5 visitas e a reunião agendada para a aplicação do questionário foi direcionada ao gestor da organização, no qual infelizmente não foi possível conversar pessoalmente, durante a pesquisa percebe-se existem outras empresas nomeadamente a empresa de seguros Instituto de supervisão de seguros em Moçambique também existem um plano estratégico bem definido com tudo acredita-se que o planejamento estratégico é de extrema importância no contexto administrativo de uma empresa.

Fundamentados nas argumentações dos autores avaliados pode-se obter resultados que asseguram a relevância de se ter um planejamento como uma ferramenta primordial para iniciar um empreendimento, essa ferramenta favorece o desempenho das empresas no mercado principalmente no processo de tomadas de decisões. Segundo MANZINI (2004) para o processo que engloba a coleta de informações existe a necessidade de um planejamento das questões que alcancem os objetivos desejado.

Com relação ao questionário, o mesmo foi criado de forma estruturada com questões abertas pois segundo Malhotra (2011), as questões abertas são questões livres em que os entrevistados respondem com suas próprias palavras, isto é, os entrevistados podem expressar suas opiniões livremente sem ter que escolher respostas predeterminadas pelo pesquisador.

As questões estruturadas/objetivas/fechadas, conforme Gil (2008) são aquelas em que os respondentes escolhem uma alternativa dentre as especificadas numa lista de respostas, sendo as mais comuns e utilizadas, pois produzem respostas mais uniformes e fáceis de serem processadas.

O processo de coleta de dados, por meio de observações diretas, análise documental e aplicação do questionário, foi fundamental para poder compreender as dificuldades existentes, das práticas da gestão atual e entender melhor as carências de estratégias da organização. Desse modo é importante que a comunidade empresarial tenha consciência da necessidade desta ferramenta no desenvolvimento das atividades, porque a função do planejamento é realizar o cruzamento das informações relacionadas ao mercado,

sobretudo desde as oportunidades surgidas, com também a relação dos pontos positivos e negativos do mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Durante a pesquisa foi constatado que, quando uma empresa elabora suas estratégias e aplica conforme as suas necessidades, essas estratégias tornam-se uma ferramenta eficaz capaz de alavancar o desenvolvimento das atividades de mercado.

Diante das argumentações avaliadas pode-se garantir que o planejamento estratégico é um instrumento fundamental para obter os objetivos de uma entidade empresarial, notadamente, diante das mudanças sucedidas no mercado globalizado.

O resultado da pesquisa permitiu conhecer com maior dimensão a relevância da temática abordada. Por tanto, todas as informações proporcionaram mais aperfeiçoamento ao pesquisador. Visto como o conhecimento fornece o acesso à outras habilidades no mundo profissional, Tendo como objetivos específicos: definir a missão, visão e valores da organização; analisar os ambientes internos e externos a empresa; determinar os principais objetivos e metas; formular estratégias e apontar um plano de ação para concretizar o planejamento estratégico desenvolvido.

Para tanto, o objetivo geral desta pesquisa foi diagnosticar e analisar o planejamento estratégico na empresa emose, desde a preparação para sua aplicação, planejamento como ela e executada. foram estabelecidos objetivos específicos para seu alcance fazer um diagnóstico organizacional da empresa e identificar as etapas do processo do planejamento estratégico; verificar, sob a percepção dos respondentes, fatores que podem dificultar o processo de elaboração, execução, acompanhamento e controle do planejamento estratégico.

Segurar pessoas, bens e negócios com total garantia, contribuindo ativamente para o desenvolvimento socioeconômico nacional compreender o modelo de gestão adotado pela governança, que implica em compreender como o planejamento estratégico pode representar, de forma efetiva, um instrumento de eficiência para o modelo.

Para criar um planejamento estratégico e necessário determinar as metas, analisar a organização, determine a missão, visão e valores, identificar seu público alvo, definir objetivos estratégias e metas, planejamento das ações, monitorar e avaliar os resultados.

Na verificação dos dados foi evidenciada a importância do planejamento como ferramenta de gestão no contexto organizacional. Com isso, constata-se a necessidade deste instrumento no processo administrativo, uma vez que a empresa precisa de estratégias favoráveis para se garantir no mercado. Por isso, o planejamento se faz necessária no contexto empresarial, visto que é considerado como um adequado artifício administrativo que permite estabelecer qual direção a estabelecimento deve adotar para alcançar seus objetos.

os resultados aqui alcançados permitiram concluir que o planejamento estratégico no setor público, especialmente no âmbito empresarial em Moçambique, ainda se encontra bastante limitado, tanto no que se refere ao seu processo de preparação e elaboração, quanto em sua execução e controle. Isso implica dizer, que nas instituições da esfera pública o processo de tomada de decisão não se respalda em um planejamento para realização das ações necessárias, sendo ainda frequente a prática do imediatismo e do imprevisto na resolução dos problemas. O que se configura como características de organizações com sistemas burocráticos, e não gerenciais, que primam pela eficiência e eficácia dos resultados

6. REFERENCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma.** São Paulo: Atlas, 2004.

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial.** Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de Vida das Organizações: Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazem a respeito.** 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1993. 379.

ALBINO, José et al. **Estratégia como prática: Uma proposta de síntese.** Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa, v. 9, n. 1-2, jun. 2010.

ANDREWS K. R. **O conceito da Estratégia Empresarial.** In: MINTZBERG, H.; QUINN J. B. **O Processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. I. et al. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1981.

BULGACOV, Sergio et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

GIL, Antônio Carlos. Como **elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa - ação. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo, SP: Atlas, 1980.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2009.

LAKATOS, E.M. & MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001

MINTZBERG, Henry AHSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 281p. ISBN 9788522453214

ORLICKAS, Elizen da. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica**. São Paulo: IBPEX, 2010

Site oficial da. **Emose Moçambique**, Disponível em:

<https://www.emose.co.mz/index.html>. Acesso 18 dez.2022.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva 2000.