



INSTITUTO POLITÉCNICO
DO CÁVADO E DO AVE
ensino superior público

esd

Gestão Estratégica



CAPITULO I - INTRODUÇÃO

□ Capítulo I – Introdução

1) Introdução ao estudo da gestão estratégica



Sumário



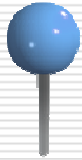
Enquadramento do estudo da Estratégica



Ciclo da Gestão



Evolução do conceito de Estratégia



Origem do termo “Estratégia”

Palavra de origem grega, significa **arte do general**

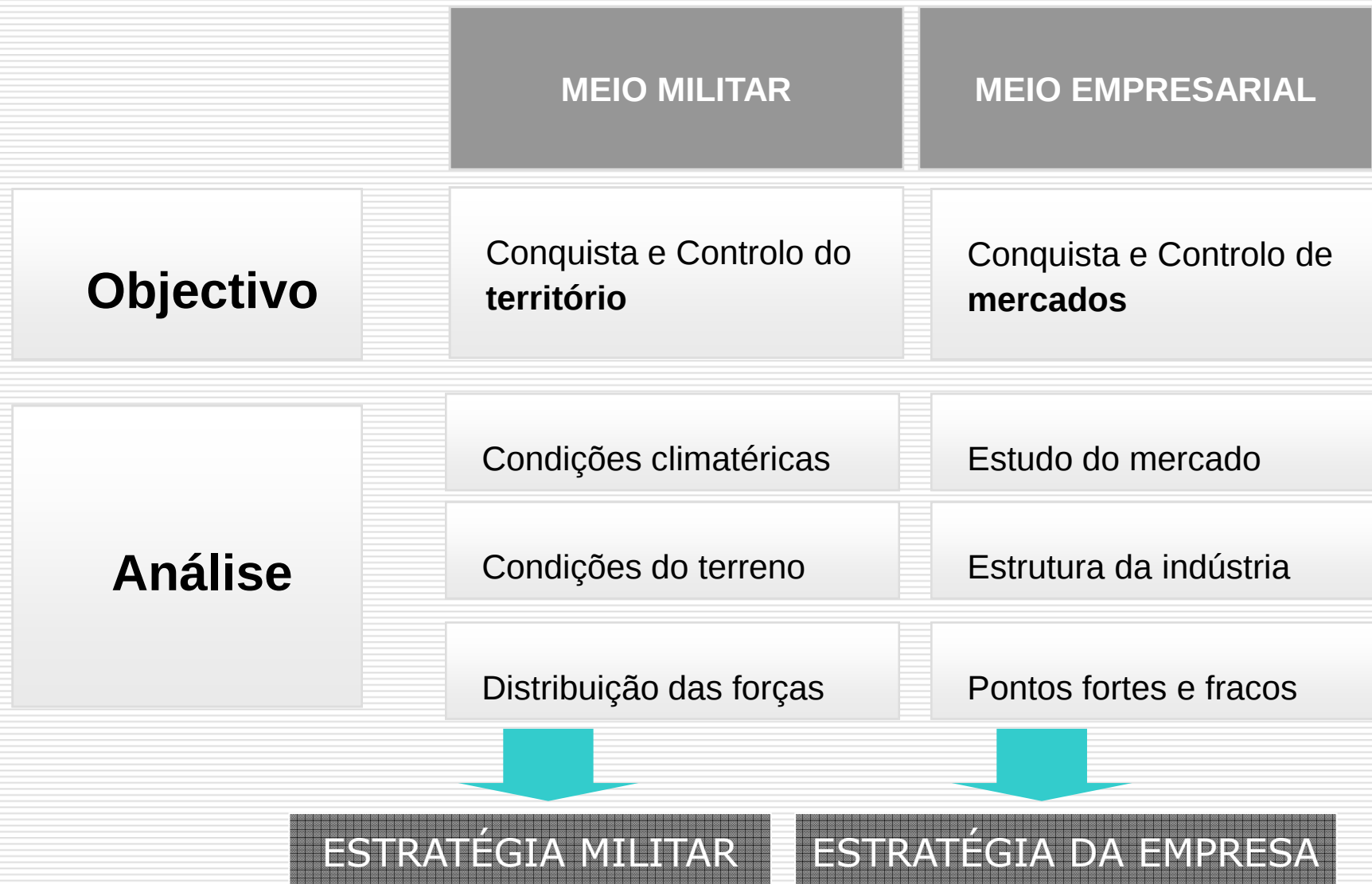
Como vencer uma guerra?

Como posicionar melhor os militares em campo?



As primeiras preocupações ao nível da estratégia surgiram num domínio militar, hoje essas preocupações estão presentes num domínio empresarial

Enquadramento do estudo da Estratégia



Enquadramento do estudo da Estratégia

Além da preocupação militar, nos dias de hoje, a **estratégia** é usada noutras ciências



Ciências da estratégia

São áreas do conhecimento que definem e caracterizam os diferentes campos de acção com vista a enunciar **leis, regras** e **modelos** que constituem condições necessárias mínimas para o sucesso.

Ciências militares

Ciências políticas

Ciências sociais

Ciências **empresariais** e da **organização**



Ciclo da Gestão – 4 componentes relacionadas em ciclo

P Planear

L Liderar

O Organizar

C Controlar

Estas 4 componentes são fundamentais para a **estratégia** de uma empresa. É o que defendem as teorias mais recentes (anos 80), isto porque durante muitos anos defendeu-se que estratégia era, no fundo, **planear**. No entanto, planear por si só não basta para definir uma estratégia.

P Planeamento

Definir objectivos, meios e timing.

Capacidade de definir objectivos de C/M/L prazo, equacionando os meios para atingir tais objectivos. Muita da estratégia passa pelo **planeamento**, no entanto planear não basta para produzir uma estratégia.

L Liderança

Capacidade que um indivíduo ou conjunto de indivíduos têm de influenciar toda a organização em prol de objectivos de C/M/L prazo [liderança individual ou colectiva]. É, no fundo, comandar.



Ciclo da Gestão

O Organizar

Não é mais do que criar estrutura(s) na organização para que esta possa atingir objectivos. É no seio desta estrutura que os membros se movimentam. Das 4 componentes do ciclo da gestão, esta é aquela que está mais perto do "executar".

C Controlar

Consiste em apurar os desvios que se verifiquem entre o que está a ser realizado e o que estava previamente planeado. E quais as causas de tais desvios? Só assim podemos acabar com esses desvios e corrigir a situação.

Planeamento Estratégico

- Preocupa-se com a componente Planeamento do ciclo de gestão e acaba por negligenciar as outras.

VS

Gestão Estratégica

- Preocupa-se com o planeamento, sim, mas não esquece as outras 3 componentes do ciclo da gestão, dando-lhe grande importância.

P Planeamento

É importante para:

destaque



*É estabelecer
objectivos e como os
atingir*



Organizar



Liderar



Controlar

Tipo de estrutura organizacional

Perfil das pessoas (necessidades)

Indicadores de controlo

Evolução do Conceito de Estratégia

Evolução do conceito de Estratégia

- Encontra a sua origem no **Planeamento**, em diferentes fases de evolução. Cada uma das fases que vamos ver, procura abarcar as características da anterior. Só na fase 4 é que efectivamente falamos em **Gestão Estratégica**.

FASE 1 – Planeamento Financeiro básico

FASE 2 – Planeamento de Longo Prazo

FASE 3 – Planeamento Estratégico

FASE 4 – Gestão Estratégica

Estratégia



*É sem dúvida planear,
mas é muito mais do
que isso.*

Evolução do Conceito de Estratégia



FASE 1 - Planeamento Financeiro básico (1900 – 1950)



Rudimentar, não consegue ter um orçamento financeiro a 3 anos. Preocupação é claramente de curto prazo.



É um planeamento centrado na área contabilístico-financeira. Esquece o marketing, recursos humanos, produção, I&D.



Consiste basicamente na elaboração de um orçamento anual, com a preocupação de dar resposta ao fisco, tendo a contabilidade muito organizada.



Processo centralizado na Gestão de Topo
"quem entendia de contabilidade auxiliava o patrão"



Ausência de formalização (a única "pequena" formalização era um simples orçamento anual e um plano é mais do que isso).

Plano - Documento detalhado e organizado que resulta de um processo de planeamento.

Evolução do Conceito de Estratégia



FASE 2 - Planeamento de longo prazo (1950 – 1960)



Surge como resposta à complexidade crescente das organizações (planear ajuda a diminuir o risco e incerteza).



Horizonte temporal passa a ser 2, 5 e até 10 anos. O planeamento deixa de ser um simples orçamento.



Passa a preocupar-se com outras funções da empresa e não apenas com a contabilidade (p.ex. **técnicas estatísticas e modelos de previsão futura). Não há centralização efectiva. Alargamento do planeamento a várias áreas da organização.**

No entanto ...



Evolução do Conceito de Estratégia



Os modelos de previsão utilizados não equacionam mudanças de ambiente e dificulta a previsão do futuro. Assume o ambiente como “estático” o que não é verdade.



É baseado em simples projecções do passado com aplicação determinista estática das técnicas de planeamento, levando a graves erros de previsão.



Ausência de uma reflexão estratégica sobre o ambiente, não há uma avaliação cuidada do ambiente que rodeia a organização (problema já existente na FASE 1).



FASE 3 - Planeamento Estratégico (1960 – 1980)

Se da fase 1 para a 2 houve uma mudança substancial, agora vai haver uma ruptura ainda mais acentuada ...



Tem presente da igual forma a organização como o ambiente – acompanhar o ambiente (mercados, concorrência, clientes). Diferença de postura. Maior ênfase na análise do ambiente do que nas fases anteriores.



Ênfase em todas as actividades da organização e na criação de sinergias entre elas (estratégia corporativa). Ex: Sonae Distribuição complementa Sonae Com.



Considera tanto o curto prazo como o longo prazo, pois eles estão interligados (deve haver articulação com o L Prazo).

Evolução do Conceito de Estratégia

-  Recorre ao uso de técnicas de planeamento cada vez mais sofisticadas. A previsão por si só não chega, acredita-se que ao se equacionar o ambiente se vai alcançar um **GAP**.
-  Esta “escola” é altamente **determinista**. Usa métodos racionais. Define um processo, uma sequência, um método. É algo que é planeado, racional. Quantifica-se tudo.
-  Define objectivos precisos a alcançar.
-  Teoricamente, define procedimentos para implementar a estratégia e alcançar os objectivos, mas na prática raramente se dedicava à implementação.
-  A estratégia é tornada explícita através de um ou vários **Planos Detalhados** (novidade). Já há formalização. Não há planeamento sem plano.

No entanto ...



Evolução do Conceito de Estratégia



Não é por se ter muitos planos que se tem uma boa estratégia. Não é por se ter muitos planos que as organizações têm estratégias bem geridas ou sólidas.



O plano deve ser um meio para implementar a estratégia, o plano não deve ser um objectivo mas antes um meio para chegar à estratégia. Se a produção de um plano for o objectivo, então corre-se o risco de descurar a implementação da estratégia.



A “escola” do planeamento estratégico considera diferentes opções, acredita que existe uma solução óptima, ideal (é uma escola altamente metódica, rigorosa, idealista, mas também utópica), mas na verdade a estratégia não se compadece com o óptimo, mas antes com o equilíbrio entre o que é possível ou não.



PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

DEFINIÇÃO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

- É um processo **contínuo, sistemático e participado** de recolha e tratamento de informação sobre o **ambiente** e toda a **organização** visando a tomada antecipada de decisões através das quais a organização se **adapta, modifica e actua** sobre o contexto em que está inserida com vista a atingir um estado **futuro mais desejado**. Envolve a definição de objectivos de **C/M/L prazo** a atingir, as acções a implementar, quem são os responsáveis por elas e quando serão implementadas.



É uma das fases da evolução do conceito de Gestão Estratégica. Tem grandes limitações e inconvenientes e é isso que virá suscitar o aparecimento da Gestão Estratégica (pós 80).

Texto: Ascensão e Queda do Planeamento Estratégico – leitura em aula

Evolução do Conceito de Estratégia

Limitações do Planeamento Estratégico



Julga que a estratégia de uma organização deve resultar de formas de planeamento altamente sistematizadas, rigidez processual.



Obriga a pensar muito no futuro e é um processo complexo que envolve um alargado número de pessoas.



Exige medidas quantitativas, metódicas, não qualitativas. Negligenciou a dimensão social, cultural e política das organizações.



É um processo contínuo e que nunca está acabado, obriga a uma correcção e adaptação permanente.



Muito virado para os detalhes e descurando uma visão global.



Confundia plano com planeamento: o plano formaliza o processo de planeamento, é um meio, não um objectivo.



Há soluções intermédias a ser ponderadas. O Planeamento Estratégico ignorava isto, procurava a “estratégia certa, óptima”.

Evolução do Conceito de Estratégia



FASE 4 – Gestão Estratégica (partir 1980)

O termo Gestão Estratégica vem incorporar outras perspectivas sobre a estratégia que o planeamento estratégico descurou, permitindo ultrapassar limitações anteriormente verificadas.



A Gestão Estratégia surge como uma “disciplina” que engloba diferentes perspectivas sobre a estratégia incluindo a do próprio Planeamento Estratégico.



Dá importância a aspectos como: o papel da cultura organizacional na formação de estratégias, o comportamento político dos “stakeholders”, a influência da liderança no rumo da organização, a capacidade empreendedora dos gestores e das suas organizações, o determinismo ambiental.

Evolução do Conceito de Estratégia



A Gestão Estratégia tem um horizonte temporal tradicionalmente de longo prazo, mas os planos de curto prazo devem ser encarados como fazendo parte do processo global de análise, escolha e implementação da estratégia.



O contexto (p.ex. sector, intensidade da mudança, tipo de organização), influencia o horizonte temporal a definir.



A Gestão Estratégica reflecte um processo que envolve 3 aspectos (vamos estudar no [programa desta disciplina](#)):



Análise estratégica



Escolha da estratégia



Implementação da Estratégia

□ Capítulo I – Introdução

2) Processo de Gestão Estratégica



Sumário



**O vocabulário da Gestão Estratégica.
Conceitos introdutórios**



As três componentes do processo de Gestão Estratégica.



Conceitos Introdutórios

O vocabulário da Gestão Estratégica

Conceitos

- Missão
- Metas
- Objectivos [estratégicos]
- Estratégias

Nível estratégico

-
- Políticas
 - Acções, procedimentos, regulamentos

Nível intermédio

-
- Programas ou Planos Operacionais
 - Orçamentos

Nível operacional



Antes de mais, e no seguimento do ponto 1 do Programa ...

O que é então Estratégia? O que é uma Decisão Estratégica? Se todos os dias nas Organizações se tomam decisões, o que é que leva uma decisão a ser estratégica?



Estratégia – “*é a direcção e âmbito de uma organização no Longo Prazo da qual advêm vantagens para a organização através da configuração de recursos num ambiente em mudança para ir de encontro às necessidades dos mercados e expectativas dos stakeholders*”.

Johnson & Scholes

Stakeholders – todos aqueles que têm uma palavra a dizer, dentro ou fora da organização: clientes, bancos, concorrentes ...

As decisões estratégicas caracterizam-se pelo seguinte:

- Direcção a longo prazo da organização
- Dizem respeito a todas as actividades da organização e não a nenhum domínio em particular
- Podem implicar mudanças fundamentais nos recursos da organização
- Afectam as decisões operacionais e táticas
- As decisões estratégicas são afectadas pelos valores e expectativas daqueles que detêm poder na e à volta da organização. **Stakeholders – todos aqueles que têm uma palavra a dizer, dentro ou fora da organização: clientes, bancos, concorrentes ...**

Conceitos Introdutórios

- As decisões estratégicas, por natureza, são **complexas**.
- Podem influenciar e mudar os relacionamentos e redes fora da organização.
- Implicam mudança na organização, seja de recursos seja de outros aspectos (como a cultura, p.ex.)
- Envolvem alguma incerteza

Ex: Grupo EDP vende 3% da Iberdrola

Ex: Millenium funde-se com BCP – Millenium BCP

Ex: Grupo Sonae adquire Ex Carrefours para reforçar liderança



Conceitos Introdutórios

DECISÕES → →	Estratégicas	Táticas	Operacionais
Risco/Incerteza	Elevado	Médio	Baixo
Postura	Orientação global org.	Execução decisões estratégicas	Execução decisões táticas
Horizonte Temporal	Longo Prazo	Médio Prazo	Curto Prazo
Ambiguidade	Elevada	Baixa	Muito baixa
Reversibilidade	Fraca	Média	Forte

Conceitos Introdutórios



Missão – é uma expressão geral da finalidade da organização, definindo o âmbito de actuação da mesma. É a razão de existir daquela organização.

É o que responde à pergunta: “**Qual é o nosso negócio?**”

Deve ir ao encontro dos valores da organização.



A missão deve ser definida em função do mercado e não em função do produto, deve ter em atenção as necessidades que satisfaz.

A criação da missão deve:



Ser realista

Ter o papel de motivar forças, ser motivadora

Ser específica, não vaga

Ser baseada em competências dinstintivas

Ter um carácter estratégico e operacional

Ex: McDonald's – *tem como missão "satisfazer o apetite do mundo por boa comida, bem servida, a um preço que as pessoas possam pagar".*

Esta missão identifica as características da organização, do negócio, a razão de ser da empresa.

Conceitos Introdutórios

Desenvolver uma missão, no fundo é responder a isto:



Qual a razão de ser da empresa?

Qual é o negócio da empresa?

Quais os principais segmentos de mercado?

Quais os princípios básicos e os valores da empresa?

Ex: American Airlines – *"vamos ser líderes de mercado global de transportes aéreos e de serviços relacionados. Esta liderança será alcançada através do estabelecimento dos standards de segurança da indústria, da prestação de um serviço aos clientes de nível mundial, da criação de um ambiente de trabalho aberto à inovação e mudança".*

missão definida em termos amplos

Conceitos Introdutórios

Neste exemplo da American Airlines acaba por estar um pouco misturado o conceito de missão e o conceito de visão.



Visão – é o estado futuro desejado, conjunto de intenções e aspirações para o futuro.

Ex: galp – tem como visão *"liderar a criação de valor no mercado ibérico da energia"*

Retomando um aspecto importante: A **missão deve ser definida em função do mercado e não em função do produto**

	Orientação p/ produto	 orientação	Orientação p/ mercado
	Fazemos cosméticos		Vendemos estilos de vida, sucesso e status, esperanças e sonhos
	Temos parques temáticos		Oferecemos fantasia e diversão
	Fazemos fotocopiadoras, faxes e outras máquinas escritório		Tornamos os negócios mais produtivos, ajudando a copiar, armazenar, distribuir, imprimir e publicar documentos



Exemplos de missão

Ex: *"A Robbialac tem por missão fornecer protecção e decoração através de tintas, para os mercados de Construção Civil, Repintura Auto e Indústria, satisfazendo e antecipando as necessidades dos seus Clientes de modo mais eficiente, eficaz e rentável que os seus concorrentes.*

A Robbialac afirma-se como líder destacado do mercado global de tintas em Portugal e empenha-se em reforçar a sua liderança e dimensão do seu negócio".

fornecer protecção e decoração – negócio
para os mercados ... – clientes
afirma-se como ... – para quê?

Exemplos de missão

Ex: *"A galp energia tem como missão criar valor para o Accionista, satisfazer o Cliente e contribuir para o bem estar da Sociedade, com uma Equipa que aposta na conquista de liderança no mercado ibérico da energia"*



Ex: *"A Pfizer tem como missão descobrir, desenvolver e inovar através dos seu produtos, na luta por uma vida mais longa, mais saudável e mais produtiva."*



- **Caso prático em aula**
- **Caso prático em aula – ler o texto “o modo certo de aplicar uma missão” (David Calfee)**
- Os alunos deverão ser capazes de, em grupos de 3 elementos, pensar em duas empresas (verdadeiras ou fictícias) e definir uma missão para essas duas empresas tendo em conta as regras que vimos atrás bem como as conclusões do texto de David Calfee.

Conceitos Introdutórios

Exemplos dos alunos - discussão em aula



Conceitos Introdutórios

A MISSÃO DE UMA EMPRESA NÃO DEVE “APENAS” ESTAR “COLOCADA” NUMA PAREDE DO ESCRITÓRIO, É MUITO MAIS DO QUE ISSO. É MAIS DO QUE UMA FRASE BONITA OU A MERA DECLARAÇÃO DE INTENÇÕES.

Concordam?

Conceitos Introdutórios

- ✓ De pouco ou nada serve ter uma missão “cheia de ideias ou intenções” se depois ela não for exequível.
- ✓ A missão deve ter um carácter estratégico mas ao mesmo tempo operacional. Deve estar em consistência com as decisões táticas e operacionais.
- ✓ A missão deve ir ao encontro dos valores da empresa. De nada serve ter uma missão “arrojada”, ambiciosa ou corajosa se os valores e cultura organizacional “partilhada” no dia-a-dia forem opostos e se viver numa cultura “defensiva”.
- ✓ A missão deve ser motivadora e, sempre que possível, definida para o mercado em vez de definida para o produto. Deve ser suficientemente abrangente.



Relembrando ...

O vocabulário da Gestão Estratégica

Conceitos

- Missão
- Metas
- Objectivos [estratégicos]
- Estratégias

Nível estratégico

-
- Políticas
 - Acções, procedimentos, regulamentos

Nível intermédio

-
- Programas ou Planos Operacionais
 - Orçamentos

Nível operacional

Conceitos Introdutórios



Meta (da empresa) – termo nem sempre utilizado. no fundo equipara-se aos “objectivos”. Normalmente é definida em termos qualitativos, mas muitos autores acabam por usar antes o termo **objectivos** tanto para as finalidades quantitativas como também qualitativas.



Objectivos – é algo quantificável, expresso em termos quantitativos por forma a saber se foi ou não alcançado.



São os valores que se pretende conseguir obter no futuro expressos de forma quantitativa, tendo um horizonte temporal bem definido.

A expressão **objectivos estratégicos** por si remete para o longo prazo.

metas

- Horizonte temporal não está bem definido
- Natureza qualitativa
- Ex: aumentar a quota de mercado
- Ex: Atingir um nível de custos inferior à média do sector

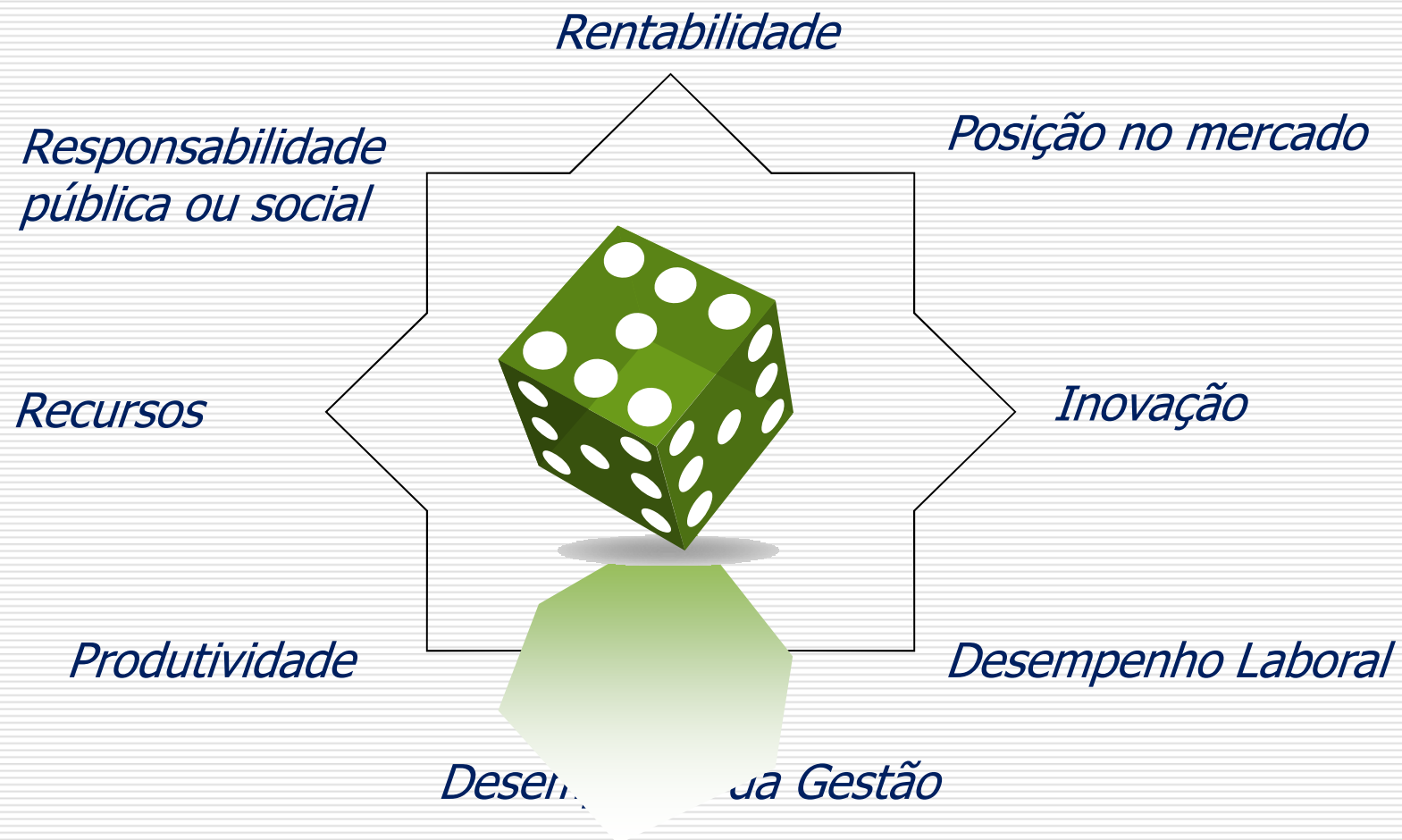


objectivos

- Horizonte temporal delimitado
- Natureza quantitativa
- Mensurável
- Ex: atingir uma quota de mercado de 5% até ao final deste ano.
- Ex: reduzir os custos em 1% abaixo da média do sector no espaço de 12 meses.

Nota: não esquecer que, quando se fala nos objectivos estratégicos, remete para o longo prazo.

Normalmente, os objectivos de uma empresa podem estar relacionados com 8 factores



Conceitos Introdutórios

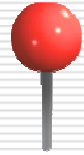


Políticas – são normas, princípios de actuação que orientam a gestão corrente e orientam as decisões aos diversos níveis da gestão, procurando assim assegurar a sua coerência com os objectivos e estratégias das quais emanam. Estamos já a um nível **intermédio, táctico**.



Políticas

- Política de Marketing
- Política de Recursos Humanos
- Política Financeira
- ...



Acções, Procedimentos e Regulamentos – detalham como determinada tarefa deve ou não deve ser realizada numa dada situação, permitindo o exercício do controlo. Utiliza-se em empresas com certificado de qualidade, em multinacionais, em empresas de grande dimensão.

Ex: Regulamento ESG;

RIAPA – Regulamento Inscrição, Aprovação e Passagem de Ano



Programas ou Planos Operacionais – estamos agora num domínio **operacional**. São um documento de formalização, detalham as melhores formas de implementar as orientações estratégicas no sentido de serem atingidos os objectivos em determinado tempo de execução.

Política de Marketing

- Plano de Vendas
- Plano de Publicidade
- Plano de Distribuição

Política de R. Humanos

- Plano de Promoções
- Plano de Remuneração
- Plano de Formação

Política Financeira

- Plano de Investimento
- Plano de Tesouraria
- Plano de Resultados



Orçamentos – traduzem em termos numéricos, para um período de tempo (curto), os resultados esperados. Quantificam os planos operacionais e são expressos geralmente em valor.



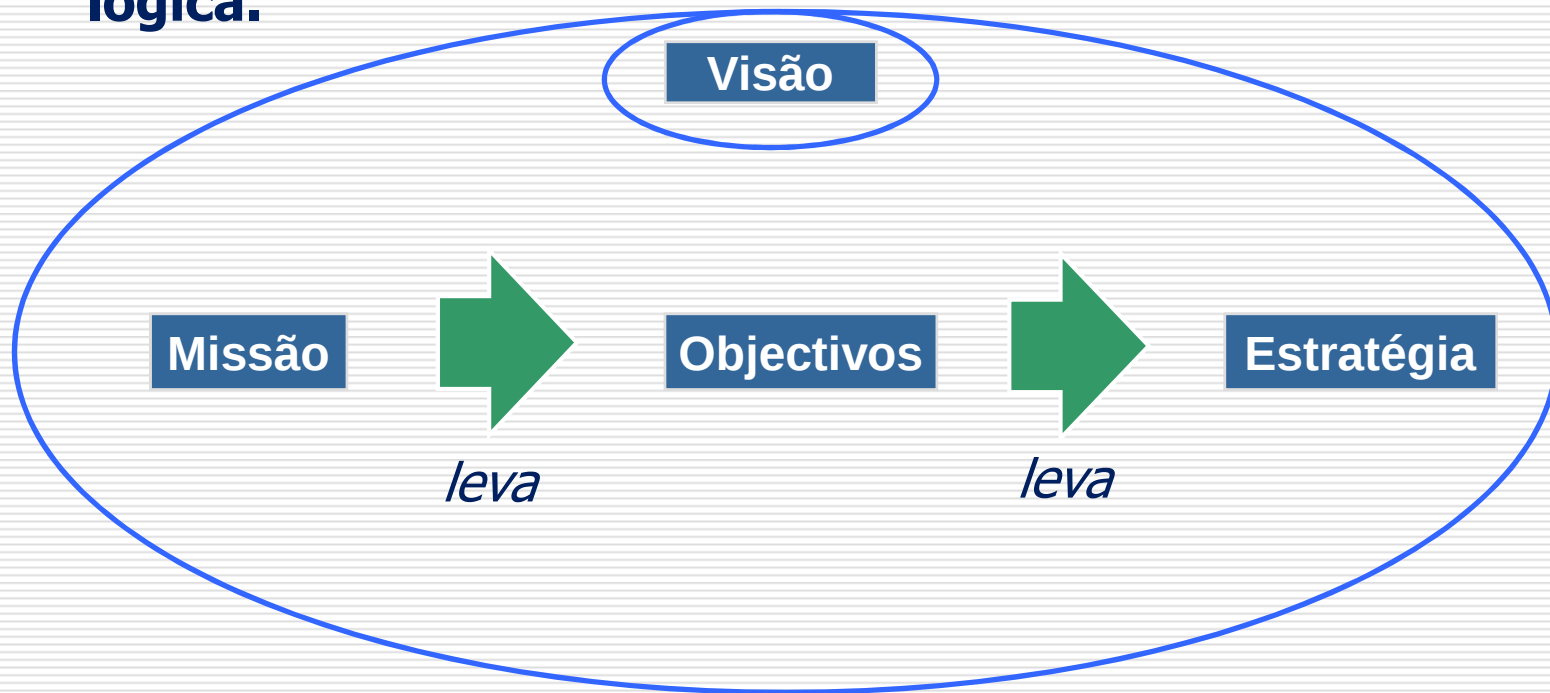
Relembrando ...

DECISÕES → →	Estratégicas	Táticas	Operacionais
Risco/Incerteza	Elevado	Médio	Baixo
Postura	Orientação global org.	Execução decisões estratégicas	Execução decisões táticas
Horizonte Temporal	Longo Prazo	Médio Prazo	Curto Prazo
Ambiguidade	Elevada	Baixa	Muito baixa
Reversibilidade	Fraca	Média	Forte

Conceitos Introdutórios

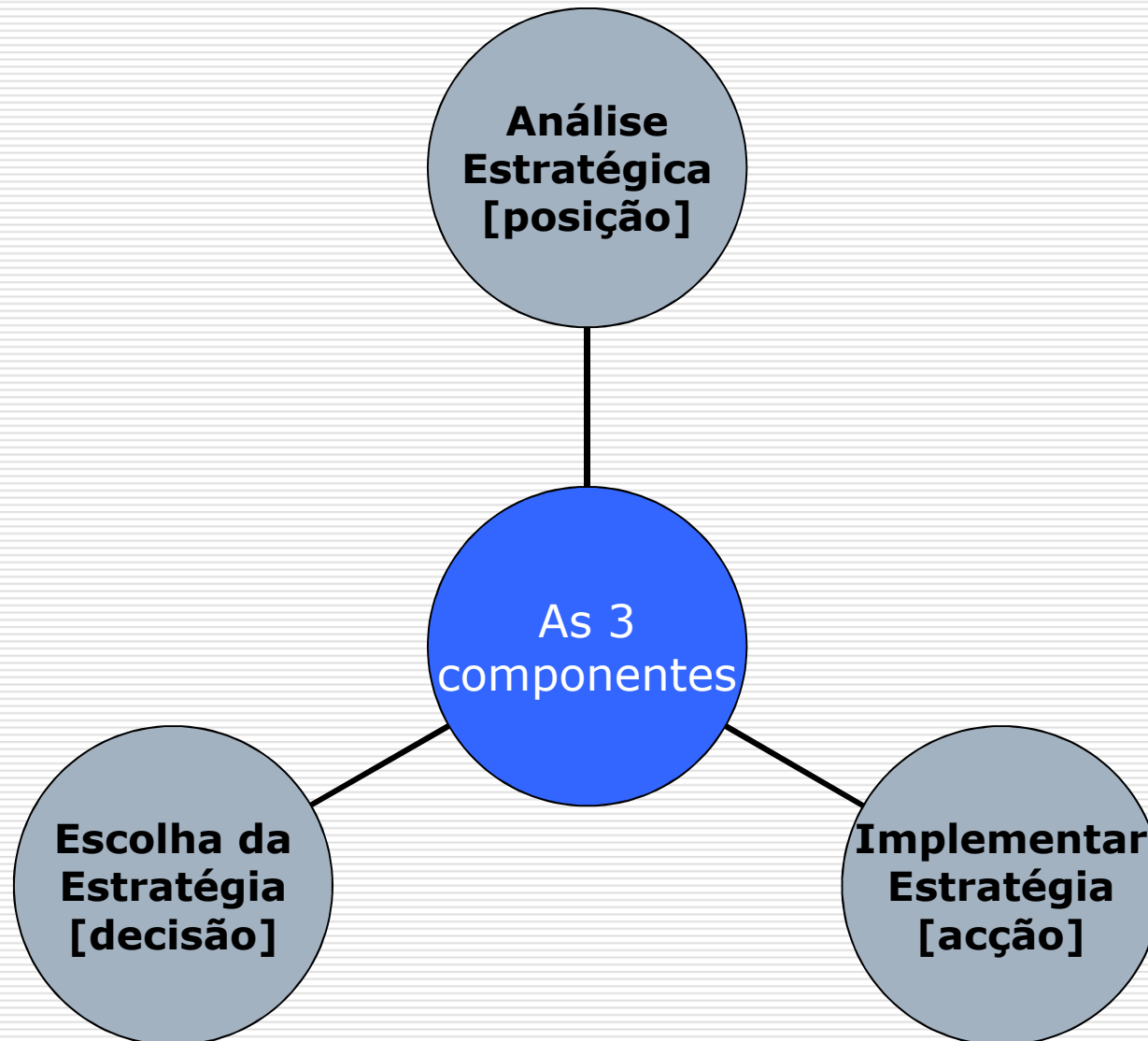


É importante que haja consistência e coerência entre os conceitos que estivemos a ver, deve haver uma sequência lógica.



Estes conceitos podem nem aparecer de forma explícita numa empresa, mas é bom que estejam clarificados.

O Processo de Gestão Estratégica



Um exemplo: Vodafone



Possíveis estratégias:



Estratégia intencionada – é a estratégia que nós pretendemos, é deliberada, formulada pelo Gestor, Mas nem sempre esta se concretiza ... Por isso:



Estratégia Realizada – é aquela que realmente é seguida pela organização (nem sempre a estratégia intencionada se realiza).



Estratégia Imposta – seja imposta pelo ambiente, seja pelo governo, seja por outras “forças” exteriores à empresa e que a acabam por condicionar.



Estratégia Emergente – vai-se depreendendo das acções da empresa, pela evolução da empresa, ainda que não tenha sido intencionada vai ganhando forma.

Um exemplo: Vodafone



Estratégia Percebida (por mim enquanto cliente)

Identificar e discutir alguns dados da Estratégia Vodafone



Elevados níveis de relacionamento e de fidelização de clientes, preservação dos níveis de satisfação.

ex: pontos vodafone, serviço apoio cliente



Estratégia de promoção, comunicação bastante inovadora e agressiva, utilizando "líderes de opinião": Barrichello, Shumacher, Beckham



Mudança gradual do nome:

1º Telecel

2º Telecel Vodafone

3º Vodafone

Um exemplo: Vodafone



Uniformizou a imagem e a marca para todos os países e isso permite ganhar notoriedade no mercado.



Inovadora nos serviços – foi a primeira a ter uma estreita forte ligação entre os portáteis e os telemóveis, algo essencialmente dirigido ao mercado empresarial.



Um exemplo: Vodafone



Como/Onde está comunicada a Estratégia Vodafone?

[http://www.vodafone.pt/main/A+Vodafone/PT/Quem+Somos/estrategia_visao.htm]



*A estratégia da Vodafone assenta na disponibilização de uma oferta muito competitiva em todas as vertentes de actividade, de modo a cativar e manter os **Cientes** mais valiosos de cada segmento do mercado.*



*Através dos nossos factores de **diferenciação**, pretendemos alcançar o mais elevado nível de satisfação dos nossos Clientes e, paralelamente, maximizar as nossas receitas e cash flow operacional.*

ALGUMAS METAS

Um exemplo: Vodafone



*É reconhecida a: nossa orientação para o Cliente, a nossa **inovação**, o nosso **profissionalismo** e a **ética** com que actuamos no mercado.*

ALGUNS VALORES



*Temos como visão ser reconhecidos como a melhor Empresa portuguesa, líder no desenvolvimento das **comunicações**, contribuindo para o **bem-estar das pessoas, das empresas e da sociedade em geral.** **Visão/missão***



A nossa estratégia de liderança e crescimento está centrada em três factores de diferenciação:

- ✓ **CRM** (o melhor relacionamento com os Clientes)
- ✓ **Marca** (a melhor marca de serviços móveis)
- ✓ **Inovação** (operador com os serviços mais inovadores).

Um exemplo: Vodafone



Isto consegue-se como?

- ❖ *Mantendo uma rede de comunicações celulares alargada e de elevada qualidade,*
- ❖ *Um Serviço de Apoio a Clientes de excelência,*
- ❖ *Uma contínua liderança e inovação em Marketing,*
- ❖ *Uma oferta diversificada e competitiva de serviços úteis e inovadores e uma estrutura de múltiplos canais de distribuição profissionais e dinâmicos.*

Um exemplo: Vodafone



Qual a visão e missão Vodafone?

*"sermos o **líder** em comunicações num mundo cada vez mais interligado, ajudando os nossos Clientes a tirarem o melhor partido de cada momento. Procuramos criar e proporcionar as melhores experiências, surpreendendo positivamente os nossos Clientes em cada contacto, através de uma oferta superior de produtos e serviços e assim alcançar os nossos objectivos últimos: a satisfação dos nossos Clientes, do Accionista e dos Colaboradores da Empresa. "*

Um exemplo: Vodafone



*No entanto, ter uma "missão" é simples, há que ser realizável e exequível ... **A VODAFONE PROMETE!!!***

Assumimos publicamente a 'Promessa Vodafone', um compromisso de confiança, dedicação, transparência e inovação, que nos propomos respeitar em todas as ocasiões. Sabemos que, ao assumir abertamente esta responsabilidade, os nossos Clientes sabem sempre o que podem esperar de nós.



Ninguém valoriza mais o seu tempo do que a Vodafone. Por isso, da nossa parte, pode contar sempre com a Promessa Vodafone

Um exemplo: Vodafone



Promessa Vodafone:

- ✓ *Serviços nos quais pode confiar, sempre que precisar,*
- ✓ *Ajuda e aconselhamento especializado, procurando surpreendê-lo excedendo as suas expectativas,*
- ✓ *Acesso, de forma clara e transparente, às condições de utilização dos serviços em Portugal ou no estrangeiro,*
- ✓ *Soluções novas e inspiradoras para o ajudar a viver melhor cada momento.*