

# Estrutura Empresarial

## A necessidade da Inovação



Luis do Nascimento Filipe  
Vale Telheiro, Vivenda Laginha, 8100-334 Loulé

[luisnfilipe@hotmail.com](mailto:luisnfilipe@hotmail.com)

15 de Fevereiro 2008

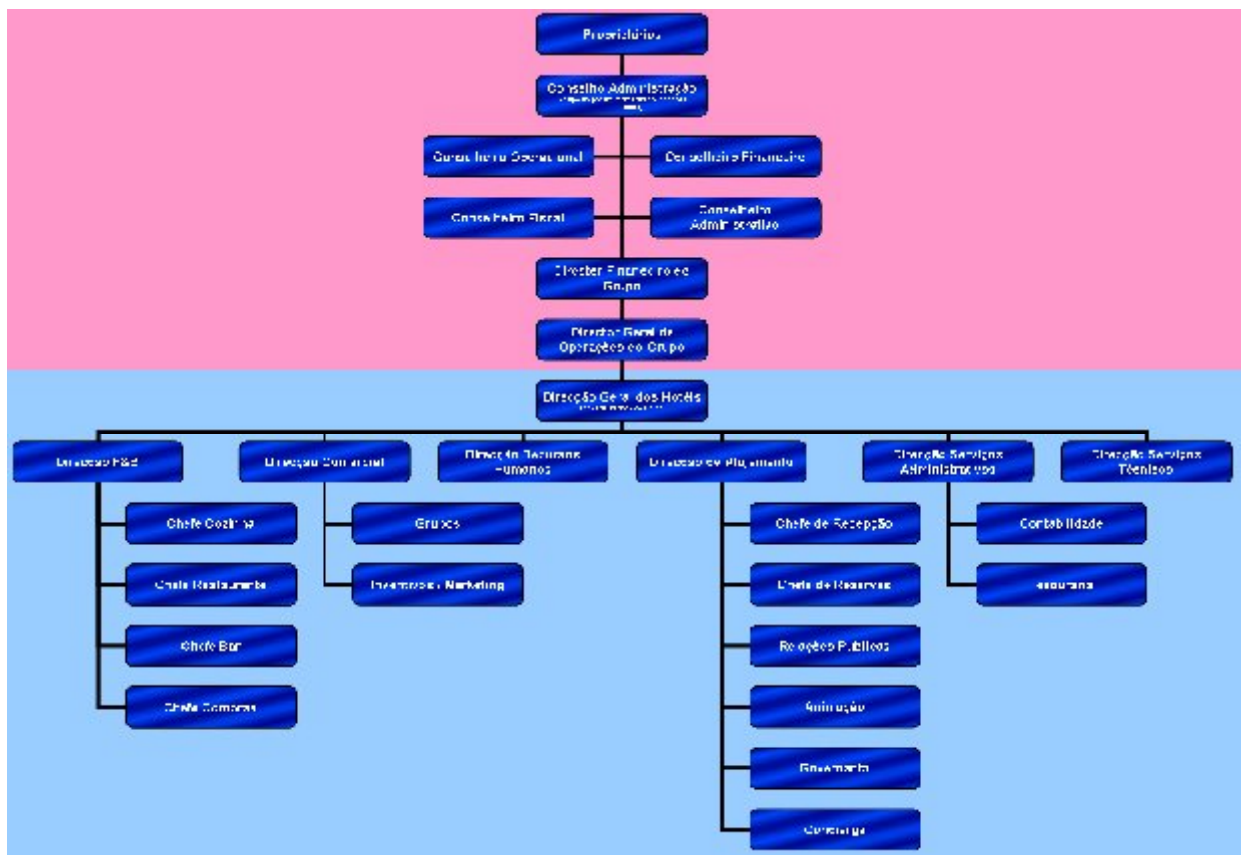
Neste trabalho de Empresas, Organizações e Modelos de Gestão, tentarei explorar o tema de forma a incluí-lo nas áreas de STC, CLC e CP em contexto profissional. Irei debruçar-me sobre o funcionamento e organização de empresas da Indústria Hoteleira. Neste campo existem vários tipos, desde empresas familiares, a grupos Hoteleiros a nível mundial. Trata-se de um sector com uma gama de empresas bastante vasta e diversificada. No que diz respeito à organização dessas mesmas empresas, há que ter a noção que a estrutura organizativa deverá ser semelhante e ter como base os mesmos princípios, independentemente da dimensão da mesma. Irei realçar aquilo que considero essencial no funcionamento adequado de empresas deste género. Sejam empresas ligadas ao ramo da Hotelaria ou outras áreas, todas elas têm de ter uma característica em comum, um objectivo bem definido. Sem um objectivo definido, não há como organizar uma estrutura de forma a obter resultados positivos.

Em termos organizacionais, a estrutura assenta numa lógica de funcionamento que é, ou melhor, deverá ser, seguido por todas as empresas. Em primeiro lugar temos a administração empresarial, ou seja, o centro de elaboração de objectivos. Seja uma empresa familiar ou uma multinacional, é na administração que são discutidos e delineadas estratégias de funcionamento de forma a alcançar os objectivos.

Analisarei uma empresa de estrutura familiar, como aquela para a qual trabalho e uma com uma dimensão maior.

Ora vejamos então como é que a empresa Grupo Paraíso Hotels (nome fictício), está estruturada (ver anexo 01):

**Organograma Grupo Paraíso Hotels**



Apercebemo-nos que é um organograma bastante vasto e elaborado. Temos neste caso um grupo hoteleiro com uma operação bastante alargada. A estrutura organizacional está dividida em dois grandes grupos (neste organograma apresentam-se com o fundo de cores diferentes, rosa e azul).

### **O Segmento Administrativo** (de fundo rosa)

Em primeiro lugar vem a parte administrativa da empresa. Esta é constituída, seguindo os níveis hierárquicos apresentados na vertical da 1ª parte do organograma, por:

- 1. Os Proprietários** – são os donos e accionistas da empresa
- 2. Conselho de Administração** – são os representantes eleitos e designados pelos donos e accionistas, representando o centro de decisão estratégica da empresa
- 3. Conselheiros** – são um conjunto de profissionais de diversas áreas estratégicas, tais como área financeira, fiscal, administrativa e operacional, que formam a equipa de aconselhamento estratégico do conselho de administração.
- 4. Director Financeiro do Grupo** – é a pessoa nomeada pelo conselho de administração, responsável pelo cumprimento e controlo de todas as directrizes e implementações estratégico/financeiras tomadas pelo conselho de administração.
- 5. Director Geral de Operações (DGO)** – é a pessoa nomeada pelo conselho de administração, com conhecimento do director financeiro, responsável pela coordenação de toda a vertente operacional do grupo delineando objectivos e estratégias operacionais com o sentido de cumprir os planos elaborados pelo conselho de administração.

### **O segmento Operacional** (de fundo azul)

Em segundo lugar vem a vertente operacional da empresa. Esta repete-se de igual modo em todas as unidades hoteleiras pertencentes ao grupo. Assim sendo, temos por cada hotel:

- 1. A Direcção Geral** – são directores hoteleiros nomeados pelo DGO, responsáveis pela gestão de uma unidade hoteleira seguindo os planos estratégicos delineados pela administração. Cabe ao director a implementação e organização de um modelo de gestão, de

forma a adequar o funcionamento da unidade aos pressupostos da administração, reportando directamente ao DGO.

Partiremos então para o nível vertical do organograma desta empresa. São funções chave na gestão de uma unidade hoteleira e que, em termos hierárquicos, estão ao mesmo nível, respondendo directamente ao Director Geral.

2. Neste nível inserem-se os **Directores Departamentais** que são os responsáveis pela organização do funcionamento de departamentos chave com os seguintes cargos:

- Director de F&B (*Food & Beverage* - Comidas e Bebidas)
- Director Comercial
- Director de Recursos Humanos
- Director de Alojamento
- Director Serviços Administrativos
- Director de Serviços Técnicos

3. Por cada nível de representação horizontal, discriminado no nº 2, existe um nível vertical, pelo qual cada um é responsável. Assim sendo, está estruturado da seguinte forma:

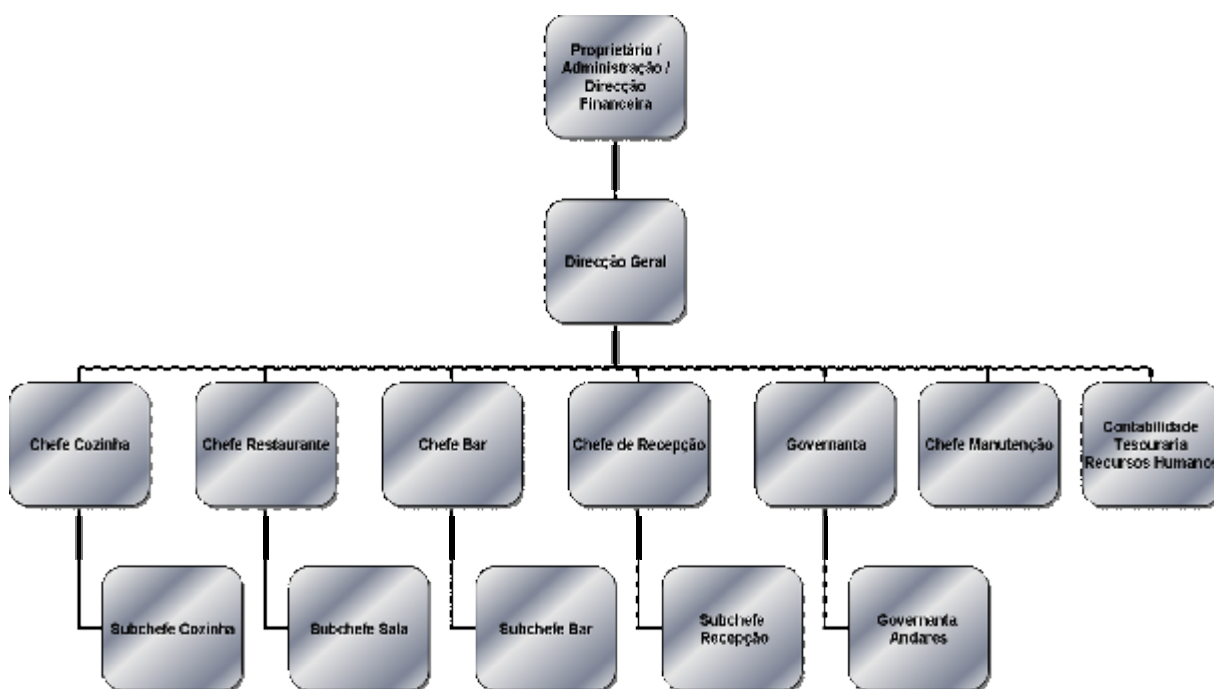
- Director de F&B
  - Chefe de Cozinha
  - Chefe de Restaurante
  - Chefe de Bar
  - Chefe Compras

- Director Comercial
  - Grupos
  - Incentivos e Marketing
- Direcção de Alojamento
  - Chefe Recepção
  - Chefe de Reservas
  - Relações Publicas
  - Animação
  - Governanta
  - Concierge
- Direcção de Serviços Administrativos
  - Contabilidade
  - Tesouraria

Podemos perceber com relativa facilidade que, numa empresa com estas dimensões, as estratégias têm de estar muito bem estruturadas e planeadas para que o resultado final da operação vá de encontro ao projecto do conselho de administração.

Comparativamente, temos a empresa de nome Hotel Avenida Mar (nome fictício). Trata-se de uma empresa familiar, detentora de apenas uma unidade hoteleira apresentando a seguinte estrutura (ver anexo nº 02):

### **Organograma Hotel Avenida Mar**



Em termos comparativos, com o exemplo anterior, ressalta a simplicidade da estrutura, embora assente nos mesmos princípios. Existem dois níveis neste organograma. No topo, e apresentado na vertical, estão, a sua administração que é o proprietário e direcção financeira. No nível hierárquico imediatamente a seguir temos a Direcção Geral, seguida pela estrutura horizontal do organograma, que representa os níveis hierárquicos a seguir. Neste nível temos as Chefias das secções chave da operação do Hotel apoiados pelas respectivas subchefias.

Deverá ter-se em atenção algumas diferenças fundamentais nestes dois exemplos. Enquanto o centro de decisão, no grupo hoteleiro, se encontra afastado da operação individual de cada unidade hoteleira, na empresa de dimensões mais reduzidas, este está inserido na operacionalidade do mesmo.

## **Modelo organizacional**

Para que uma empresa demonstre resultados, há que estruturar o funcionamento baseando-se em objectivos claros. Para que se consiga atingir esses objectivos, há que saber o que é que é necessário desenvolver para lá chegar. Assim sendo, o modelo de gestão mais viável de obter um bom desempenho empresarial, deverá estar assente em 3 princípios fundamentais:

- ✓ **Informação**
- ✓ **Formação**
- ✓ **Acção**

**Informação** – Convém que todos os intervenientes na operação da empresa tenham pleno conhecimento do objectivo da mesma.

**Formação** – Uma vez decidido o objectivo, há que identificar as necessidades formativas de todos os intervenientes e promover a formação adequada em prol do sucesso

**Acção** – Sabendo-se qual o objectivo e tendo as formações adequadas, há que dotar a empresa de infra-estruturas e ferramentas de trabalho necessárias e accionar o plano de acção.

Isto apresenta, de uma forma muito linear e superficial, a minha opinião pessoal sobre como deverá ser estruturada e organizada uma empresa. Não tive formação em gestão, mas os meus 20 anos de experiência profissional, deram-me oportunidade de conhecer aprofundadamente o funcionamento de instituições empresariais ligadas ao ramo da Hotelaria. Foram-me dadas oportunidades de, em primeiro lugar, assistir a reuniões de conselhos administrativos onde se discutiam objectivos e se tomavam decisões. Depois assisti à implementação de estratégias operacionais visando a obtenção dos objectivos propostos. Mais tarde, após participação activa na operação, foi-me dada oportunidade de assistir a reuniões e negociações comerciais na promoção dos Hotéis. Mais à frente, participei em reuniões periódicas e workshops de directores hoteleiros, de forma a analisar o desempenho da gestão implementada nas unidades. Nestas reuniões eram discutidas

alterações, sugestões e implementações de novas formas de gestão com vista a melhorar o desempenho.

Em termos de experiência pessoal, no campo de gestão, mencionarei um exemplo onde tive oportunidade de implementar e testar um modelo de gestão, que eu considero, ser o mais adequado. Em devida altura foi-me proposto integrar uma empresa de exploração de unidades hoteleiras. Esta empresa tinha uma operação que contava com a exploração de 3 unidades próprias e 5 unidades em regime de exploração. Quando me foi dirigido o convite, a empresa tinha acabado de ficar com a exploração de uma unidade que tinha ficado na eminência de encerramento. Fiquei muito grato pelo convite que me foi dirigido. A única condição que eu impus, foi que me estipulassem um objectivo claro, para que pudesse delinear uma estratégia de funcionamento. O objectivo que me foi dado, foi otimizar o funcionamento da unidade, fidelizar os clientes e modificar radicalmente a forma de trabalhar, que estava implementada na unidade. Sendo assim pus mãos à obra e elaborei um esquema de gestão que fosse exequível e facilmente perceptível por todos os intervenientes. A primeira coisa que fiz foi apresentar a empresa, à qual pertencer os funcionários que herdamos, sua organização e estrutura assim como objectivos operacionais do grupo. Em seguida apresentei-me como sendo a pessoa responsável pela unidade e que seria o representante da organização junto dos meus colaboradores, assim como representante dos meus colaboradores junto à organização. Dito isto, foi-lhes apresentado o plano operacional, que tinha delineado, explicando as suas complexidades e exigências que iria trazer a todos os colaboradores. Assegurei-me que todos pudessem participar na discussão do plano. Foi deixado bem claro que o plano operacional, é um plano que poderá sempre ser adaptado às realidades pontuais e particulares. Quem melhor do que as pessoas que trabalham no dia-a-dia, e nas diversas secções, para poderem opinar e avaliar o que é que pode ser feito para melhorar o desempenho individual e consequentemente do grupo, em prol do objectivo. É essencial que todos estejam inteirados dos objectivos e que lhes seja reconhecido o mérito pelo desempenho. Caso contrário, não há como motivar as pessoas, das quais dependemos para poder levar a cabo os projectos delineados e conseguir o sucesso operacional da unidade. Nunca se deverá esquecer que uma equipa coesa e trabalhando no mesmo sentido, dificilmente será vencida e enfrenta qualquer dificuldade, transformando-a num desafio a ultrapassar.

Na empresa onde trabalho actualmente, temos uma operação bastante exigente em termos de desempenho profissional. Fazemos parte de um grupo de 16 Hotéis espalhados pelo mundo (Costa Sul de Espanha, Ilhas Canárias, Grécia, Ilhas Gregas e Portugal) sendo que somos o único Hotel em Portugal. Esta parceria está estabelecida com o maior operador turístico europeu, a TUI. A TUI está representada no mercado britânico pela Thomson (Actualmente a TUI adquiriu também a “First Choice” ficando a controlar o mercado britânico). A Thomson tem diversos produtos que vende em diversos destinos. Um deles é os hotéis Thomson Gold. Nos hotéis que têm parceria com a Thomson, apenas 16 são Hoteis “Gold”. Há diversas propriedades e particularidades que o Hotel tem de ter para poder ser considerado um Hotel “Gold”. Por exemplo, o restaurante tem de ter capacidade de poder acomodar de uma vez 65% do número total de camas existentes no hotel, em mesas para 2 pessoas. Isto porque os clientes “Gold” são clientes de uma faixa etária que ronda a média de 58 anos, e vêm em casais. Outra particularidade da marca é o facto de não poder haver crianças nos Hotel. A Thomson não vende alojamento no Falesia Hotel a pessoas com idade inferior a 16 anos. Os clientes “Gold”, são clientes do estrato social médio-alto com poder de compra e fiéis à marca. São clientes muito exigentes e sabem aquilo que deverá haver, em termos de prestação de serviço, no Hotel. Uma característica fundamental e vinculativa ao contrato de garantia firmado com a Thomson, que nos garante uma ocupação média anual de 75% num acordo de 5 anos, é o grau de satisfação do cliente. Neste caso a missão do Hotel é estruturar uma operação que exceda as expectativas do cliente. É um desafio constante já que temos *targets* mínimos, de satisfação do cliente, definidos pelo operador., a incapacidade de atingir o *target*, logo o não cumprimento do contrato, compromete a continuidade do mesmo. Temos então delineado objectivos claros para cada secção do Hotel, que é atingir o *target* mínimo para garantir a continuidade do contrato. No meu caso particular, sendo responsável directo pelo departamento da Recepção, delineei uma estratégia. Consegui junto á administração autorização para delinear objectivos operacionais e fazer com que, sempre que esses objectivos fossem atingidos, a equipa recebesse uma recompensa, ou seja um premio de desempenho. Reuni com o meu pessoal e apresentei a minha estratégia que todos acataram com alegria e motivação. Esta pequena alteração ou implementação veio alterar de forma significativa o desempenho individual e consequentemente de toda a equipa. Desde então já conseguimos atingir o grau de excelência máximo, por termos sido a melhor recepção dos Hoteis “Gold” por 8 vezes, sendo hoje considerados um exemplo a seguir por todos os hotéis “Gold”. É claro que animicamente a equipa está ao mais alto nível possível demonstrando uma postura e profissionalismo invejável. A confirmação disso reflecte-se nos

scores atingidos, no grau de satisfação dos clientes, que não só atingem o *target* imposto pelo operador, mas ultrapassando-o em larga escala posicionando-nos em lugar de destaque. É claro que o ambiente de trabalho vivido na minha secção é extremamente saudável e orgulha-me ser Chefe de uma equipa tão organizada, dinâmica e profissional. A minha principal dificuldade foi efectivamente encontrar uma forma de motivar os colegas, já que estavam todos um pouco desmotivados devido à mudança na direcção, na chefia de secção (quando assumi o comando) e devido às alterações constantes de colegas nas outras secções. Apostando na formação, na valorização e reconhecimento do desempenho profissional, demonstrando abertura a debate na implementação de estratégias, consegui obter o respeito de todos, mas principalmente do meu grupo de trabalho por quem faço de tudo para que continuem a evoluir pessoal e profissionalmente como o têm feito até agora, e aos quais estou grato pelos ensinamentos diários que obtenho deles. Eles conseguem surpreender-me quase que diariamente mostrando o verdadeiro valor que têm tanto profissional como pessoalmente.

No meu percurso profissional tenho utilizado diverso tipo de ofícios para estabelecer a comunicação da realização de eventos assim como para informar e coordenar a organização dos mesmos. O tipo de texto utilizado é informativo, cuidado em termos de linguagem e estruturado para que qualquer colaborador consiga depreender facilmente as instruções e informações contidas. Utilizo frequentemente memorandos internos para informar sobre alterações na estrutura interna, especificidades de determinados clientes, intervenções técnicas, realização de eventos, etc. (ver anexo nº 03 e 04). Para além destes ofícios, utilizo frequentemente os emails para fazer chegar informação diversa aos diversos sectores e empresas colaboradoras, assim como o fax (ver anexo nº 05).

Desde que iniciei a minha vida profissional, tenho sido trabalhador por contra de outrem. Assim sendo recebo um vencimento mensal composto por, vencimento e subsidio de refeição (ver anexo nº 06). Há casos em que fazem parte integrante o subsídio de falhas, prémio de línguas e prémios regulares. Em termos de carga contributiva e fiscal, recaem sobre o vencimento o desconto para o imposto sobre o rendimento (IRS), no meu caso de 13,5% e a contribuição para a segurança social que representam 11%. Muitos profissionais optam por sindicalizar-se contribuindo com 1% do salário para o sindicato a que se encontra afecto. Em

termos de conhecimento pessoal, a única relação imediata que poderei estabelecer entre trabalhadores por conta de outrem e trabalhadores independentes, é o facto de o trabalhador por conta de outrem poder contar com 14 vencimentos ao longo do ano. Ou seja, dispões de um vencimento mensal mais o subsídio de férias e o subsídio de natal. O trabalhador independente, depende unicamente do sucesso da actividade que exerce, havendo oscilações, no seu vencimento, conforme o comportamento da sua actividade profissional.

## CONCLUSÃO

Não restarão dúvidas que os principais factores para a obtenção de resultados positivos de uma empresa, seja de que área for, são a definição inequívoca dos objectivos, a valorização dos operacionais intervenientes (as pessoas), a formação continua e a continua necessidade de acompanhar a evolução empresarial em relação ao mundo em que se movimenta. Se estes princípios tiverem presentes na organização da estrutura de uma empresa, será meio caminho andado para o sucesso.

Reflectindo sobre o meu percurso profissional, tenho que reconhecer que houve pessoas que arriscaram bastante quando me deram determinados poderes de decisão, sem que para isso tenha tido formação adequada. No entanto, e aqui modéstia à parte, também tenho de reconhecer que aprendi bastante pelas diversas situações profissionais pelas quais passei. Muitas delas bastante complicadas. Mas a vida ensinou-me que temos de tornar as dificuldades, com as quais nos deparamos, em desafios. E esses desafios existem para tornar o nosso desempenho profissional cada vez mais competitivo. Nunca me esqueci, nem esquecerei, da minha origem humilde. Foi talvez assim que aprendi que todos os intervenientes no funcionamento de uma empresa, são de uma importância fundamental. E são todos sem excepção.

Julgo que consegui, de uma forma geral, elaborar um texto demonstrativo do conhecimento adquirido ao longo da vida, na área de Empresas, Organizações e Modelos de Gestão. É matéria que daria, com certeza, para desenvolver largamente cruzando vários aspectos operacionais. Este trabalho apresenta um pequeno resumo.