

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS

JOSÉ NUNES NETO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: PROPOSIÇÃO DE MELHORIA NA GESTÃO
DE UMA EMPRESA IMOBILIÁRIA

João Pessoa

2016

JOSÉ NUNES NETO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários, como parte das atividades para obtenção do Grau de Tecnólogo em Negócios Imobiliários.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

N972g

Nunes Neto, José.

Estruturação organizacional: proposição
de opção de melhoria na gestão de uma empresa
imobiliária / José Nunes Neto.

63 f.: il.

TCC (Tecnologia em Negócios Imobiliários)
IFPB, *campus* João Pessoa -2016.

Orientador: José Elber Marques Barbosa.

1. Mercado de imóveis. 2. Locação de imóveis.
3. Empresa construtora. I. Título.

CDU 005.73:332.72

JOSÉ NUNES NETO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: PROPOSIÇÃO DE OPÇÃO DE MELHORIA
NA GESTÃO DE UMA EMPRESA IMOBILIÁRIA

Relatório aprovado em ____ de _____ de 2016

Prof. Me. José Elber Marques Barbosa,
Orientador

Prof. Me Gibson Meira Oliveira
Examinador

Prof. Me Márcio Roberto Carneiro
Examinador

João Pessoa
2016

Dedico este trabalho aos meus familiares, amigos, colegas e professores, pois sem a proveitosa, enriquecedora e fortalecedora companhia deles nessa jornada da vida o sucesso não seria completo.

AGRADECIMENTOS

Cursar o ensino superior é algo de suma importância para o desenvolvimento pessoal, para a alegria dos familiares e amigos e também bastante útil ao crescimento do País. Sendo assim, registro meu profundo agradecimento, acima de tudo, ao Deus Todo-Poderoso, por me conceder vida, saúde e oportunidade de trilhar os caminhos da educação e do saber. Sou grato aos meus familiares pela força e apoio nessa caminhada. Também não posso deixar de agradecer aos amigos e colegas de curso que colaboraram, cada um de uma forma, no meu crescimento e desenvolvimento acadêmico. Muito obrigado Ademir, Francisco, Felipe Freitas, Guilherme Reigada, Irenildo Ribeiro, Ísis Sabrine, Ronaldo, Leonardo, Jaci, entre outros. Agradeço aos docentes do IFPB pela participação fundamental na construção da educação superior a qual tive acesso. Especial agradecimento aos que integram o corpo docente da Unidade Acadêmica de Gestão e, em particular, aos professores do Curso de Gestão de Negócios Imobiliários. Parabéns a todos vocês que contribuem para o progresso desse País tão carente da educação, a qual é vital para o desenvolvimento nacional. E, evidentemente, não posso esquecer-me de agradecer ao meu orientador, Prof. José Elber, o qual colaborou, com muita paciência e qualidade, para a elaboração do meu trabalho. A todos digo, sinceramente: obrigado por tudo!

LISTA DE SIGLAS

BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
COFECI	Conselho Federal dos Corretores de Imóveis
CRECI	Conselho Regional dos Corretores de Imóveis
OSM	Organização Sistemas e Métodos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE-SC	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina
SECOVI-SP	Sindicato dos Empregadores em Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo
TI	Tecnologia da Informação
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1 - Organograma funcional (b) da organização.....	14
Figura 2 – Informações imobiliárias estratégicas	22
Figura 3 - Fluxograma do atendimento telefônico na Costa Leste.....	29
Figura 4 - Relação entre a de estágio e outras áreas da empresa.....	30
Figura 5 - Organograma da Costa Leste	56

Lista de Quadros

Quadro 1 - Tipos de organograma.....	13
Quadro 2 - Aspectos e diferenças entre finanças, tesouraria e contabilidade.....	20
Quadro 3 - Níveis hierárquicos de uma organização.....	26
Quadro 4 - Tipos de habilidades do administrador	40
Quadro 5 - Papéis dos Administradores	40
Quadro 7 - Vantagens da estrutura funcional	43
Quadro 8 - Tipos de liderança	45
Quadro 9 - Características da autoridade.....	46
Quadro 10 - Tipos de autoridade	47
Quadro 11 - Níveis de hierarquia	48
Quadro 12 - Classificação das empresas	49
Quadro 13 - Tipos de empresa.....	50
Quadro 14 - Campos de atuação profissional.....	51

SUMÁRIO

CAPÍTULO I	14
A Organização	14
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	12
1.2 Histórico da Empresa.....	12
1.3 Organograma Geral da Organização	13
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado.....	14
1.5 Descrição da Concorrência.....	15
1.6 Organização e Principais Fornecedores.....	16
1.7 Relacionamento organização-clientes	17
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões.....	17
1.8.1 Área de Recursos Humanos.....	18
1.8.2 Área de Marketing	19
1.8.3 Área de Finanças	20
1.8.4 Área de Produção.....	21
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio	23
1.8.6 Área de Sistemas de Informação	23
CAPÍTULO II	12
A Área de Realização do Estágio	12
2. Aspectos Estratégicos da Organização	26
2.1 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades	27
2.1.1 Atendimento aos clientes na imobiliária	28
2.2 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	29
CAPÍTULO III	31
Levantamento Diagnóstico	31
3. Identificação de Problemas na Área de Estágio	32
3.1 Problema de Estudo	32
3.2 Características do Problema de Estudo	33
CAPÍTULO IV	34
Proposta de Trabalho	34
4.1 Objetivos.....	35
4.1.1 Objetivo geral	35
4.1.2 Objetivos específicos.....	35
4.2 Justificativa.....	35
CAPÍTULO V	37
Fundamentação Teórica	37
5.1 Conceitos e definições sobre Administração.....	38
5.2 Funções da Administração.....	38
5.3 Administradores: conceitos, habilidades e papéis	39
5.4 Organização e estruturação organizacional	41
5.4.1 Tipos de estruturas organizacionais.....	42
5.5 Liderança e resultados	45
5.6 Autoridade e Responsabilidade	46
5.7 Empresas - conceitos, tipos e classificações.....	48

5.7.1 Gestão imobiliária- conceitos e campos de atuação	51
5.8 Aspectos Metodológicos	53
5.9 Aspectos Conclusivos.....	55
5.9.1 Identificação da estrutura da Costa Leste.....	55
5.9.2 Problemas da estrutura organizacional	57
REFERÊNCIAS	59

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

José Nunes Neto, inscrito no Curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários sob a matrícula nº 2011.160.0019 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Costa Leste Empreendimentos Imobiliários, inscrita no CNPJ sob o número 13.037.815/0001-97, com sede na Avenida Esperança, n 645, Bairro Manaíra, CEP 58.038-820, na cidade de João Pessoa-PB. Tem como responsável o Sr. José Roberto Silva Rodrigues, seu sócio-gerente. As atividades principais da empresa são locação e comercialização de imóveis no mercado Paraibano (Capital e Região Metropolitana).

1.2 Histórico da Empresa

A Organização atua no mercado imobiliário e está localizada na cidade de João Pessoa. Seu fundador é o engenheiro civil e corretor de imóveis, José Roberto Silva Rodrigues, o qual exerce a profissão há mais de 10 anos.

Em 2001, o sócio-gerente da empresa iniciou no setor imobiliário (atuando na comercialização de imóveis) na cidade de New Orleans, EUA. Regressou ao Brasil e, em 2009, com a criação da Costa Leste Imóveis, passou a atuar no mercado imobiliário nacional (especialmente em João Pessoa e no litoral da Paraíba).

A Organização é uma empresa familiar na qual incluem-se parceiros (corretores) e consultores nas áreas contábil, jurídica e de marketing. Foi pensada e estruturada, segundo seu dirigente, para realizar a intermediação imobiliária com qualidade e responsabilidade. Atua na zona litorânea da Paraíba (João Pessoa, Lucena e Alhandra) e, em menor grau, no estado da Bahia (Nova Viçosa). Entretanto, seu foco é na locação e comercialização de imóveis no mercado paraibano, principalmente os de médio e alto padrão.

A Costa Leste, por ser uma organização relativamente jovem e cuja estruturação organizacional ainda está em fase de implementação, não dispunha, no período de realização do estágio, de uma estrutura administrativa adequada e efetivamente implantada.

1.3 Organograma Geral da Organização

Cury (2007, p. 219) conceitua o organograma como a “representação gráfica e abreviada da estrutura da organização” e Chiavenato (2001, p.251) diz que ele “representa a estrutura formal da empresa”. Assim vê-se que a estrutura organizacional e os cargos que a compõe são devidamente representados pelo organograma. Ele deve representar os órgãos componentes da empresa, as funções por eles desenvolvidas, os níveis administrativos e a via hierárquica (CURY, 2007).

O Quadro 1 tipifica alguns organogramas.

Quadro 1 - Tipos de organograma

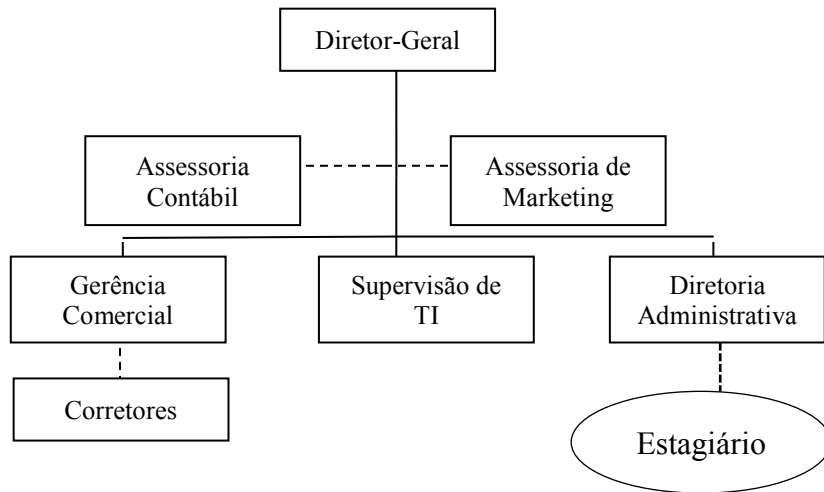
Tipos de Organograma	Características
Estrutural, tradicional ou clássico	Utilizado para representar a maioria das organizações conhecidas elaborado de forma clássica tem a pretensão de realçar exatamente os vários graus hierárquicos.
Circular ou radial	Reduz a possibilidade de conflitos entre superiores e subordinados, pois as linhas de autoridade ficam difíceis de serem identificadas.
Funcional (a)	Não é apenas uma simples representação gráfica de uma estrutura que se articula tal e qual as demais estruturas conhecidas; demonstra uma maneira diferenciada das unidades se relacionarem.
Funcional (b)	É voltado apenas às funções de organização; aplicado em organizações de pequeno porte, com poucos chefes para uma série de atividades (funções).
Estrutural-funcional	Alia a estrutura da organização às funções básicas ou principais de cada uma das unidades integrantes da organização.
Matricial	É a soma da estrutura tradicional com a formulação estrutural; fundamenta-se no planejamento e execução de projetos; é uma das técnicas mais recentes de organogramação.

Fonte: Araújo (2009).

O tipo de organograma adotado na Costa Leste Imóveis seria o funcional (b), em virtude do pequeno porte da organização. Em virtude de sua natureza familiar e do tamanho da empresa as diversas funções da organização muitas vezes são desenvolvidas por uma mesma pessoa.

Embora o tipo de organograma funcional (b) seja o que mais traduz a realidade da Costa Leste vale lembrar que, no período do estágio, não havia organograma estabelecido para a organização.

Figura 1 - Organograma funcional (b) da organização



Fonte: Pesquisa direta, 2015.

Considerando o quadro de pessoal “enxuto” as funções “Assessoria Contábil” e “Assessoria de Marketing” são desempenhadas/ocupadas por consultores que não integram o quadro permanente da organização, pois são contratados de forma específica, pontual.

O posto de estagiário é exercido por estudantes de cursos superiores oriundos das instituições que porventura formalizem convênio com a empresa. As demais posições são ocupadas por integrantes da imobiliária, sendo que havia (na época de realização do estágio) dois colaboradores atuando como corretores junto com proprietário da empresa.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

A produção das empresas situa-se em três setores da economia: primário, secundário e terciário (GUEDES, 2007). O autor ainda destaca que as organizações, cuja produção utiliza intensamente os recursos naturais sem agregação substancial de valor aos seus produtos, são relacionadas ao setor primário (agropecuária, extrativismo animal, vegetal e mineral).

Aquelas que, em sua atividade econômica, realizam a transformação de bens e têm como característica principal em sua produção a presença do capital estão inseridas no setor secundário (indústrias de transformação da produção do setor primário). Já aquelas que têm

como principal função a prestação de serviços (educação, saúde, turismo, transportes), estão inseridas no setor terciário (GUEDES, 2007).

A Imobiliária Costa Leste Imóveis está inserida no setor terciário da economia. Sua atividade econômica principal reside na prestação de serviços de intermediação imobiliária (alugando ou vendendo). Atua principalmente na venda de imóveis localizados na cidade de João Pessoa-PB (e entorno) e, de forma menos expressiva, no interior da Bahia. A intermediação de vendas de imóveis de médio e alto padrão na área litorânea tem sido o principal segmento de mercado da empresa.

Cobra (2009, p.123) diz que a segmentação de mercado consiste na “classificação e identificação de grupos distintos de compradores os quais apresentam comportamentos de compra relativamente homogêneos”. Kotler (2000, p.278) define segmento de mercado: “um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”. Pode-se segmentar por faixa etária, tipo de consumo, faixa de renda, localização geográfica, etc.

A Costa Leste utiliza a segmentação de mercado por localização geográfica, pois preferencialmente intermedia venda ou locação de imóveis no litoral da região metropolitana de João Pessoa-PB.

1.5 Descrição da Concorrência

Conforme Kotler (2008), em uma abordagem voltada para o mercado, são concorrentes aquelas empresas que satisfazem uma mesma necessidade do consumidor.

A consideração do referido autor foi feita com base no grau de substituição do produto, e distingue quatro níveis de concorrência:

1. **concorrência de marca:** ocorre quando a empresa identifica outras empresas que ofertam produtos e serviços similares aos mesmos consumidores e com preços semelhantes;
2. **concorrência industrial:** acontece quando a empresa identifica como concorrentes todas aquelas outras que fabricam o mesmo produto ou classe de produtos;
3. **concorrência de forma:** neste nível de concorrência, a empresa tem por

concorrente todas aquelas empresas que fabricam produtos ou que prestam o mesmo serviço;

4. **concorrência genérica:** a empresa vê como concorrente todas as demais empresas que disputam pelo dinheiro do consumidor;

A Costa Leste enfrenta concorrência das outras imobiliárias, sejam grandes e bem consolidadas no mercado local (Sólida Imóveis, Cobrás Imóveis, Teixeira de Carvalho Empreendimentos) ou daquelas de porte pequeno e de pouco tempo de criação (Beto Imobiliária, Araújo Imóveis, Avant Empreendimentos Imobiliários, Suprema Imóveis). Enfrenta, adicionalmente, os corretores autônomos que concorrem por seus possíveis clientes. A empresa, assim como suas concorrentes de grande ou pequeno porte e os corretores autônomos, tem como produto ou serviço a intermediação imobiliária.

Portanto, em virtude dessa semelhança do tipo de serviço prestado por outras organizações e até mesmo por pessoas físicas, a empresa enfrenta o tipo de concorrência descrita por Kotler como concorrência de forma.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

De acordo com Chiavenato (1999), os elementos que viabilizam entradas ou insumos (recursos, energia, serviços e informação à organização) são os fornecedores. Deles, provém a oferta de recursos como matéria-prima, capital, maquinários, implementos, tecnologia, conhecimentos, propaganda, serviços jurídicos, contábeis, mão-de-obra qualificada. Segundo Martins e Alt (2011), os fornecedores devem desempenhar o papel de parceiros operacionais. A Costa Leste tem como fornecedores os proprietários de imóveis (captados para venda ou locação) e as construtoras com as quais eventualmente firma parcerias (Planc, TWS, Alliance).

Geralmente, o produto comercializado por uma imobiliária, na verdade, não é dela, mas, sim, dos proprietários dos imóveis (construtoras e pessoas físicas). A ela, cabe a prestação do serviço de intermediação. Sendo assim, seus fornecedores são aquelas empresas ou pessoas que, querendo disponibilizar os seus imóveis para venda ou locação, irão firmar contrato de intermediação/administração ou formalizar autorização de venda ou locação.

Tendo em vista que os fornecedores devem ser parceiros operacionais da organização, a Costa Leste procura ter bom relacionamento com seus clientes-fornecedores.

Em relação aos seus suprimentos de escritório (recarga de *tonner*, papel e outros), a empresa não tem fornecedores específicos. Ela compra daqueles que tem melhor preço e oferece melhor custo-benefício. Assim desenvolve suas compras de modo imediatista.

1.7 Relacionamento organização-clientes

Kotler (2011, p. 62), explica que “marketing é a arte de atrair e manter clientes rentáveis”. Com base nesse autor pode-se afirmar que consumidores são aquelas pessoas que são atraídas às organizações, em busca de satisfazer algum desejo ou necessidade, mas que não possuem nenhum vínculo com a empresa. Os clientes, por sua vez, são aquelas pessoas que constroem uma relação com a empresa, que são fiéis a ela, tornando-se especiais, diferenciados.

Os compradores, os proprietários de imóveis, as construtoras e as incorporadoras parceiras da Costa Leste constituem o seu conjunto de clientes e consumidores. São todas aquelas pessoas (físicas ou jurídicas) que, através de instrumento contratual firmado entre as partes, quiserem adquirir imóveis ou disponibilizar seus imóveis para venda, locação e permuta.

Pensando que um cliente é um potencial fornecedor e vice-versa, a Costa Leste procura dispensar o melhor e mais adequado atendimento. Seus clientes e consumidores são bem atendidos, pois são canais para novos negócios para a organização.

Sabendo-se que é uma empresa em fase inicial e que precisa se fazer conhecida, faz questão de utilizar a ferramenta do “boca a boca” através de clientes satisfeitos com a qualidade do atendimento prestado.

A empresa dispõe de estrutura física confortável para atender os seus clientes. Atualmente, os meios utilizados para a comunicação entre organização e clientes são o telefone, e-mail e um *website*.

Devido ao fato de que empresa aqui estudada não possui grande carteira de clientes, conseqüentemente, quase não houve contato com o público na sede da empresa. Durante os meses de estágio, a forma de contato com clientes foi no processo de captação (contato pelo telemarketing e na visita ao imóvel que está sendo captado).

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

Levando-se em conta o seu pequeno porte, a Costa Leste possui estrutura administrativa bastante enxuta. Na época da realização do estágio, a organização dispunha de uma equipe bem reduzida, (no início com quatro pessoas mais o estagiário). A gestão se caracteriza pela centralização, pois é basicamente determinada pelo Diretor Geral, o proprietário da imobiliária. Ele, geralmente, age depois de ouvidos os demais integrantes da organização.

Tem-se a seguinte estrutura administrativa/organizacional na Costa Leste:

- a) Diretoria Geral;
- b) Diretoria Administrativa;
- c) Gerência Comercial;
- d) Supervisão de TI;
- e) Assessoria de Marketing;
- f) Assessoria Contábil

Dessa forma os componentes da estrutura administrativa da Costa Leste procuram trabalhar em conjunto e, mediante a orientação do diretor geral, executar as tarefas em harmonia com os objetivos da organização.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

Chiavenato (2008, p.9), define a área de Recursos Humanos como “a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados”. Também, destaca Gestão de Pessoas como “a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”.

Lacombe (2012, p.110) relata que

[...] as pequenas empresas tendem a adotar mecanismos de baixo custo, que nem sempre condizem à melhor alternativa. Nessas empresas, porém, o conhecimento que se costuma ter das pessoas é maior do que o que se consegue nas grandes empresas, permitindo uma correção mais rápida de decisões erradas.

O diretor geral da organização tem conhecimento desses possíveis erros e por isso solicita opiniões ao grupo de assessores e diretores sobre as decisões no que se refere à gestão de pessoal.

Na Costa Leste Imóveis não existe setor específico para Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas. Geralmente, pequenas empresas não possuem um setor próprio de RH. Nesse sentido, o processo de recrutamento de pessoal (provisão de pessoal) da imobiliária é realizado pela diretoria administrativa, a qual seleciona os melhores currículos para uma posterior entrevista junto ao diretor geral da empresa. Quando do ingresso de novo colaborador, cabe ao diretor da área para a qual foi contratado (administrativo ou comercial) o treinamento, desenvolvimento e acompanhamento profissional do novo funcionário.

Foi observado que as questões referentes à pessoal (demissão, admissão, pagamentos, férias, bônus, entre outros) são tratadas e resolvidas pelo diretor geral com assistência do assessor contábil, de forma que não foi possível obter informações de como se realizava tais procedimentos.

1.8.2 Área de Marketing

Segundo Cobra (2009, p.4) o papel do marketing é “administrar a demanda de bens e serviços, estimulando o consumo de um bem ou serviço que, por suas características intrínsecas, atenda a necessidades e desejos específicos de determinadas pessoas”.

Sendo assim, as organizações modernas não deveriam abrir mão dessa ferramenta primordial ao seu bom desenvolvimento e sucesso. Infelizmente, entre outros motivos, e, por questões de custos e planejamento, muitas empresas não dão a devida atenção para essa área.

Kotler (2008, p.27), define o marketing como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Ele declara que o marketing “envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, ou seja, ele supre as necessidades lucrativamente” (KOTLER, 2006, p.4).

O marketing cria padrões de vida, desejos, necessidades dos consumidores tendo como objetivo fornecer o produto que atenda essas demandas, pois o sucesso empresarial decorre não só da construção de bons produtos, mas da façanha em viabilizar a venda desses produtos/serviços. Nesse sentido o marketing é definido como a interação de múltiplas atividades organizacionais, com o objetivo de satisfazer a específicos desejos e às necessidades do consumidor (KWASNICKA, 2006, p.157).

Na Costa Leste Imóveis, as ações relacionadas ao marketing são realizadas através da contratação de consultoria especializada para implementar campanhas promocionais ou outra ação de marketing relacionada aos produtos ofertados pela imobiliária.

A organização ainda tem que amadurecer sua relação com essas ferramentas importantes e investir mais em ações de marketing. Nesse sentido já existe um site da empresa bem estruturado, o qual tem como finalidade divulgar, através da internet, os serviços e produtos ofertados por ela.

1.8.3 Área de Finanças

Além de ser definido por Gitman (2010, p.3) como a “arte e a ciência de administrar o dinheiro”, o setor de finanças é descrito pelo autor como a "área responsável pelos processos, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre empresas, pessoas e órgãos governamentais”.

Segundo Sandroni (1999, p. 240), finanças é a "área da economia que engloba os ramos de atividade e os processos relacionados com a gestão dos recursos públicos, privados, dinheiro, crédito, títulos, ações e obrigações pertencentes ao Estado, às empresas e aos indivíduos".

Contabilidade, segundo Franco (1997, p.21) é a “ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o objetivo de fornecer dados e orientações necessários à tomada de decisões”.

O 1º Congresso Brasileiro de Contabilidade, realizado no Rio de Janeiro em 1924, definiu contabilidade como “a ciência que estuda e pratica as funções de orientação, de controle e de registro relativos à administração econômica” (CFC, 2008).

No Quadro 2 pode-se observar as principais diferenças e características entre essas áreas do conhecimento

Quadro 2 - Aspectos e diferenças entre finanças, tesouraria e contabilidade

Área/Profissional	Características
-------------------	-----------------

Finanças/administrador financeiro	-Arte e ciência de administrar o dinheiro. Diz respeito à área responsável pelos processos, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre empresas, pessoas e órgãos governamentais (Gitman, 2010, pág. 03); -Administrador financeiro é o responsável pela gestão dos negócios financeiros da organização;
Contabilidade/contador	-Ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o objetivo de fornecer dados e orientações necessários à tomada de decisões (Franco, 1997, p.21). -Contadores, em geral, tem foco interno e são os responsáveis pela contabilidade financeira, pela gestão tributária, pela contabilidade de custos, etc. Fornecem dados para a decisão do tesoureiro; -Regime de competência;
Tesouraria/tesoureiro	-Instrumento de acompanhamento dos recebimentos e pagamentos diários disponibilizando informações gerenciais para prover em caixa ou nos bancos recursos suficientes para os compromissos diários. (Famá, 1999, pág.7). -Tesoureiro é o responsável, entre outras atribuições, pela gestão de caixa, planejamento financeiro e pela tomada de decisões com base nos dados e orientações fornecidos pelo contador; -Regime ou fluxo de caixa;

Fontes: Gitman, 2010, p. 3-4, 9-10; Franco, 1997, p.21; Famá, 1999, p.07.

Dentre as várias atividades desse setor destaca-se coordenação das atividades de contabilidade, escrituração do patrimônio, das operações financeiras e do orçamento; a decisão sobre os melhores tipos de investimentos a serem realizado.

Na Costa Leste a área de finanças é gerida pelo proprietário/sócio-gerente com a consultoria de contador contratado. Os recursos financeiros da Costa Leste são provenientes de suas transações imobiliárias (vendas de imóveis e administração de aluguéis). Como as questões financeiras eram resolvidas, exclusiva e reservadamente, pelo diretor geral (com assessoria do contador), não foi possível ter conhecimento sobre como ocorriam pagamentos, recebimentos, investimentos, ou, se havia outras fontes de recursos ou reservas.

1.8.4Área de Produção

Administração da produção e operações refere-se às atividades voltadas para a prestação de um serviço ou à produção de um bem físico (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 1999, p. 25).

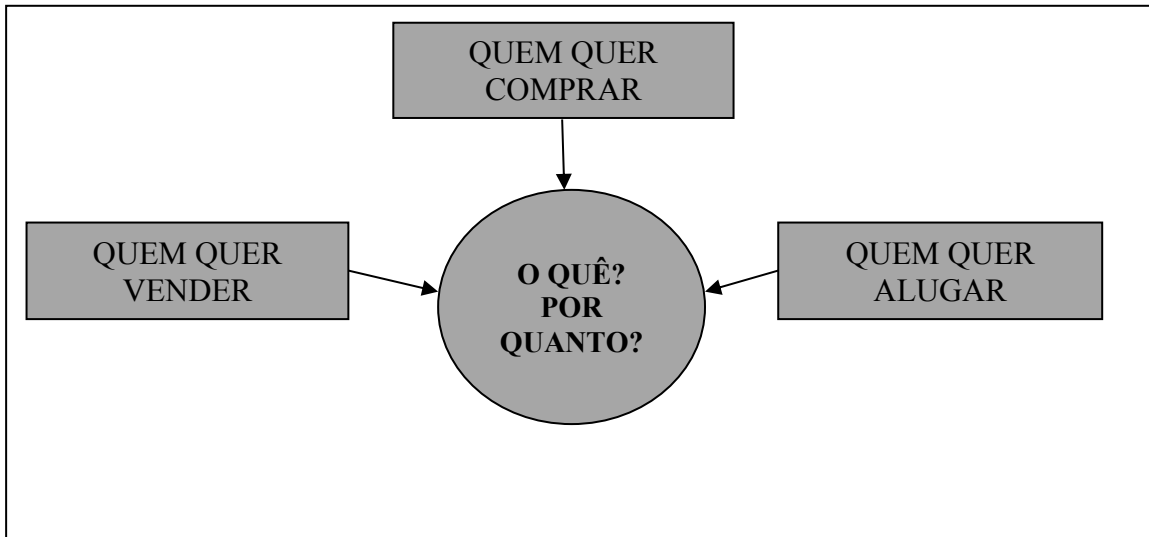
Considerando a existência de empresas industriais e de prestação de serviços, Moreira (2012, p. 3), define a área como “campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões”.

Kwasnicka (2006, p.119) diz que “a função produção ocupa-se da transformação de matéria-prima, energia e informação em bens e/ou serviços”. É importante o destaque para

o insumo informação, pois no contexto imobiliário é interessante saber quem quer vender (vender o quê e por quanto?), quem quer comprar (comprar o quê / até ou a partir de quanto?) ou quem quer alugar.

Abaixo a Figura 2 simplifica a ideia anteriormente apresentada pela autora.

Figura 2 – Informações imobiliárias estratégicas



Fonte: Kwasnicka, 2006, com adaptações.

A autora também destaca que a capacitação da mão-de-obra da organização é de fundamental importância para o sucesso da produção e dos produtos da empresa.

Na gerência comercial ocorre a atividade fim da empresa (área de produção), que é a prestação do serviço de intermediação imobiliária. Sendo assim, a atividade realizada pelo estagiário na Diretoria Administrativa, quando esta se comunicava com a gerência comercial, consistia no acompanhamento, observação, assimilação e questionamento dos procedimentos de seus integrantes no alcance da realização das diversas tarefas ligadas ao objetivo da empresa.

Por tratar-se de uma imobiliária, cuja atuação principal é realizar a intermediação imobiliária (avaliação, locação, compra, venda e permuta de imóveis), a Costa Leste não produz bens físicos, mas oferta serviços, os quais devem ser prestados com qualidade, de forma eficaz e satisfatória para seus clientes.

A Gerência Comercial da Costa Leste, através dos corretores, é o setor responsável em promover a captação, venda e locação dos imóveis ofertados pela organização.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

A Administração de Materiais é um conjunto de processos que compreende desde identificação do fornecedor, abrangendo a efetiva compra do bem, seu recebimento, transporte interno e devido acondicionamento, a maneira pela qual será armazenado o produto acabado, até a forma como será feita a distribuição ao consumidor final (MARTINS; ALT, 2011).

De acordo com esses autores, o patrimônio “é o conjunto de bens, valores, direitos e obrigações de uma pessoa física ou jurídica que possa ser avaliado monetariamente e que seja utilizado na realização de seus desejos sociais” (MARTINS; ALT, 2003, p.6).

Para eles, o ato de administrar esses recursos é semelhante ao dos recursos materiais, pois compreende desde a identificação do fornecedor, a compra e recebimento do bem, depois a forma de conservação, manutenção e, se for necessário, sua alienação.

Na organização, onde foi realizado o estágio, não havia um setor próprio de administração de materiais e patrimônio, porém dispõe de um local para guarda e armazenamento dos seus materiais de consumo/suprimentos (resmas de papel, cartuchos de impressoras, e demais materiais de escritório). Tem ainda, infraestrutura relativamente adequada de equipamentos de informática (computadores, scanners e impressoras multifuncionais) e mobiliário compatível com as atividades desempenhadas.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Laudon e Laudon (2007, p.9) descrevem sistema de informação como “um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização”.

Côrtes (2008) considera, segundo os níveis de abrangência, a existência dos seguintes tipos de sistemas de informação:

- **Sistema de controle exclusivamente operacional:** seu banco de dados armazena dados que servem apenas para o dia-a-dia;
- **Sistema de controle operacional e tático:** armazena dados que possibilitam além da execução das rotinas diárias, a tomada de decisões;

- **Sistema de controle operacional, tático e estratégico:** através dos dados armazenados nesse tipo de sistema, a alta administração pode tomar decisões estratégicas.

A empresa é detentora de uma página na internet onde ela publica seus anúncios de venda e aluguel dos imóveis. Além da publicidade dos imóveis via *website*, a organização dispõe de um consultor de TI que administra um banco de dados, o qual contém as informações dos imóveis comercializados pela imobiliária (tabelas de preços, dados dos imóveis, quantitativo de unidades disponíveis).

Ressalta-se, assim, que a organização onde foi cumprido o estágio utiliza o sistema de controle operacional e tático. As informações estão localizadas nos computadores da imobiliária e em arquivos físicos e são acessadas conforme a necessidade podendo ser apenas para utilização no dia-a-dia ou para tomada de decisão (seja estratégica ou não).

Foram realizadas descrições breves das áreas e setores da empresa. Não foi possível a imersão em atividades fins da empresa (captação de imóveis, apresentação de imóveis, plantões de vendas, negociações de locação, venda ou compra de imóveis, etc.). As informações relacionadas a essa atividades foram obtidas mediante consulta aos dirigentes, gerentes e corretores e pela observação durante o estágio.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

As atividades do estágio obrigatório foram realizadas especificamente na Diretoria Administrativa da Costa Leste Imóveis. Dentro do organograma sugerido, a Diretoria Administrativa encontra-se logo abaixo da Diretoria-Geral. Localiza-se no mesmo espaço físico onde também estão instaladas a Gerência Comercial, que inclui os corretores, e a Supervisão de TI. Existe, ainda, uma área de espera para uso dos clientes e uma copa.

2. Aspectos Estratégicos da Organização

Pode se dividir as organizações em três níveis estratégico, tático e operacional, de acordo com o tipo de trabalho que é desenvolvido por cada nível. A seguir, no Quadro 3, têm-se as definições, segundo os autores Bateman e Snell (1998), de cada nível hierárquico da organização:

Quadro 3 - Níveis hierárquicos de uma organização

Nível hierárquico	Características principais
Estratégico	Compreendem os altos executivos da organização, responsáveis pela definição dos objetivos e planos da empresa, e tomada de decisões quanto às questões de longo prazo da empresa, como: sua sobrevivência, crescimento e eficácia geral;
Tático	O planejamento, no nível tático, é utilizado para traduzir os objetivos gerais e as estratégias da alta diretoria em objetivos e atividades mais específicos;
Operacional	Já no planejamento operacional, o processo é de uma menor amplitude, onde o foco é trabalhar junto aos funcionários não administrativos, implementando os planos específicos definidos no planejamento tático.

Fonte: Bateman, Snell (1998)

A base é representada pelo nível operacional (pessoas que executam e realizam as atividades de produção), a parte intermediária refere-se ao nível tático (usualmente ocupado por gerentes responsáveis pelas ações do nível operacional), e, o topo, representa o nível estratégico (institucional) em que são elaboradas as políticas e diretrizes da empresa.

O estágio foi desenvolvido numa área importante para a organização e para o estagiário, pois permitiu vislumbrar a oportunidade e a necessidade da aplicação dos conhecimentos acadêmicos além de ser o local onde devem ser planejadas, definidas, decididas e mensuradas as ações da empresa no sentido de buscar o alcance de suas metas e objetivos principais.

Fazendo a correlação do organograma da empresa com os níveis hierárquicos de uma organização, pode-se dizer que o nível estratégico (institucional) é composto pela diretoria

geral; o nível tático é composto pela diretoria administrativa, supervisão de TI e pela gerência comercial e, por fim, a assessoria de marketing, a assessoria contábil, os corretores e estagiários compõe o nível operacional.

A Costa Leste tem como missão ofertar ao mercado imobiliário oportunidades de negócios com muita agilidade e segurança, através da atuação de um grupo de profissionais qualificados e comprometidos em realizar o melhor atendimento aos seus clientes (COSTA LESTE, 2014).

Seus valores são: transparência, ética, confiança, qualidade, inovação, integridade e humildade. Tem como objetivos:

- a) Surpreender o mercado imobiliário através da adoção de uma postura de vanguarda, diferenciada e inédita;
- b) Surpreender os clientes, os investidores e os construtores através da atuação focada na excelência e na qualidade dos serviços prestados;
- c) Ser uma liderança e referência na comercialização de imóveis de médio e alto padrão no Nordeste do Brasil.

Diversas atribuições como o planejamento da utilização dos recursos financeiros, cálculo das despesas, recrutamento de pessoal e supervisão do cumprimento das orientações emanadas da Direção-Geral conferem bastante importância para a área. A experiência junto a Diretoria Administrativa permitiu a observação da estrutura administrativa da organização como um todo e o seu funcionamento, pois está ligada, de forma direta e indireta, ao funcionamento das demais áreas da empresa.

2.1 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

O “fluxograma, através de símbolos convencionais, representa com clareza, racionalidade e síntese, as rotinas e o fluxo de uma sequência normal de trabalho” (OLIVEIRA, 2011, p.264). Existem três tipos principais de fluxograma: vertical, parcial e global, segundo o autor:

- a) **Fluxograma vertical:** denominado folha de análise, folha de simplificação do trabalho ou diagrama de processo. Usualmente, é utilizado para representar rotinas simples de

uma determinada unidade organizacional da empresa. Tem como vantagens a facilidade de leitura, a clareza de apresentação, a rapidez no preenchimento e o diferencial de poder ser impresso como formulário padronizado.

- b) **Fluxograma parcial ou descritivo:** usado na representação de rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais, descrevendo o curso de ação e os trâmites dos documentos. Sua elaboração é um pouco mais difícil do que o fluxograma vertical.
- c) **Fluxograma global ou de coluna:** tipo de representação a qual é utilizada na descrição de novas rotinas e procedimentos, permitindo demonstrar o fluxo de informações e documentos (dentro e fora da unidade organizacional considerada). Apresenta maior versatilidade, especialmente pela variedade de símbolos.

No período de desenvolvimento do estágio foi permitida a participação, com certa restrição, em algumas atividades da organização (principalmente atendimento telefônico e presencial dos clientes na sede da empresa). O atendimento telefônico foi a atividade mais exercida no período de desenvolvimento do estágio.

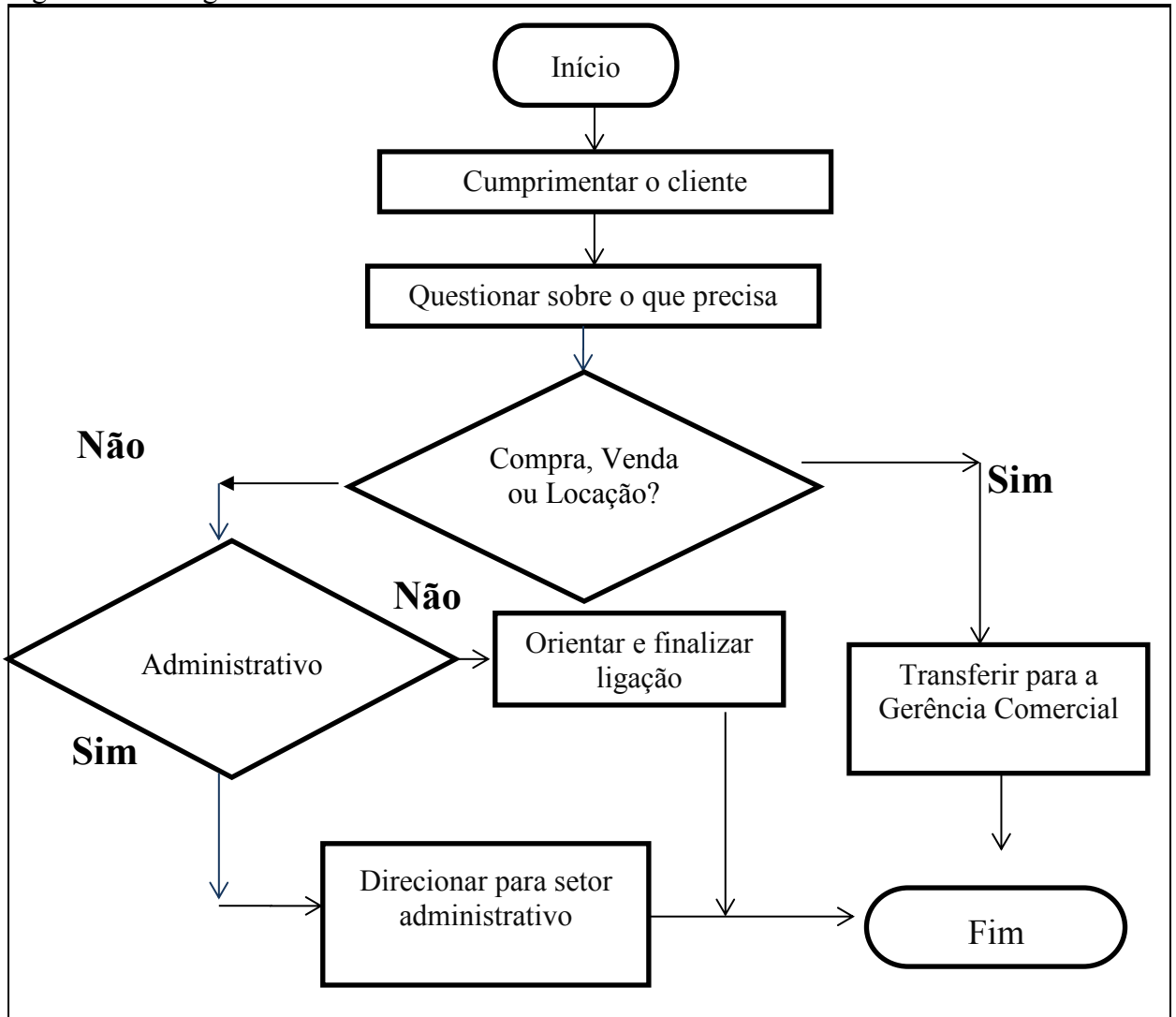
2.1.1 Atendimento aos clientes na imobiliária

No ramo imobiliário, o atendimento telefônico dos clientes é bastante comum. Executar bem essa atividade colabora com a manutenção da boa imagem da organização e pode ser um indicativo da excelente qualidade dos serviços a serem prestados pela empresa, pois é, em muitos casos, o primeiro contato do cliente com a organização.

Esse procedimento compreende o atendimento da chamada de forma que o tempo de espera seja reduzido ao mínimo possível e que a demanda do cliente seja suprida com êxito.

Na Figura 3 é descrito o processo de atendimento telefônico na imobiliária Costa Leste.

Figura 3 - Fluxograma do atendimento telefônico na Costa Leste



Fonte: Pesquisa direta, 2015.

Geralmente a maior parte do fluxo das ligações era direcionada ao gerente comercial (e aos corretores), pois se tratava de clientes buscando informações sobre oferta de imóveis para venda ou locação.

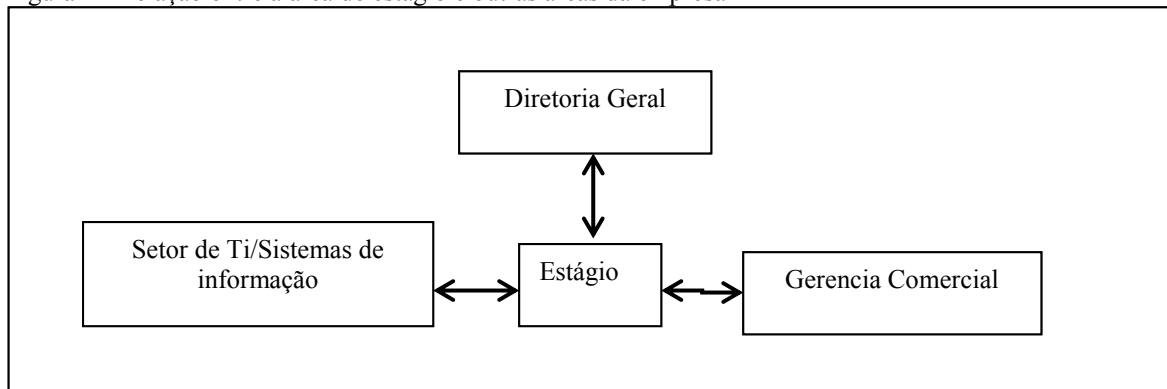
2.2 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

O estágio foi restrito a Diretoria Administrativa da empresa, o que permitiu apenas observação do que ocorria dentro da respectiva área e, de forma superficial, o que acontecia nas demais áreas da organização com as quais a direção administrativa tinha contato/relação mais frequente como: supervisão de TI, gerência comercial e diretoria geral.

A relação da área de estágio com a diretoria geral ocorre quando a precisa obter autorizações e orientações sobre determinadas decisões a serem implementadas na organização. Do Diretor Geral partiu boa parte das orientações, dicas e conselhos profissionais para a atuação no setor, assim como as explicações, detalhamentos e respostas aos questionamentos feitos sobre o funcionamento e a gestão da empresa.

A Figura 4 ilustra a relação da área do estágio com outras áreas da empresa, quanto à comunicação.

Figura 4 - Relação entre a área de estágio e outras áreas da empresa



Fonte: Pesquisa direta, 2015.

As áreas da organização e a área do estágio propiciam ambiente favorável à percepção de como a gestão da imobiliária acontece e também como está sua estrutura organizacional. Conseqüentemente, permite o surgimento de sugestões de novas ideias para aprimorar a estrutura e funcionamento da imobiliária.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3. Identificação de Problemas na Área de Estágio

As organizações sempre terão problemas a serem resolvidos. A ocorrência de problemas mostra que as empresas estão ativas e comprova que estão inseridas em um mercado dinâmico, competitivo e repleto de obstáculos a serem superados.

Ao procurar, identificar e mitigar falhas, a empresa contribuirá no seu aperfeiçoamento, fortalecimento e melhoria como organização.

O estágio foi desenvolvido numa pequena empresa imobiliária e de controle familiar. Nesse contexto foram identificados alguns problemas. Os principais foram:

- a) Desorganização na gestão em decorrência da ausência de uma estrutura organizacional estabelecida;
- b) Centralização de atribuições/tarefas na Diretoria Geral da empresa;
- c) Baixa captação de imóveis para intermediação em virtude do déficit de pessoal qualificado e em número satisfatório para atender a implantação de uma estrutura mínima para a organização;
- d) Estrutura física e layout inadequado, assim como baixo investimento em ações de marketing.

3.1 Problema de Estudo

Partindo da observação e acompanhamento das atividades da Costa Leste Imóveis e de consultas tomadas de seus integrantes (Diretor-Geral, Corretores, Diretor Administrativo, Consultores e Gerente comercial) sobre os procedimentos administrativos e de gestão utilizados na empresa, percebeu-se que não há uma estruturação organizacional consolidada na gestão da empresa.

Uma organização deve ter uma estrutura mínima para obter bom desempenho e alcançar os seus objetivos. Nesse contexto o presente estudo abordará o problema da indefinição de estruturação organizacional da empresa imobiliária de pequeno porte.

3.2 Características do Problema de Estudo

A grande dificuldade de pequenas empresas imobiliárias em conseguir bom desempenho no mercado reside no fato de que sua estruturação como organização não atende, de forma satisfatória aos objetivos da empresa.

Num mercado que movimentava bilhões de reais e que as grandes incorporadoras, construtoras e imobiliárias possuem, em geral, sólidas estruturas organizacionais, a pequena empresa imobiliária precisa ter bem definida, a sua estrutura organizacional, mesmo que seja simples e enxuta.

No início do período do estágio realizado na Costa Leste Imóveis observou-se que sua estrutura organizacional foi drasticamente alterada e, assim, ficou indefinida. A causa principal foi a redução do quadro de pessoal em virtude de demissões e da vontade do seu principal dirigente em renovar e oxigenar o quadro da organização. Porém, a empresa passou a operar, apenas com a alta direção da organização (Diretor-Geral, Diretora Administrativa, Consultor de TI e Gerente Comercial), atuando inclusive na atividade de corretagem.

Sem uma estrutura determinada/estabelecida, assim como com quadro de pessoal limitado, a empresa não tinha como dar prosseguimento aos planos do seu principal dirigente, a saber: aumentar captações, vendas, conceber e implementar novas ideias. Fato ocorrido é que o próprio dirigente da imobiliária e o gerente comercial formavam o quadro de corretores da organização.

É fato que o mercado imobiliário tem como fonte de lucros, principalmente, a comercialização de imóveis. Para vender ou alugar imóveis é preciso, antes, captá-los. E sem uma equipe mínima de profissionais não é possível fazer com que o ciclo (captação, venda e/ou locação, lucros) seja concluído a contento pela empresa. Nesse contexto há redução significativa das transações realizadas, assim como dos lucros delas provenientes o que não colabora para adequado desempenho e sucesso da organização.

As bibliotecas do IFPB- Campus João Pessoa (Nilo Peçanha) e da UNIVASF – Campus Petrolina e artigos científicos consultados na internet foram as principais fontes de pesquisa para a construção do estudo. Nesses meios não foram encontrados Trabalhos de Conclusão de Curso especificamente relacionados à estrutura organizacional de pequenas empresas do ramo imobiliário.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

Este trabalho está inserido na área de Organização Sistemas e Métodos / Estrutura Organizacional e tem como característica a descrição e análise, com base na literatura acadêmica, da situação da estrutura organizacional de uma empresa imobiliária de pequeno porte/ microempresa tendo em visto que toda organização deve ter esse importante instrumento administrativo devidamente implementado.

Na imobiliária onde qual o estágio foi realizado observou-se que o problema da indefinição de sua estrutura organizacional ocasionou prejuízos ao seu desempenho no mercado.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar a estrutura organizacional existente na imobiliária Costa Leste Imóveis à luz das teorias referentes à estrutura das organizações procurando contextualizá-las no âmbito das micro e pequenas empresas.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a estrutura organizacional da Costa Leste Imóveis;
- b) Descrever os principais problemas no tipo de estrutura organizacional da Costa Leste Imóveis; e
- c) Indicar, com base em autores da ciência administrativa, o tipo mais adequado de estrutura organizacional para a empresa no qual foi realizado o estágio.

4.2 Justificativa

Durante a realização do estágio numa pequena imobiliária percebeu-se que detalhes precisavam ser aprimorados na estrutura daquela empresa, pois, segundo seus dirigentes, estava difícil ter e manter uma equipe sintonizada e bem articulada para atender, com qualidade, os objetivos da organização.

Considerando que, para alcançar os seus objetivos inseridos no seu planejamento, toda organização deve ter uma estrutura organizacional, surgiu o interesse em buscar e investigar quais seriam a estrutura organizacional mais recomendada para esse tipo de organização, pois o mercado imobiliário é composto por muitas empresas pequenas com esse tipo de estrutura e gestão caracterizada pelo controle familiar.

A relevância desse trabalho consiste em procurar analisar/entender o que a ciência administrativa tem a auxiliar no que se referem a modelos e tipos de estruturas organizacionais, buscando relacioná-los ao contexto das micro e pequenas empresas imobiliárias.

A importância do presente estudo para o mercado reside em chamar a atenção dos pequenos empreendedores imobiliários no que concerne a necessidade de adequação, melhoria da gestão e da estrutura das organizações pelas quais são responsáveis, tendo em vista que, ao melhor estruturá-las, eles trarão maior eficiência a sua administração e, por consequência, terão mais chances de sucesso num mercado bastante competitivo.

A academia tem a ganhar, com este trabalho, mais uma base de estudos para que outros pesquisadores e estudantes do curso de Negócios Imobiliários possam aprofundar a questão das estruturas organizacionais no contexto do ramo imobiliário, pois a pesquisa visa demonstrar a importância da utilização desse instrumento administrativo para que se possam alcançar melhores resultados ou até mesmo evitar o fechamento desse tipo de empresa.

Em suma, há motivos para se estudar as estruturas organizacionais das pequenas imobiliárias, seja para evitar que sejam encerradas, seja para enriquecer os conhecimentos do curso superior de Gestão de Negócios Imobiliários. O fato é que, segundo dados do SEBRAE (2015), as pequenas e micro empresas respondem por mais de um quarto do PIB do Brasil tendo por base o ano de 2011 e nesse universo estão contidas as imobiliárias pequenas. Assim sendo é salutar estudar o que pode ser aprimorado na organização desse tipo de empresa, visando ampliar as chances de seu sucesso e crescimento.

CAPÍTULO V

Fundamentação Teórica

Buscando maior entendimento, foi realizada pesquisa bibliográfica, efetuando-se uma revisão na literatura com objetivo de fornecer a fundamentação teórica baseando-se no que autores da ciência administrativa orientam sobre estruturação organizacional. Procurou-se relacionar as orientações ao contexto da micro e pequena empresa imobiliária, abrangendo os tópicos: conceitos e definições sobre Administração; organização e estruturação organizacional; liderança, resultados, autoridade e responsabilidades; hierarquia; empresas; gestão imobiliária; profissão e profissionais na gestão imobiliária.

5.1 Conceitos e definições sobre Administração

Administração é o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos” (STONER; FREEMAN, 2010, p.4).

De acordo com Bateman, Snell (2010, p.15) administração é “o processo de trabalho com pessoas e recursos, que visa cumprir as metas de uma organização”. Os administradores realizam esse processo com eficiência e eficácia. E vale esclarecer que a distinção entre essas duas características é que eficácia refere-se ao cumprimento das metas, e, eficiência, ao menor desperdício de recursos no cumprimento dessas metas (Bateman, Snell, 2006, p.15).

5.2 Funções da Administração

Há, em geral, quatro funções básicas da Administração: planejar, organizar, dirigir e controlar (Stonner, Freeman, 2010; Bateman, Snell, 2006). Para eles, estes são os fundamentos para a excelente gestão tanto das grandes empresas quanto das pequenas e estão intimamente relacionadas com o propósito de alcançar os objetivos traçados pelas organizações.

A ação de planejar “significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações”. Muitas empresas esquecem essa importante função administrativa e permitem que seus dirigentes e colaboradores realizem suas tarefas sem o devido planejamento, o que pode trazer sérios problemas.

O planejamento consiste em “especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas”. A empresa deve estabelecer seus objetivos e traçar os planos para atingi-los.

Organizar é definido como a “reunião e a coordenação dos recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros”. É também a “alocação e arrumação dos recursos, autoridade e trabalho entre os membros de uma organização”. Essa função está intimamente ligada ao tipo de estrutura da organização e a adequação dessa estrutura aos objetivos da empresa.

A função de direção é exercida pelo administrador quando este estimula, influencia e motiva os empregados a realizarem as tarefas. A direção envolve contato constante com as pessoas de forma que elas sejam orientadas, inspiradas e ajudadas a alcançar as metas da organização.

O controle pode ser visto no ato de verificar se os atos dos colaboradores da empresa estão alinhados com os objetivos dela. Nesta função o desempenho é estabelecido, medido, comparado e, caso necessário, ajustado ao padrão estipulado pela gestão.

5.3 Administradores: conceitos, habilidades e papéis

Pode-se dizer que os administradores são profissionais que organizam, planejam e orientam o uso dos recursos financeiros, físicos, tecnológicos e humanos das organizações, procurando soluções para os problemas nelas encontrados. Criam métodos, planejam atividades, organizam o funcionamento dos vários setores da empresa, calculam despesas e buscam a perfeita circulação de informações e orientações. O objetivo é evitar falhas de comunicação, escassez ou excesso de empregados, gastos desnecessários ou outros problemas que gerem desperdício, ineficiência, prejuízo financeiro ou déficit orçamentário.

O Administrador é o principal responsável pelas atividades de planejamento, organização, direção e controle da organização. Ele seria, então, “qualquer pessoa responsável pelas quatro atividades principais da administração” (Stonner, Freeman, 2010, p.8). Pode-se definir os Administradores também como “membros que têm como função guiar as organizações de forma a alcançar seu propósito” (SOBRAL, 2008, p.6).

De acordo com Bateman, Snell (2006, p.14), os Administradores, para obterem progresso/sucesso no desempenho de suas atribuições, necessitam de importantes habilidades as quais podem ser classificadas em três grupos:

- a) Habilidades técnicas
- b) Habilidades interpessoais e de comunicação;
- c) Habilidades conceituais e de decisão;

No Quadro 4 as habilidades básicas do Administrador são descritas de forma resumida.

Quadro 4 - Tipos de habilidades do administrador

HABILIDADES DO ADMINISTRADOR		
TÉCNICAS	INTERPESSOAIS E DE COMUNICAÇÃO	CONCEITUAIS E DE DECISÃO
Capacita para o desempenho de tarefas especializadas as quais envolvem certo método ou processo	Influencia o modo de trabalhar com as pessoas; capacita a liderar, motivar e comunicar-se com eficácia	Capacita para identificar e solucionar os problemas da organização

Fonte: Bateman e Snell, 2006, pp. 20-21.

De forma geral, um papel pode ser definido como um conjunto de “padrões de comportamento que se podem espera de um indivíduo dentro de determinada unidade social” (STONER, FREEMAN, 2010, p.9) Ele diz ainda que os papéis são inerentes às funções do Administrador. No intuito de alcançar os objetivos organizacionais os Administradores devem canalizar suas habilidades no desempenho de uma série de papéis, os quais são agrupados em três categorias: interpessoais, informacionais e decisórios (SOBRAL, 2008, p.14). Para facilitar o entendimento o Quadro 5.

Quadro 5 - Papéis dos Administradores

INTERPESSOAIS	DECISÓRIOS	INFORMACIONAIS
Envolvem o relacionamento do Administrador com outras pessoas, sejam elas integrantes ou não da	Está relacionado aos eventos de tomada de decisão aos quais os	Envolvem a gestão da informação (coleta, processamento e comunicação).

organização. Referem-se à forma de influenciar e interagir com os outros.	Administradores estão sujeitos. É fundamental para seu trabalho.	
---	--	--

Fonte: SOBRAL, 2008, p.14.

Os papéis terão maior ou menor grau de importância a depender do cargo e da posição hierárquica que o Administrador ocupa na organização, das características do ambiente organizacional e do tamanho da empresa (SOBRAL, 2008, p.14).

Vistos, de forma sucinta, os principais conceitos sobre Administração e Administrador (definições, funções, habilidades e papéis) é necessário compreender a organização e suas principais características estruturais.

5.4 Organização e estruturação organizacional

As empresas precisam reunir seus recursos (materiais e humanos) e conduzi-los de forma a atingir os objetivos delineados pela organização. Essa é a tarefa da função “organização” no contexto da ciência administrativa.

A palavra organização pode significar entidade social ou função da Administração. São relacionadas entre si, mas tem a diferença de uma se servir da outra, ou seja, a empresa (organização) se utiliza da função administrativa ‘organização’ para alcançar seus objetivos de forma eficaz e eficiente (SOBRAL, 2008, p.165).

Sobral (2008) destaca ainda que organização é a “função da Administração que distribui tarefas e recursos pelos membros da empresa, que determina quem tem autoridade sobre quem, e quando e onde se devem tomar decisões”. Grosso modo, pode-se dizer que organização (função administrativa) é o sistema nervoso da empresa que atua na coordenação das diversas partes, órgãos, membros e recursos para o alcance dos objetivos da organização (entidade social).

Estrutura organizacional, por sua vez, “refere-se ao modo como as atividades de uma organização são ordenadas para possibilitar o alcance dos objetivos” (SOBRAL, 2008, p.167). Para Stonner, Freeman (2010), “é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”.

Vale lembrar ainda que o processo de organizar e estruturar uma empresa inclui a departamentalização, a qual consiste em “agrupar e integrar – com base em critérios racionais – tarefas, atividades e funcionários – em unidades organizacionais (departamentos) a fim de obter uma melhor coordenação” (SOBRAL, 2008, p.172).

Tendo isso vista, percebe-se que certas empresas não conseguem atingir seus objetivos, pois não possuem estrutura adequada ao seu tamanho, estratégia/objetivo, quadro de pessoal ou ambiente/ mercado onde atuam.

5.4.1 Tipos de estruturas organizacionais

Existem vários tipos de estrutura organizacional e pode-se dizer que a maioria das empresas não adota ou possui apenas um desses tipos, mas, em geral, elas efetuam adaptações e combinações entre os vários tipos (STONNER; FREEMAN, 2010, p.232).

Tendo em vista a dificuldade de se demonstrar, verbalmente, a composição da estrutura da organização, os Administradores se utilizam do organograma. Este consiste num “diagrama da estrutura de uma organização, mostrando as funções, os departamentos ou as posições na organização, e como estes elementos se relacionam” (STONNER; FREEMAN, 2010, p.231).

Os autores, tomando como base a amplitude de controle (número de pessoas subordinadas a um administrador), dizem ainda que as organizações podem ter estruturas verticais ou horizontais.

Segundo Stonner, Freeman (2010, p.231) e Sobral (2008, p.171) a estrutura vertical (alta ou aguda) apresenta pequeno número de subordinados por gestor e possui vários níveis hierárquicos. A longa cadeia de comando retarda a tomada de decisões. Por sua vez, na estrutura horizontal (achatada) há grande número de subordinados por gestor, existem poucos níveis hierárquicos e a curta cadeia de comando acelera a tomada de decisões.

Há, também, a estrutura formal e a informal. A primeira é facilmente reconhecida nos organogramas das empresas; enquanto que a segunda é composta pelos “relacionamentos não-documentados e não-reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados” (STONNER, FREEMAN, 2010, p.231).

No âmbito horizontal as estruturas organizacionais podem ser classificadas, geralmente, em três tipos:

- a) funcional,
- b) divisional
- c) matricial.

Cada uma delas possui pontos positivos e negativos, cabendo ao gestor à tarefa de decidir qual delas (ou que combinação delas) implementar na empresa. A seguir, maiores detalhes sobre esses tipos de estrutura.

a) Estrutura funcional

Segundo Sobral (2008, p.172), nesse tipo de estrutura, a departamentalização dos recursos, pessoas e tarefas acontece de acordo com a função organizacional desempenhada. O autor diz ainda que ela é um “método de agrupamento baseado na similaridade e proximidade de tarefas, habilidades e uso de recursos e conhecimentos necessários para o desempenho de cada função”.

Esse tipo de estrutura permite maior facilidade de supervisão e torna mais eficiente o uso de recursos especializados, sendo uma das causas do sua ampla utilização nas empresas menores e que ofertam linhas de produtos limitadas (STONNER, FREEMAN, 2010, p.232). Outras vantagens desse tipo de estrutura podem ser vistas no Quadro 6.

Quadro 6 - Vantagens da estrutura funcional

Recursos	Ambiente	Desempenho
Possibilidade de economizar em escala, pois ao agrupar pessoal com habilidades similares abre-se a possibilidade de obter descontos nas compras de equipamentos para esse grupo em razão do maior volume a ser adquirido.	Maior eficácia na monitoração do ambiente, pois os grupos funcionais são mais afinados com os desenvolvimentos em seu próprio campo e podem se adaptar mais prontamente;	Facilidade de manter o melhor desempenho do quadro de pessoal; pois pessoas com treinamento e interesses semelhantes podem desenvolver uma preocupação compartilhada em seus cargos;
Capacitação	Especialização	Decisões e Comunicação
As pessoas têm maiores oportunidades de treinamento especializado e desenvolvimento de habilidades em profundidade;	Os especialistas técnicos são relativamente livres dos trabalhos administrativos;	A tomada de decisão e as linhas de comunicação são simples e claramente compreendidas;

Fonte: Bateman e Snell, 2006, p. 275.

De acordo com Bateman, Snell (2006), as desvantagens podem surgir quando se verificam mudanças no ambiente e ocorre crescimento da empresa, pois na estrutura funcional podem ocorrer conflitos entre funções e é possível faltar integração entre elas. Há o risco de se dar mais atenção a função do que a empresa como um todo. Apesar dos pontos negativos ainda é uma boa opção para organizações pequenas e que possuem ambientes estáveis e simples.

b) Estrutura divisional

Estrutura divisional refere-se ao modo como as empresas podem ser departamentalizadas em torno do tipo de cliente, de produtos ou de região geográfica (Bateman, Snell, 2006, p.277). Assim sendo, cada divisão opera de forma autônoma para atingir as metas da organização. O autor declara que esse tipo de estrutura surge em resposta aos problemas que os departamentos funcionais enfrentam para gerenciar vários produtos, clientes e regiões geográficas.

Na divisão por produto as tarefas da organização são agrupadas em unidades organizacionais responsáveis por tipos de produtos e serviços. Isso permite a inovação e melhoria contínua dos produtos (e serviços) e de seus processos de produção (Sobral, 2008, p.172). Também vale destacar a maior flexibilidade da organização assim estruturada e sua maior capacidade de adaptação a ambientes instáveis.

Na divisão por cliente e na divisão por região geográfica o agrupamento de tarefas, atividades e recursos é feito considerando o tipo de cliente ou região geográfica que se procura atender. Uma vantagem fundamental das estruturas divisionais é que elas permitem um melhor atendimento das necessidades dos clientes, viabilizam o fornecimento de serviços/produtos melhores e de forma mais rápida.

As desvantagens residem no fato de que há redundância ou duplicidade de atividades e funções o que pode ocasionar ineficiência e elevação dos custos, pois cada divisão tem seu departamento de marketing, produção, finanças, entre outros. Há também o risco da alta administração da empresa perder um pouco do controle das decisões realizadas nas divisões em virtude da descentralização da tomada de decisão (BATEMAN, SNELL, 2006, p.278).

c) Estrutura matricial

No intuito de combinar as vantagens das estruturas funcionais e divisionais e, evitar as desvantagens de cada uma delas, surgiu a estrutura matricial. Ela é definida por Stonner, Freeman (2010, p.235) como “estrutura organizacional onde cada empregado é subordinado ao mesmo tempo a um gerente funcional ou de divisão e a um gerente de projeto ou de grupo”. É utilizada em projetos e negócios que requerem equipes multidisciplinares temporárias que podem estar envolvidas em projetos simultâneos.

Segundo Sobral (2008, p.183) é o tipo de estrutura onde os subordinados possuem dois chefes: um na esfera funcional e vertical (visando garantir o melhor da divisão do trabalho) e outro na esfera divisional e horizontal (buscando melhor coordenação para atingir os objetivos globais da organização).

Cada tipo de estrutura de estrutura, como já foi dito, tem seus pontos altos e baixos e cabe ao Administrador a tarefa de decidir o modelo mais adequado para a organização que dirige. Seja qual for o tipo adotado ele terá que pôr em prática os seus talentos de liderança, os quais influenciarão os seus subordinados na busca pelos objetivos e resultados planejados.

5.5 Liderança e resultados

As organizações necessitam que seus membros sejam dirigidos e influenciados a realizarem determinadas atividades requeridas para o cumprimento de certos objetivos e o alcance de resultados. Segundo Stonner; Freeman (2010, p.344), a influência e a direção das atividades ligadas às tarefas dos membros da organização estão ligadas ao ato de liderar. Os resultados planejados para a empresa dependem, entre outros fatores, do sucesso e eficácia alcançados pela liderança dos seus gestores.

Sabendo que “líder é alguém que influencia os outros a atingir metas” (BATEMAN, SNELL, 2006, p.391) percebe-se que nem todo gestor/administrador/gerente se encaixa nesse perfil. A posição na estrutura organizacional e a autoridade formal que um administrador possui possibilita que o mesmo exerça certa influência para o cumprimento de tarefas formalmente definidas para seus subordinados.

Porém, um líder consegue que os membros da organização façam com entusiasmo, motivação e comprometimento além do que foi formalmente estipulado. Segundo Sobral (2008, p.216), essa é a diferença entre o líder, que pode não ser um administrador, e o Administrador que pode não ser um líder.

Num contexto mais direto a liderança é classificada em três tipos: liderança transformacional, liderança transacional e liderança carismática (SOBRAL, 2008). No Quadro 7 pode-se observar as características de cada tipo.

Quadro 7 - Tipos de liderança

Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Liderança Carismática
-Inspira os subordinados a transcenderem os seus interesses individuais em benefício da organização; -Associada a maior satisfação dos trabalhadores, menor rotatividade e melhor desempenho;	-É definida como uma relação de troca, uma transação entre o líder e os subordinados. Nessa transação o líder estabelece metas e atribui recompensas; -Ideal para situações caracterizadas pela estabilidade organizacional;	-O líder é visto pelos subordinados como alguém que possui habilidades heroicas ou extraordinárias; -Também inspira os subordinados a transcenderem os seus interesses individuais em prol da organização
-Habilita o líder a realizar inovação e mudanças no contexto organizacional;	-Caracteriza o líder como alguém que se preocupa com	-Possivelmente mais indicada para tarefas caracterizadas por um

	as necessidades dos subordinados; guia e motivados na direção dos objetivos da empresa;	componente ideológico ou para ambientes com alto grau de estresse e incerteza;
--	---	--

Fonte: Sobral, 2008, p.225

A liderança exerce um papel fundamental no sucesso que a organização terá em atingir seus objetivos e obter os resultados esperados. Se o gestor conseguir exercer a liderança de forma eficaz, influenciando, motivando e inspirando comprometimento, a organização em que atua alcançará melhores condições de atingir metas e obter melhores resultados, pois os recursos (humanos e materiais) estarão devidamente orientados nesse sentido.

É importante, contudo, lembrar que o exercício da liderança conduz a decisões referentes à descentralização / delegação de autoridade e de responsabilidades por tarefas determinadas. Não é possível, segundo Stonner; Freeman (2010, p.260), que os superiores supervisionem pessoalmente e de forma completa, todas as tarefas da organização.

5.6 Autoridade e Responsabilidade

Levando-se em consideração os resultados da distribuição e da especialização de tarefas entre os integrantes da organização é necessário organizar a distribuição do poder decorrente dessa distribuição. Isso pode ser feito através da estruturação de uma hierarquia, pois, ainda que seja positiva a atribuição de responsabilidades e de autoridade formal aos subordinados, é preciso dirigi-los de forma harmoniosa para o cumprimento das metas e objetivos da organização.

A divisão da organização formal em camadas ou níveis verticais de autoridade é uma característica da hierarquia, a qual expressa, através dos vários níveis que possui, a autoridade. Essa se refere ao direito de decidir e dirigir pessoas e recursos na execução de tarefas, tendo em vista o alcance dos objetivos da organização (Sobral, 2008, p.169-170). No Quadro 8 podem-se verificar, resumidamente, as características da autoridade.

Quadro 8 - Características da autoridade

AUTORIDADE
-Conceito: poder concedido pela organização aos indivíduos que nela ocupam determinada posição;

-Flui, verticalmente, do topo até a base, pois as posições de topo têm mais autoridade que as posições da base;	-Relacionada à posição organização, pois Administradores tem autoridade em virtude da posição que ocupam;	-Aceita pelos subordinados por acreditarem que a organização transmitiu aos superiores o direito legítimo de dar ordens e esperar seu cumprimento;
---	---	--

Fonte: Sobral, 2008, p.170.

Segundo Sobral (2008, p.170), a responsabilidade e a autoridade são “consequências da divisão do trabalho nas organizações e uma tentativa de usar critérios racionais para redistribuição do trabalho e poder no âmbito organizacional”. Ele diz, também, que ambas são faces da mesma moeda, sendo que responsabilidade “refere-se à obrigação e ao dever das pessoas quanto á realização das tarefas ou atividades”.

Por consequência da indissociabilidade entre distribuição de autoridade e distribuição de responsabilidades é preciso equilibrá-las. O administrador responsável por um conjunto de tarefas não deve ser muito autocrático, quando sua autoridade excede sua responsabilidade, e não pode ter seu trabalho dificultado por subordinados que não aceitam suas decisões - quando o administrador tem pouca autoridade sobre as pessoas ligadas á execução das tarefas (SOBRAL, 2008, pp.170-171).

De acordo com Stonner; Freeman (2010, p.259), há três tipos de autoridade: a autoridade de linha, autoridade de staff e autoridade funcional. Os três tipos terão suas principais características mostradas no Quadro 9.

Quadro 9 - Tipos de autoridade

AUTORIDADE DE LINHA	AUTORIDADE DE STAFF	AUTORIDADE FUNCIONAL
- Autoridade dos administradores diretamente responsáveis, em toda a cadeia de comando da organização, por alcançar os objetivos da organização;	-Autoridade dos grupos ou indivíduos que fornecem aconselhamentos ou serviços aos administradores de linha;	-Autoridade dos membros dos departamentos de staff em controlar atividades de outros departamentos relacionados a responsabilidades específicas do staff;
- Possivelmente é o tipo que predomina nas pequenas organizações;	- Geralmente verificada em organizações maiores;	-Ligada ao controle e uniformização;

-Atuação do topo mais alto até a base da hierarquia da organização;	- Atua em aconselhamentos e assessoria aos administradores em áreas especializadas;	- Deve ser exercida e implementada com os cuidados inerentes aos relacionamentos com dupla chefia;
---	---	--

Fonte: Stonner, Freeman (2010, p.259-260).

A divisão da autoridade em níveis, como já foi dito anteriormente, constitui a cadeia de comando (hierarquia). Em boa parte das empresas a hierarquia dos gerentes e gestores divide-se em três níveis, a saber, executivos, gerentes intermediários e supervisores ou equipes autogeridas (MAXIMIANO, 2004, p.215). O Quadro 10 contém o resumo dos três níveis.

Quadro 10 - Níveis de hierarquia

EXECUTIVOS	GERENTES INTERMEDIÁRIOS	SUPERVISORES
- Formam a alta administração e contém os cargos mais importantes; --Tarefa de definir objetivos e recursos; avaliar e corrigir o desempenho da organização;	- Estão abaixo dos executivos; - Responsáveis por coordenar as unidades, departamentos ou gerências; - Transformam os objetivos da alta administração em objetivos específicos;	- Nível mais baixo da administração; - Chefes de grupos de funcionários operacionais responsáveis pela realização das tarefas;

Fonte: Maximiano, 2004, p.215.

Os níveis de hierarquia estão relacionados ao grau de tomada de decisão dentro da organização e na forma como os objetivos da organização são definidos ou alcançados. Os que tomam alguma, nenhuma ou apenas facilitam a decisão estão no âmbito operacional. No nível intermediário ocorre a transformação dos objetivos maiores e gerais em objetivos específicos. E no âmbito executivo temos aqueles que definem os objetivos e cuidam para que sejam atingidos, corrigindo o que for necessário.

5.7 Empresas - conceitos, tipos e classificações

Há empresas formais e informais. As informais, como o próprio termo diz, são identificadas pela informalidade, a qual se caracteriza como a “execução de atividades empresariais lícitas de forma irregular, caracterizada pelo não-cumprimento de regulamentações que implicam custo significativo” (MAXIMIANO, 2004, p.10).

Quanto à empresa formal, verifica-se que Maximiano (2004) a define como aquela que “executa atividades lícitas em base regular e acata as regulamentações quanto ao

funcionamento do estabelecimento, como registro de empregados, pagamento de impostos e taxas”.

Considerando a aplicabilidade das doutrinas e conhecimentos da Administração no que se refere ao melhor desempenho, organização e estruturação da empresa é necessário, afinal, conhecer o que ela é quais os seus tipos e classificações principais.

Segundo Simcsik (2001, p. 231):

Empresa é um sistema composto por variáveis mutuamente dependentes, ou seja, é um sistema composto por conjuntos de elementos unidos por elementos por ações integrativas e de inter-relacionamentos, que visam atingir objetivos, metas e projetos complexos e de interesse comum e para os quais estão dirigidas todas as forças, na busca do resultado sinérgico.

Sendo um pouco mais sintético Maximiano (2004, p.7) define empresa como “uma iniciativa que tem o objetivo de fornecer produtos e serviços para atender a necessidades de pessoas, ou de mercados, e com isso obter lucro”. É essa iniciativa que precisa seguir as orientações concernentes a uma estrutura organizacional adequada e que satisfaça os objetivos traçados pelos seus gestores.

As empresas são classificadas por critérios diversos, dependendo do objetivo de quem as classifica. A legislação define quem é o microempreendedor individual, a microempresa e a pequena empresa (Lei Complementar nº 123/2006).

O BNDES, por sua vez, utiliza o critério de valor da receita bruta, tendo em vista o aspecto financeiro e creditício. Entretanto quando o IBGE e, em certos contextos, o SEBRAE classificam eles destaca o tamanho da empresa através do número de empregados. É possível dizer que os órgãos e instituições conjugam alguns critérios (caso do SEBRAE e IBGE) dependendo do objetivo da classificação ou pesquisa.

No Quadro 11, a seguir, é possível observar as principais formas de classificação.

Quadro 11 - Classificação das empresas

CLASSIFICAÇÃO E CRITÉRIO DE ENQUADRAMENTO	VALOR DE RECEITA	Nº DE PESSOAS OCUPADAS
Lei Complementar nº 123/2006		

SEBRAE E IBGE	-Microempreendedor individual (MEI)	-Até 60 mil/ano	-1 pessoa
	-Microempresa (ME)	-Até R\$ 360 mil/ano	
	-Empresa de pequeno porte (EPP)	-Maior que R\$360mil e inferior a R\$ 3,60 milhões/ano	
Nº de empregados (setor de comércio e serviços)			
IBGE	-Microempresa (ME)		-até 9 pessoas
	-Empresa de pequeno porte (EPP)		-de 10 a 49 pessoas
	-Empresa de médio porte		- de 50 a 99 pessoas
	-Empresa de grande porte		-mais de 100 pessoas
Circular nº 11/2010 e 34/2011)			
BNDDES	-Microempresa (ME)	-Até R\$ 2,4milhões/ano	
	-Empresa de pequeno porte (EPP)	-Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$16 milhões/ano	
	-Empresa de médio porte	-Maior que R\$16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões/ano	
	-Empresa de médio-grande porte	-Maior que R\$90 milhões e menor que R\$300 milhões; /ano	
	- Empresa de grande porte	-Maior que R\$300 milhões/ano	

Fontes: Elaboração própria, 2015.

Há ainda os tipos de empresa segundo o formato do negócio. De acordo com essa classificação há, entre outras, empresas tradicionais, empresas familiares, franquias, escritórios domésticos e cooperativas (MAXIMIANO, 2004, p.28). No Quadro 12 é possível observar cada tipo.

Quadro 12 - Tipos de empresa

TIPO DE EMPRESA	CARACTERÍSTICAS
Tradicional	-Entidade econômico-administrativa que tem o lucro como objetivo final;
Familiar	-Iniciativa que tem por objetivo melhorar a condição socioeconômica de uma família;

Franquia	-Sistema pelo qual ocorre a cessão de uso de marca ou patente, associada ao direito exclusivo (ou semi-exclusivo) de comercialização de produtos e serviços;
Escritório Doméstico (<i>Home Office</i>)	-Trabalho profissional realizado em casa, possibilitando economia de custos;
Cooperativas	-Sociedade de pessoas com natureza jurídica e própria; não sujeita à falência e os associados são donos e usuários (administram e utilizam os serviços);

Fonte: Maximiano, 2004, pp.28-29.

Percebe-se, assim, que há vários meios de diferenciar e classificar as empresas e o critério adotado vai depender dos propósitos e do perfil dos instituidores dessas organizações e dos órgãos que pesquisam e se relacionam com as mesmas. A gestão empresarial (entre ela a imobiliária) terá formas específicas de atuação, direção e estrutura em cada tipo de empresa.

5.7.1 Gestão imobiliária- conceitos e campos de atuação

Segundo Maximiano (2004, p.39), gestão, administração e manejo têm o mesmo significado, ou seja, “processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos”. De acordo com Nogueira (2009), “seja em pequenas e médias empresas (PME) ou em grandes empresas o papel do gestor é assegurar o desenvolvimento da empresa”.

De acordo com Maximiano (2004, p.36) “as pessoas que administram qualquer conjunto de recursos são administradores, gerentes ou gestores”. Pode-se dizer, então, que a gestão imobiliária refere-se ao trabalho dos gerentes e administradores que lidam com as decisões referentes aos processos de captação, venda, locação, administração condominial e avaliação imobiliária. Na verdade esses elementos constituem, de forma geral, o campo de atuação da gestão imobiliária e de seus profissionais, cujo elo com os clientes é a intermediação.

No Quadro 13 é possível observar os vários campos de atuação do gestor imobiliário.

Quadro 13 - Campos de atuação profissional

	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	PROFISSIONAL
CAPTAÇÃO	-Processo de angariar imóveis com o objetivo de disponibilizá-los para comercialização; -Pesquisa identificação e coleta de informações de imóveis para comercialização ou locação;	-Atividade exclusiva dos profissionais habilitados (regulamentados legalmente),

VENDA	-Processo de comercialização de imóvel em virtude da intermediação do profissional imobiliário habilitado;	-Atividade exercida mediante autorização por escrito (preferencialmente);
LOCAÇÃO	-Intermediar locação de imóvel;	-Mediante autorização (preferencialmente escrita) dos proprietários o profissional intermedia o aluguel dos imóveis;
AVALIAÇÃO	-Processo de caráter multidisciplinar o qual consiste na análise de valor de um imóvel junto ao seu proprietário com o objetivo de atribuir um preço para comercialização;	-Através de prerrogativa legal, poderá o profissional realizar avaliação do imóvel, caso seus proprietários o contratem para isso;
ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS	-Atividade de consultoria e gestão junto a condomínios que envolvem o condomínio e o seu administrador e/ou síndico.	-O profissional poderá ser o administrador do condomínio (mediante contrato) ou atuar como contratado de administradora de condomínios.

Fonte: SECOVI-SP, 2016.

Entende-se, assim, que diversidade de campos da gestão imobiliária relaciona-se ao amplo leque de opções que os profissionais da área têm acesso. Caberá a eles o desafio de bem administrar os recursos disponíveis para que a organização da qual fazem parte obtenha o sucesso planejado, ou seja, alcance os objetivos definidos por seus gestores.

O exercício profissional na área imobiliária, de forma geral, se dá através dos corretores de imóveis, dos administradores de condomínios, síndicos profissionais, gerentes de imobiliárias e colaboradores de cartório de registro imobiliário. Essa categoria profissional requer habilitação profissional regulamentada por lei, entre outros critérios definidos por órgão de fiscalização profissional como CRECI e COFECI.

Segundo a Lei Federal nº 6.530/78, que disciplina o exercício da profissão, “compete ao corretor exercer a intermediação na compra, venda, permuta e locação de imóveis, podendo, ainda, opinar quanto à comercialização imobiliária”.

A Lei Federal nº 6.530/78 regulamenta a profissão de corretor de imóveis, de modo que para se tornar um profissional do mercado imobiliário, é necessário que o interessado seja possuidor de título de Técnico em Transações Imobiliárias ou de diploma de curso superior de Ciências Imobiliárias/Gestão de Negócios Imobiliários e seus equivalentes.

Após a oferta dos cursos de nível superior, o Conselho Federal de Corretores de Imóveis (COFECI) admitiu também a inscrição nos CRECI dos formandos que se diplomarem nessa graduação (atualmente há várias instituições credenciadas junto ao MEC que ofertam cursos técnicos de nível médio e cursos superiores de tecnologia e de bacharelado).

Vários tipos de conhecimentos são necessários para que o profissional que deseja desempenhar de forma competente suas funções. Pode-se citar Direito Imobiliário, Matemática Financeira, Engenharia, Arquitetura, Topografia, Informática, dentre outras matérias. Essas

disciplinas já eram saudáveis auxílios ao corretor na prestação de uma boa assessoria a seus clientes nas intermediações imobiliárias, agora se tornam mais que necessárias, após a entrada em vigência do novo Código Civil, em janeiro de 2003.

Conforme o Art. 723 do Código Civil:

O corretor é obrigado a executar a mediação com a diligência e prudência que o negócio requer, prestando ao cliente, espontaneamente, todas as informações sobre o andamento dos negócios; deve, ainda, sob pena de responder por perdas e danos, prestar ao cliente todos os esclarecimentos que estiverem ao seu alcance, acerca da segurança ou risco do negócio, das alterações de valores e do mais que possa influir nos resultados da incumbência.

Convém salientar que é fundamental obter a habilitação, pois o profissional imobiliário terá que comprová-la perante os organismos de controle da categoria, seja como autônomo ou funcionário de qualquer empresa do setor (como imobiliárias, construtoras, incorporadoras, administradoras de condomínios, cartórios de registros de imóveis, empresas de consórcios imobiliários). A comprovação da habilitação se faz necessária considerando as ações de controle dos órgãos fiscalizadores da categoria que buscam coibir o exercício ilegal da profissão.

5.8 Aspectos Metodológicos

A pesquisa pode assumir diferentes classificações. Ela diferencia-se em função da natureza do tema, forma de abordagem, objetivos e procedimentos técnicos (BARBOSA, 2012, p. 42). Há diversos meios de classificar os tipos de pesquisa. Neste trabalho será utilizado o critério adotado por Vergara que se traduz em dividir a pesquisa em função dos fins e dos meios.

De acordo com Vergara (2007, p. 47), "quanto aos fins, uma pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Quanto aos meios de investigação, pode ser: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso".

Quanto aos meios de investigação, foram utilizadas, no presente estudo, pesquisas bibliográficas e de campo. Em relação aos fins, utilizou-se de pesquisa descritiva e exploratória. No Quadro 14 pode-se visualizar os tipos de pesquisa segundo Barbosa (2012, p.42-43) e Vergara (2007, p. 47-49).

Quadro 14 - Tipos de pesquisa

TIPOS DE PESQUISA	CARACTERÍSTICAS
-------------------	-----------------

Bibliográfica	- É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral. - Elaborada a partir de material já publicado – livros, periódicos, internet.
Documental	- É a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais [...]; - Realizada em material publicado, mas que não recebeu tratamento analítico;
Exploratória	- Não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa; - Aprofunda o conhecimento em determinado tema;
De Campo (<i>survey</i>)	- É investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, teses e observação participante ou não; - Procede ao levantamento de dados, fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real;
Explicativa	- Tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno; - Explica a razão (o porquê) das coisas;
Descritiva	- Expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno [...]; - Estabelece relações entre variáveis.

Fonte: Vergara (2007) e Barbosa (2012).

A pesquisa é aplicada por trazer conhecimento destinado a solucionar problemas específicos. No caso da Costa Leste, analisou-se sua estrutura organizacional. É uma pesquisa bibliográfica porque, para a fundamentação teórico-metodológica, utilizou-se de livros e materiais disponíveis na internet (artigos, periódicos e legislações). É qualitativa por utilizar palavras e textos para a descrição, reflexão e interpretação do autor deste trabalho na compreensão e análise dos resultados.

Trata-se de pesquisa de campo, visto que durante o estágio observou-se a realidade da estrutura organizacional da empresa e através de constantes consultas ao gestor da imobiliária foram obtidas as informações sobre o quadro de pessoal, as funções e atribuições dos integrantes da organização; perceberam-se problemas decorrentes do tipo ou indefinição da estrutura da empresa. Foram descritas as várias modalidades de estruturas organizacionais contidas na literatura administrativa no intuito de obter a orientação quanto ao que se poderia aplicar ou adaptar na organização onde foi realizado o estágio. Também foram relacionados os vários posicionamentos dos autores no que se refere aos papéis dos administradores, os tipos de autoridade, responsabilidade, as formas de atuação dos profissionais e gestores imobiliários.

A amostra populacional do presente estudo se concentrou na pessoa do proprietário da organização (Diretor-Geral) e na equipe que o auxiliava. Os dados levantados foram coletados por meio de observação do dia a dia da empresa e também com a realização de

entrevistas não-estruturadas com os quatro principais integrantes da organização (diretor geral, diretora administrativa, gerente comercial e supervisor de TI).

A entrevista foi realizada com a utilização da interpretação de fala. No presente estudo os principais conceitos, definições e orientações dos diversos autores da Administração serviram de base para a análise e identificação da estrutura da organização e a compreensão das dificuldades que o tipo ou indefinição dessa estrutura poderia acarretar ou no desempenho da empresa.

O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista não-estruturada na qual o entrevistador não possui roteiro pré-definido e que permite maior liberdade para desenvolver cada situação da maneira que achar mais adequado. A pesquisa foi realizada durante o período em que foi realizado o estágio.

5.9 Aspectos Conclusivos

O presente trabalho buscou o despertar dos gestores imobiliários no que se refere aos benefícios de se dar a devida atenção ao tipo de estrutura organizacional existente nas organizações pelas quais eles estão responsáveis. Tendo em vista as diversas recomendações colhidas na revisão da literatura administrativa e considerando que durante o estágio foi observada a ocorrência de alguns problemas na gestão (alguns decorrentes da estrutura da organização) foi analisada e identificada a estrutura da organização; foram descritas as dificuldades relacionadas ao tipo identificado e, com base em todo o exposto pelos autores aqui citados, indicou-se os principais tipos de estrutura organizacional.

5.9.1 – Identificação da estrutura da Costa Leste

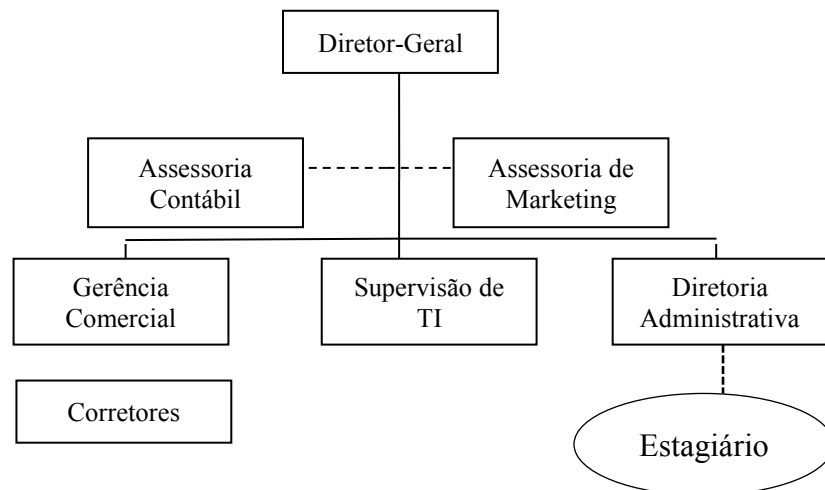
Apesar de se enquadrar como pequena empresa formal no ramo imobiliário a organização não possuía uma estrutura definida onde cada área era designada a um setor/departamento devidamente estruturado. A empresa tinha a gestão centralizada por uma família (diretor geral e diretora administrativa) com a participação de um funcionário permanente no suporte de TI e alguns colaboradores nas áreas assessoria de contabilidade (contratado de forma pontual para atender o mínimo necessário) e assessoria de marketing (basicamente nas ações de publicidade e propaganda). A área comercial da empresa (corretores

e gerente comercial) encontrava-se restrita ao próprio Diretor-Geral, o Gerente Comercial e a Diretora Administrativa.

Foi constatado que o grupo de gestores exercia as funções dos corretores ao mesmo tempo em que geriam a empresa. Dessa forma pode-se observar que o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização era muito prejudicado. Não estava sendo possível verificar a existência das funções básicas da administração no dia a dia da empresa.

Na Figura 5 é possível vislumbrar o que seria um exemplo de organograma da estrutura da Costa Leste. Na verdade a Direção da empresa não criou nenhum tipo de organograma, mas pensava em fazê-lo num período próximo.

Figura 5 - Organograma da Costa Leste



Fonte: Elaboração própria, 2016.

A organização havia sofrido drástica redução de pessoal e não foi possível enquadrar com exatidão qual o tipo de estrutura da organização, mas pelas respostas do principal gestor sobre o assunto percebeu-se que era o tipo de estrutura funcional que ele tentou ou desejava implantar. Na verdade não foi possível em virtude de que gestores da empresa não estavam exercendo os seus papéis nem suas devidas habilidades como administradores, pois tinham que gastar muito tempo na área comercial/operacional.

Como visto anteriormente, na estrutura funcional ocorre departamentalização de tarefas, recursos e pessoas segundo a função organizacional. Na empresa onde foi realizado o estágio esse tipo de estrutura, se devidamente implantado, permitiria uma supervisão com maior facilidade e o uso mais eficiente dos recursos. Seria interessante a divisão por área de atuação

(venda, locação, captação, avaliação) para melhor distribuir a força laboral e permitir a especialização nas tarefas.

Nos aspectos de liderança observou-se que faltou inspiração e motivação esperada da liderança da empresa perante seus colaboradores. Assim como não foi plenamente viável a implementação de hierarquia com a devida distribuição da autoridade e de responsabilidades em decorrência, vale ressaltar, da redução do quadro de pessoal. Os proprietários constituíram o quadro de pessoal da empresa, tendo que trabalhar ao mesmo tempo nas várias áreas de atuação do gestor imobiliário. Não é exagero concluir que, com esse quadro organizacional, não se alcançavam os resultados desejados.

A concentração de papéis, atribuições, tarefas em equipes reduzidas ao núcleo dirigente da organização inviabilizou a devida estruturação da empresa e o alcance dos objetivos traçados pelos seus gestores, se é que tinham tempo para tal atividade de planejamento.

5.9.2 – Problemas da estrutura organizacional

Considerando a ineficácia ou inexistência de adequada estrutura organizacional foram observados alguns:

- a) A Costa Leste não possuía quadro de pessoal suficiente;
- b) Pouco investimento na qualificação da equipe gestora;
- c) Pouca ou nenhuma departamentalização das tarefas, pessoas e recursos;
- d) Ineficiência no uso de recursos especializados;
- e) Carência de padronização de procedimentos e tarefas;
- f) Pouca dedicação ao planejamento da empresa já que a alta direção estava envolvida na parte operacional das atividades;

A resolução dessas dificuldades poderia ocorrer pela adoção das seguintes ações:

I - recrutamento de pessoal qualificado em número adequado (no mínimo quatro) aos objetivos buscados pela imobiliária, ou seja, uma quantidade de pessoal que permita o desempenho adequado das atividades de intermediação imobiliária (dois funcionários na área fim) e de administração da organização (dois funcionários na área meio);

II – Com um quadro de pessoal adequado a alta direção poderia investir mais tempo e recursos na qualificação de seus gestores e no planejamento estratégico da empresa;

III – Departamentalizar as tarefas, recursos e pessoas, possibilitando melhores condições de supervisão e aumentando a eficiência da utilização dos recursos (humanos, materiais e financeiros);

IV – Adoção de um dos tipos de estrutura organizacional descritos nesse trabalho acadêmico, particularmente uma adaptação da modalidade funcional, pois se mostra uma excelente alternativa para pequenas empresas imobiliárias como a Costa Leste;

V – Padronizar e otimizar procedimentos visando melhor e maior rentabilidade, ao mesmo tempo obtendo redução de custos, qualidade e agilidade nas atividades da imobiliária.

Apesar de não ser um objetivo deste trabalho, talvez fosse interessante para a alta direção da Costa Leste Imóveis pensar sobre a elaboração e implementação de um plano de negócios, pois permite um melhor acompanhamento dos objetivos da organização e quais passos devem ser dados para o alcance dos mesmos. A elaboração do plano poderá colaborar na definição de qual seria a melhor maneira de estruturar a empresa, pois a estrutura seria alinhada aos objetivos contidos no plano.

O presente trabalho possibilitou a percepção de como é importante a implementação e utilização das ferramentas de gestão no alcance dos objetivos de uma organização, assim como permitiu a abertura de novas opções de pesquisa sobre o mercado imobiliário.

Portanto, conclui-se que uma organização precisa definir, de forma clara, quais são os seus objetivos, suas metas e deve procurar adequar os meios e recursos de que dispõe para alcançá-los. Nesse sentido uma estrutura organizacional adequada aos propósitos delineados pela gestão da empresa será de fundamental importância para obter o sucesso desejado.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, José Elber Marques. **Prática de pesquisa em administração de sistema de** [et al.]. João Pessoa: IFPB, 2012.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A., **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BNDES. **Circular nº 11/2010, de 05 de março de 2010**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produ tos/download/Circ011_10.pdf> Acesso em: 23 jan. 2015
- BNDES. **Circular nº 34/2011, de 05 de março de 2010**. Disponível em: <http://http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/ produtos/download/Circ034_11.pdf> Acesso em: 23 jan. 2015
- BNDES. BNDES modifica classificação de porte da empresa. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticia s/2010/institucional/20100622_modificacao_porte_empresa.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2010/institucional/20100622_modificacao_porte_empresa.html)> Acesso em: 16mar. 2016
- BRASIL. **Lei Complementar nº 123, 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>.> Acesso em: 23 jan. 2016.
- BRASIL. **Lei nº 6.530, 12 de maio de 1978**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6530.htm> Acesso em: 23 jan. 2016.
- BRASIL. **Lei nº 10.406, 10 de janeiro de 2002**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm.> Acesso em: 23 jan. 2016.
- CFC. **História dos congressos brasileiros de contabilidade**. Brasília: CFC, 2008. 117 p. Disponível em:<http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/hist_congressos_p.pdf.> Acesso em: 27mai. 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 579 p
- COFECI. **Resolução COFECI nº 327 de 25 junho de 1992**. Disponível em: http://www.creci-pe.gov.br/img/uploads/legislacao/resolucao327_92.pdf Acesso em: 17 mar. 2016

COFECI. **Você precisa saber.** Disponível em: http://www.cofeci.gov.br/arquivos/impressos/vc_precisa_ago_set2009.pdf Acesso em: 17 mar. 2016

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil.** -3 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORTES, Pedro Luiz. **Administração de Sistemas de Informação.** São Paulo: Saraiva, 2008.

COSTA LESTE IMÓVEIS. **Missão e valores.** Disponível em: <www.costaleste.com.br> Acesso em: 23 jan. 2015. CURY, Antônio. **Organização e Métodos: uma visão holística.** 8 ed. Ver. E ampl. – 3. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2007.

FAMÁ, Rubens; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabi. **Fluxo de Caixa: O Tratamento Contábil e a Informação Gerencial.** Artigo Científico FIA/FEA – USO, São Paulo. 1999. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/4semead/artigos/financas/Cherobim_e_Fam%E1.pdf> Acesso em: 29 abr. 2015

FRANCO, Hilário. **Contabilidade geral.** 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira.** São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2010.

GUEDES, Amilton de Carvalho. **Economia brasileira:** livro didático. – 3. ed. rev. e atual. – Palhoça: Unisul Virtual, 2007.

IBGE. **Pesquisa Industrial 2000** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/pintec2000.pdf>> Acesso em: 23 jan. 2015

IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços 2012.** Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Anual_de_Servicos/pas2012/pas2012.pdf> Acesso em: 23 jan. 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, L. Kevin. **Administração de Marketing.** 12º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e Controle.** trad. Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informações Gerenciais.** 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARTINS, PETRÔNIO GARCIA; ALT, PAULO RENATO CAMPOS. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

- MAXIMIANO, A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NOGUEIRA, Nuno. **O papel do gestor**. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/2462-o-papel-do-gestor.html>> Acesso em: 16mar. 2016
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e operações**. 2. ed. rev ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2008.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.
- SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>>. Acesso em: 20 jan. 2015
- SEBRAE-SC. **Critérios de classificação de empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 16 mar. 2015
- SECOVI-SP. **Manual de boas práticas na intermediação de compra e venda de imóveis**. Disponível em: <http://www.secovi.com.br/files/Downloads/manual-boas-praticas-webpdf.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2015
- SIMCSIK, Tibor. **OSM: organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Futura, 2001.
- SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.Edward. **Administração**.5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.
- VERGARA, Constant Silvia. **Começando a definir a metodologia**. In_____ Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

