

ORGANIZAÇÃO E TÉCNICAS COMERCIAIS III



UNIÃO NACIONAL DE INSTRUÇÃO

ORGANIZAÇÃO E TÉCNICAS COMERCIAIS III	4
VIII - ESTRUTURAS ORGANIZATIVAS E GRÁFICOS DE ORGANIZAÇÃO.	4
8.1. CONCEITO	4
8.2. REPRESENTAÇÃO	4
8.3. TÉCNICAS DE MONTAGEM	4
8.4. PROCESSO PRÁTICO PARA SE PROJETAR ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	4
8.5. TIPOS DE ESTRUTURAS	4
IX - TÉCNICA COMERCIAL	8
9. 1. CONCEITO.	8
X - ORGANIZAÇÃO COMERCIAL.	8
10.1 ESTRUTURA DO COMÉRCIO	8
XI - PROPAGANDA E PUBLICIDADE.	8
11.1. CONCEITO	8
11.2. DIVISÃO	8
11.3. CONHECIMENTO DE MARKETING	9
XII - EXPOSIÇÕES E FEIRAS	9
XIII - SERVIÇOS AUXILIARES DO COMÉRCIO.	9
13.1. COMPANHIAS DE SEGUROS.	9
XIV - ESTABELECIMENTOS FINANCEIROS	9
14.1. BANCO CENTRAL DO BRASIL	9
14.2. BANCO DO BRASIL – BB	9
14.3 BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES.	9
14.4. CAIXA ECONÔMICA	9
14.5. BANCO DE INVESTIMENTOS	10
14.6. FUNDOS MÚTUOS DE INVESTIMENTOS	10
14.7. COMPANHIAS DE CREDITO, FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO.	10
14.8. SOCIEDADES DISTRIBUIDORAS E VALORES	10
14.9. BOLSAS	10
14.10. TIPOS DE AÇÕES DAS S/AS.	10
XV – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	10

ORGANIZAÇÃO E TÉCNICAS COMERCIAIS III

VIII - ESTRUTURAS ORGANIZATIVAS E GRÁFICOS DE ORGANIZAÇÃO.

8.1. Conceito

É o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, representando:

- Um conjunto de órgãos / funções;
- Suas relações de interdependência;
- A via hierárquica.

8.2. Representação

A estrutura é representada de forma gráfica e abreviada, pelo organograma. (Organograma é a representação gráfica da estrutura de uma empresa.)

8.3. Técnicas de montagem

- Manter a maior simplicidade.
- Evitar o cruzamento de linhas.
- No primeiro nível deverá figurar os órgãos deliberativos (todos).
- No segundo nível deverá figurar os órgãos executivos.
- No terceiro nível deverá figurar os órgãos técnicos.
- No quarto nível deverá figurar os órgãos operacionais.
- Hierarquia - quem está subordinado a quem.

8.3.1. Órgãos de linha: são os órgãos pelos quais a empresa atinge seus objetivos (são os órgãos de produção).

8.3.2. Órgãos de staff: são órgãos de assessoramento que orientam e aconselham os órgãos de linha. São puramente especializados (departamento financeiro, engenharia industrial, etc.).

8.4. Processo prático para se projetar estruturas organizacionais

- Definição dos objetivos da empresa / órgãos internos.
- Identificação dos pontos críticos.
- Montar estruturas alternativas.
- Testar as opções quanto às vantagens.
- Optar pela solução que utilize objetivos.

8.5. Tipos de Estruturas

8.5.1. Estrutura Linear

A) Características

- Direção singular: um só chefe em cada órgão.
- A chefia é fonte exclusiva de autoridade.
- As ordens e informações seguem pela via hierárquica.
- Os empregados recebem ordem de um só chefe imediato.

B) Vantagens

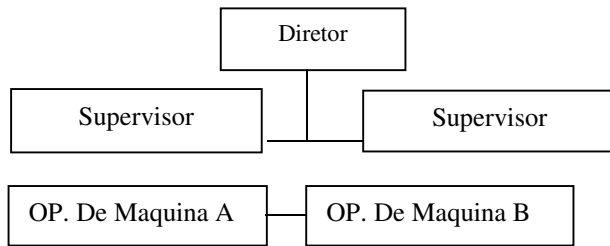
- Aplicação simples
- Fácil transmissão de ordens e recebimento de informações.
- Definição clara dos deveres e responsabilidade.
- Decisões rápidas.
- Fácil manutenção da disciplina.
- Baixo custo de administração.

C) Desvantagens

- Organização rígida.
- Não favorece a especialização.
- Sobre carregar a direção.
- Exigir chefes excepcionais, tornando difícil a substituição.

D) Aplicações

- Organizações de pequeno e médio porte.
- Organizações militares e religiosas.
- Níveis mais baixos das organizações complexas.



8.5.2. Organização linha – staff

A) Características

Os dirigentes, em quaisquer níveis, podem dispor, segundo suas necessidades, de um órgão de estudos, pesquisas, informações, sugestões, planejamento e coordenação, etc. Estes órgãos são denominados staff e tem a finalidade de prestar acessoramento, exercendo somente a autoridade das idéias.

B) Vantagens

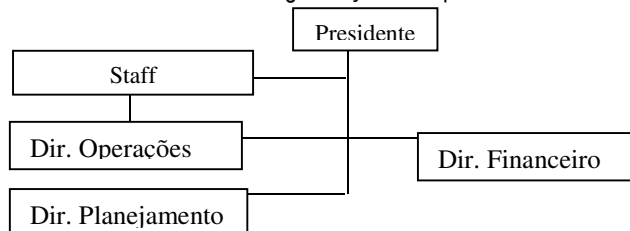
- Facilitar a participação de especialistas em qualquer ponto da via hierárquica.
- Tornar a organização mais facilmente adaptável às necessidade.
- Favorecer a execução dos trabalhos dos órgãos de linha.
- Utilizar em maior grau a divisão do trabalho.

C) Desvantagens

- Exigir, por parte do executivo, hábil coordenação das orientações emanadas do staff.
- Sugestões, às vezes, se confunde com as ordens, ou podem entrar em conflito com estas.
- Staff tende a usurpar (tirar, roubar), autoridade dos chefes de linha.
- Os órgãos de linha reagem contra as sugestões de staff.

D) Aplicações

- Organização de porte médio de caráter técnicos – científicas.
- Níveis intermediários das organizações complexas.



8.5.3. Organização ou Estrutura “Colegiada”

A) Características

- Direção plural ou colegiada: a tomada de decisões pertence ao grupo.
- A responsabilidade da execução é impessoal.
- Situa-se em nível hierárquico superior.
- Embora as ordens partam de um colegiado, os empregados se reportam a um único chefe.
- Denominações características: junta, comissão, conselho, tribunal, diretoria etc.

B) Vantagens

- Julgamento impessoal
- Pontos de vista mais gerais
- Facilita a participação de especialistas.
- Melhoria na manutenção dos processos políticos: conselho administrativo e diretoria executiva.

C) Desvantagens

- Responsabilidade mais diluída.
- Decisões mais demoradas.
- Dificuldades ou falta de segurança.

D) Aplicações

- Cúpula das organizações complexas. Decisões de matérias controvertidas (tribunais).

8.5.4. Organização ou Estrutura “Funcional”.

A) Características

A principal característica desse tipo de agrupamento é a natureza das atividades do trabalho. Cada empregado pode receber simultaneamente ordens de mais de um supervisor. Ela dá ênfase à técnica e à especialização.

B) Vantagens

- Promover a especialização e o aperfeiçoamento.
- Possibilitar melhores salários e maior rendimento
- Promover a cooperação e o trabalho em equipe.
- Tornar a organização da produção bem mais flexível.
- É mais econômico a médio e longo prazo.

C) Desvantagens

- Difícil aplicação exigindo grande habilidade gerencial.
- Exige maior cuidado no processo de coordenação.
- Difícil manutenção da disciplina.
- Elevado custo de implantação.

D) Aplicações

- Organizações de natureza industrial, especialmente em linhas de produção e montagem.

8.5.5. Organização ou Estrutura “Divisional”

A) Características

A estrutura divisional é caracterizada por várias atividades vinculadas a um objetivo comum, ou melhor, específico dentro da unidade organizacional, geralmente denominada divisão de produção. Essa divisão pode ser constituída como uma verdadeira empresa no plano gerencial, como um autêntico centro de lucro, devendo seus dirigentes dispor dos recursos indispensáveis ao pleno atendimento das responsabilidades que lhes são conferidas pela direção superior da empresa.

B) Justificativas

- É um excelente instrumento de descentralização operacional.
- As empresas norte-americanas adotam “*profit-center*” (centro de lucro) englobando estrategicamente a idéia de divisionalização e da descentralização operacional controlada, sendo o gerente divisional inteiramente responsável pelos resultados da unidade.
- Cada estrutura divisional deve ser auto suficiente devendo gozar de ampla competência, para conceber, desenvolver, produzir e distribuir o respectivo produto, assim como, se for o caso, comprar sua matéria prima, contratar seu pessoal e outras atividades correlatas.
- Gerente divisional dentro do conceito de “*profit – center*”, é inteiramente responsável pelos resultados de uma unidade.

C) Tipos de estrutura “divisional”

- Por produto.
- Por área geográfica.
- Por função.

8.5.6. Organizações ou Estruturas com base em “Função”

A) Características

- Sua base é exclusivamente a função.
- Cada departamento desenvolve uma única função.
- Dá ênfase na técnica e no processo de trabalho (especialização).
- Objetivo permanente. Longo prazo. Rotinizada.

B) Vantagens

- Solidificação da especialização.
- Flexibilidade de uso da mão de obra.
- Uniformidade em normas e procedimentos.
- Centralização de recursos similares a cada função.
- Conhecimentos são transferidos de um projeto para outro.
- Perspectiva de carreira para profissionais.

C) Desvantagens

- Surgimento de conflitos pela disputa de recursos.
- Ênfase na especialidade em detrimento de projetos e produtos.
- Do ponto de vista de projetos a organização é considerada inflexível e pouco eficiente.
- Pode gerar no corpo de profissionais falta de motivação.

8.5.7. Organização por Projeto

A) Pressupostos ou Características

- Estão engajados em planejar e construir grandes fábricas ou maquinaria pesada segundo especificações de clientes.
- Dependem das inovações dos produtos dado que os fabricados se tornam obsoletos em pouco tempo.
- Os produtos projetados são tecnicamente complexos, demandando uma grande dose de trabalho de desenvolvimento que deve ser feito por um certo número de especialistas e técnicos.
- Os produtos / projetos devem ser desenvolvidos dentro de rígidos cronogramas, para satisfazer as especificações dos clientes ou a procura do mercado.

B) Outras Características

- Unidimensionais. Cada unidade da organização está voltada para o desenvolvimento de um único projeto, sob uma única gerência.
- A base da estrutura é o projeto, desenvolvido segundo especificações dos clientes.
- Objetivos e prazos bem definidos.
- Prazo relativamente curto, sendo, portanto, estrutura de natureza temporária.
- Depende de inovações do produto que se torna obsoleto em pouco tempo.
- A sua departamentalização interna é funcional.

C) Vantagens

- Unidade de direção, voltada para o objetivo único que é o desenvolvimento do projeto.
- Desenvolvimento do espírito de corpo, através da identificação como o projeto.
- O gerente controla todos os recursos de que necessita para desenvolver o projeto.

D) Desvantagens da estrutura

- Não é bem aceita pela organização permanente devido ao seu caráter temporário.
- Os meios são duplicados porque cada projeto existe uma sub-estrutura funcional.
- Os recursos são utilizados sem eficácia.
- Insegurança no emprego, quando do término do projeto.

8.5.8. Estrutura Matricial

A) Características

- É uma excelente alternativa, principalmente para as organizações que desenvolvem projetos.
 - Multidimensional, por se utilizar de características de estruturas permanentes, por função e por projeto.
 - É permanente, sendo temporário apenas os grupos de cada projeto.
 - Proporciona a empresa condição de flexibilidade e de funcionalidade adequada para atender as mudanças ambientais.
 - Combina a estrutura hierárquica, vertical, tradicional, com uma estrutura superposta horizontal de coordenadores de projetos.
- A estrutura matricial é uma solução mista em que normalmente se combinam a estrutura com base em função e projetos.

B) Vantagens

- Equilíbrio de objetivos tanto pela atenção dispensada às áreas funcionais quanto às coordenações de projetos.
- Grande flexibilidade para enfrentar ambientes organizacionais de alta complexidade envolvendo riscos, incertezas e conflitos.
- Visão dos objetivos dos projetos através das coordenações.
- Desenvolvimento de um forte e coeso trabalho de equipe que se identificam com as metas dos projetos.
- A utilização de mão de obra pode ser flexível, porquê se mantém uma reserva de especialistas nas estruturas permanentes.
- Conhecimento e a experiência podem ser transferidos de um projeto para outro.

C) Desvantagens.

- Sub utilização de recursos, com objetivo de se obter a cobertura completa dos projetos, gerando insucesso na obtenção de economias.
- Homem do meio, geralmente trabalha para dois chefes: verticalmente se reporta ao seu gerente funcional e, horizontalmente ao coordenador de projetos, ficando em posição incômoda em caso de conflito.
- Gerente funcional julga que o coordenador de projeto interfere em seu território e esse por sua vez julga que tem pouca autoridade nas áreas funcionais.
- Para minimizar estes problemas devem ser bem definidas as áreas de cada gerente.

Gerente de Projetos:

- Atividade gerencial de direção e avaliação do projeto.
- Planejamento, proposição e implementação do política de gerência do projeto.
- Assegurar a compatibilidade de projeto com os compromissos da organização.

Gerentes Funcionais

- Manter as tarefas dentro do cronograma e do orçamento.
- Estabelecer a política funcional, e as normas de procedimento.
- Selecionar elementos de direção devidamente capacitados.

- Manter a qualidade técnica dos serviços prestados por seus órgãos.

IX - TÉCNICA COMERCIAL

9. 1. Conceito.

A Técnica Comercial é a aplicação prática das abordagens técnicas a respeito do comércio, aplicando simultaneamente os princípios administrativos, jurídicos e econômicos.

No campo imobiliário, é importante que o Técnico em Transações Imobiliárias observe esses princípios, visto que seu campo de atividades e de atuação exige explanação detalhada do empreendimento que está proposto a realizar.

É necessário para todos que se utilizam das técnicas comerciais, trabalhem sobre planos elaborados para zelar pelo bom nome profissional, para que possa ser evitados quaisquer imprevisto ou imprevisto.

X - ORGANIZAÇÃO COMERCIAL.

É necessário que a Empresa seja dirigida por pessoas especializadas e competentes em suas áreas de atuação. Dentro de uma empresa devem existir vários elementos que fazem parte de uma correta administração. Dentre esses elementos administrativos está presente a organização.

Para que aconteça uma boa organização é importante que exista:

- **Ordem:** A ordem está intimamente ligada com o reconhecimento da autoridade e da obediência, e com o apego à hierarquia. Para que a organização funcione bem é indispensável que as ordens dadas sejam cumpridos.
- **Seleção:** A seleção feita pela empresa, seja pessoal ou material deve visar a bom desempenho e um funcionamento eficiente. Para que isso ocorra, alguns aspectos devem ser levados em consideração na hora da seleção, como: a qualidade, a capacitação profissional, o desempenho, experiência, etc.
- **Obediência ao planejamento:** a empresa comercial que obedece ao planejamento, terá todo seu trabalho sistematizado. Os benefícios recorrentes a este planejamento será visto no resultado.
- **Departamentalização:** É o agrupamento de setores personalizados em departamentos. O agrupamento de serviços de uma mesma natureza permite a chefia exercer um controle mais eficiente, visto que todo o trabalho necessita ser controlado, e um só homem controla apenas um número de pessoas.
- **Divisão de trabalho:** Trata-se da distribuição dos agentes produtores, com o objetivo de aumentar com eficiência os resultados da empresa. Para que uma organização comercial funcione bem, é preciso dividir e distribuir racionalmente o trabalho e o tempo.
- **Conforto:** Dentro do pensamento moderno de administração deve-se considerar que o terço do dia se passa no trabalho, portanto, é importante tornar o ambiente de trabalho aconchegante e desejável.

10.1 ESTRUTURA DO COMÉRCIO

É de suma importância que ao praticar ou desenvolver o comércio se tenha e se possa contar com uma boa estrutura, tal como:

- **Transporte:** O transporte é indispensável para a locomoção das mercadorias, ou pessoas de um lugar para outro.
- **Comunicação:** É o processo de transmissão de idéias de uma pessoa para outra através de palavras, gestos e atitudes, que também pode se dar por meio da escrita, símbolos entre outros. A comunicação pode ser interna quando ocorre por meio de avisos, ordens e memorandos dentro da própria empresa e externa quando ocorre com outras empresas ou pessoas, através de cartas, telegramas e outros meios de comunicação disponíveis. A maioria das empresas enfrentam sérios problemas na comunicação devido a má transmissão de recados. A comunicação entre o produtor, distribuidor e consumidor é indispensável, sem ela não há comércio.
- **Condições de Crédito:** As condições de crédito devem ser favoráveis às condições dos consumidores, pois podem restringir ou facilitar a circulação de mercadorias.
- **Tempo e Espaço:** Para que a empresa não corra o risco de ficar sem estoque de produtos é necessário que se tenha bons acondicionamentos para cada tipo de mercadoria, com o intuito de protegê-las. A estabilidade nos preços é outro quesito importante, pois se sobem desordenadamente por falta de produtos no mercado, pode prejudicar o equilíbrio no comércio.

XI - PROPAGANDA E PUBLICIDADE.

11.1. Conceito

Propaganda é a arte de veicular notícias ou fatos para atingir objetivos especulativos de ordem política, econômica, cultural e social. A propaganda caracteriza-se pelo emprego de qualquer meio de comunicação e visa tornar conhecido um produto e suas qualidades a fim de induzir o consumidor a adquiri-lo.

Atribuem-se significados diferentes aos termos “propaganda” e “publicidade”.

A publicidade é a divulgação de idéias e atividades dirigidas ao cidadão. A publicidade tem por objetivo tornar público um fato, uma idéia ou uma coisa.

A propaganda é uma técnica de persuasão na atividade de mercado, com o objetivo de induzir o consumidor a preferir uma marca ou um produto.

11.2. Divisão

A propaganda pode ser dividida em:

1. **Propaganda Institucional:** Inclui patrocínio de utilidade pública, que desenvolve uma reputação benéfica, como a vacinação contra a paralisia infantil. Para a empresa privada, que deve divulgar a imagem da empresa e do produto, a propaganda pode ser inclusive de recordação, ou seja, lembrando propagandas anteriormente veiculadas.
2. **Propaganda de produto:** O objetivo é acelerar as vendas imediatamente. A propaganda de produto é também conhecida como sendo de “promoção de venda”.

Segundo especialistas, os fenômenos psicológicos da propaganda podem ser assim ordenados:

- Despertar e fixar a atenção.
- Despertar a emoção.
- Fixar a memória.
- Despertar o interesse.
- Despertar o desejo.

11.3. Conhecimento de Marketing

Marketing implica em conhecer o que o consumidor necessita ou deseja. O moderno conceito de marketing engloba toda e qualquer atividade comercial relacionada com a movimentação, desde sua produção física até o consumo final de serviços e mercadorias.

XII - EXPOSIÇÕES E FEIRAS

De origem tão antiga quanto a origem do próprio comércio, feira é um local público onde são expostas periodicamente mercadorias para venda. Para as empresas imobiliárias, especialmente as responsáveis por lançamento de empreendimentos imobiliários é importante promover uma boa exposição do empreendimento, com uma bem elaborada divulgação promocional, através de propaganda. Podem existir as seguintes categorias de feiras:

- **Feiras Livres:** Locais onde é realizado comércio livre. São mercados do tipo popular de caráter ambulante.
- **Feiras Regionais:** Geralmente são realizadas anualmente e tem duração de duas semanas. Os exemplos mais conhecidos são: A Feira do Gado em Goiânia- GO. Feira do Vinho em São Roque – SP e Caixias- RS.
- **Feiras de Exposição:** São organizadas com a finalidade de divulgar o desenvolvimento e progresso de determinado ramo da indústria do país. São exemplos a Feira de Utilidades Domésticas (UD) em São Paulo, Feira Nacional da Indústria Têxtil (FENIT) em São Paulo.

XIII - SERVIÇOS AUXILIARES DO COMÉRCIO.

Toda atividade comercial necessita de agentes que o auxilia nas suas transações. Dentre esses agentes pode-se destacar as companhias de seguro, os estabelecimentos financeiros, as “bolsas”.

13.1. COMPANHIAS DE SEGUROS.

São as empresas que se comprometem com indenização por fatores que causam perdas, mediante contrato de prestação de serviços pagos.

13.1.1 Riscos

As empresas de companhia de seguros dividem os riscos assumidos em dois grupos:

- A) RISCOS FÍSICOS: refere-se a danos físicos e sociais.
- B) RISCOS MORAIS: são aqueles que decorrem de condições mentais.

13.1.2. Seguros

Os seguros podem ser:

- A) SOCIAL: tem por objetivo garantir a classe trabalhadora o seguro contra acidentes ou desemprego.
- B) PRIVADO: trata-se de seguro individual cujo objetivo é a segurança pessoal.

Os seguros podem garantir tanto o pessoal (vida, acidentes, invalidez, doença, etc.) como patrimonial (roubo, incêndio, etc.).

O contrato de seguro é composto pelo segurador, segurado, pelo risco e tempo. A apólice, conhecida como o instrumento formal do contrato de seguro, é formada por esse conjunto.

XIV - ESTABELECIMENTOS FINANCEIROS

14.1. BANCO CENTRAL DO BRASIL

É uma autarquia federal que tem a função de cumprir e fazer cumprir a legislação e todas as normas expedidas pelo Conselho Monetário Nacional. Este Banco também é responsável pela confecção da moeda. É o ponto central do sistema financeiro nacional.

14.2. BANCO DO BRASIL – BB

Trata-se de uma entidade financeira de capital misto e tem como principais funções o recebimento de títulos federais, executar política de preços mínimos dos produtos agrícolas, bem como financiar o plantio e controlar e incrementar o comércio exterior.

14.3 BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES.

Trata-se de um banco que opera em programas que visam a desenvolvimento da economia e do mercado.

Tem como principais programas de investimento os: insumos básicos; produção de equipamentos básicos; infra – estrutura; fortalecimento da empresa privada nacional e desenvolvimento tecnológico.

14.4. CAIXA ECONÔMICA

Trata-se do estabelecimento financeiro que visa estimular a poupança popular. É por meio da captação desses recursos que há investimento na casa própria e infra-estrutura básica, entre outros projetos.

Para atender o território nacional existe a Caixa Econômica Federal – CEF, e também existe a Caixa Econômica que atende a nível estadual.

14.5. BANCO DE INVESTIMENTOS

São bancos que realizam investimentos de longo e médio prazo, geralmente para a formação de capital fixo de empresas privadas.

14.6. FUNDOS MÚTUOS DE INVESTIMENTOS

Estes fundos utilizam a poupança popular para aplicação, em conjunto, em carteiras de títulos e valores imobiliários.

14.7. COMPANHIAS DE CREDITO, FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO.

São companhias especializadas em investimentos de médio e longo prazo, captam recursos por meio da emissão de letras de câmbio.

14.8. SOCIEDADES DISTRIBUIDORAS E VALORES

Essas sociedades têm por finalidade subscrever títulos para revenda, distribuí-los ou intermediá-los no mercado de capitais.

14.9. BOLSAS

Trata-se de instituições que se destinam a negociar tendo como intermediário corretores, mercadorias, divisas, valores mobiliários ou outros bens fungíveis.

As bolsas se classificam de acordo com a prestação de serviço, como:

A) BOLSA DE VALORES: Estabelecimento onde são negociados títulos representativos dos valores mobiliários.

B) BOLSA DE MERCADORIAS: São mercados regulados por normas onde se pratica a compra e venda de produtos classificados em categorias, tendo como principais produtos o algodão, a soja, o milho, o arroz e o boi em pé.

Para comercializar suas ações, uma empresa tem que se registrar na CVM (Comissão de Valores mobiliários).

Para comprar e vender ações o interessado deve se dirigir a uma agência de valores, pois somente por meio dela será possível realizar a operação.

Quando os títulos de valores imobiliários são emitidos pela União, Estado, Municípios ou privados, pelas empresas S/A de capital aberto são denominados de títulos públicos.

Diferença entre ação e debênture: ação é uma fração do capital da empresa e a debênture é uma promessa de pagamento em dinheiro segundo as condições nela especificadas.

A liquidação ou pagamento dos títulos pode ser à vista (quando o pagamento é efetuado em até três dias), ou a termo, quando a liquidação for futura, com data previamente marcada.

14.10. TIPOS DE AÇÕES DAS S/AS.

Cada uma das partes em que se considera dividido o capital de uma sociedade anônima é chamada de ação. Trata-se de um título ou documento de propriedade negociável e transmissível.

Existem dois tipos de ações: as ordinárias e as preferenciais.

As ações ordinárias nominativas (ON) ou preferenciais nominativas são aquelas em que possuem o nome do seu proprietário e cuja transferência desse tipo de ação só se realiza mediante assinatura do termo de transferência.

Quando as ações possuem o nome de seu dono elas são denominadas de ordinárias ao portador (OP) ou preferenciais ao portador (PP). Aqueles que a possuem são os seus donos.

XV – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVANATTO, Idalberto. Administração nos novos tempos. São Paulo: Campus, 2000.

COSTA, Nelson Eduardo Pereira da. Marketing Pessoal Imobiliário, faça você mesmo. Campo Grande: Editora Ruy Barbosa: 1997.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da Escola científica à competitividade da economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Antônio Pereira. Manual Técnico em Transações Imobiliárias. São Paulo: AB Editora, 1994.