

COMENTÁRIO

O CONTRÔLE NA ADMINISTRAÇÃO — ALGUMAS PESQUISAS BÁSICAS

Antônio Fernando Cornélio*

Com o crescente desenvolvimento das organizações e de seus respectivos papéis, representados junto à sociedade em geral, mais e mais a função de controle tem-se tornado um imperativo para uma administração eficaz. Seja no próprio ambiente interno, através do subsistema de *performance* envolvendo as outras funções administrativas, tais como o planejamento e a direção, seja no que toca à complexidade, à alta tendência às mudanças do ambiente externo e seus efeitos sobre as organizações, à necessidade da implantação de métodos de controle e regulação, vem enfeixar os conceitos de avaliação da eficiência potencial do sistema organizacional e em que extensão este potencial está sendo pôsto em prática.

O controle numa empresa envolve a idéia de uma função que visa a detectar se aquilo que deveria ser feito está sendo realmente pôsto em prática. Envolve em sua idéia estrutural pelo menos quatro passos básicos:

* Professor-assistente do Departamento de Administração-Geral e Relações Industriais da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

Estabelecimento de padrões;

Avaliação de *performance*;

Comparação da *performance* com os padrões estabelecidos;

Ação corretiva quando a *performance* demonstrar um desvio em relação aos padrões firmados.

Modernamente, vimos assistindo cada vez mais ao refinamento das técnicas organizacionais, ou seja, de novos programas nas organizações, a que, segundo Herbert Simon (*Teoria das organizações*), se dá o nome de “solução de problemas ou processos de pensamentos produtivos” ou simplesmente “iniciação e inovação”.

Desde as fases de tentativas e erros até a aplicação de sofisticados modelos estatísticos e matemáticos, as tomadas de decisões por administradores vêm sendo passíveis de serem reesquematizadas, aprimoradas e levadas a um plano de importância fundamental, visando com isto a atingir com maior eficiência os objetivos e procedimentos organizacionais, e que com o desenvolvimento da teoria das in-

formações conduz de uma maneira clara à idéia conjunta de respostas às mudanças ambientais. Numa conclusão sumária diríamos que com a introdução vigorosa da abordagem por sistemas às organizações, o processo de identificação dos *porquês* e *comos* de todo o conjunto das decisões de uma organização passou a compreender, fundamentalmente, o envolvimento amplo da função de controle. Por conseguinte, desde que, numa linguagem sistêmica, o processo decisório cobre totalmente os três extratos do subsistema administrativo, ou sejam, o institucional, o organizacional e o técnico — ver Kast & Rosenzweig. *The management of systems* — pode-se deduzir que a existência das técnicas de controle emana de diversas áreas de conhecimentos. Assim, por exemplo, os homens de finanças tentam estabelecer as melhores formas de medir os dados financeiros visando a um prognóstico futuro ou do chamado “controle financeiro interno”. Os economistas têm usado a teoria dos preços para a regulação empresarial. As ciências sociais têm estudado diversos aspectos centrais relativos ao controle nas organizações, principalmente no que tange aos estudos de poder. A cibernética, envolvendo a idéia de informação, traz à baila, essencialmente, o conceito da aplicação do controle e os especialistas em computação aí estão-nos oferecendo os mais sofisticados modelos de controle organizacional.

As técnicas de controle, dados os aspectos anteriormente levantados (importância das organizações, consecução de seus objetivos e a diversidade de fontes de estudos), vêm sendo amplamente desenvolvidas.

A Graduate School of Business da Stanford University, visando reunir e apresentar o que se está desenvolvendo em termos de pesquisas sobre a *função-controle*, foi responsável pela realização de um Seminário sobre Pesquisas Básicas, a respeito do controle administrativo. Dêste Seminário foram relacionados diversos trabalhos que adicionados a alguns outros concernentes às dis-

cussões sobre as conferências proferidas, deram origem à publicação de um livro intitulado *Management controls: new directions in basic research*, de autoria de Charles P. Bonini, Robert K. Jaedike e Harvey M. Wagner, publicado pela McGraw-Hill Book Company.

O livro é estruturado em cinco partes, cada uma das quais envolvendo trabalhos relativos a uma área específica de preocupação acadêmica.

A primeira parte diz respeito à teoria econômica e ao controle administrativo. Como objeto inicial são considerados os aspectos da confrontação entre o uso de sistemas tradicionais de preços e sistemas contábeis de custo *standard* com o sistema de preços. A seguir, é levado em conta um dos mais importantes e modernos problemas da teoria econômica de preços: o sistema de transferência de preços nas empresas descentralizadas. Finalizando a primeira parte, dois importantes modelos são descritos: o primeiro do já renomado Prof. Jacob Marschak, visa a minimizar um dos problemas das “informações econômicas” ou seja, o estabelecimento de um perfeito sistema de informações. O tratamento dado pelo autor é essencialmente matemático e estatístico, de alto nível, exigindo do leitor sólidos conhecimentos de álgebra linear (matrizes e vetores), cálculo integral e principalmente da chamada *teoria estatística de decisões*; o segundo modelo, uma programação linear, trata de um dos mais importantes aspectos ligados ao que Miller e Starr, em *A estrutura das decisões humanas*, denominam de otimização e subotimização, representados aqui pela interpretação das relações entre os objetivos organizacionais e os objetivos das subunidades da organização, e, também, da problemática da determinação de estratégias competitivas entre as diversas subunidades organizacionais quando colocadas em posição de confronto.

A segunda parte do livro trata dos aspectos das técnicas de simulação e do controle. No primeiro trabalho o eminente professor da

Stanford University, Charles P. Bonini procura introduzir variáveis de cunho behaviorista em seus dois modelos de sistemas de controle (cujas bases se sedimentam em variáveis econômicas e de produção) apresentados em seu conhecido livro *Simulation of information and decision systems in the firm*. A variável introduzida refere-se ao aspecto da pressão psicológica exercida sobre os indivíduos numa organização e para quantificá-la ele desenvolve o que resolveu chamar de índice de pressão percebida. O segundo artigo de autoria de Edward Roberts procura estudar em essência os mecanismos de *feedback* e procedimentos necessários à manutenção do sistema organizacional sob controle. Bastante inovadoras são suas considerações a respeito da análise de sistemas e o chamado "RD"¹ ou atividades de "Desenvolvimento e pesquisas". O terceiro trabalho representa as conclusões chegadas por Stanley I. Buchin a respeito de uma investigação experimental sobre o comportamento de executivos levada a efeito durante o verão de 1962 sob os auspícios da Harvard Business School e do Educational Testing Service. Cem homens de empresas públicas e privadas foram agrupados em quatro conjuntos e colocados diante de situações decisórias propiciadas pela aplicação de um *business game*.

A terceira parte do livro encara o complexo problema do estabelecimento de um controle sobre um processo orçamentário. Sete excelentes trabalhos são descritos nesta fase. O orçamento e suas implicações estabelecidos em termos de controle e sua consecução são amplamente discutidos. Poderíamos destacar, todavia, o trabalho de Abraham Charnes e Andrew C. Stedry, que nos mostra a tentativa dos autores de elaborar modelos matemáticos representando o comportamento do subsistema de recursos humanos frente aos diferentes objetivos individuais e organizacionais. Para aqueles ligados à teoria de organizações recomendaríamos o artigo, principalmente para complementação das idéias de

H. Simon² relacionadas ao *modelo geral de comportamento motivado e adaptativo*. Devido ao tratamento behaviorista encontrado por nós no trabalho de Charnes e Stedry, estranhamos de certa maneira a sua publicação dentro da terceira parte do livro. A nosso ver, ele estaria melhor integrado se inserido no conteúdo da quarta parte do livro, ou seja, aquela intitulada *The behavioral science and management control*. É, entretanto, em matéria de refinamento e sofisticação como resultado de pesquisas, no artigo de Martin Schubik que vamos encontrar o ponto alto da terceira parte do livro. O autor analisa os problemas ligados à função de controle que são levantados quando os chamados *joint costs* são determinados por vários critérios contábeis e convenções sobre preços internos. Segundo o autor, o seu método apresentado é baseado nos resultados obtidos na teoria dos jogos, por L.S. Shapley. Recomenda, pois, que para o perfeito entendimento de suas premissas, se faz necessário uma leitura preliminar no artigo de Shapley intitulado *The value of an N-person game*. Em todo o trabalho o processo de descentralização é abordado sob um prisma sistêmico, cuja dinâmica é caracterizada pelo enfoque econômico e estatístico.

A quarta parte trata essencialmente da investigação da psicologia individual e sua importância para a efetivação do controle. Aspectos tais como o sistema de retribuição ou de incentivos, os níveis de aspirações e sentimentos individuais, objetivos organizacionais são analisados nos quatro trabalhos apresentados. Dos quatro gostaríamos de destacar o trabalho de Chadwick J. Haberstroh, *Goal, programs and the training function*. O seu enfoque se prende à elaboração em torno do conceito de "controle adaptativo" (para maior embasamento a respeito do conceito recomendaríamos Wiener, Robert. *Cibernética e sociedade*. Editôra Cultrix, 1969; Ashby, W. Ross. *Introdução à cibernética*. Editôra Perspectiva, 1970; Marshall, C.,

¹ Advindo do inglês: Research and Development.

² SIMON, H. *Teoria das organizações*. p. 62-4.

Jacobi, George T. & Goldstein, Gordon P. *Self-organizing systems*. Washington, 1952), e os processos de mudanças diretamente conduzidos sobre os recursos humanos da empresa. Na sua descrição final o autor envereda pelas discussões acerca das conclusões de alguns membros do grupo do Tavistock Institute of Human Relation e do livro de Burns e Stalker, *The management of innovation*. Destas discussões o aspecto mais importante se prende à sua declarada insatisfação com os determinantes das atividades adaptativas nas organizações, apresentados por Burns e Stalker.

A quinta e última parte do livro enfoca a função de controle sob um ponto de vista menos específico e muito mais amplo: um sentido psicossociológico. O livro, como não poderia deixar de ser, pois reservou para o final três dos mais importantes nomes do campo de estudo das organizações sociais e da administração que são Drucker, Tannembaum e Arrow, enfeixa esplendidamente as discussões a respeito das implicações do controle organizacional e de sua eficácia.

Peter Drucker discute as diferentes concepções das palavras *controles* e *controle* e de suas significações para a administração. Perde a nosso ver a sua característica marcante na maioria de seus trabalhos de filopologista da gerência administrativa, para penetrar num campo de ordem mais teórica e acadêmica. As suas considerações sobre as limitações do controle nas *instituições sociais* são provas de tal comportamento. Porém, um dos mais motivadores trabalhos de toda esta coletânea sobre o Seminário nos é apresentado por Arnold S. Tannembaum, *Control in organization: individual adjustment and organizational performance*. Inicia o trabalho pela caracterização do controle como um aspecto essencial e universal das organizações. "Organização implica em controle. A organização social é um arranjo ordenado de indivíduos em interações. O processo de controle ajuda a circunscrição dos comportamentos idiossincráticos e os mantém em conformi-

dade com os planos racionais da organização", diz o autor. Analisa, após, as diversas definições de controle e passa ao estudo das implicações ligadas ao ajustamento individual. Segundo ele duas implicações são de fundamental importância para a visualização do controle por parte das pessoas: uma pragmática e a outra simbólica. É dentro desta linha que Tannembaum desenvolve seu raciocínio, ainda tecendo *en passant* pinceladas a respeito do assunto: a autoridade e sua percepção por parte dos integrantes de uma organização. Penetra na parte final do trabalho nos aspectos ligados ao controle e *performance*. Para tal foi necessário um seu estudo a respeito da "quantidade total de controle nas organizações", aonde se baseia numa pesquisa de Rensis Likert, sobre 31 departamentos, localizados em pontos diferentes, de uma grande empresa industrial, e apresentada em seu livro *New patterns of management*. Nas suas conclusões Tannembaum, em resumo, nos lega algumas considerações bastante importantes:

"Presumimos, com alguma base em pesquisas, que aumentando e distribuindo mais amplamente o exercício do controle numa organização, estamos ajudando a disseminação de um importante senso de envolvimento nas organizações". E "as organizações fornecem a seus membros uma longa gama de experiências; mas realizando isto, ela cria seus próprios dilemas". O primeiro deles: "o exercício do controle não implica em impedimentos ao controlador de ser controlado". O segundo deles diz respeito ao aumento de envolvimento e motivação que acompanha o exercício do controle "enquanto nós vemos grande oportunidade para satisfação no supracitado envolvimento, o resultado nem sempre é simplesmente FELICIDADE". E neste ponto recorreríamos a Huxley (porém aqui no seu *Retorno ao admirável mundo novo*. Editora Livros do Brasil, Lisboa, 1967): "...As pessoas estão relacionadas umas

com as outras, não como personalidades totais, mas como personificações de funções econômicas ou, quando não estão no trabalho, como pessoas que procuram irresponsavelmente o entretenimento. Sujeitos a uma vida desta índole os indivíduos tendem a sentir-se solitários e insignificantes. A SUA EXISTÊNCIA CESSA DE TER QUALQUER IMPORTÂNCIA OU QUALQUER SENTIDO”.

O último trabalho de autoria de Kenneth J. Arrow, muito bem representa o seu pensamento: a preocupação com o nível de incerteza que envolve todo o processo das organizações sociais, e, especificamente as empresariais (ver por exemplo seu livro considerado como básico para as teorias das decisões, *Social choice and individual values*. Cowles Foundation for Research in Economics, Yale University, 1951). São excelentes pontos de discussões os apresentados pelo autor no que tange as suas críticas aos modelos de Marschak e Hirshleifer e o de Bonini. O seu trabalho é altamente valioso pelo aspecto de críticas a todos os outros apresentados no Seminário. Reúne, de certa maneira, todos aqueles detalhes que nós, à proporção da realização das leituras, vamos verificando e arquivando.

Por tôdas estas nossas considerações recomendaríamos o livro tanto aos professores da área de administração de empresas, como a acadêmicos e administradores de empresas. Gostaríamos, entretanto, visando melhor aplicação e percepção dos reais objetivos dos autores, de tecer algumas sugestões.

Como os próprios autores explicitam no início de sua obra, “os seus escopos e resultantes poderiam, mesmo, ser inteiramente classificados como pesquisa básica”. A maioria dos trabalhos reportados não diz respeito às aplicações imediatas de técnicas ou teorias presentemente aplicadas à empresa. Cumpre lembrar que o “presentemente” se refere à época de realização dos trabalhos, ou seja, o ano de 1963. Todavia, nem por isso, muitos dos aspectos apresentados deixaram o campo

das pesquisas e se tornaram práticas dominantes. E é necessário ter-se esta consideração em mente durante a leitura e aplicação do conteúdo do livro. Um outro detalhe a ser levantado é que sendo pesquisa básica o leitor necessita ter um embasamento preliminar sobre a matéria, motivo da leitura. Valendo-se de nossa experiência pessoal em termos de informações adicionais requeridas ao longo da leitura do livro, gostaríamos de indicar uma série de obras e artigos que deveriam ser lidos ou consultados preliminarmente a cada parte do livro, visando a uma ampla compreensão de seu conteúdo.

Como necessidade geral indicaríamos a tomada de contacto com as seguintes leituras, pelo menos:

Modelos determinísticos:

GASS, Saul I. *Linear programming*. McGraw-Hill Book Company, 1969. Recomendamos a terceira edição que foi aumentada e revista. Existe uma edição em espanhol: *Programación lineal*. Companhia Editorial Continental, 1966.

TEICHROEW, Daniel. *Introduction to management science: deterministic models*. New York, John Wiley, 1964.

Modelos probabilísticos:

SCHLAIFER, Robert. *Probability and statistics for business decisions*. New York, McGraw-Hill, 1959. Recomendariamos os capítulos 1, 3, 9, 10 e 13.

SPURR, William A. & BONINI, Charles P. *Statistical analysis for business decisions*. 4. ed., Richard D. Irwin, 1969. Recomendariamos os capítulos 7, 8, 9 e 10.

MILLER & STARR. *A estrutura das decisões humanas*. Fundação Getúlio Vargas, 1970. Principalmente o capítulo sobre otimização.

Como obras de referências, por partes, indicaríamos:

1.^a parte:

MARSCHAK, Jacob. Remarks on the economics of information. *Contributions to scientific research in management*. Los Angeles, Western Data Processing Center University of California, 1959.

MARSCHAK, Jacob. Towards an economic theory of organization and information. *Decisions processes*. Thrall et al. eds., New York, Wiley, 1954.

ARROW, K. J. Optimization, decentralization and internal pricing in business firms. *Contributions to scientific research in management*. acima citado.

COOK, P. W., Jr. Decentralization and the transfer-price problem. *The Journal of Business*, 28: 1955.

DEAN, J. Decentralization and intra-company pricing. *Harvard Business Review*, 33:1955.

SHUBIK, Martin. Incentives, decentralized control, the assignment of joint costs and internal pricing. *Management Science*, 8: 1962.

2.^a parte:

ASHBY, W. Ross. *Introdução à cibernética*. São Paulo, Editôra Perspectiva, 1970.

BONINI, Charles P. *Simulation of information and decision systems in the firm*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963.

PODOLSKI, W. J. Huitt Yardley. A empresa como sistema. *Revista de Administração de Empresas*, FGV, 4 (13): dez. 1964.

3.^a parte:

LUCE, L. D. & RAIFFA, H. *Games and decisions*. New York, Wiley, 1957. Livro básico para compreensão do teoria dos jogos.

SHAPLEY, L. S. The value of an N-person game. In: KUHN, H. W. & TUCKER, A. W., eds. *Contributions to the theory of games*. Princeton University Press, 1953. v. 2.

SIMON, Herbert. *O Comportamento administrativo*. Fundação Getúlio Vargas, 1965. Recomendaríamos os capítulos 1, 3, 6 e 10.

SIMON, Herbert & MARCH, J. G. *Teoria das organizações*. Fundação Getúlio Vargas, 1967. Recomendaríamos, principalmente os capítulos 3, 4 e 5.

VON NEUMANN, J. & MORGENSTERN, O., *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press, ed. 1947. O livro é um clássico em teoria dos jogos.

4.^a parte:

BURNS, Tom & STALKER, G. M. *The management of innovation*. Chicago, Quadrangle Books, 1961.

KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. Editôra Atlas, 1970.

5.^a parte:

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. Livraria Editôra Pioneira, 1967. Principalmente os capítulos 1 e 2.

LIKERT, Rensis. *New patterns of management*. New York, MacGraw-Hill, 1961.

THOMPSON, Victor I. *Moderna organização*. Livraria Freitas Bastos, 1967. Recomendamos o capítulo 9: Cooperação.

Para finalizar, gostaríamos de salientar que o livro seria um excelente e completo texto para um seminário versando sobre o

Contrôle Empresarial, de um Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas, em nível de mestrado.

LIVROS DE PORTUGUÊS

A formação indispensável dos jovens ou a revisão necessária aos adultos. A informação precisa para o leigo ou a consulta ocasional do especialista.

Os livros de Português da Fundação Getúlio Vargas são manuais modernos, feitos para solucionar as dificuldades de qualquer leitor.

Comunicação em Prosa Moderna — O. M. Garcia.

Dicionário de Dificuldades da Língua Portuguesa e Regência Verbal — A. de Almeida Tóres.

O Modernismo Brasileiro e a Língua Portuguesa — Luiz Carlos Lessa.

Base de Português — Rocha Lima.

À venda nas principais livrarias ou pelo reembolso postal. Pedidos para a Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, Praia de Botafogo, 188, CP 21.120, Rio de Janeiro, GB.

LIVRARIAS DA F G V

Praia de Botafogo, 188
Tel: 246-4010 r/110

Avenida Graça Aranha, 26 Lojas C e H tel: 222-4142
RIO DE JANEIRO GB

Super Quadra 104 Bloco A Loja 11 - Tel: 42-4689
BRASÍLIA DF

Avenida Nove de Julho, 2029
Caixa Postal 5534 Tel: 288-3893; 288-0011 r/254
SÃO PAULO SP

AGENTES

Ceará Ciência e Cultura
Rua Edgar Borges, 89
FORTALEZA CE

M. Inojosa
Avenida Dantas Barreto, 564 s/901 Tel: 4-3345
RECIFE PE

Livraria Civilização Brasileira
Rua Padre Vieira, 9
SALVADOR BA

Agência Van Damme
Rua Goitacazes, 103 s/1310
BELO HORIZONTE MG

KAPPA - Ind. e Comércio Ltda.
Rua Dr. Vila Nova, 321
SÃO PAULO SP

ASSINATURAS

Ceará Ciência e Cultura
Rua Edgar Borges, 89
FORTALEZA CE

F. Mendes Representações de Livros Técnicos
Rua Nilo Peçanha, 1016
CAMPINA GRANDE PB

M. Inojosa
Avenida Dantas Barreto, 564 s/901 Tel: 4-3345
RECIFE PE

Supermercado do Livro
Rua Lara Vilela, 201 Lojas 5 e 6
Ingá Tel: 2615
NITERÓI RJ

Livraria Diálogo
Rua Alberto Victor, 8 Loja 5 Centro Tel: 6306
NITERÓI RJ

LIVRARIAS

Fornecedora de Publicações Técnicas
Avenida Ypiranga, 200 Loja 40
SÃO PAULO SP

Livraria Ghignone
Rua Quinze de Novembro, 423
CURITIBA PR

Lunardelli Representações
Livraria Universitária
Rua Vitor Meireles, 23-A
FLORIANÓPOLIS SC

Organização Sulina de Representações
Avenida Borges de Medeiros, 1030
PÔRTO ALEGRE RS

Libris - Agência Literária S.A.
Rua do Rosário, 172 2.º andar
Tel: 252-1421 e 252-5787
RIO DE JANEIRO - GB

KAPPA - Indústria e Comércio Ltda.
Rua Dr. Vila Nova, 321
SÃO PAULO SP

Fornecedora de Publicações Técnicas
M.M. de Oliveira Marques
Avenida Ypiranga, 200 B1 40
SÃO PAULO SP

Lázaro de Mello Guides Representações Guides Ltda.
Rua Barão do Rio Branco, 63 Conj. 1301
Tel: 4-9411 Ramal 263
Curitiba Pr
CURITIBA PR

Livraria Ghignone
Rua Quinze de Novembro, 423
CURITIBA PR

Cláudio de Lima Ávila
Rua dos Andradas, 1137 s/1815
PÔRTO ALEGRE RS

Machado & Rezende Ltda.
Rua Três, 660
GOIÂNIA GO

REVENDEDORES

Amazonas

Livrarias Reunidas Acadêmica e Colegial
Barata & Cia. Rua Henrique Martins, 167
MANAUS AM

Livraria Brito
Rua Henrique Martins, 164
MANAUS AM

Locus Livros e Material Didático Ltda.
Avenida Sete de Setembro, 657 s/103
MANAUS AM

Livraria Escolar
Rua Henrique Martins, 177/181
MANAUS AM

Pará
DISTRIBEL - Distribuidora Belém Ltda.
Rua Santo Antônio, 52 s/8 Tel: 3236
BELÉM PA

REVENDEDORES

Livraria Alarco
Rua Esmaltina, 211 Floresta
BELO HORIZONTE MG

Livraria Odontomédica e Jurídica Ltda.
Rua Tupinambás, 643 Sobreloja 2
BELO HORIZONTE MG

Cooperativa Editôra de Cultura e Ciências Sociais
Rua Curitiba, 832
BELO HORIZONTE MG

Livraria Científica
Avenida Augusto de Lima, 233 s/loja
BELO HORIZONTE MG

Livraria Cultura Brasileira
Avenida Afonso Pena, 766
BELO HORIZONTE MG

REVENDEDORES

Editôra Brasiliense S.A.
Rua Barão de Itapetininga, 93 12º
SÃO PAULO SP

KAPPA - Indústria e Comércio Ltda.
Rua Dr. Vila Nova, 321
SÃO PAULO SP Tel: 234-1339 e 256-3251

Agência Siciliano de Livros, Revistas e Jornais
Rua Conselheiro Nébias, 109
SÃO PAULO

Livraria Planalto
Rua Bernardino de Campos, 3180
SÃO JOSÉ DO RIO PRÉTO SP

Livraria Editôra Jalovi Ltda.
Avenida Rodrigues Alves, 6-87
BAURU SP

E AGENTES DA FGV

Maranhão

Livraria e Papelaria Moderna S.A.
Rua Joaquim Távora, 377 A
SÃO LUIZ MA

J. A. Costa e Cia. Ltda.
Rua Nina Rodrigues, 230
SÃO LUIZ MA

Distribuidora de Livros Salvador
Travessa Bonifácio Costa, 2
Edifício Sul América s/501/4
SALVAADOR BA

Aguiar & Rocha
Rua Três de Maio, 2
SALVAADOR BA

Livraria Imprensa Oficial da Bahia
Rua Misericórdia, s/4
SALVAADOR BA

Espírito Santo
Livraria Âncora - Obras Pavonianas
Rua Nestor Gomes, 277
VITÓRIA ES

Livraria Nigri
Rua Cerqueira Lima, 50/55
VITÓRIA ES

Minas Gerais
Casa ZAPP Ltda.
Galeria Pio X, 27
JUIZ DE FORA MG

Livraria Viviani Ltda.
Galeria Pio X, 71
JUIZ DE FORA MG

Livraria Gabriela Ltda.
Avenida Coronel Carneiro Junior
Galeria Vitória - Loja 7
ITAUBÁ MG

Livraria e Papelaria Itamarati
Rua Carijós, 589
BELO HORIZONTE MG

Rio de Janeiro
Casa Mattos
Visconde de Uruguai, 502
NITERÓI RJ
Supermercado do Livro
Rua Lara Vilela, 201 Lojas 5 e 6 Ingá Tel: 2615
NITERÓI RJ

Livraria Diálogo
Travessa Alberto Victor, 8 Loja 5
Centro Tel: 6306
NITERÓI RJ
São Paulo
Livraria e Editôra Jurídica
Rua do Riachuelo, 195 Loja
SÃO PAULO SP

Vanguarda Jurídica Livros
Rua Marechal Deodoro, 3096 7º andar Conj. 74
SÃO JOSÉ DO RIO PRÉTO SP

Dataservice Ltda.
Tel: 62-3171
SÃO BERNARDO DO CAMPO SP

Paraná
Livraria e Papelaria Cisa
Avenida Interventor Manoel Ribas, 6
UNIÃO DA VITÓRIA PR

Distribuidora Nacional de Livros
Rua Quinze de Novembro, 788
Caixa Postal 1230

Livraria Ghignone
Rua Quinze de Novembro, 423
CURITIBA PR

Santa Catarina
Lunardelli Representações
Livraria Universitária
Rua Vitor Meireles, 23 A
FLORIANÓPOLIS SC

Goiás
Livraria Bazar Oló Papelaria
Avenida Goiás, 53
GOIÂNIA GO

Machado e Resende
Rua Três, 660 Centro
GOIÂNIA GO