

IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NAS EMPRESAS

Flávia Santos, Joice Bertoldi e Kelly Perini¹

Érico Colodeti Filho²

RESUMO

Um dos pilares para o sucesso de uma empresa é sua administração, e o nível de exigência de quem está analisando a mesma está cada dia maior, como também o tempo para se dar respostas necessárias aos seus investidores, por exemplo, está cada vez menor. Existem diversos meios já utilizados para ajudar as empresas a entregar os objetivos que se esperam dela, e dentro da contabilidade um método que vem crescendo é a Controladoria. Com base nesses e outros fatores, este presente artigo tem como objetivo mostrar através de uma análise como a Controladoria pode ajudar as empresas em suas tomadas de decisões, e como essa metodologia tem crescido e se tornado fundamental na Contabilidade de uma empresa. Para chegar a estes objetivos o trabalho apresenta os principais conceitos associados a controladoria e uma pesquisa bibliográfica para mostrar alguns fatores que auxiliam os gestores em suas tomadas de decisão.

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade o cenário empresarial no mundo está mais competitivo, exigindo ainda mais das empresas, sendo assim, para uma racionamento dos custos e despesas é de grande importância que a empresa conte com boas práticas e ferramentas que auxiliem nas tomadas de decisões, para que se consiga prever, avaliar e comparar o rumo dos seus negócios

1 Acadêmicos do curso de Ciências Contábeis

2 Administrador, Contador, Pós Graduado em Logística, Mestre em Controladoria e finanças; Pós graduado em Gestão fiscal e Tributária – Professor da Multivix Vila Velha.

A controladoria é um conjunto de princípios e técnicas oriundas, principalmente da contabilidade, que controla e modela a estrutura de gestão a fim de dar continuidade a organização e orientá-la para sua eficácia. Possui como missão a geração de informações relevantes para auxílio à tomada de decisão e é vista como uma unidade administrativa que coordena e dissemina a tecnologia de gestão no que tange ao processo de sistemas de informações, e também como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduz à otimização do resultado global da organização.

Além de contribuir para a organização no auxílio de estratégias, análise e apresentação de dados, a controladoria ainda gera informações sobre o ambiente interno e externo das empresas, informações úteis às tomadas de decisões.

O sistema contábil abrange os registros dos eventos financeiros e econômicos da organização e tem a finalidade de organizar e resumir informações que possam ser consultadas a qualquer tempo e que fornecem o perfil econômico de um determinado período. Além de um grande auxílio na tomada de decisões das empresas, a contabilidade gerencial serve como base para a controladoria, principalmente na formação do painel de controle, tão utilizado pelo setor.

Antes de se tomar qualquer atitude o gestor deve ter em mãos dados extraídos da atividade cotidiana da empresa que mostram a real situação da mesma, pois uma decisão tomada na hora e de forma errada acarreta danos irreversíveis para sua continuidade. Baseadas nisso, as empresas estão apostando e implantando sistemas que lhes tragam suporte para tomada de decisões. Os gestores precisam de informações que demonstrem de forma eficiente os pontos críticos da empresa para que possam buscar soluções imediatas para seus problemas. Essas informações apresentadas pelos relatórios gerenciais devem ser simples e claras para que qualquer pessoa consiga entender a situação econômica e financeira da entidade naquele momento. As variáveis que influenciam as empresas podem ter origem interna

ou externa. As informações de origem externa são obtidas através de leis, da economia, das decisões políticas, questões sociais e informações de mercado.

Sendo assim, o principal objetivo do presente trabalho é de realizar uma pesquisa a respeito das principais características sobre a controladoria, sua importância dentro de uma organização e como ela influencia no processo de tomada de decisão.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Até que ponto a controladoria pode ser utilizada como ferramenta de apoio a tomada de decisão?

1.3 OBJETIVO

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Verificar como a controladoria pode ser utilizada como ferramenta de apoio a tomada de decisão

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar pesquisa bibliográfica a respeito da contabilidade, da controladoria;
- Verificar como a controladoria pode auxiliar os gestores em suas tomadas de decisões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA CONTABILIDADE

A contabilidade tem a sua existência marcada desde os povos mais antigos, quando era utilizada apenas para o controle e registro do comércio. A

prática da troca de bens necessitava de simples registros que contavam sobre o fato.

De acordo com Ludícibus, Marion e Faria (2017), “a contabilidade existe desde os povos mais primitivos, em função da necessidade de controlar, medir e preservar o patrimônio familiar e, até mesmo, em função de trocar bens para maior satisfação das pessoas”

A partir do momento que começaram a aumentar a quantidade de “valores” aumentou também a vontade em saber de qual maneira poderiam aumentar suas posses e fazê-las render e a medida em que aumentavam já não se podia confiar somente na memória e os registros começaram a ficar ainda mais importantes.

Segundo Souza (2016, p. 31) Há relatos das primeiras escritas contábeis por volta do ano 2.000 a. C, onde um escriba egípcio contabilizou negócios feitos no país. O registro dessas transações era feito em placas de argila, onde nelas eram constatados os resultados obtidos numa colheita, os objetos trocados, os impostos e taxas coletadas pelas seitas religiosas.

2.2 CONCEITO DE CONTABILIDADE

A Contabilidade é uma ciência social que pesquisa, controla e esclarece o patrimônio das instituições esclarecendo os fatos administrativos. Fazendo o correto registro das informações trará a possibilidade de controlar e exercer planejamentos para alcançar objetivos dentro das instituições e dessa maneira sempre que requisitado terá a clareza da situação real do patrimônio.

Ciência que tem por objeto o estudo dos livros, documentos, cálculos e contas por meio dos quais se registram e classificam os atos e fatos administrativos cujos efeitos sobre o patrimônio ela ensina a pôr em evidência, dando normas para apresentação gráfica dos mesmos. Pfaltzgraff (1956, p. 15)

2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial é o processo de medir as transações financeiras, e também de analisar e gerenciar as etapas da produção por meio da contabilidade. O propósito deste tipo de contabilidade é a utilização interna por parte dos gestores que por meio do planejamento estratégico conseguem obter uma organização e assim alcançar as suas metas, como também definir outras novas.

Esta contabilidade permite que se formem orçamentos e relatórios especiais que apresentam métodos de análises horizontais e verticais para os gestores. Padoveze (2012), diz que "a contabilidade gerencial congrega todos os demais instrumentos de contabilidade que complementam a contabilidade financeira para tornar efetiva a informação contábil dentro das empresas em todos os processos de gestão".

Contabilidade Gerencial é a área da contabilidade onde se pode enxergar o futuro da empresa, trabalhando alinhada com o planejamento estratégico.

Segundo Padoveze (2012), dessas definições pode-se reforçar os seguintes aspectos principais:

A contabilidade gerencial tem como foco o processo de tomada de decisão dos usuários internos, ou seja, deve atender todas as pessoas dentro da empresa, em qualquer nível hierárquico, que necessitam da informação contábil para tomar decisões em suas respectivas áreas;

A contabilidade gerencial é mais analítica, mais detalhada que a contabilidade financeira. A contabilidade financeira apresenta demonstrativos para quem utiliza de forma sumária, como por exemplo, o balanço patrimonial;

A contabilidade gerencial parte do pressuposto das informações que já existem na contabilidade financeira e complementa com o necessário para que os gestores tenham maior eficácia no resultado. As informações contábeis

gerenciais devem ser apresentadas em relatórios desenvolvidos para cada tomada de decisão e moldado para o quem for utilizá-lo.

2.4 CONTROLADORIA

A controladoria é um conjunto de princípios e técnicas oriundas, principalmente da contabilidade, que controla e modela a estrutura de gestão a fim de dar continuidade a organização e orientá-la para sua eficácia. Possui como missão a geração de informações relevantes para auxílio à tomada de decisão e é vista como uma unidade administrativa que coordena e dissemina a tecnologia de gestão no que tange ao processo de sistemas de informações, e também como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduz à otimização do resultado global da organização.

Controladoria faz parte da área de Ciências Contábeis e é responsável pelo controle orçamentário e administrativo de uma empresa.

De acordo com Catelli (2001, p.344), “A Controladoria é uma evolução natural da contabilidade tradicional”. A Controladoria surgiu mediante a necessidade de um sistema contábil mais adequado para ter um controle gerencial mais efetivo nas empresas. Ela foi criada para proporcionar uma melhor compreensão e organização das demonstrações para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões. Para que a controladoria consiga desempenhar suas funções, ela precisa se abastecer de informações, que são originadas por diversas áreas da empresa. De acordo com Mosimann e Fisch (1999), a Controladoria tem como finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos, e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

O papel da controladoria como órgão administrativo é zelar pelo bom desempenho da empresa, desenvolver sistemas e metodologias que proponham modelos gerenciais que otimizem o desempenho das empresas por meio de seu

sistema de gestão, fornecendo informações para os gestores que auxiliam na tomada de decisões.

A controladoria está em organizar e controlar a gestão econômica e administrativa. Tudo isso com o objetivo de alcançar suas metas e melhorar os resultados. Para isso, utiliza de conhecimentos científicos da área contábil e administrativa, ao mesmo tempo que trabalha ao lado dos gestores de todas as áreas na coleta de dados e informações para execução do Planejamento Orçamentário.

A controladoria tem desempenhado um papel importante no andamento das atividades das empresas. Marostega et al. (2014) destacam que a controladoria usa informações e ferramentas como meio de coordenar o planejamento, a execução e o controle dos negócios, com o intuito de auxiliar os gestores a tomarem decisões a fim de assegurar a competitividade, a continuidade e o crescimento das organizações. Trata-se de uma evolução da contabilidade no sentido de organizar a demanda de informações dos tomadores de decisão na organização, não tendo ainda uma definição clara sobre suas funções e atividades (BEUREN; SCHLINDWEIN; PASQUAL, 2007). A Controladoria tem a missão de aperfeiçoar os resultados econômicos por meio da definição de um modelo de informações capaz de fornecer condições para o desenvolvimento da empresa (FIETZ; COSTA; BEUREN, 2007).

A controladoria vista como uma função que é exercida dentro da organização aborda as melhores práticas para serem adotadas, os procedimentos, as rotinas, as normas e os modelos mais eficientes nas diversas atividades organizacionais.

A missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global". (CAGGIANO, 2004, p. 26).

A controladoria é uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica, no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado

econômico". (CATELLI, 2001, p. 346). tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório; colaborar com os gestores na obtenção de eficiência de suas áreas quanto aos aspectos econômicos; e assegurar a eficácia empresarial, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das diferentes áreas.

2.5 CONTROLADORIA A LUZ DA TEORIA

Segundo Vatter (1950, p. 238), a natureza da controladoria encontra-se nas relações que acontecem com os vários níveis de executivos nas quais o controller exerce sua influência, e faz contribuições úteis à efetividade gerencial. O significado de controladoria encontra-se na natureza dessas contribuições.

Destaque-se que ele foca o objeto da controladoria nas relações com os executivos, contribuindo para a efetividade gerencial e que o real significado da controladoria está natureza dessas contribuições.

tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório; colaborar com os gestores na obtenção de eficiência de suas áreas quanto aos aspectos econômicos; e assegurar a eficácia empresarial, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das diferentes áreas.

A Controladoria possui diversas funções que podem variar de empresa para empresa, dependendo do seu modelo de gestão e negócio. Contudo, algumas funções que são fundamentais e envolvem Administração e Contabilidade são:

- Apoio no planejamento estratégico
- Auxílio no planejamento operacional
- Controle organizacional
- Controle contábil e de custos

A função da Controladoria é promover a conexão entre as áreas da empresa, por meio do fornecimento de dados que facilitam a otimização da gestão e a eficácia dos recursos. De acordo com Oliveira et. al (2011) a

Controladoria assume o papel de observar e controlar a cúpula administrativa, preocupando-se constantemente com a avaliação de eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades. Portanto, ela acaba por fornecer os dados e as informações planejadas e pesquisadas, buscando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa.

A Controladoria, segundo Lourensi e Beuren (2011), cada vez ganha mais importância no cenário administrativo das organizações, além de contribuir para assegurar a continuidade das organizações. Os autores ressaltam que isso ocorre porque ela fornece informações de avaliação e controle do desempenho das diversas áreas da empresa e dá apoio aos gestores no processo de tomada de decisão.

Segundo Tung (1993, p. 435) a Controladoria se responsabiliza pela manutenção e integridade dos registros contábeis e pela evidenciação das informações econômico-financeiras. Analisa as variações das demonstrações contábeis e dos indicadores econômicos-financeiros, compilando os dados referentes e reportando-os aos gestores da empresa à administração.

Em verdade, essa é a base para que ela possa cumprir uma das facetas de sua missão, que é prover os gestores com informações precisas e oportunas para a tomada de decisão que leve à eficácia organizacional (TUNG, 1993).

A Controladoria é conceituada como uma unidade administrativa responsável pela utilização dos dados contábeis e a área responsável por projetar, elaborar, implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental contábil dentro da entidade. Esses dados contribuem para o controle de todos os aspectos temporais da entidade. A atuação da Controladoria influencia diretamente o processo decisório das organizações por meio das informações de planejamento e controle, uma vez que é capaz de oferecer subsídios aos gestores de planejamentos. Para tanto, é necessário que este setor conheça bem as preferências da organização, com o objetivo de identificar qual tipo de

informação é relevante para o processo decisório (OLIVEIRA, JÚNIOR & SILVA, 2011).

A controladoria assume um papel fundamental na administração do negócio, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão por meio da manutenção eficiente de um sistema de informações integrado que poderá suprir a escassez de informações para a tomada de decisão (FLESH, 2010, p. 80).

Segundo Padoveze (2010), a controladoria é responsável pelo sistema de informações contábil gerencial da empresa, e tem como missão assegurar o resultado da companhia. Por tanto ela deve atuar fortemente em todas as etapas do processo de gestão da empresa. E além das funções gerenciais, deve assumir as funções regulatórias, normalmente vinculadas aos aspectos contábeis societários e de legislação fiscal.

De acordo com Koliver (2005), a Controladoria consiste em um corpo de princípios e conhecimentos referentes a gestão econômica. Pode ser considerada sob dois enfoques: (1) Como instrumento administrativo com uma missão, função e princípios norteadores determinados no modelo de gestão do sistema da empresa; e (2) como um campo de conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos originados de outras ciências. Para Oliveira et. al (2011), a função da Controladoria é auxiliar as diversas gestões da empresa, abastecendo mensuração das escolhas econômicas e, por meio da visão sistêmica, unificar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Perante essa informação, pode-se afirmar que o controller exerce influência na organização à medida que orienta os gestores para que conservem sua eficácia e da organização. As responsabilidades e as atividades básicas da Controladoria incluem planejamento, controle e avaliação de desempenho, elaboração e interpretação das informações, a contabilidade em geral e outras atividades que implicam no desempenho empresarial.

Segundo Oliveira et. al (2011), entende-se por Controladoria como o setor responsável pelo projeto, preparação, implementação e sustentação do sistema

integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo avaliada por muitos autores o atual estágio evolutivo da Contabilidade. Quando se fala em sistema integrado de informações não podemos nos distanciar de um sistema de informações bem estruturado, de forma que seja capaz de responder sobre receitas, despesas, sobre o patrimônio econômico, financeiro, social e outros. Catelli (2001), afirma que a Controladoria vista como unidade administrativa é responsável pela coordenação e disseminação da tecnologia da gestão (teoria, conceitos, sistemas de informações) e também como órgão que reúne esforços dos demais gestores para conduzi-los à otimização do resultado global da organização. De acordo com Nascimento e Reginato (2010), a constituição do controle organizacional está vinculada à capacidade da alta administração da empresa de reunir suas áreas e os gerentes em volta de um único objetivo, com o intuito de facilitar a gestão da empresa a partir do monitoramento e acompanhamento dos desempenhos desses profissionais, investigando e diagnosticando as razões para que os eventuais desvios ocorram entre os resultados e perspectivas esperadas. Garcia (2010) apresenta: a Controladoria como o setor responsável pela preparação e execução de um sistema integrado de informações operacionais e financeiras para, a partir das demonstrações contábeis e baseadas em uma estrutura adequada de controles internos, suprir os gestores com instrumentos de análise e controle gerencial, permitindo o alcance das metas organizacionais impostas pela administração. Segundo Catelli (2001), a Controladoria é uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica; entretanto ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca aconselhá-los à otimização do resultado econômico. Entende-se que a Controladoria coordena o processo de planejamento das diversas áreas e atividades organizacionais, através de um sistema de informações que apoia todas as fases do processo decisório, para facilitar a ação dos gestores em suas rotinas de tomada de decisões. Oliveira et. al (2011) considera que a Controladoria pode ser compreendida como o departamento responsável, pelo projeto elaboração, execução e manutenção do

sistema integrado das informações operacionais, contábeis e financeiras de certa entidade.

Catelli (2001, p.348) reforça que “É Responsabilidade da Controladoria ser a indutora dos gestores, para à melhora das decisões, pois a atuação envolve implementar um conjunto de ações cujos produtos materializam-se em instrumentos disponibilizados aos gestores”

3 METODOLOGIA

O instrumento de pesquisa utilizado foi a pesquisa bibliográfica. Na pesquisa bibliográfica, recorreu-se a livros, assim como enciclopédias, teses e dissertações, além de outras informações já registradas. Gil (2008, p. 50) cita que “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” Na abordagem quantitativa e estatística de diversos dados. Para os pesquisadores, é um dos problemas mais sérios a serem equacionados. Em função da disponibilidade dos bancos de dados bibliográficos e da profusão de artigos científicos. Portanto, entende-se que a pesquisa bibliográfica é a base de todo os demais estudos já realizados.

4 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo analisar o papel da controladoria para o bom desempenho de uma organização, e de que maneira ela pode ajudar no dia a dia. A pesquisa traz informações sobre a área de controladoria e suas principais características. Se tratando do problema de pesquisa exposto podemos concluir que a controladoria funciona como uma parte essencial para o desenvolvimento da organização, pois através dela há um controle e fiscalização dos setores que nela se enquadra para que todos eles possam aperfeiçoar seus trabalhos de forma a colaborarem na tomada de decisão.

Em relação aos objetivos específicos as pesquisas bibliográficas puderam confirmar que as diversas funções da controladoria como também o importante

papel de profissionais qualificados tende a trazer inúmeros benefícios para a empresa, de forma as informações que ela proporciona facilitem e otimizem o trabalho do gestor. A controladoria tem forte responsabilidade por todas as informações transmitidas, garantindo assim a importância dos dados que foram examinados, utilizando de forma eficaz todos os recursos disponíveis de acordo com os materiais coletados.

Todos os resultados que a controladoria traz são o que fazem dela um setor com grande destaque, pois através desses resultados podem ser definidos os caminhos de muitas empresas e de seus gestores, pois a forma com que ele lida com as propostas apresentadas também influencia no processo.

De forma geral, os tópicos apresentados nesse estudo estão em alinhamento com os Lunkes et. al. (2010) que mostraram que na Alemanha a controladoria possui um perfil mais próximo da gestão estratégica, com foco no planejamento, sistema de informações, controle, gestão de pessoas e organizacional, sem, no entanto, negligenciar as funções mais tradicionais, que também são dela esperadas.

BIBLIOGRAFIA

BEUREN, Ilse Maria; SCHLINDWEIN, Antônio Carlos; PASQUAL, Dino Luiz. Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no Congresso USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006. Revista Contabilidade & Finanças-USP, v. 18, n. 45, 2007.

CATELLI, A. (Coordenador) – Controladoria: uma Abordagem de Gestão Econômica. São Paulo: Atlas, 2001

FLESH, Valdenir. Controladoria como suporte de gestão das indústrias moveleiras na região oeste de Santa Catarina. Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis, v. 9, n. 27, p. 79-92, ago./nov. 2010. Disponível em: <<http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1103/1036>>. Acesso em: 21 set. 2017.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. Controladoria: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GARCIA, Alexandre Sanches. Introdução à controladoria: instrumento básico de controle de gestão das empresas. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOLIVER, Olivio. A Contabilidade e a Controladoria, Tema Atual e a alta relevância para a profissão contábil. Porto Alegre Conselho de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2005. nº 198, ano 2012, edição especial.

LOURENSI, Adriano; BEUREN, Ilse Maria. Inserção da Controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 22, n. 1, 2011.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAROSTEGA, Fabiana Lazaretti et al. Análise da produção científica sobre controladoria nas revista brasileiras de contabilidade. *Pensar Contábil*, v. 16, n. 59, 2014.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO Luciane. *Controladoria - Instrumento de apoio ao processo decisório*. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, L. M.; JÚNIOR, J. H. P.; SILVA, C. A. S. *Controladoria Estratégica*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Luis Martins de, PEREZ JR., José Hernandez, SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria Estratégica*. Atlas, 2011.

PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics?. *Journal of publication*, v. 25, p. 348-349, 1969.

PADOVEZE, Clovis Luis. *Contabilidade Gerencial*. Curitiba: IESDE, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, Daiana Piona de. A contabilidade gerencial como ferramenta de gestão no agronegócio. 2016. 71p. Monografia (Pós-Graduação em Auditoria e Gerência Contábil), Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins – SP, 2016.

TUNG, Nguyen Huu. Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática. 8.ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

VATTER, W. J. Accounting Education for controllership. *The Accounting Review*, Sarasota, Florida. v.25, n.3, p.236-250, 1950.