



Campus Universitário – Trindade – Caixa Postal 476
CEP 88010-970 – Florianópolis – Santa Catarina
Centro Socioeconômico
Departamento de Ciências Contábeis

1) IDENTIFICAÇÃO

Disciplina: Controladoria - CCN 6028

Ano/semestre: Carga Horária Semanal: 4 H/A

Horas aula: 72 - 16 Semanas,

Horário: 3f e 5f, 18:30-20:10

Prof.: Rogério João Lunkes

E-mail: rogerio.lunkes@ufsc.br

Estagiário docente:

2) EMENTA

Histórico e conceito. Funções básicas da controladoria. Planejamento estratégico e Controle de gestão estratégico e operacional. Orçamento empresarial e orçamento de capital. Remuneração como forma de incentivo. Avaliação de desempenho empresarial. *Balanced Scorecard* (BSC).

Objetivo Proporcionar aos alunos do curso de Ciências Contábeis o estudo da Controladoria com a apresentação de aspectos conceituais e práticos sobre o controle operacional e estratégico das organizações.

3) PROGRAMA

1. ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA CONTROLADORIA

- 1.1 A Origem da Controladoria
- 1.2 O Conceito e o Papel da Controladoria
- 1.3 Funções da Controladoria
- 1.4 Usuários da Controladoria
- 1.5 O papel do *controller*

2. O SISTEMA DE CONTROLADORIA NA ORGANIZAÇÃO

- 2.1 Conceito de Sistema e Gestão
- 2.2 O Sistema Controladoria.
- 2.3 A Coordenação como Função Principal da Controladoria

3. COORDENAÇÃO DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- 3.1 Conceito e Características do Planejamento
- 3.2 Elementos e Propriedades do Planejamento
- 3.3 Planejamento Estratégico
- 3.4 Planejamento Tático



- 3.5 Planejamento Operacional
- 3.6 Orçamento Empresarial
- 3.7 Orçamento de Capital
- 3.8 Sistemas de Incentivos/Remuneração

4. COORDENAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE

- 4.1 Níveis de Controle
- 4.2 Controles Estratégicos
- 5.3 Controles Táticos
- 5.4 Controles Operacionais
- 5.5 Controles Internos e Gerenciamento do Risco

4) SISTEMA DE AVALIAÇÃO:

As avaliações serão realizadas de forma síncrona, tal como está descrito no cronograma, e terão os seguintes pesos:

- a) Atividades avaliativas (4 avaliações) = Peso 2 cada. Cada atividade será detalhada no Moodle.
- b) Avaliações (4 provas) = Peso 8.

5) ATENDIMENTO:

Atendimentos: O Professor estará disponível nos horários regulares das aulas para atendimentos de dúvidas e explicações sobre o funcionamento da Disciplina, seu conteúdo programático, exercícios e avaliações.

6) METODOLOGIA

- a) Todas as aulas serão presenciais, o que inclui as atividades e provas.
- b) Comunicação: Toda a comunicação, documentos, arquivos serão feitos pelo Moodle/UFSC.
- b) As frequências serão auferidas por meio de chamadas presenciais (inseridas no Moodle/UFSC). As ausências devidamente justificadas serão analisadas caso a caso.



7) CRONOGRAMA DE AULAS

Atenção: esse programa poderá sofrer alterações.

Nr	DATA	Dia da semana	Atividade
1	06/ago	terça-feira	Apresentação da disciplina
2	08/ago	quinta-feira	A Origem da Controladoria
3	13/ago	terça-feira	Conceito e o Papel da Controladoria
4	15/ago	quinta-feira	Funções da Controladoria
5	20/ago	terça-feira	Participação na tomada de decisão
6	22/ago	quinta-feira	Usuários da Controladoria e o papel do controller
7	27/ago	terça-feira	Avaliação 1
8	29/ago	quinta-feira	Conceito de Sistema e Gestão
9	03/set	terça-feira	O Sistema Controladoria
10	05/set	quinta-feira	Planejamento, estratégias e controles
11	10/set	terça-feira	Visão sistêmica
12	12/set	quinta-feira	Processo de tomada de decisão
13	17/set	terça-feira	Avaliação 2
14	19/set	quinta-feira	Conceito e Características do Planejamento /Elementos e Propriedades do Planejamento
15	24/set	terça-feira	Planejamento Estratégico, tático e operacional
16	26/set	quinta-feira	Delimitação da Controladoria em Relação ao Planejamento
17	01/out	terça-feira	Elaboração do Planejamento estratégico
18	03/out	quinta-feira	Ferramentas de implementação do Planejamento estratégico – BSC
19	08/out	terça-feira	Orçamento empresarial
20	10/out	quinta-feira	Orçamento de capital
21	15/out	terça-feira	Sistemas de Incentivos/Remuneração
22	17/out	quinta-feira	Avaliação 3
23	22/out	terça-feira	Conceito, Tipos, Características
24	24/out	quinta-feira	Etapas e Níveis de Controle
25	29/out	terça-feira	Controle Estratégico
26	31/out	quinta-feira	Alavancas de controle
27	05/nov	terça-feira	Alavancas de controle
28	07/nov	quinta-feira	Controles Táticos
29	12/nov	terça-feira	Controles Operacionais
30	14/nov	quinta-feira	Riscos e controle interno
31	19/nov	terça-feira	Avaliação 4



32	21/nov	quinta-feira	Delimitação entre a Controladoria e o Sistema de Informação e Ferramentas de Gerenciamento do Conhecimento
33	26/nov	terça-feira	Necessidade e tipos de relatórios
34	29/nov	quinta-feira	Avaliação 5
35	03/dez	terça-feira	Avaliações Finais
36	05/dez	quinta-feira	Avaliações Finais

BIBLIOGRÁFIA

Obras Digitais

- ASSIS, L.; SILVA, C. L.; CATAPAN, A. As funções da Controladoria e sua aplicabilidade na Administração Pública: Uma análise da gestão dos órgãos de controle. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 14, n. 3, p. 26-43, 2016.
- BALDVINDOTTIR, G., F. MITCHELL Y H. NORREKLIT. Issues in the Relationship Between Theory and Practice in Management Accounting. **Management Accounting Research**, 21 (2), 2010, p.79-82.
- BARBOSA, J. G.; GOMES, J. S. Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 29-48, 2002.
- BENCOVA, MARIANNA AND KAL'AVSKA, ANNA. Importance of the Controllershhip for the Company Performance – Software Company Experience. **Ekonomie a Management**. Vol.12 (2), 2009, p.76-83.
- BEUREN, I. M.; SCHLINDWEIN, A. C; PASQUAL, D. L. Abordagem da Controladoria em Trabalhos Publicados no Enanpad e no Congresso USP de Controladoria e Contabilidade de 2001 a 2006. **Revista de Contabilidade e Finanças-USP**. Vol. 18 (45), 2007, p. 22 - 37.
- BIBU, NICOLAE; OARGA, VALENTINA. Operative Controlling in Romania: Practical Aspects. **Management of Technological Changes**, Vol. 2 (1), 2009, p.409-412.
- BURGUESS, Catherine L. A profile of the hotel financial controller in the United Kingdom, United States and Hong Kong. **International Journal Hospitality Management**. Vol. 15 (1), 1996, p.19-28.
- CARDOSO, A. F.; SANTOS, C. C. D.; TOLEDO FILHO, J. R. O Sistema de Informação Contábil sobre o enfoque da Controladoria para tomada de decisões empresariais. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 11, n. 1, p. 1-17, 2006.
- CHEN, KEN Y.; ELDER, RANDAL J.; HUNG, SHENGMIN. The Investment Opportunity Set and Earnings Management: Evidence from The Role of Controlling Shareholders. **Corporate Governance-An International Review**. Vol.18 (3), 2010, p.193-211.



CROZATTI, J. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. **Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS**, v. 3, n. 5, p. 1-20, 2003.

FREITAS, C. L.; LUNKES, R. J. Factores que Interfieren en la Toma de Decisiones de los Contadores Gerenciales o Controllers de los Hoteles: Un Estudio en el Sector Hotelero de Florianópolis, Brasil. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v.20, p.542 - 562, 2011.

FREZATTI, F.; NASCIMENTO, A.R., JUNQUEIRA, E. Desenvolvimento da pesquisa em Contabilidade Gerencial: as restrições da abordagem monoparadigmatica de Zimmerman. **Revista de Contabilidade & Finanças**. Vol.20 (49), 2009, p. 6-24.

HOI, CHUN-KEUNG; ROBIN, ASHOK. Agency Conflicts, Controlling Owner Proximity, and Firm Value: An Analysis of Dual-Class Firms in the United States. **Corporate Governance-An International Review**. Vol. 18(2), 2010, p.124-135.

Internacionais:

LADEIRA, W. J.; MARCONATTO, D. A. B.; ESTIVALETE, V. B. Controlar para confiar? Uma análise do risco percebido em relacionamentos de uma cadeia de suprimentos. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, p. 76-94, 2012.

LUKKA, K. The Roles and Effects of Paradigms in Accounting Research. **Management Accounting Research**, 21, 2010, p.110-115.

LUNKES, ALESSANDRA, R. J.; PETRI, ROSA, F. S.,. Competências Do Controller: Um Estudo Nas 100 Maiores Empresa De Santa Catarina. **Pensar Contábil**. Vol.XII, p.26 - 34, 2010.

LUNKES, R. J.; CLAUDIO, VICENTE, E. F. R., VALKYRIE, ALTAMIR, JOSÉ CARLOS. A Disciplina de Controladoria e sua Inclusão nos Cursos de Ciências Contábeis. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis**. v.14, p.32 - 49, 2009.

LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V.; SCHNORRENBERGER, D. Um Estudo sobre as Funções da Controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**. v.4, p.90 - 110, 2010.

LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V.; SCHNORRENBERGER, D.; VICENTE, E. F. R. Considerações Sobre As Funções Da Controladoria Nos Estados Unidos, Alemanha E Brasil. **Revista Universo Contábil**. v.5, p.63 - 75, 2009.

LUNKES, ROGÉRIO JOÃO, ALESSANDRA, ROSA, F. S., TELES, J. Funções da controladoria: Um estudo nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina. **Análise Psicológica**. v.2, p.345 - 361, 2011.

MACHADO, L. S.; MACHADO, M. R. R.; SANTOS, E. J. D. Atuação da controladoria em uma empresa de médio porte: um estudo de caso. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 5, n. 10, p. 53-67, 2008.

MAUSS, C. V.; SANTOS, A. F. D. A utilização da controladoria e do planejamento estratégico para a maximização do resultado econômico em empresas agrícolas. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 26, n. 1, p. 54-64, 2007.

MELO, H. A.; NICOLAU, A. M. Artefatos da Controladoria no Processo de Gestão: O Uso do Planejamento Estratégico para Tomada de Decisão no Brasil. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 14, n. 3, p. 185-196, 2017.



- MERCHANT, K.A. Paradigms in Accounting Research: A View from North America. **Management Accounting Research**, 21 (2), 2010, p.116-120.
- MODELL, S. Bridging the Paradigm Divide in Management Accounting Research: The Role of Mixed Methods Approaches. **Management Accounting Research**. 21, 2010, p. 124-129.
- NASCIMENTO, S.; AMORIM, B. C.; PENZ, D.; DABOLSCO, I. B.; SILVEIRA, A. Influência do Sistema de Controle Orçamentário sobre a Capacidade Absortiva. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 3, p. 80-97, 2017.
- REGINATO, L.; NASCIMENTO, A.M. Um Estudo de Caso Envolvendo Business Intelligence como Instrumento de Apoio à Controladoria. **Revista de Contabilidade e Finanças-USP**, 2007, p. 69 - 83.
- REISSOVA, Alice. Personnel Evaluation As A Controlling Tool of the Management of the Work Efficiency. **Ekonomie a Management**. Vol.13 (1), 2010, p.91-102.
- RIBEIRO, H. C. M. Controladoria e Contabilidade Gerencial: Dez Anos de Produção Científica. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 2, p. 100-121, 2019.
- RODNISKI, C. M.; DIEHL, C. A. O papel da controladoria em relação ao grau de centralização das organizações. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 7, n. 1, p. 7-22, 2012.
- ROSA, F. S., ENSSLIN, L., LUNKES, Rogério João. Gestão da Evidenciação Ambiental: Um estudo sobre as Potencialidade e Oportunidade do Tema. **Engenharia Sanitária e Ambiental**. v.16, p.157 - 166, 2011.
- ROUWELAAR, Hans ten, BOTS, Jan. (2008) Business Unit controller involvement in management: An empirical study in the Netherlands. **Financial Controllers in Health Care**. Breukelen.
- SERIO, L. C.; SAMPAIO, M. Projeto da cadeia de suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer versus comprar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 54-66, 2001.
- STEFFAN, BERNHARD; ANDERS, HENRIK. Controlling as a Key Success Factor in Implementing Restructuring Plans. **Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis**. Vol.62 (3), 2010, P.291-307.
- TUOMELA, Tero-Seppo. The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. **Management Accounting Research**, V.16, 2005.
- WEBER, J. The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. **J Manag Control**, p.25-46, 2011.
- ZONI, Laura, MERCHANT, Kenneth A. Controller Involvement in Management: an Empirical Study in Large Italian Corporations, **Journal of Accounting & Organizational Change**. Vol. 3 No. 1, 2007, p. 29-43.

Obras Não Digitais (opcionais)

- LUNKES, Rogério J.; SCHNORRENBERGER, Darci. **Controladoria: Na Coordenação dos Sistemas de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROUWELAAR, Hans ten, SCHAEPKENS, Franz. (2008) More effective by involvement in management: An empirical study about Dutch Financial Controllers working in the Health care sector. **Financial Controllers in Health Care**. Breukelen.