



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

### 1) IDENTIFICAÇÃO

**Disciplina:** Controladoria - CCN 5325

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

**Horas aula:** 72 - 18 Semanas,

**Horário:** 4f e 5f, 08:20-10:00

**Prof.:** Valmir Emil Hoffmann

**E-mail:** [e.hoffmann@ufsc.br](mailto:e.hoffmann@ufsc.br)

**Sala:** 210

### 2) EMENTA

Histórico e conceito. Funções básicas da controladoria. Papel e importância da controladoria. Aspectos relacionados à coordenação do sistema de planejamento, controle, sistemas de informação e gestão de pessoas. Configuração da Controladoria. Exigências técnicas e pessoais do *controller*.

**Objetivo** Desenvolver pensamento crítico e capacidade prática relacionados à atividade de controladoria, relacionados ao planejamento da organização.

### 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

- 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 Delimitação da Controladoria em Relação ao Planejamento

#### **4. COORDENAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO**

- 4.1 Caracterização do Sistema de Informação
- 4.2 Delimitação entre a Controladoria e o Sistema de Informação
- 4.4 Ferramentas de Gerenciamento do Conhecimento

#### **5. COORDENAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE**

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

#### **6. COORDENAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAL**

- 6.1 Princípios e Estilos de Gestão
- 6.2 Sistema de Motivação e Incentivos
- 6.3 Instrumentos de Aperfeiçoamento de Pessoal
- 6.4 Motivação e Remuneração Variável

#### **4) SISTEMA DE AVALIAÇÃO:**

- a) As avaliações serão realizadas de forma síncrona e assíncrona, tal como está descrito no programa.
- b) O peso das atividades consta do programa. Cada atividade será detalhada no Moodle.
- c) Todas as atividades serão entregues em um prazo flexível

#### **5) ATENDIMENTO:**

O atendimento aos alunos será realizado pelo Fórum de dúvidas. Também serão realizados atendimentos via chat, conforme o programa diário.

#### **6) CRONOGRAMA DE AULAS**

**Atenção:** esse programa poderá sofrer alterações.

<b>Tipo de interação</b>	<b>Aulas</b>	<b>Percentual</b>
Presencial	8	11,1
WebConf síncrona	44	61,1
Envio de tarefas	10	13,9
Outras atividades	10	13,9
Total	72	100,0

Conteúdos	Data Aula	Horas aula	Estratégia	Ref. Bibliográfica*	Tipo interação	Observação o Frequência
Apresentação de conteúdos gerais e Avaliações <b>UNIDADE 1</b> Aspectos Fundamentais da Controladoria 1.1 A Origem da Controladoria	04/03 (1)	2	Participação em sala (sem anotação)	Assis, Silva e Catapan (2016) Ribeiro (2019). Lunkes e Schnorrenberger (2009), cap. 1	Presencial	Chamada
1.2 O Conceito e o Papel da Controladoria 1.3 Funções da Controladoria 1.4 Usuários da Controladoria	05/03 (2)	2	Brain storming: o que é controladoria? Em pequenos grupos discutir quais as funções mais importantes. Usar texto preparado.	Assis, Silva e Catapan (2016) Ribeiro (2019) Cardoso, Santos e Toledo (2006) Lunkes e Schnorrenberger (2009)	Presencial	Chamada
1.5 O papel do controller	11/03 (3)	2	Participação em sala (sem anotação)	Rodniski; Diehl (2012)	Síncrona	Chamada
Seminário O papel do <i>controller</i> <i>Via Skype</i>	12/3 (4)	2	Leonardo Hoff Pinheiro	Rodniski; Diehl (2012)	Síncrona	Chamada
<b>UNIDADE 2</b> O Sistema de e Controladoria na Organização 2.1 Conceito de Sistema e Gestão 2.2 O Sistema Controladoria.	02/9 (5)	2	Jogo Kahoot <b>8523006</b> <a href="http://www.kahoot.it">www.kahoot.it</a> PIN: <b>526883</b>	Rodniski; Diehl (2012) Machado; Machado; Santos (2008)	Síncrona	Lista de Presença (LP) Coordenação como Função Principal da Controladoria
<b>UNIDADE 3</b> Coordenação do sistema de Planejamento 3.1 Conceito e Características Do Planejamento 3.2 Elementos e Propriedades do Planejamento 3.3 Planejamento Estratégico	03/9 (6)	2	Estudo de caso: SAMK	Oliveira (2015) cap.2 Almeida (2010) cap.2 Paiva (2010) Melo e Nicolau (2017) Mauss e Santos (2007) Crozatti (2003)	Síncrona	LP

Conteúdos	Data Aula	Horas aula	Estratégia	Ref. Bibliográfica*	Tipo interação	Observa. Frequência
Tarefa 1 (T1): <i>Determinar as funções da controladoria</i>	09/9 (7)	2	Moodle Filme “A Cruzada <b>Peso 5%</b>		Assíncrona	Entrega T1
3.3.1 Visão, Missão e Valores	10/9 (8)	2	Exercício: elaborando missão e visão. Apresentação do trabalho final	Oliveira (2015) cap.2 Almeida (2010) cap.2 Paiva (2010)	Síncrona	LP
3.3.2 Análise externa 3.3.2.1 Modelo de ambiente de Duncan	16/9 (9)	2		Teixeira; Rossetto e Carvalho (2009)	Síncrona	LP
3.3.2.2 Modelo de cinco forças 3.3.2.3 Modelo de competitividade sistêmica	17/9 (10)	2		Porter (1986), Cap. 1. Altenburg et al. (1998) Hoffmann e Costa (2008)	Síncrona	LP
T2: Avaliação da Unidade 2 <i>Prova coletiva</i>	20/9 (11)	2	<b>peso – 5%</b>		Assíncrona	Entrega T2
3.3.2.4 Estrutura Pestel	23/9 (12)	2	Montagem grupos para trabalho final	Johnson; Scholes e Whittington (2011). Cap.2	Síncrona	LP
3.3.2.5 Análise de <i>stakeholders</i> Apresentação do trabalho final	24/9 (13)	2		Freeman & Reed (1983) <b>Sabino et al. (2005)</b>	Síncrona	LP
<b>Coleta remota de dados</b>	26/9 (14)				Assíncrona	Quest. preenchido
3.3.3 Análise interna 3.3.3.1 Cadeia de valor	30/9 (15)	2		Williamson (1981) Ladeira et al. (2012). Serio & Sampaio (2001)	Síncrona	LP
3.3.3.2 Recursos, capacidades e competências <i>Revisão</i>	01/10 (16)	2		Barbosa e Gomes (2002) Barney (1991) Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) Teece et al. (1997)	Síncrona	LP Barney e Hesterly (2007), cap. 3
3.4 Planejamento Tático	07/10 (17)	2		Oliveira (2015)	Síncrona	LP
3.5 Planejamento Operacional 3.5.1 BSC	08/10 (18)	2		Afonso et al. (2008) Sarkis et al. (2015) Kaplan e Norton (2007), cap. 3 e 5 Machado; Machado; Holanda (2007)	Síncrona	LP

Conteúdos	Data Aula	Horas aula	Estratégia	Ref. Bibliográfica*	Tipo interação	Observação ou Frequência
<b>Coleta remota de dados</b>	14/10 (19)				Assíncrona	Quest. preenchido
T3: Avaliação – até 3.3.3.2 Prova	15/10 (20)	2	<b>peso – 25%</b>		Assíncrona	Entrega T3
3.6 Delimitação da Controladoria em Relação ao Planejamento	21/10 (21)	2		Beuren et al. (2007), Bibu et al. (2009) Crozatti (2003) Mauss & Santos (2010)	Síncrona	LP
<b>UNIDADE 4</b> Coordenação do Sistema de Informação 4.1 Caracterização do Sistema de Informação 4.2 Delimitação entre a Controladoria e o Sistema de Informação	22/10 (22)	2		Cardoso et. (2006); Freitas & Lunkes (2011)	Síncrona	LP
<b>Coleta remota de dados</b>	23/10 (23)				Assíncrona	Quest. preenchido
T4: Avaliação da Unidade 3 e ou 4	28/10 (24)	2	<b>peso – 5%</b>		Assíncrona	Entrega T4
4.3 Ferramentas de Gerenciamento do Conhecimento	29/10 (25)	2		Nascimento et al. (2017)	Síncrona	LP <b>Entregar questionário</b>
<b>UNIDADE 5</b> Coordenação do Sistema de Controle 5.1 Níveis de Controle 5.2 Controles Estratégicos	04/11 (26)	2		Ladeira et al. (2011)	Síncrona	LP
5.3 Controles Táticos 5.4 Controles Operacionais	05/11 (27)			Chen et al. (2010) Serio & Sampaio (2001)	Síncrona	LP
5.5 Controles Internos e Gerenciamento do Risco	11/11 (28)	2		Hoi & Robin (2010)	Síncrona	LP
Preparação do relatório final	12/11 (29)	2	Participação no Fórum de dúvidas		Assíncrona	Entrega T6



Conteúdos	Data Aula	Horas aula	Estratégia	Ref. Bibliográfica*	Tipo interação	Observação ou Frequência
<b>6 COORDEN AÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAL</b> 6.1 Princípios e Estilos de Gestão 6.2 Sistema de Motivação e Incentivos Remuneração Variável	18/11 (30)	2		Rodniski & Diehl (2012). Reissova (2010)	Síncrona	LP
6.3 Instrumentos de Aperfeiçoamento de Pessoal	19/11 (31)	2	<i>Revisão</i>		Síncrona	LP
Construção do relatório de campo	25/11 (32)		Fórum de dúvidas		Assíncrona	Entrega T6
T5: Avaliação	26/11 (33)	2	<b>peso – 25%</b>		Assíncrona	Entrega T5
Construção do relatório de campo	02/12 (34)		Chat		Síncrona	LP
<i>Devolução da prova</i> T6: Apresentação do trabalho final Avaliação da disciplina	03/12 (35)	2	<b>Peso - 35</b>		Síncrona	LP
	07/12 (36)	2			Síncrona	LP

## BIBLIOGRAFIA

### 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.

BALDVINSDOTTIR, 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 Controllershship 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.