



Disciplina: Controladoria

Código: CCN6028 - 08317

Carga Horária Semanal: 4 H/A

Horas aula: 72 H/A

Horário: 3ª.18H30-20H10 e 5ª.18H30-20H10

Sala: CSE 210

Prof^ª: Ana Lúcia Candeia de Lima

1. 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).

2. OBJETIVO DA DISCIPLINA

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. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

3.1.ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA CONTROLADORIA

- 3.1.1. A Origem da Controladoria
- 3.1.2. O Conceito e o Papel da Controladoria
- 3.1.3. Funções da Controladoria
- 3.1.4. Usuários da Controladoria
- 3.1.5. O papel do *controller*

3.2.O SISTEMA DE CONTROLADORIA NA ORGANIZAÇÃO

- 3.2.1. Conceito de Sistema e Gestão
- 3.2.2. O Sistema Controladoria.
- 3.2.3. A Coordenação como Função Principal da Controladoria

3.3.COORDENAÇÃO DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- 3.3.1. Conceito e Características do Planejamento
- 3.3.2. Elementos e Propriedades do Planejamento
- 3.3.3. Planejamento Estratégico
- 3.3.4. Planejamento Tático
- 3.3.5. Planejamento Operacional
- 3.3.6. Orçamento Empresarial
- 3.3.7. Orçamento de Capital
- 3.3.8. Sistemas de Incentivos/Remuneração

3.4.COORDENAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE

- 3.4.1. Níveis de Controle
- 3.4.2. Controles Estratégicos
- 3.4.3. Controles Táticos
- 3.4.4. Controles Operacionais
- 3.4.5. Controles Internos e Gerenciamento do Risco

4. METODOLOGIA DE ENSINO

A disciplina será realizada majoritariamente por meio de aulas expositiva, resolução de exercícios em sala e apresentação de seminários. Além disso, conta com atividades extraclasse afim desenvolver nas estudantes habilidades comportamentais requisitadas pelo curso e mercado de trabalho.

5. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

5.1.Quanto a Composição das Notas:

- 50% da nota final será composta pela realização de 2 provas, com peso de 25% cada uma;
- 40% da nota final será composta pela apresentação de seminários em grupo.
- 10% da nota será composta pela soma de exercícios realizados e entregues durante as aulas.

5.2. Quanto a Reposição de Notas:

O aluno que perder algumas das provas, e comprovar sua ausência por meio de atestado, terá direito a realização de uma prova substitutiva (PS), em data a ser definida pela professora, conforme a resoluções da UFSC ou no final do semestre. Normalmente a PS é realizada após a Prova 3 e antes da Recuperação.

5.3.Quanto a Recuperação:

A Prova de Recuperação será realizada em data a ser marcada pela Professora da disciplina, sendo composta de **toda a matéria transmitida durante o semestre**, de acordo com o Plano de Ensino. Conforme norma da UFSC, somente estão aptos a prestar a prova de recuperação, os acadêmicos com Presença suficiente (FS) e que tenham após as avaliações, uma média final superior a 3 (três). A MÉDIA FINAL será calculada de forma aritmética composta da nota final antes da recuperação, adicionada da Nota da prova de recuperação, dividido por 2 (dois), cujo resultado deverá ser uma Nota 6 (seis) para a aprovação do aluno/a.

6. CRONOGRAMA DA DISCIPLINA

Aula	Data	Conteúdo	Forma
1	10/03/2026	Apresentação da disciplina	Presencial
2	12/03/2026	A Origem da Controladoria	Presencial
3	17/03/2026	Conceito e o Papel da Controladoria	Presencial
4	19/03/2026	Funções da Controladoria	Presencial
5	24/03/2026	Participação na tomada de decisão	Presencial
6	26/03/2026	Usuários da Controladoria e o papel do controller	Presencial
7	31/03/2026	Exercício de fixação	Presencial
8	02/04/2026	Conceito de Sistema e Gestão	Presencial
9	07/04/2026	O Sistema Controladoria	Presencial
10	09/04/2026	Planejamento, estratégias e controles	Presencial
11	14/04/2026	Visão sistêmica	Presencial
12	16/04/2026	Processo de tomada de decisão	Presencial
	21/04/2026	Feriado Nacional	
13	23/04/2026	Prova 1	Presencial
14	28/04/2026	Conceito e Características do Planejamento /Elementos e Propriedades do Planejamento	Presencial
15	30/04/2026	Planejamento Estratégico, tático e operacional	Presencial

16	05/05/2026	Ferramentas de implementação do Planejamento estratégico – BSC	Presencial
17	07/05/2026	Apresentação de Seminários - parte 1	Presencial
18	12/05/2026	Apresentação de Seminários - parte 1	Presencial
19	14/05/2026	Orçamento empresarial	Presencial
20	19/05/2026	Orçamento de capital	Presencial
21	21/05/2026	Apresentação de Seminários - parte 2	Presencial
22	26/05/2026	Apresentação de Seminários - parte 2	Presencial
23	28/05/2026	Sistemas de Incentivos/Remuneração	Presencial
24	02/06/2026	Etapas e Níveis de Controle	Presencial
	04/06/2026	Feriado Nacional	
25	09/06/2026	Controle Estratégico	Presencial
26	11/06/2026	Alavancas de controle	Presencial
27	16/06/2026	Alavancas de controle	Presencial
28	18/06/2026	Controles Táticos	Presencial
29	23/06/2026	Controles Operacionais	Presencial
30	25/06/2026	Riscos e controle interno	Presencial
31	30/06/2026	Exercício de fixação	Presencial
	02/07/2026	Congresso UFSC	
32	07/07/2026	Prova 02	Presencial
33	09/07/2026	Prova Substitutiva	Presencial
34	14/06/2026	Prova de Recuperação	Presencial

* Cronograma sujeito a alterações com prévio aviso aos estudantes.

7. ATENDIMENTO:

A Professora ficará disponível nos horários regulares das aulas para atendimentos de dúvidas e explicações sobre o funcionamento da Disciplina, seu conteúdo programático, exercícios e avaliações. Além disso, o atendimento será ofertado por: chats e fóruns específicos no *Moodle*; encontros presenciais, previamente agendados; ou outros meios comunicados em sala.

8. BIBLIOGRAFIA:

Nacionais:

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.; SCHNORRENBARGER, D. Um Estudo sobre as Funções da Controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**. v.4, p.90 - 110, 2010.

LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V.; SCHNORRENBARGER, 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.