



PLANO DE ENSINO

Disciplina: Controladoria	CHS: 60 horas
Curso: Mestrado em Ciências Contábeis	Unidade: FACE
Semestre: 2016/2	Horário: 14h às 18h
Professores: Kleber Domingos de Araújo – kleberfigy@yahoo.com.br	Contato: SECRETARIA DA FACE 3521-1390 Senha da wi-fi:

2. EMENTA:

Aspectos Fundamentais da Controladoria. Controladoria – Processo de Gestão. Sistema de Informação. Planejamento e Orçamento. Papel da Controladoria como Agente de Mudança Organizacional. Ferramentas da Controladoria.

3. OBJETIVOS:

3.1. Objetivo Geral:

O objetivo da disciplina consiste em proporcionar aos alunos a compreensão e análise da controladoria como dimensão teórica e aplicada. No campo da teoria como área da estrutura organizacional com funções específicas, relacionadas à gestão, com efeitos financeiros, econômicos, patrimoniais e comportamentais. Como aplicação, o apoio à tomada de decisão, considerando as ferramentas relativas ao processo de gestão.

3.2. Objetivos Específicos:

A disciplina tem como objetivos específicos preparar o aluno de modo que seja capaz de:

- a) Descrever os aspectos sociais, epistemológicos e teóricos que fundamentam o desenvolvimento da controladoria.
- b) Identificar as principais abordagens teóricas relacionadas à controladoria, os problemas e temas tratados por essas abordagens.
- c) Discutir temas relacionados ao funcionamento sistêmico de uma empresa e a aplicação das principais ferramentas de Controladoria.

4. CONTEÚDO

Unidade I – Aspectos Fundamentais da Controladoria

1. Visão Sistêmica da Empresa – *Empresa no contexto internacional*
2. Usuários da controladoria
3. Exigências técnicas e profissionais do controller
4. Evolução e Estratégia da Controladoria
5. Pesquisa em Controladoria

1. Formas de Estruturação Organizacional missão, funções, atividades e responsabilidades (coordenação)
2. Governança Corporativa
3. Responsabilidade Social e Sustentabilidade / Ética / IMA
4. Accountability



Unidade III – Sistema de Informação

1. Fundamentos do Sistema de Informação
2. Sistema de Informação Contábil e Gestão do Negócio
3. Demonstrativos Financeiros: sistema de controle

Unidade IV – Planejamento e Orçamento

1. Conceitos, Elementos e Propriedades do Planejamento
2. Níveis de planejamento
3. Planejamento estratégico, tático e operacional
4. Ferramentas de planejamento
5. Funções de controle

Unidade V – Papel da Controladoria como Agente de Mudança Organizacional

1. Princípios e estilos de gestão
2. Gestão de pessoas: instrumentos de aperfeiçoamento de pessoal
3. Impacto comportamental. Teoria da agência, institucional e da contingência e a abordagem do aprendizado organizacional.

Unidade VI – Ferramentas da Controladoria

1. Sistema de Gestão Econômica e EVA
2. *Balanced Scorecard* e Indicadores de Desempenho
3. Gestão Estratégica de Custos
- 3.1 Logística – *Supply Chain Management*
- 3.2 Teoria das Restrições
- 3.3 Custo ABC/ABM
- 3.4 Gestão da Qualidade
- 3.5 Custo Alvo

5. METODOLOGIA

O método de ensino fundamenta-se na leitura e análise de material escrito, e na discussão crítica desse material. Os alunos serão estimulados a realizar discussões em grupo, em sala de aula. Em cada sessão haverá um foco específico para discussão e com a designação de um ou mais alunos para acompanhar os debates daquela sessão em colaboração com os professores.

a) Formato das aulas

A primeira será ministrada pelo professor, objetivando o esclarecimento das “regras do jogo” e o fornecimento de uma visão geral dos principais assuntos constantes do conteúdo programático, bem como a distribuição dos temas a serem pesquisados pelos alunos, organizados em grupos.

Os grupos apresentarão os seus temas por meio de seminários. Os seminários se iniciarão a partir da segunda aula e devem abranger tão somente o programa da disciplina. Haverá uma apresentação de trabalho por aula.

Para cada tema, o grupo responsável deverá estudar a literatura mínima indicada pelo professor, complementar a pesquisa bibliográfica com artigos de periódicos (preferencialmente internacionais), teses e dissertações. A partir da pesquisa bibliográfica o grupo preparará uma apresentação em ppt a ser entregue uma semana antes da data de apresentação do seu seminário, observando as seguintes características: a) objetivos: a1) conhecer a contribuição do [TEMA] para a área de conhecimento de controladoria e contabilidade gerencial; a2) conhecer o estado da arte da pesquisa em controladoria e contabilidade gerencial sobre o [TEMA]; b) método: dedutivo e pesquisa bibliográfica; c) fundamentação teórica: conceitos básicos dos autores clássicos e análise dos estudos anteriores sobre o tema (artigos, teses e dissertações); d) considerações finais: argumentar se o objetivo da pesquisa foi alcançado. Observa-se que excepcionalmente apenas o grupo responsável pela segunda aula poderá entregar o relatório na data de apresentação de seu seminário.

b) Organização da Aula

1º. Parte da aula

Os grupos terão sessenta minutos para a apresentação do tema, período no qual não haverá interferência dos presentes. O próximo passo é a avaliação do trabalho apresentado, por meio de críticas formais feitas por cada um dos alunos. Tais críticas devem ser desenvolvidas com base em pesquisa realizada por cada aluno sobre o tema, buscando auxiliar o grupo na complementação da pesquisa bibliográfica. Em seguida, o professor promoverá um debate com duração de quarenta minutos, tendo como base as questões (2 por aluno) propostas pelos alunos baseadas na leitura dos artigos indicados para cada tema.

2º. Parte

Discussão dos artigos indicados para análise crítica (leitura e resumo) com entrega no final da aula de resumo por aluno (individual). O resumo só será aceito no dia do seu tema. Observar o programa apresentado.

Devem ser observados os seguintes critérios para análise crítica de artigos:

1. Caracterização do trabalho analisado:

- Questão de pesquisa implícita e/ou explícita
- Objetivo do trabalho
- Plataforma teórica
- Revisão da literatura
- Principais argumentos
- Estrutura do artigo
- Tipo de pesquisa
- Métodos de coleta de dados
- Métodos de tratamento de dados
- Qualidade da redação (clareza e estilo)

2. Análise e discussão dos achados

- Fragilidades e virtudes
- Contribuição para a teoria ou para a análise empírica
- O que você aprendeu com este artigo

3. Formatação do resumo

Texto digitado em papel tamanho A4; margens: superior: 3cm, esquerda: 3cm, inferior: 2cm, direita: 2cm; fonte *Times New Roman*, tamanho 12; espaço simples entre linhas. O conteúdo deve conter: objetivos do texto; referencial teórico; principais argumentos, métodos e técnicas utilizados pelo autor; informações e dados mais relevantes apresentados no texto; conclusões contidas no texto. Incluir no

cabeçalho: Nome da disciplina, período letivo, nome do professor, nome e matrícula do aluno. **Não incluir 'capa' no resumo.**

6. RECURSOS DISPONÍVEIS

- ✓ Lousa e giz
- ✓ Data Show
- ✓ Ambiente virtual de aprendizagem: <http://ead.face.ufg.br/>

7. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

A avaliação será composta por artigo final, apresentação de trabalhos em sala, dos debates em sala de aula, participação nos debates, preparo de apresentações e prova, conforme apresentado na Tabela I.

Tabela 1. Itens de avaliação e pontuação máxima de cada item.

Item	Pontos
Prova (PF)	10
Resumos de textos específicos (Qt=quantidade de textos) indicados pelo professor (R) e questões	10
Seminários (SE)	30
Participação em debates em sala de aula e preparo de apresentações (PP)	10
Artigo Final (AF)	40

A Média Final (MF) será dada pela fórmula: $MF = (PF*0,10) + (\sum R/Qt)*0,10 + (SE*0,30) + (PP*0,10) + Artigo Final (AF*0,40)$

O aluno será considerado aprovado se obtiver $MF \geq 5,0$ e no mínimo 85% de presença da carga horária total da disciplina. Informações adicionais podem ser encontradas no Regulamento do Programa.

ORIENTAÇÕES RELATIVAS ÀS ATIVIDADES PARA AVALIAÇÃO

Trabalho final:

Deve ser desenvolvido um artigo científico (individual) a partir do tema de seminário para entrega em 15 de janeiro de 2017.

8. DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES

Os resultados das avaliações parciais e média final serão divulgados em sala ou pelo AVA pelos professores e a média final será divulgada também nos murais da Secretaria do Programa. O estudante poderá solicitar revisão da nota no prazo máximo de cinco dias úteis a partir da data de divulgação da nota.

9. CRONOGRAMA PREVISTO DE EXECUÇÃO*

AULA n°	TEMA – Conteúdo
01 - 26/08	Apresentação do Curso
02 - 02/09	Aspectos Fundamentais da Controladoria e pesquisa
03 - 16/09	Processo de Gestão e Governança Corporativa (Teoria da Agência)
04 - 23/09	Sistema de Informação
05 - 30/09	Planejamento
06 - 07/10	Orçamento
07 - 14/10	Papel da Controladoria como Agente de Mudança: teoria institucional, abordagem do aprendizado organizacional
08 - 21/10	Teoria da Contingência

09 - 28/10	Teoria do Ciclo de Vida das Organizações
10 - 04/11	Modelo de Gestão Econômica e EVA
11 - 11/11	Balanced Scorecard e Indicadores de Desempenho
12 - 18/11	Custo e Alvo e Gestão da Qualidade
13 - 25/11	ABC/ABM e teoria das restrições
14 - 02/12	Logística e Supply Chain Management
15 - 09/12	Prova Final
Nota: as referências indicadas para cada aula correspondem à leitura mínima obrigatória.	
*sujeito a alterações no decorrer do semestre conforme evolução das atividades.	
10. RESUMO	
(AULA 2) Tema: Aspectos Fundamentais da Controladoria e pesquisa	
Resumo: LUNKES, R. J.; SCHNORRENGERGER D., SOUZA, C. M.; ROSA, F. S. Análise da Legitimidade Sociopolítica e Cognitiva da Controladoria no Brasil. R. Cont. Fin. – USP, São Paulo, v. 23, n. 59, p. 89-101, maio/jun/jul/ago. 2012.	
Leitura: LUNKES, Rogério João et al. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. <i>Revista Universo Contábil</i> , v. 5, n. 4, p. 63-75, 2009.	
Leitura: BURNS, John, VAIPIO, Juhani. Management accounting change. <i>Management accounting research</i> , v. 12, n. 4, p. 389-402, 2001.	
(AULA 3) Tema: Processo de Gestão e Governança Corporativa (Teoria da Agência)	
Resumo: OZKAN, Aydin; OZKAN, Nesihan. Corporate cash holdings: An empirical investigation of UK companies. <i>Journal of Banking & Finance</i> , v. 28, n. 9, p. 2103-2134, 2004.	
Leitura: BUSCO, Cristiano et al. Towards integrated governance: The role of performance measurement systems. <i>Performance measurement and management control: Improving organisations and society</i> , p. 159-186, 2006.	
Leitura: Cheng, et al. Mandy. O quadro internacional de relatórios integrados: Questões-chave e oportunidades futuras de pesquisa. <i>Journal of Management & Accounting International Financial</i> , v. 25, n. 1, p. 90-119, 2014.	
(AULA 4) Tema: Sistema de Informação	
Resumo: BURTON-JONES, Andrew; STRAUB JR, Detmar W. Reconceptualizing system usage: An approach and empirical test. <i>Information systems research</i> , v. 17, n. 3, p. 228-246, 2006.	
Leitura: GORDON, Lawrence A.; NARAYANAN, Vadake K. Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. <i>Accounting, Organizations and Society</i> , v. 9, n. 1, p. 33-47, 1984.	
Leitura: SØRENSEN, C. G. et al. Conceptual model of a future farm management information system. <i>Computers and electronics in agriculture</i> , v. 72, n. 1, p. 37-47, 2010.	
(AULA 5) Tema: Planejamento	
Resumo: DE SOUZA, Caio Motta Luiz. Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal: um Estudo de Caso Exploratório sobre a Prática de Estratégia nas Organizações. <i>Revista de Administração Contemporânea</i> v. 15, n. 5, p. 855, 2011.	
Leitura: FREZZATTI, Fábio et al. Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. <i>Revista de Administração Contemporânea</i> , v. 11, n. SPE2, p. 33-54, 2007.	
(AULA 6) Tema: Orçamento Empresarial. RAC-C-Revista de Administração Contemporânea	
Resumo: MUCCI, Daniel Magalhães; FREZZATTI, Fábio; DIENG, Manadou. As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial. <i>RAC-C-Revista de Administração Contemporânea</i> , v. 20, n. 3, p. 283-304, 2016.	
Leitura: COVALESKI, Mark et al. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. <i>Handbooks of management accounting research</i> , v. 2, p. 587-624, 2006.	
(AULA 7) Tema: Papel da Controladoria como Agente de Mudança - teoria institucional, abordagem do aprendizado organizacional	
Resumo: GUERRERO, Reinaldo; FREZZATTI, Fábio; CASADO, Tânia. Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. <i>Revista Contabilidade & Finanças</i> , v. 17, n. spe, p. 7-21, 2006.	
Leitura: BURNS, John; SCAPENS, Robert W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. <i>Management accounting research</i> , v. 11, n. 1, p. 3-25, 2000.	
Leitura: MCNAMARA, Christopher; BAXTER, Jane; CHUA, Wai Fong. Making and managing organisational knowledge (s). <i>Management Accounting Research</i> , v. 15, n. 1, p. 53-76, 2004.	
(AULA 8) Tema: Teoria da Contingência	
Resumo: GOTTO, Edna Yavoi Hirakawa; PARISI, Claudio; SLOMSKI, Vilma Geni. The influence of contingency factors in the area of divisional controllership in foreign subsidiaries of a multinational organization. <i>Business and Management Review, SPECIAL ISSUE - V.4, 3 December 2014</i>	
Leitura: CHENHALL, Robert H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. <i>Accounting, organizations and society</i> , v. 28, n. 2, p. 127-168, 2003.	
(AULA 9) Tema: Teoria do Ciclo de Vida das Organizações	
Resumo: KLANIN, Roberto Carlos et al. Relação entre o ciclo de vida organizacional e o planejamento em empresas metalúrgicas do Município de Brusque-SC. <i>Revista de Contabilidade e Organizações</i> , v. 6, n. 16, p. 119, 2012.	
Leitura: MOORES, Ken; YUEN, Susana. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. <i>Accounting, organizations and society</i> , v. 26, n. 4, p. 351-389, 2001.	
Resumo: BIDDLE, Gary C.; BOWEN, Robert M.; WALLACE, James S. Does EVA® beat earnings? Evidence on associations with stock returns and firm values. <i>Journal of accounting and economics</i> , v. 24, n. 3, p. 301-336, 1997.	
Leitura: CATELLI, Armando; PARISI, Cláudio; SANTOS, Edilene Santana. Gestão econômica de investimentos em ativos fixos. <i>Revista Contabilidade & Finanças</i> , v. 14, n. 31, p. 26-44, 2003.	
(AULA 11) Tema: RUSSO, A., Paschoul Tadeu et al. Percepção dos gestores sobre o processo de institucionalização do Balanced Scorecard de uma empresa de saneamento. <i>Production Journal</i> , v. 24, n. 4, p. 927-939, 2014.	
Leitura: NORREKLIT, Hanne. The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. <i>Accounting, organizations and society</i> , v. 28, n. 6, p. 591-619, 2003.	

(AULA 12) Tema: Custeio Ativo e Gestão da Qualidade

Resumo: Martins, Roberto Antonio, and Pedro Luiz de Oliveira COSTA NETO. "Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização." *Gestão & Produção* 5.3 (1998): 298-311.

Leitura: KATO, Yutaka. Target costing support systems: lessons from leading Japanese companies. *Management Accounting Research*, v. 4, n. 1, p. 33-47, 1993.

(AULA 13) Tema: Custeio ABC/ABM e teoria das restrições

Resumo: KAPLAN, Robert S.; ANDERSON, Steven R. Time-driven activity-based costing. Available at SSRN 485443, 2003.

Leitura: RAHMAN, Shamsur. Theory of constraints: a review of the philosophy and its applications. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 18, n. 4, p. 336-355, 1998.

(AULA 14) Tema: Logística – *Supply Chain Management*

Resumo: FLEURY, Afonso CC; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

Leitura: MENTZER, John T. et al. Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

11. REFERÊNCIAS

1. ASSAF NETO, Alexandre. Finanças corporativas e valor. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
2. BERRY, Frances Stokes; WECHSLER, Barton. State agencies' experience with strategic planning: Findings from a national survey. *Public administration review*, p. 159-168, 1995.
3. BORINELLI, M. L. Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis. Tese de doutorado. São Paulo: FEA-USP, 2006.
4. BURNS, J.; SCAPENS, R. W. "Conceptualizing management accounting change: an institutional framework". *Management Accounting Research*, 11, 3-25, 2000.
5. CATELLI, A. (coord.) Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON 2 • Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
6. COHEN, Jeffrey R.; HOLDER-WEBB, Lori L. Rethinking the influence of agency theory in the accounting academy. *Issues in Accounting Education*, v. 21, n. 1, p. 17-30, 2006.
7. CRONIN JR, J. Joseph; TAYLOR, Steven A. Measuring service quality: a reexamination and extension. *The journal of marketing*, p. 55-68, 1992.
8. DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
9. ELBASHIR, Mohamed Z.; COLLIER, Philip A.; SUTTON, Steve G. The role of organizational absorptive capacity in strategic use of business intelligence to support integrated management control systems. *The Accounting Review*, v. 86, n. 1, p. 155-184, 2011.
10. FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, M. Controle Gerencial. São Paulo: Atlas, 2009.

11. GOVINDARAJAN, Vijay. Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, v. 9, n. 2, p. 125-135, 1984.

12. GUERRERO, Reinaldo; FREZATTI, Fábio; CASADO, Tânia. Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional! *Revista de Contabilidade & Finanças*, FEA/USP, Edição Comemorativa, p. 7-21, 2006.

13. HANSEN, Stephen C.; OTLEY, David T.; VAN DER STEDE, Wim A. Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research*, v. 15, n. 1, p. 95-116, 2003.

14. HERACLEOUS, Loizos; LAN, L. L. Agency theory, institutional sensitivity, and inductive reasoning towards a legal perspective. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 1, p. 223-239, 2012.

15. HOSMER, Larue Tone. Managerial Ethics and Microeconomic Theory. *Journal of Business Ethics (pre-1986)*; NOV 1984.

16. JENSEN, Michael C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 305-360, 1976.

17. JONES, T. C., Dugdale, D. The making of "new" management accounting: a comparing analysis of ABC and TOC. *Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference*. July, 2000.

18. KOLK, Ans. Sustainability, accountability and corporate governance: exploring multinationals' reporting practices. *Business Strategy and the Environment*, v. 17, n. 1, p. 1-15, 2008.

19. LAN, Luh Luh; HERACLEOUS, Loizos. Rethinking Agency Theory: the View From Law. *Academy of Management Review*, v. 36, n. 2, p. 294-314, 2011.

20. MENTZER, John T. et al. NORREKLIT, Hanne. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, v. 11, n. 1, p. 65-88, 2000.

21. MEYER, J. W., & ROWAN, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.

22. PARISI, C. e MEGLIORINI, E. (organizadores). *Contabilidade Gerencial*. Atlas, 2011.

23. PRIEM, R. L.; BUTLER, J. Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

24. PRZYCZYNSKI, R.; VANTI, A. Recursos de tecnologia da informação sustentadores de vantagem competitiva: um estudo no setor metal-mecânico agroindustrial. *R&M, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, v. 13, n. 4, ago. 2012.

25. SCOTT, W. R., & MEYER, J. W. 1983. The organization of societal sectors. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality*: 129-153. Beverly Hills, CA: Sage.

26. SENGE, Peter M.; STERMAN, John D. Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future. *European Journal of Operational Research*, v. 59, n. 1, p. 137-150, 1992.

27. SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Gestão estratégica de custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva. *Rio de Janeiro*: Campus, 1995.

28. SHAPIRO, Susan P. Agency theory. *Annual review of sociology*, p. 263-284, 2005.

29. TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. The institutionalization of institutional theory: Studying Organization Theory & Method London, Thousand Oaks, New Delhi, p. 169-184, 1999.

30. WATERHOUSE, John H.; TIJSSEN, Peter. A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, v. 3, n. 1, p. 65-76, 1978.

31. WEBER, J. The development of controller tasks: explaining the nature of controller (IGC). *Journal of Management Control*, 22(1), 2011, p. 25-46.
32. WEIBENBERGER, Barbara E.; ANGELKORT, Hendrik. Integration of financial and management accounting systems: The mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. *Management Accounting Research*, v. 22, n. 3, p. 160-180, 2011.
33. WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*, v. 22, p. 233-261. 1979.
34. WISEMAN, Robert M.; CUEVAS-RODRIGUES, G.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Towards a social theory of agency. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 1, p. 202-222, 2012.

Prof. Kleber Domingos de Araújo

Prof. Carlos Henrique Silva do Carmo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Contabilidade da FACE