



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PLANO DE ENSINO			
Universidade Federal do Espírito Santo		Campus: Goiabeiras	
Curso: Ciências Contábeis			
Departamento Responsável: Departamento de Ciências Contábeis (DCC)			
Data de aprovação (Art. nº 91):			
Docente Responsável: Rosimeire Pimentel Gonzaga			
Qualificação/Link para o currículo lattes:			
Disciplina: Controladoria		Código: CON03758	
Pré-requisito:		Carga horária semestral: 60 h/a	
Créditos: 4	Distribuição de carga horária semestral		
	Teoria	Exercício	Laboratório

### 1. EMENTA

Origem e papel da Controladoria. Organização da Controladoria. Sistemas: empresa, contábil e de gestão (aspectos comportamentais). Planejamento e Controle (econômico e financeiro). Avaliação de desempenho.

### 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Estudar a Controladoria: Como uma área da estrutura organizacional da empresa que possui papéis e funções específicos voltados para o controle gerencial, alinhados aos objetivos da entidade; No que se refere à utilização dos principais artefatos de contabilidade gerencial orientados para a apuração de resultados e avaliação de desempenho; e, Em termos de aspectos organizacionais relacionados aos processos de mudanças promovidos pela área de Controladoria.

### 3. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

#### 1. O controle gerencial nas organizações

Ambiente de negócios e a sustentabilidade, contabilidades: financeira e gerencial, contabilidade gerencial, controladoria e controle gerencial, Teoria de Agência.

#### 2. O papel da controladoria nas organizações

Histórico da controladoria, missão, responsabilidades, lugar na estrutura organizacional, suas responsabilidades, o convívio entre contabilidade financeira e gerencial, conceito de *accountability*, formação profissional e perfil pessoal.

#### 3. Desenho, uso e artefatos do sistema de controle gerencial

O que é um artefato, inventário dos artefatos, características do sistema de controle gerencial.

#### 4. Gestão no ambiente organizacional

Visão sistêmica, modelo de gestão, sistemas de informações.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

### **5. Planejamento estratégico**

O que é? Conceitos, diferenciações e características. O papel do controle gerencial no planejamento estratégico.

### **6. Processo orçamentário**

Natureza do orçamento. Processo de elaboração do orçamento. Aspectos comportamentais. Papel do controle gerencial no processo orçamentário.

### **7. Avaliação de desempenho**

Indicadores de desempenho econômico-financeiros tradicionais, Valor econômico agregado (*economic value added* – EVA®), *Balanced Scorecard* (BSC).

### **8. Divisionalização: centralização/descentralização, unidades de negócios, centros de responsabilidade**

Conceitos, diferenciações e características.

### **9. Preços de transferência**

Preços de transferência: conceitos básicos, aplicabilidade, diferentes formas de montagem.

### **10. Utilização das informações de custos para tomada de decisão**

Análise da cadeia de valor; Gestão estratégica de custos.

## **4. METODOLOGIA**

Aulas expositivas sobre os tópicos da disciplina. Realização de trabalhos práticos dentro da sala de aula e extraclasse. Discussões em sala de aula para esclarecimento sobre o tópico lecionado e aprofundamento do conteúdo. Elaboração de trabalho.

O composto metodológico leva em conta os pilares que são:

- **Leitura dos textos pelos alunos**

Em cada aula está especificado o que deve ser lido previamente à aula expositiva.

- **Apresentação expositiva pelo professor**

Focada nos principais pontos de cada tema, com o objetivo de destacar e proporcionar discussões sobre os elementos de cada aula. Deve ser encarada muito mais como um fio condutor do que uma palestra fechada. Precede as perguntas relevantes e a apresentação do caso.

- **Perguntas relevantes discutidas em aula**

Ocorre no início da aula imediatamente subsequente à apresentação expositiva.

Desenvolvida em grupos, vale nota e tem por objetivo gerar discussão sobre algum elemento relevante do tema.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

• **Solução/apresentação de caso, administrados da seguinte maneira:**

Os casos devem ser resolvidos em grupos, sendo entregues os roteiros de solução.

A solução dos casos deve ser formalizada pelo envio de um relatório, em português, no máximo, até o sábado imediatamente anterior à aula para o ERUDITO e uma cópia em papel para o professor, no dia da apresentação. Atrasos afetarão a nota.

O tempo para apresentação é de cerca de 20-30 minutos. Os relatórios devem conter os seguintes itens abaixo descritos, que serão avaliados de acordo com os percentuais mencionados.

**5. CRITÉRIOS/PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM**

Atividades	Data	Pontuação
1ª Avaliação	15/05/17	30
2ª Avaliação	10/07/17	30
Apresentação de Trabalho	13/07/17	20
Participação e resolução de exercícios e trabalhos programados		20
<b>Total</b>		<b>100</b>

**6. BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Young, S. M. (2000). Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas.

Cardoso, R. L., Mário, P. D. C., & Aquino, A. C. B. D. (2007). Contabilidade gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos. São Paulo: Atlas.

Figueiredo, S. & Caggiano, P. C. (2000). Controladoria: teoria e prática . Editora Atlas.

Frezatti, F. Rocha, W., do Nascimento, A. R. & Junqueira, E. (2000). Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. Editora Atlas SA.

Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Taylor, R. B. (2001). Gestão de custos: contabilidade e controle.

Padoveze, C. L. (2010). *Planejamento orçamentário*. Cengage Learning Edições Ltda.

Oliveira, L. M., Junior, J. H. P. & dos Santos Silva, C. A. (2009). Controladoria estratégica. Atlas.

**7. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

Bruni, A. L., & Fama, R. (2000). Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel . Editora Atlas SA.

Crepaldi, S. A. (2004). Contabilidade gerencial: teoria e prática. 3ª ed.. São Paulo, Atlas.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2001). Contabilidade gerencial. Rio de Janeiro. LTC. 2001.

Hornngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2006). Contabilidade Gerencial. Ed.

Jiambalvo, J. (2000). Contabilidade gerencial. Grupo Gen-LTC.

Lopes, A. B. & Martins, E. (2007). Teoria da Contabilidade: uma nova abordagem. São Paulo: Atlas.

Nakagawa, M. (2000). Gestão estratégica de Custos: conceitos, sistemas e implementação. São Paulo: Atlas.

Santos, J. L., Schmidt, P., & Pinheiro, P. R. (2006). Fundamentos de gestão estratégica de custos. Atlas.

Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1997). A revolução dos custos. Rio de Janeiro: Campus.

## 8. CRONOGRAMA

Aula N°	Data	Conteúdo Programático
1 – 4	27/03/17	<b>Abertura do semestre, nivelamento da turma e apresentação da disciplina. Introdução ao controle gerencial nas organizações.</b>
5 – 8	03/04/17	<b>O controle gerencial nas organizações</b> Ambiente de negócios e a sustentabilidade, contabilidades: financeira e gerencial, contabilidade gerencial, controladoria e controle gerencial, Teoria de Agência.  <b>Bibliografia recomendada:</b> Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Young, S. M. (2000). Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas.  Cardoso, R. L., Mário, P. D. C., & Aquino, A. C. B. D. (2007). Contabilidade gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos. São Paulo: Atlas.  Lopes, A. B. & Martins, E. (2007). Teoria da Contabilidade: uma nova abordagem. São Paulo: Atlas.
9 – 12	10/04/17	<b>O papel da controladoria nas organizações</b> Histórico da controladoria, missão, responsabilidades, lugar na estrutura organizacional, suas responsabilidades, o convívio entre contabilidade financeira e gerencial, conceito de <i>accountability</i> , formação profissional e perfil pessoal.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

		<p><b>Bibliografia recomendada:</b> Figueiredo, S. &amp; Caggiano, P. C. (2000). Controladoria: teoria e prática . Editora Atlas.</p> <p>Oliveira, L. M., Junior, J. H. P. &amp; dos Santos Silva, C. A. (2009). Controladoria estratégica. Atlas.</p>
13 – 16	17/04/17	<p><b>Desenho, uso e artefatos do sistema de controle gerencial</b> O que é um artefato, inventário dos artefatos, características do sistema de controle gerencial.</p> <p><b>Bibliografia recomendada:</b> Frezatti, F. Rocha, W., do Nascimento, A. R. &amp; Junqueira, E. (2000). Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. Editora Atlas SA.</p>
17 – 20	08/05/17	<p><b>Gestão no ambiente organizacional</b> Visão sistêmica, modelo de gestão, sistemas de informações.</p> <p><b>Bibliografia recomendada:</b> Padoveze, C. L. (2010). <i>Planejamento orçamentário</i>. Cengage Learning Edições Ltda.</p> <p>Oliveira, L. M., Junior, J. H. P. &amp; dos Santos Silva, C. A. (2009). Controladoria estratégica. Atlas.</p>
21 – 24	15/05/17	<p><b>Prova 1</b></p>
25 – 28	22/05/17	<p><b>Planejamento estratégico</b> O que é? Conceitos, diferenciações e características. O papel do controle gerencial no planejamento estratégico.</p> <p><b>Bibliografia recomendada:</b> Oliveira, L. M., Junior, J. H. P. &amp; dos Santos Silva, C. A. (2009). Controladoria estratégica. Atlas.</p>
29 – 32	29/05/17	<p><b>Processo orçamentário</b> Natureza do orçamento. Processo de elaboração do orçamento. Aspectos comportamentais. Papel do controle gerencial no processo orçamentário.</p> <p><b>Bibliografia recomendada:</b> Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., &amp; Young, S. M. (2000). Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas.</p> <p>Frezatti, F. (2007). Orçamento empresarial–planejamento e controle empresarial. São Paulo: Atlas.</p> <p>Padoveze, C. L. (2010). <i>Planejamento orçamentário</i>. Cengage Learning Edições</p>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

		Ltda.  Oliveira, L. M., Junior, J. H. P. & dos Santos Silva, C. A. (2009). Controladoria estratégica. Atlas.
33 – 36	05/06/17	<b>Avaliação de desempenho</b> Indicadores de desempenho econômico-financeiros tradicionais, Valor econômico agregado ( <i>economic value added</i> – EVA®), <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).  <b>Bibliografia recomendada:</b> Cardoso, R. L., Mário, P. D. C., & Aquino, A. C. B. D. (2007). Contabilidade gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos. São Paulo: Atlas.  Frezatti, F., Rocha, W., do Nascimento, A. R. & Junqueira, E. (2000). Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. Editora Atlas SA.  Oliveira, L. M., Junior, J. H. P. & dos Santos Silva, C. A. (2009). Controladoria estratégica. Atlas.
37 – 40	12/06/17	<b>Divisionalização: centralização/descentralização, unidades de negócios, centros de responsabilidade</b> Conceitos, diferenciações e características.  <b>Bibliografia recomendada:</b> Cardoso, R. L., Mário, P. D. C., & Aquino, A. C. B. D. (2007). Contabilidade gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos. São Paulo: Atlas.  Frezatti, F., Rocha, W., do Nascimento, A. R. & Junqueira, E. (2000). Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. Editora Atlas SA.
41 – 44	19/06/17	<b>Preços de transferência</b> Preços de transferência: conceitos básicos, aplicabilidade, diferentes formas de montagem.  <b>Bibliografia recomendada:</b> Cardoso, R. L., Mário, P. D. C., & Aquino, A. C. B. D. (2007). Contabilidade gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos. São Paulo: Atlas.  Frezatti, F., Rocha, W., do Nascimento, A. R. & Junqueira, E. (2000). Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. Editora Atlas SA.
45 – 48	26/06/17	<b>Utilização das informações de custos para tomada de decisão</b> Análise da cadeia de valor; Gestão estratégica de custos.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

		<p><b>Bibliografia recomendada:</b> Oliveira, L. M., Junior, J. H. P. &amp; dos Santos Silva, C. A. (2009). Controladoria estratégica. Atlas.</p> <p>Hansen, D. R., Mowen, M. M., &amp; Taylor, R. B. (2001). Gestão de custos: contabilidade e controle.</p>
49 – 52	03/07/17	<b>Apresentação de Seminário</b>
53 – 56	10/07/17	<b>Prova 2</b>
57 – 60	17/07/17	<b>Exame Especial</b>