



## PLANO DE ENSINO

### 1. IDENTIFICAÇÃO

|                        |   |                |                     |        |    |               |
|------------------------|---|----------------|---------------------|--------|----|---------------|
| Componente Curricular: | Controladoria                                     |                |                     |        |    |               |
| Unidade Ofertante:     | Curso de Mestrado Acadêmico em Ciências Contábeis |                |                     |        |    |               |
| Código:                | PPGCC14   | Período/Série: | 1º Semestre de 2024 |        |    |               |
| Carga Horária:         |   |                |                     |        |    |               |
| Teórica:               | 60  | Prática:       | 0                   | Total: | 60 | Obrigatória:  |
| Professor(A):          | Edvalda Araújo Leal e Mônica Aparecida Ferreira   |                |                     |        |    | Ano/Semestre: |
|                        | 14:00 – 17:30 (quarta-feira)                      |                |                     |        |    |               |

### 2. EMENTA

1. Aspectos Fundamentais de Controladoria
2. Controladoria - Processo de Gestão
3. Planejamento e Orçamento
4. Artefatos de Controladoria
5. Determinação do preço
6. Preço de Transferência

### 3. JUSTIFICATIVA

A disciplina Controladoria é obrigatória para a linha de pesquisa Controladoria do Programa de Pós-Graduação. A mesma é relevante na formação dos estudantes de pós-graduação *stricto sensu* na área de Contabilidade, uma vez que trata dos temas fundamentais da Controladoria que envolve o papel do *Controller* no processo de gestão, controle, planejamento e tomada de decisão das organizações.

### 4. OBJETIVOS

Apresentar e discutir os mais recentes conceitos e modelos gerenciais desenvolvidos para o apoio ao processo decisório das organizações contemporâneas, condicionando um processo de reflexão sobre o papel da Controladoria, sendo esta focalizada sob o prisma de função organizacional e também enquanto ramo do conhecimento.

### 5. PROGRAMA

#### 5.1. Aspectos Fundamentais da Controladoria

- 5.1.1. Visão Sistêmica da Empresa - Empresa no contexto internacional
- 5.1.2. Usuários da controladoria 1.3. Exigências técnicas e profissionais do *controller*
- 5.1.3. Evolução e Estágio da Controladoria
- 5.1.4. Pesquisa em Controladoria

#### 5.2. Controladoria - Processo de Gestão

- 5.2.1. Formas de Estruturação Organizacional: missão, funções, atividades e responsabilidades (coordenação)
- 5.2.2. Governança Corporativa
- 5.2.3. Responsabilidade Social e Sustentabilidade / Ética /IMA
- 5.2.4. Accountability

#### 5.3. Planejamento e Orçamento

- 5.3.1. Conceitos, Elementos e Propriedades do Planejamento
- 5.3.2. Níveis de planejamento
- 5.3.3. Planejamento estratégico, tático e operacional
- 5.3.4. Ferramentas de planejamento
- 5.3.5. Funções de controle

#### 5.4. Artefatos de Controladoria

- 5.4.1. Teoria das Restrições
- 5.4.2. Balanced Scorecard
- 5.4.3. Gestão Baseada do Valor
- 5.4.4. Custos para servir

#### 5.5. Determinação do Preço

- 5.5.1. Considerações Iniciais
- 5.5.2. Abordagens Econômicas e de Marketing
- 5.5.3. Abordagens com base no Custo

#### 5.6. Preço de Transferência

- 5.6.1. Avaliação de desempenho e descentralização
- 5.6.2. Centros de Custo versus Centros de Resultados
- 5.6.3. Descentralização e Preços de Transferência

## 6. METODOLOGIA

A oferta da disciplina será no formato presencial. As aulas terão como base a bibliografia básica, composta de livros, artigos científicos, teses e dissertações sobre o tema, complementada com sugestões de leitura adicionais, e apresentações da professora.

Os participantes devem se preparar para as aulas lendo e analisando os textos e materiais didáticos indicados.

**Método:** A disciplina será desenvolvida por meio de metodologias que objetivam privilegiar o processo de reflexão do aluno, bem como proporcionar a autonomia do discente no processo de ensino aprendizagem.

O uso de análise de artigos científicos/pesquisas e casos formulados a partir de problemas reais visam estimular o pensamento crítico, as habilidades de solução de problemas e a aquisição de conhecimento sobre os conceitos essenciais da área em questão, por meio da pesquisa e dos debates. Espera-se desenvolver habilidades que envolva o trabalho em equipe, comunicação, relação teoria e prática, bem como o domínio do conteúdo relativo à controladoria.

A disciplina contará com a participação (aulas e/ou palestras) de professores da área para apresentação de assuntos específicos a serem ministrados em determinadas aulas, conforme especificado no Cronograma. A professora responsável pela disciplina participará de todas as apresentações.

**Plataformas e mídias sociais:** O Moodle será utilizado para repositório das aulas e também para atividades com o uso de tecnologias. Nessa plataforma, serão disponibilizados todos os materiais da disciplina (links de vídeos, materiais didáticos e técnicos para leitura e slides, tanto aqueles produzidos pela professora, quanto pelos alunos). O Moodle também será utilizado para realização e entrega das atividades avaliativas, descritas no item 7. O aluno deve fazer o cadastro no endereço <http://www.moodle.ufu.br/>. O código de inscrição na disciplina é: **controladoria\_PPGCC**

As comunicações entre as professoras e os discentes, necessárias para o bom desenvolvimento da disciplina, também poderão ocorrer por e-mail ([edvalda@ufu.br](mailto:edvalda@ufu.br) e [monica.ferreira@ufu.br](mailto:monica.ferreira@ufu.br)).

Outros **recursos didáticos** utilizados são vídeos, aplicativos e materiais disponíveis na internet. Abaixo listamos algumas bases de pesquisas. O acesso a estas bases pode ser feito via portal CAFe UFU, pelo e-mail institucional<sup>1</sup>.

- Science Direct <http://www.sciencedirect.com/>
- Web of Science <http://apps.webofknowledge.com/>
- Scopus <http://www.scopus.com/>
- Spell: <http://www.spell.org.br/>

<sup>1</sup> <https://www.bibliotecas.ufu.br/servicos/acesso-remoto-portal-capes-cafe>

## 7. AVALIAÇÃO

A avaliação será conduzida por meio dos instrumentos listados no Quadro1:

| Instrumentos  | Pontos | Formato    | Data                               |
|---|--------|------------|------------------------------------|
| 1) Relatórios Palestras ( 3 relatórios)   | 15     | Individual | Ver cronograma Detalhado das aulas |
| 2) Seminários Temáticos   | 15     | Grupo      |                                    |
| 3) Resolução e Discussão – Estudos de Caso  | 15     | Grupo      |                                    |
| 4) Resenhas Críticas - temas dos seminários ( 4 resenhas)   | 20     | Individual |                                    |
| 5) Artigo Científico (Apresentação do Projeto/Proposta (10 pontos); Seminário de Pesquisas/Controladoria (10 pontos) e versão final (15 pontos)). | 35     | Grupo      |                                    |

Quadro 1 – Instrumentos de Avaliação

### Descrição das atividades avaliativas:

#### 1) Relatório das Palestras/Aulas:

1. Tema: Relação do Environmental, Social and Corporate Governance (ESG) com o Gerenciamento de Resultados (Prof. Geovane Camilo dos Santos) – prevista para 10-04-2024.
2. Tema: Desafios e Oportunidades da atuação das Mulheres na Controladoria (palestrante Sra. Ana Carolina Velloni - Diretora Financeira da Giesecke+Devrient) prevista para 24-05- 2024 ( sexta-feira – período da tarde)
3. Tema: a confirmar - área de Contabilidade Gerencial - (Profa. Franciele Beck – FURB) prevista para 19-06-2024.

A atividade será desenvolvida individual, os estudantes devem apresentar um relatório (no máximo 3 páginas para cada palestra) relatando os principais pontos apresentados e debatidos nas palestras, deverão também apresentar propostas de pesquisas relacionadas aos temas apresentados. Os relatórios serão postados no Moodle “Tarefa Palestras”, sendo:

Palestra (1): entrega até 17/04/2024

Palestra (2): entrega até 29-05-2024

Palestra (3): entrega até 26-06-2024

**2) Seminários Temáticos** - Cada grupo (com dois ou três competentes) receberá um tema relacionado ao programa da disciplina para preparação e apresentação em sala de aula, conforme listado abaixo. Os apresentadores ficam livres para escolherem a técnica que utilizarão para expor o conteúdo, mas deve ser assegurada a oportunidade para discussão e intervenções dos colegas e das professoras. Os slides devem ser enviados às professoras e aos colegas até as 17 horas do dia anterior à apresentação.

**G1** - Artefatos de Controladoria e o Planejamento estratégico (Balanced Scorecard e Gestão Baseada do Valor);

**G2** - Artefatos de Controladoria e o Planejamento estratégico (Custos para Servir);

**G3** - Determinação do Preço de Venda (Considerações gerais; abordagens Econômicas e de Marketing; abordagens com base no Custo);

**G4** - Ensino da Controladoria no Brasil (ementas, conteúdos e carga horária; habilidades e competências do *controller*; aplicabilidade nas organizações).

\*\* Importante **todos os alunos** devem ler as referências básicas e participar das discussões em sala de aula.

**3) Resenha-crítica dos artigos** - Seminário Temático: Todos que não estiverem apresentando seminário, deverão entregar

individualmente para as professoras uma resenha crítica dos artigos que compõem a bibliografia básica. As resenhas críticas não são resumos e devem conter, necessariamente, identificação clara e fundamentada para oportunidade de pesquisa, além da perspectiva crítica do artigo. As análises devem ter, no mínimo, 2 páginas e, no máximo, 4 páginas.

**4) Desenvolvimento de um Artigo Científico:** Os grupos (duplas ou trio) irão apresentar (24-04- 2024) a proposta de pesquisa para o desenvolvimento do artigo, incluindo: tema, problema, objetivo, abordagens teóricas e procedimentos metodológicos propostos. A proposta poderá estar relacionada com o tema do seminário e/ou temas abordados na disciplina de Controladoria.

Os grupos irão participar do Seminário de Pesquisas/Controladoria ( 26/06/2024), o seminário contará com a participação de convidados ( doutorandos e/ou professores para discutir a proposta e contribuir com as pesquisas em desenvolvimento). Os colegas da turma também irão contribuir com as propostas (será distribuindo entre os grupos o trabalho que farão a leitura e contribuições). A versão final do artigo, com a inclusão das contribuições apresentadas no seminário de pesquisa será entregue até 15/07/2024.

**5) Discussão - Estudo de Caso:** Serão disponibilizados estudos de casos envolvendo as temáticas: Planejamento e Orçamento e Preços de Transferência. Os grupos irão buscar soluções para a problemática apresentada, conforme a literatura discutida (as apresentações/resoluções serão nas aulas dos dias 17/04 e 05/06/2023). Os slides de apresentação devem ser postados no Moodle 'Tarefa - estudos de caso' na data indicada.

A seguir é apresentado o cronograma detalhado com os encontros planejados, as atividades desenvolvidas em cada encontro e os responsáveis por cada atividade.

| Semana    | CH | Resp.                        | Temas da aula   |
|-----------|----|------------------------------|---|
| 1ª) 20/03 | 4  | Coord.                       | Semana de Integração<br>(os estudantes devem participar das atividades programadas na Semana de Integração do PPGCC- Turma/2024)  |
| 2ª) 27/03 | 4  | Professora Edvalda           | **Apresentação da ementa e da turma; discussão da metodologia adotada para a disciplina, definição dos grupos e introdução à Controladoria.<br><b>Tema: Aspectos Fundamentais da Controladoria</b><br>Discussão da palestra Prof. Marcio Luiz Borinelli (USP) - Gravada Tema: "A Evolução e Estágio da Controladoria e a Estrutura Conceitual da Controladoria".<br>** Assistir a palestra do Prof. Marcio Luiz Borinelli (USP) - gravação disponibilizada no Moodle. |
| 3ª) 03/04 | 4  | Professora Mônica            | <b>Tema: Controladoria - Processo de Gestão</b><br>Formas de Estruturação Organizacional: missão, funções, atividades e responsabilidades (coordenação) da controladoria<br>** Apresentar o Perfil do <i>Controller</i> e Escolhas Estratégicas: Uma Análise Qualitativa à Luz da Teoria dos Altos Escalões<br>Discussão sobre o tema "Escolhas Estratégicas e a Controladoria"   |
| 4ª) 10/04 | 2  | Professoras Edvalda e Mônica | <b>Tema: Governança Corporativa e a Controladoria</b><br>Tema: Responsabilidade Social e Sustentabilidade / Ética /IMA Accountability<br>Qual a relação da Controladoria e a Governança Corporativa?<br>Qual a relação da Controladoria e a Responsabilidade Social Corporativa?  |
|           | 2  | Convidado                    | <b>Palestra - Prof. Geovane Camilo dos Santos</b><br>Tema: Relação do Environmental, Social and Corporate Governance (ESG) com o Gerenciamento de Resultados  |
| 5ª) 17/04 |    | Professora Edvalda           | <b>Tema:</b> Planejamento e Orçamento (Conceitos, Elementos e Propriedades do Planejamento; Níveis de planejamento; Planejamento estratégico, tático e operacional). - Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial   |
|           |    | Grupos                       | ** Resolução de Estudo de Caso e Apresentação dos resultados (Tema Orçamento)   |
| 6ª) 24/04 |    | Professoras Edvalda e Mônica | Apresentação das propostas de pesquisa - Artigo Científicos (Grupos)  |
| 01/05     |    |                              | <b>Feriado</b>  |
| 7ª) 08/05 | 4  | Grupo 2                      | <b>Seminário</b><br><u>Grupo 1:</u> Artefatos de Controladoria e o Planejamento estratégico (Balanced Scorecard e Gestão Baseada do Valor)  |
|           |    | Professora Mônica            | Aula expositiva Dialogada - Fechamento tema Seminário Grupo 1.  |
| 8ª) 15/05 |    | Professora Edvalda           | <b>Seminário</b><br><u>Grupo 2:</u> Tema: Artefatos de Controladoria e o Planejamento Estratégico (Custos para servir)  |
|           |    |                              | Aula expositiva Dialogada - Fechamento tema Seminário Grupo 2   |

|  |   |                                     |  |
|--|---|-------------------------------------|--|
| 9ª) 22/05 Aula será no dia 24-05-2024 (sexta às 13:30 horas) | 4 | Professor Convidado<br>Apoio Mônica | <b>Palestra presencial:</b> Desafios e Oportunidades da atuação das Mulheres na Controladoria<br>Sra. Ana Carolina Velloni ( Diretora Financeira da Giesecke+Devrient)   |
| 10ª) 29/05   | 4 | Grupo 3                             | <b>Seminário</b><br><u>Grupo 3:</u> Determinação do Preço de Venda (Considerações gerais; abordagens Econômicas e de Marketing; abordagens com base no Custo)  |
|  |   | Professora Edvalda                  | Aula expositiva Dialogada - Fechamento tema Seminário Grupo 3.   |
| 11ª) 05/06   | 4 | Professora Mônica                   | Tema: Apresentação e Discussão do tema Preço de Transferência  |
|  |   | Grupos                              | ** Resolução de Estudo de Caso e Apresentação dos resultados (Tema Preço de Transferência)   |
| 12ª) 12/06   | 4 | Grupo 4                             | <b>Seminário</b><br><u>Grupo 4:</u> Ensino da Controladoria no Brasil ( ementas, conteúdos e carga horária; habilidades e competências do <i>controller</i> ; aplicabilidade nas organizações  |
|  |   | Professora Edvalda                  | Aula expositiva Dialogada - Fechamento tema Seminário Grupo 4  |
| 13ª) 19/06   | 4 | Professoras Edvalda e Mônica        | Palestrante na área de Contabilidade Gerencial ( Profa. Franciele Beck - FURB)<br>Tema : a definir   |
| 14ª) 26/06   |   | Professoras Edvalda e Mônica        | Seminário de Pesquisas/ Controladoria (apresentação dos Artigo Científicos)<br>** Contará com a participação de convidados ( doutorandos e/ou professores para discutir a proposta e contribuir com as pesquisas em desenvolvimento) |
| 15ª) 03/07   |   |                                     | Aulas disponibilizadas para o desenvolvimento do artigo  |
| 16ª) 10/07   |   |                                     | Desenvolvimento do artigo científico<br><b>** Entrega do artigo até 15/07/2024</b>   |

## 8. REFERÊNCIAS

### Tópico 1: Aspectos Fundamentais da Controladoria

BORINELLI, M. L. Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BORINELLI, M. L. & Rocha W. Práticas de controladoria: um estudo nas cem maiores empresas privadas que atuam no Brasil. Anais do 7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil, 301, 2007

CAVALCANTE, D. S., DeLUCA, M. M. M., Ponte, V. M. R., GALLON, A. V. Características da Controladoria nas Maiores Companhias Listadas na BM&FBOVESPA. Revista Universo Contábil, 8(3),113-134, 2012.

GONÇALVES, M., Santos, C.A., LAVARDA, C.E.F. Estudo dos Aspectos Procedimentais da Estrutura Conceitual Básica de Controladoria na Gestão das Indústrias do Estado de Santa Catarina. Pensar Contábil, Rio de Janeiro, v. 18, n. 65, p. 4-15, jan./abr. 2016

MENDES, A.C.A., KRUGER, S.D. Características da Estrutura de Controladoria: um estudo empírico em Empresas do Oeste Catarinense. Revista Contabilidade Vista e Revista, Belo Horizonte, 28 (2), 121-140,2017.

### Tópico 2: Usuários da controladoria; Exigências técnicas e profissionais do controller; Formas de Estruturação Organizacional: missão, funções, atividades e responsabilidades (coordenação)

BENCOVÁ, M. KAL'AVSKÁ, A.Importance of the Controllershship for the Company Performance Software Company Experience. E M Ekonomie a Management, v.2, p. 76-83

BOFF , M. L., BEUREN, I. M., GUERREIRO, R. Institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria em empresas do estado de Santa Catarina. Organizações & Sociedade, 15(46), 153-174, 2008.

LUNKES, R. J., SCHNORRENBERGER, D., GASPARETTO, V., VICENTE, E. F. R. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. Revista Universo Contábil, 5(4), 63-75, 2009.

LUNKES, R. J., GASPARETTO, V., SCHNORRENDERGER, D. (2010). Um estudo sobre as funções da controladoria. Revista de Contabilidade e Organizações, 4(10),106-126.

MELO, H.P.A., Nicolau, A.M. Artefatos da Controladoria no Processo de Gestão: O uso do Planejamento Estratégico para a Tomada de Decisão no Brasil. Base- Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 14 (3), 185-196, 2017.

KREIN, V.; WERNKE, R.; ZANIN, A. Controladoria na Gestão Pública: a percepção de gestores públicos em municípios da região da Amerios. RACEF - Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace. v. 11, n. 3, p. 1-18, 2020.

PELEIAS, Ivam Ricardo. Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

SOUZA, G.H.C.; WANDERLEY, C.A.; HORTON, K. Perfis dos Controllers: Autonomia e envolvimento dos profissionais de Controladoria. Advances in Scientific and Applied Accounting, v.13, n.3 p. 003-022 Set. / Dez. de 2020.

### Tópico 3: Governança Corporativa e a Controladoria

CORREIA, L.F.; AMARAL, H.F.; LOUVET, P. Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil. R. Cont. Fin. - USP,

São Paulo, v. 22, n. 55, p. 45-63, jan./fev./mar./abr. 2011.

IHLENFFELDT, E.L.; COLAUTO, R.D. Qualidade do conselho de administração em companhias brasileiras de capital aberto. Enfoque, v. 39 n. 3 p. 37-53 setembro / dezembro, 2020.

OLIVEIRA, M.C.; ALMEIDA, S.R.; STEFE,R.; CUNHA, G. Comparative Analysis of the Corporate Governance Codes of the Five BRICS Countries. Contabilidade, Gestão e Governança - Brasília · v. 17 · n. 3 · p. 49- 70 · set./dez. 2014

SANTOS, A.A.; CRISPIM, S.F.; DORNELLES,M.; OLIVA, E.C. Códigos de Governança Corporativa dos Países Latino-Americanos: Análise das Práticas da ONU. RAM, São Paulo, 21(6), 2020.

SILVA, C.D. O Papel da Área de Controladoria nas Empresas que Adotam Boas Práticas de Governança Corporativa. Dissertação de Mestrado. Universidade Vale do Rio dos Sinos, 2008.

SOSHINSKI, C.K.; BOGONI, N.M.; SCHLUP, D.; CUNHA, P.R. .Influência da governança corporativa na assimetria de informação: uma comparação entre empresas brasileiras e americanas. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 17, n. 43, p. 149-163, abr./jun., 2020.

#### **Tópico 4: Responsabilidade Social e Sustentabilidade / Ética /IMA Accountability**

CONCEIÇÃO, S.H.; DOURADO, G.B.; SILVA, S.F.Global Reportin Initiative (GRI) – Um estudo exploratório da Prática de Evidenciação em Sustentabilidade Empresarial na América Latina. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, v. 2, n. 3, p. 17-38, set/dez., 2012.

FERNANDEZ-FEIJOO, B.; ROMERO, S.; RUIZ, S. Commitment to Corporate social responsibility measured through global reporting initiative reporting: factors affecting the behavior of companies. Journal of Cleaner Production , v. 81, p. 244-254, 2014.

IMA- The association of accountants and financial professionals in business. The Evolution of Accountability Sustainability Reporting for Accountants, 2014.

LOPES, J.C.L.; DEMAJOROVIC, J. Responsabilidade Social Corporativa: uma visão crítica a partir do estudo de caso da tragédia socioambiental da Samarco. Cad. EBAPE.BR, v. 18, nº 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2020

LOURENÇO, M.S.M.; SOUSA-FILHO, J.M. Determinants of Corporate Social Responsibility Practices: Institutional Pressure or Strategic Opportunity? Rev. Adm. UFSM, v. 13, número 3, p. 535-553, 2020.

LUGOBONI, L. F.; SOUZA JUNIOR, N.M.; SANTOS, B.S.; MACHADO, E.C.; SOUZA, R.P. Aspectos de Governança Corporativa no Global Reporting Initiative (GRI) em Empresas Alimentícias. Revista Metropolitana de Governança Corporativa, São Paulo, Vol. 4, N. 2, p. 4-33, Jul./Dez. 2019.

MARIMON, F.; ALONSO-ALMEIDA, M.M.; PILAR, R.; ALEJANDRO, K.A.C. The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point? Journal of Cleaner Production 33, p. 132- 144, 2012.

ROHENKOLHL, N.; VERSCHOORE, A.C.D.; DIAS, P.; BARCELLOS, M.D. Corporate Social Responsibility and Innovation: A Multiple Case Study With Brazilian Companies. Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA, v. 14, n. 1, p. 93-113, jan./abr. 2020.

#### **Tópico 5: Planejamento e Orçamento**

BERND, D.C.; BEUREN, I.M.; PAZETTO, C.F. LAVARDA, E.F. Antecedentes do Compromisso com as Metas Orçamentárias. Revista de Administração Contemporânea, v. 26, n. 2, e-200018, 2022

DANI, A.C.; ZONATTO, V.C.S.; DIEHL, C.A. Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial: Uma meta-análise das relações encontradas em pesquisas desenvolvidas na área comportamental da contabilidade. Advances in Scientific and Applied Accounting , v.10, n.1 p. 054 - 072 Jan. / Abr. de 2017.

DEGENHART, L.; LUNARDI, M.A.; ZONATTO, V.C.S . Antecedentes que Determinam os Níveis de Participação Orçamentária e seus Efeitos na Assimetria de Informação e Desempenho Gerencial. Revista Contabilidade Vista & Revista, v. 30, n. 2, p. 22-51, maio/ago. 2019.

FREZATTI, F. Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial. São Paulo: Atlas, 2009. 5ed. KAVESKIL, I.D.S.;BEUREN, I.M.; GOMES, T.; LAVARDA, C.E.F. Influence of the diagnostic and interactive use of the budget on managerial performance mediated by organizational commitment.. BBR. Brazilian Business Review (English Ed.), v. 18, p. 82-100, 2021.

LUNARDI, M.A.; ZONATTO, V.C.S.; NASCIMENTO, J.C. Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. R. Cont. Fin. – USP, São Paulo, v. 31, n. 82, p. 14-32, jan/abr. 2020.

MARTINS, E. (Org.) Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

MUCCI, D.M.; FREZATTI, F. De Que Forma os Gestores Percebem as Críticas ao Orçamento Empresarial? Revista Universo Contábil, v. 13, n. 4, p. 127-154, out./dez., 2017.

REIS, E. A. Orçamento Empresarial: A face econômica do Business Plan. Apostila - Disciplina Controladoria, Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia.

WELSCH, G. A. Orçamento Empresarial. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ZONATTO, V.C.S.; NASCIMENTO, J.C.; LUNARDI, M.A.; DEGENHART, L. Effects of Budgetary Participation on Managerial Attitudes, Satisfaction, and Managerial Performance. Revista de Administração Contemporânea - RAC, v. 24, n. 6, art. 2, pp. 532-549, 2020.

#### **Tópico 6: Artefatos de Controladoria : Planejamento estratégico, Balanced Scorecard e Gestão Baseada do Valor**

ARAUJO, A.M.P.; ASSAF NETO, A. A Contabilidade Tradicional e a Contabilidade Baseada em Valor. Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, n. 33, p. 16 - 32, setembro/dezembro 2003.

BEUREN, I.M.; SANTOS, A.C.D. Balanced Scorecard: fins de sua utilização por gestores. Revista Economia e Gestão, v. 13, n. 33, p. 108-127, 2013.

BEUREN, I.M.; BARROS, C.M.E.; VESCO, D.G.D. Percepção de justiça organizacional dos gestores no uso do balanced scorecard para a mensuração do desempenho estratégico. Revista de Contabilidade e Organizações – RCO, v.27, p.31-45, 2016.

BONACIM, C. A. G.; ARAUJO, A. M. P. Valor econômico agregado por hospitais universitários públicos. Revista de Administração de Empresas – RAE, 40(4), 419-433, 2009.. Recuperado em 7 de julho, 2016, de <http://200.144.183.88/handle/BDPI/6159>

GRIGOROUDIS, E.; ORFANOUDAKI, E.; ZOPOUNIDIS, C. Strategic performance measurement in a healthcare organization: a multiple criteria approach based on balanced scorecard. Omega, v. 40, n. 1, p. 104-119, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; RUGELSHOEN, B. Managing alliances with the balanced scorecard source. Harvard business review. v. 88. p.114-120, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard - measures that drive performance. Harvard business review. v. 83. p.172, 2005.

KRUGER, S.D.; SIMIONATO, A.;ZANELLA, C.; PETRI, M. Balanced Scorecard: uma proposta para a Gestão Estratégica de uma Cooperativa de Crédito Rural. Rev. Adm. UFSM, v. 11, número 6, p. 01-18, 2018.

MELO, H.P.A.; NICOLAU, A.M. Artefatos da Controladoria no Processo de Gestão: o uso do planejamento estratégico para tomada de decisão no Brasil. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 14, núm. 3, pp. 185-196, 2017

MONTENEGRO, F.R.M.S.; CALLADO, A.L.C. Fatores Contingenciais e o Uso de Indicadores de Desempenho Associados às Perspectivas do Balanced Scorecard. RGO - Revista Gestão Organizacional, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 73-91, jan./abr., 2019.

REZENDE, J.F.; NOGUEIRA, A.R. Alinhamento estratégico e balanceamento da performance: um estudo a partir da percepção de gerentes de agências bancárias. Revista ADM. MADE, v. 16, n. 3, p. 37-59, 2012.

TANGEN, Stefan. An overview of frequently used performance measures. Work study, v. 52, n. 7, p. 347-354, 2003.

### **Tópico 7: Determinação do Preço de Venda**

ALVES, C.A.; VAROTTO, L.F.; GONÇALVES, M. N. Objetivos e Métodos de Preço no Varejo: estudo na zona sul de São Paulo. RAE. Revista de Administração de Empresas, v.52, n.6 nov./dez. 2012.

AMARAL, J.V.; GUERREIRO, R. Estabelecimento dos Preços no Brasil. CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão. V. 16, n.2 – mai./ago. 2018.

BRAGA, A. V.; SOUZA, M.A.; KRONBAUER, C.; BRAGA, D.G. Costs, Prices and Results' Management: A Study Conducted in Fruit Canning Companies Located in Rio Grande do Sul State, Brazil. International Business Research, v.5, n.3, p-58-70, march, 2012.

BORGES, L.A.; LEAL, E.A.; PEREIRA, J.M. A Influência dos Campos Pessoal e Organizacional na Decisão do Preço sob a perspectiva de tolerância do risco. Revista Contabilidade Vista & Revista, v. 33, n. 2, p. 129-156, maio/ago. 2022.

BRUNI, A. L. e FAMÁ R. Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. São Paulo: Atlas, 2003.

CANEVER, F. P., SCHNORREBERGER, D., GASPARETTO, V. Formação de preços: um estudo em empresas industriais de Santa Catarina. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online), v. 17, n.2, p. 14 - p. 27, maio/ago., 2012.

GAMA, M.A.F.; NGANGA, C.S.N.; DUARTE, T.D.; SANTANA, A.R.; MIRANDA, G.J.; LEAL, E.A. Formação de Preços na Cooperativa Agropecuária CALU: o Dilema da Produção do Leite. REPeC – Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, v. 12, n. 1, art. 1, p. 6-21, jan./mar. 2018.

GUILDING, Chris; DRURY, Colin; TAYLES, Mike. An empirical investigation of the importance of cost-plus pricing. Managerial Auditing Journal, v. 20, n. 2, p. 125-137, 2005.

HANSEN, T; SOLGAARD, H. S. Strategic pricing: fundamental considerations and future perspectives. The Marketing Review, v. 4, p. 99-111, 2004.

KOHLI, C.; SURI, R. The price is right? Guidelines for pricing to enhance profitability. Business Horizons, Bloomington, v. 54, n. 6, p. 563-573. 2011.

LIOZU, M.; HINTERHUBER, A.; PERELLI, S.; BOLAND, R. Mindful pricing: transforming organizations through value-based pricing. Journal of Strategic Marketing, v. 20, n. 3, p. 197-209. 2012.

LUCAS, Mike R. Pricing decisions and the neoclassical theory of the firm. Management Accounting Research, v. 14, n. 3, p. 201-217, 2003.

MILAN, G.S.; SACIOTO, E.B.; LARENTIS, F. As Estratégias de Precificação e o Desempenho das Empresas. REAd, n.2, p.419-453, Mai.Agos.,2016.

NAGLE, Thomas T.; HOLDEN, Reed K. Estratégias e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas. Prentice Hall, São Paulo, 2003.

NOREEN, Eric W.; BURGSTAHLER, David. Full-cost pricing and the illusion of satisficing. Journal of Management Accounting Research, v. 9, p. 239, 1997.

SANTOS, M.; FLORES, L.C.S. Formação de Preço dos Hotéis Turísticos da Cidade de São Luís/Maranhão. Rev. Bras. Pesq. Tur. n.11(1), pp. 133-153, jan./abr. 2017.

VIEIRA, V.A.; MATOS, C.A. A Influência da Apresentação do Preço sobre as Avaliações dos Clientes . RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, art. 3, pp. 544-565, Jul./Ago. 2012.

### **Tópico 8: Custos para Servir**

Braithwaite, A.; Samakh, E. The cost-to-serve method. International Journal of Logistics Management, v. 9, n. 1. p. 69-84, 1998.

FARIA, A. C.; BORINELLI, M. L.; MANTOVANI, N. Análises multidimensionais e o conceito do custo para servir em empresas de serviços logísticos: Uma pesquisa-ação. Revista de Contabilidade e Organizações, 4(9), 127-144, 2010.

FERNANDES, M. G.; FARIA, A. C.; CRISPIM, S. F.; FERNANDES, F. C. Custo para servir clientes: uma pesquisa-ação em administração condominial na Baixada Santista (SP). Enfoque: Reflexão Contábil, v.33, n.3, p. 1-19, 2014.

GUERREIRO, R.; BIO, S.R.; MERSCHMANN, E.V.V. Cost-to-serve measurement and customer profitability analysis. The international Journal of Logistics Management, v.19, p. 389-407, 2008.

GUERREIRO, R. Estruturação de Sistemas de Custos para a Gestão da Rentabilidade. São Paulo: Atlas, 2011.

LI, W. S. Cost to Serve and Customer Selection. In: Strategic Management Accounting: A Practical Guidebook with Case Studies. Springer, 57-74, 2017

OLIVEIRA, J.O.C.; FARIA, A.C.; BORINELLI, M.L. Cost To Serve como Instrumento de Gestão para Análise de Rentabilidade de Segmentos de Mercado: Um estudo de caso em Centro Regional de Distribuição de Componentes Eletroeletrônicos na Europa. In Anais XXII Semed/USP, 2019.

PALHARINI, R.L.; CARNEIRO, D.M. Particularidades dos custos para servir na atividade industrial: um caso na indústria química. In Anais XXVII Congresso Brasileiro de Custos, nov., 2020.

ROBLES JR.; A.; ROBLES, L. T.; FARIA, A. C. Custos para Servir: uma proposta de aplicação em uma empresa de tintas. Revista Universo Contábil, v. 1, n. 1, p. 71-85, 2005.

SOUZA, F. F.; MARÇAL, J. V. K.; GASPARETTO, V. Custos para Servir e Rentabilidade de Clientes em Uma Empresa de Desenvolvimento de Softwares. Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 14, n. 2, 2019.

SUN, L.; KARWAN, M.H., Gemici-Ozkan, B., Pinto, J.M., Estimating the long-term cost to serve new customers in joint distribution. Comput. Ind. Eng. 80, 1-11, 2015.

### **Tema 9: Teoria das Restrições e Modelo de Produção Enxuta**

GOLDRATT, E. M.; COX, J. A meta: um processo de aprimoramento contínuo. São Paulo: Educator, 1993.

MACHADO, F.O.; MENDES PRIMO, M.A. Teoria Das Restrições Tratada Sob A Égide Das Rotinas E Da Estruturação Social. REUNA, v.22, n.1, p.21-40, Jan. – Mar. 2017.

NOREEN, Eric; SMITH, Debra; MACKEY, James T. Theory of constraints and its implications for management accounting: A report on the actual implementation of the theory of constraints. North River Press, Incorporated, 1995.

PINTO, R.A.Q.; TORRES JUNIOR, A.S.; TORTATO, U. Do TOC para Manufatura Enxuta: um estudo de caso de mudança de gestão da

### **TEMA 10 - Preço de Transferência**

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 11th ed. Upper-Saddle River: Prentice-Hall, 2003

CATELLI, Armando. Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica, Atlas, São Paulo, 2001. \*\* Nesta obra, para uma breve reflexão sobre a abordagem GECON, recomenda-se a leitura do capítulo 2

GIACOMELLI, J.G.C.; AGUIAR, H. Preço de Transferência e seus Impactos Contábeis e Fiscais dentro de uma Empresa de Filtros Automobilísticos na Importação e Exportação de Mercadorias. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 16, n. 49, p. 101-114, set./dez. 2017.

SCHAFER, J.D.; GASPARETTO, V.; FERREIRA, L.F. Preço de transferência em empresas exportadoras brasileiras: adoção para avaliação de desempenho financeiro de divisões. Revista Gestão & Tecnologia, v. 20, n. 1, p. 124-147, jan./mar. 2020.

SCHAFER, J.D.; GASPARETTO, V.; SCHNORREMBERGER, D.; LUNKES, R. J. Preço de Transferência: Legislação dos Países da América do SUL e Implicações nas Importações de Bens e Serviços. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online), Rio de Janeiro, v. 22, n.2, p. 3 - p. 19, maio/ago., 2017.

SCHAFER, J.D.; GASPARETTO, V.; FERREIRA, L.F. Preço de Transferência Fiscal em Empresas Exportadoras Brasileiras: Um Enfoque Contingencial. Internext, v.14, n. 3, p. 235-250, set./dez. 2019.

### **Decisões Estratégicas ( Tema da Discussão da Profa. Mônica)**

EMIASO, D.; EGBUNIKE, A. P. Strategic Management Accounting Practices and Organizational Performance of Manufacturing Firms in Nigeria. Journal of Accounting and Financial Management , 4 (1), 10-18, 2018.

NUNES, A.A.B.; SELITTO, M.A. A controladoria como suporte à estratégia da empresa: estudo multicaso em empresas de transporte. RAM, Revista Administração da Mackenzie, 17(1), 135-164, 2016;

SIMON, C.; GUILDING, C. Strategy, strategic management accounting and performance: a configurational analysis. Industrial Management & Data Systems, Vol. 112 Issue: 3, pp.484-501, 2012.

### **Gerais (Contabilidade Gerencial e Gestão de Custos)**

BAINES, Annette; LANGFIELD-SMITH, Kim. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. Accounting, organizations and society, v. 28, n. 7-8, p. 675-698, 2003.

BURNS, John. The dynamics of accounting change inter-play between new practices, routines, institutions, power and politics. Accounting, auditing & accountability journal, v. 13, n. 5, p. 566- 596, 2000.

BURNS, John; SCAPENS, Robert W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. Management accounting research, v. 11, n. 1, p. 3-25, 2000.

BRIGHT, J. et al. The deployment of costing techniques and practices: a UK study. Management accounting research, v. 3, n. 3, p. 201-211, 1992.

COHEN, Jeffrey R.; PAQUETTE, Laurence. Management accounting practices: perceptions of controllers. Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry, v. 5, n. 3, p. 73-83, 1991.

COKINS, Gary. Measuring profits and costs across the supply chain for collaboration. Journal of cost management, v. 17, n. 5, p. 22-29, 2003.

COOPER, Robin; EMORE, James R.; NESS, Joseph A. The slow pace of meaningful changes in cost systems. Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry, v. 4, n. 4, p. 36-45, 1991.

CHOUDHURY, Nandan. In search of relevance in management accounting research. Accounting and Business Research, v. 17, n. 65, p. 21-32, 1986.

EDWARDS, K. A.; EMMANUEL, Clive R. Diverging views on the boundaries of management accounting. Management Accounting Research, v. 1, n. 1, p. 51-63, 1990.

FREZATTI, Fabio; ROCHA, Wellington; NASCIMENTO, Artur Roberto do; JUNQUEIRA, Emanuel. Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

GUERREIRO, 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 Contabilidade & Finanças, v. 17, p. 7-21, 2006.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. The rise and fall of management accounting [2]. Strategic Finance, v. 68, n. 7, p. 22, 1987.

SCAPENS, Robert W.; ROBERTS, John. Accounting and control: a case study of resistance to accounting change. Management accounting research, v. 4, n. 1, p. 1-32, 1993.

GUERREIRO, Reinaldo; BIO, Sérgio Rodrigues; CASADO, Tania. Some reflections on the archetypes in cost accounting: an exploratory study. Journal of Applied Management Accounting Research, v. 2, n. 1, p. 41, 2004.

GUERREIRO, Reinaldo; FREZATTI, Fábio; CASADO, Tania. Behind the habits, routines and institutions of management accounting. In: 4th Conference on New Directions in Management Accounting: Innovations in Practice and Research, Brussels. 2004.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. Cost management: accounting and control. 3rd. ed. Ohio: South-Western College Publishing, 2000.

HECKERT, Josiah Brooks; WILLSON, James D. Controllorship. The Ronald Press Company, New York, 1963.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 11th ed. Upper-Saddle River: Prentice-Hall, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NARAYANAN, Vilangadu G. Measuring and managing customer profitability. Cost Management, v. 15, n. 5, p. 5-9, 2001.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip. Contabilidade gerencial. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

WILLSON, James D.; ROEHL-ANDERSON, Janice M.; BRAGG, Steven M. Controllorship, the work of the managerial accountant. Wiley, 1999.

## **9. APROVAÇÃO**

Aprovado em reunião do Colegiado realizada em: 04 de abril de 2024.

Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis em: \_\_\_\_\_



Documento assinado eletronicamente por **Maria Elisabeth Moreira Carvalho Andrade, Coordenador(a)**, em 19/04/2024, às 13:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://www.sei.ufu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **5340094** e o código CRC **CC6F6C18**.