

O PAPEL DA CONTROLADORIA NA OTIMIZAÇÃO DOS CUSTOS INDUSTRIAIS: ESTUDO DE CASO NA GRENDENE S.A

THE ROLE OF CONTROLLERSHIP IN THE OPTIMIZATION OF INDUSTRIAL
COSTS: A CASE STUDY AT GRENDENE S.A

Ciências Sociais Aplicadas • 17/03/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/773728588](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/773728588)

Francisco Yuri Matos Silva¹

Antonio Rodrigues Albuquerque Filho²

Helena Mara Oliveira Lima³

Maria do Socorro Silva Mesquita⁴

Maria Maciléya Azevedo Freire⁵

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar de que forma a Controladoria contribui para a otimização dos custos industriais da Grendene S.A., a partir da análise de indicadores econômico-financeiros no período de 2022 a 2025, especificamente em sua unidade fabril localizada em Sobral, Ceará. A pesquisa busca compreender de que forma o sistema de controle gerencial da companhia contribui para a redução dos custos diretos e indiretos na produção calçadista, considerando os desafios de um setor altamente competitivo. Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como descritivo, de abordagem qualitativa, estruturado sob a forma de estudo de caso, fundamentado em análise documental de relatórios financeiros, indicadores de desempenho divulgados pela empresa entre os anos de 2022 e 2025, além de literatura especializada em controladoria e contabilidade gerencial. Os resultados evidenciam que a empresa tem alcançado melhorias significativas em sua margem bruta e no EBIT, reflexo da redução proporcional dos custos em relação à receita líquida, demonstrando a eficácia dos mecanismos de controle e planejamento orçamentário. Conclui-se que a controladoria desempenha papel estratégico na sustentabilidade financeira da Grendene, ao promover eficiência operacional, apoiar a tomada de decisão e garantir maior competitividade no mercado nacional e internacional de calçados.

Palavras-chave: Controladoria. Custos industriais. Sistema de controle gerencial.

ABSTRACT

This study aimed to analyze how Controllershship contributes to the optimization of industrial costs at Grendene S.A., based on the analysis of economic and financial indicators from 2022 to 2025,

specifically in its manufacturing unit located in Sobral, Ceará. The research seeks to understand how the company's management control system contributes to the reduction of direct and indirect costs in footwear production, considering the challenges of a highly competitive sector. Methodologically, the study is characterized as descriptive, with a qualitative approach, structured as a case study, and based on documentary analysis of financial reports and performance indicators disclosed by the company between 2022 and 2025, in addition to specialized literature on controllership and managerial accounting. The results show that the company has achieved significant improvements in its gross margin and EBIT, reflecting the proportional reduction of costs in relation to net revenue, demonstrating the effectiveness of control mechanisms and budget planning. It is concluded that controllership plays a strategic role in Grendene's financial sustainability by promoting operational efficiency, supporting decision-making, and ensuring greater competitiveness in the national and international footwear markets.

Keywords: Controllership. Industrial costs. Management control system.

1. INTRODUÇÃO

A controladoria compreende um instrumento essencial no ambiente corporativo auxiliando o processo de tomada de decisões que é baseado em informações íntegras e tempestivas. Essa área da contabilidade compreende um sistema integrado de informações que apoia o processo decisório e permite o alcance dos objetivos organizacionais (PADOVEZE, 2019) atuando também como um elo entre a estratégia e a execução, transformando dados financeiros e operacionais em conhecimento útil para o planejamento e o

controle. Assim, a controladoria assume papel gerencial nas companhias incorporando funções de planejamento, avaliação de desempenho e suporte à tomada de decisão estratégica (CATELLI, 2001; DE SOUSA; ROBERTO; CAVALCANTE, 2025).

Sob essa perspectiva, entende-se que a controladoria afeta a gestão de custos, o planejamento financeiro e o monitoramento de metas organizacionais (FRANCO; SOUZA; DOMICIANO, 2025). Em consonância com Anthony e Govindarajan (2008), o sistema de controle gerencial é utilizado como vetor que alinha os recursos disponíveis aos resultados esperados, de modo a alcançar a eficiência das operações. Assim, decisões como a alocação de recursos, investimentos em automação, ampliação da produtividade e redução de desperdícios dependem das informações produzidas pela controladoria, que passa a atuar como um verdadeiro centro de integração entre os departamentos da empresa (PEREZ JÚNIOR; PESTANA; FRANCO, 2020).

No cenário corporativo industrial, marcado pela elevada competitividade e intensidade tecnológica, há uma elevada volatilidade de custos de insumos e energia (FRANCO; SOUZA; DOMICIANO, 2025). Nesse ambiente, a busca por eficiência e otimização de custos deixou de ser uma opção e passou a ser elemento chave de sobrevivência organizacional. A mensuração e apropriação adequadas dos custos aos produtos são determinantes para a sustentabilidade financeira das empresas (MARTINS, 2018). Horngren, Datar e Rajan (2020), inclusive, denotam que uma gestão de custos eficaz permite identificar oportunidades de otimização e evitar distorções que comprometam a rentabilidade da companhia (DE SOUSA; ROBERTO; CAVALCANTE, 2025).

Ademais, a eficiência operacional, além de contribuir com o aumento da competitividade e do desempenho organizacional, traz outras vantagens quanto a capacidade de inovação das companhias industriais (MAZZOTTI; SCHREIBER, 2025). Kaplan e Norton (1997), por exemplo, afirmam que as organizações que evidenciam mecanismos de controle e indicadores de desempenho eficientes tendem a transformar a estratégia em resultados concretos. Nesse contexto, a controladoria, ao integrar informações financeiras e não financeiras, impacta a melhoria contínua e a eliminação de desperdícios, fortalecendo a vantagem competitiva das indústrias no longo prazo.

Na indústria calçadista, a necessidade de controle de custos é particularmente relevante (MAZZOTTI; SCHREIBER, 2025). O setor é intensivo em mão de obra e sensível a variações de preço de matérias-primas, o que exige gestão eficiente e capacidade de resposta rápida a mudanças do mercado. Nesse cenário, destaca-se a Grendene S.A., uma das maiores fabricantes e exportadoras de calçados do país, reconhecida por sua capacidade produtiva, inovação e eficiência (DIÁRIO DO NORDESTE, 2025). Fundada em 1971, a empresa possui em Sobral, Ceará, seu principal polo fabril, responsável por uma parcela significativa da produção calçadista nacional e pela geração de milhares de empregos diretos e indiretos (SOBRAL EM REVISTA, 2025).

A complexidade operacional da Grendene demanda mecanismos de controle e planejamento capazes de assegurar eficiência e sustentabilidade. Como enfatiza Leone (2012), a correta identificação e alocação de custos diretos e indiretos são essenciais para a formação do preço de venda e para a manutenção da competitividade. Nesse interim, a controladoria da empresa atua

como instrumento de apoio à gestão, monitorando indicadores, propondo ajustes e promovendo o equilíbrio entre qualidade, custo e produtividade.

Diante desse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Qual a contribuição da Controladoria para a otimização dos custos diretos e indiretos na unidade fabril da Grendene S.A., em Sobral? Assim, o objetivo do estudo consistiu em analisar de que forma a Controladoria contribui para a otimização dos custos industriais da Grendene S.A., a partir da análise de indicadores econômico-financeiros no período de 2022 a 2025.

A justificativa deste estudo fundamenta-se na relevância acadêmica e prática do tema. Do ponto de vista teórico, contribui para o aprofundamento das discussões sobre controladoria e gestão de custos industriais, áreas que têm ganhado destaque na literatura contemporânea (SOUZA; ROCHA, 2021; ALMEIDA; MARTINS, 2022). Sob o aspecto prático, oferece subsídios para gestores e profissionais da área, ao demonstrar como o uso eficaz das ferramentas de controladoria pode impactar positivamente os resultados financeiros e operacionais. Por fim, o estudo valoriza a importância da indústria calçadista cearense, especialmente a unidade de Sobral, como vetor de desenvolvimento econômico e social da região.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Controladoria e Tomada de Decisão Gerencial

A controladoria pode ser compreendida como uma área estratégica de apoio à gestão, responsável por fornecer informações relevantes para o planejamento, a execução e o controle das atividades organizacionais. Segundo Padoveze (2019), a controladoria atua

como um sistema integrado de informações econômicas, financeiras e operacionais, cujo objetivo principal é subsidiar o processo de tomada de decisão e contribuir para o alcance dos objetivos empresariais.

Historicamente, a controladoria surgiu vinculada à contabilidade financeira, com foco no registro e no controle patrimonial. Entretanto, conforme destacado por Catelli (2001), sua atuação foi aos poucos ampliada, incorporando práticas de contabilidade gerencial, planejamento orçamentário, gestão de custos e avaliação de desempenho. Dessa forma, a função do controller deixou de ser apenas operacional e passou a assumir um papel estratégico dentro das organizações.

Na gestão contemporânea, a controladoria exerce papel fundamental no suporte à tomada de decisão gerencial, ao transformar dados contábeis e operacionais em informações úteis, tempestivas e confiáveis. Anthony e Govindarajan (2008) ressaltam que a eficácia das decisões gerenciais depende diretamente da qualidade dos sistemas de controle e das informações disponibilizadas aos gestores. Assim, decisões relacionadas à alocação de recursos, investimentos produtivos, definição de metas e avaliação de desempenho organizacional são fortemente influenciadas pelas informações geradas pela controladoria.

Assim, se observa que a controladoria não se limita ao acompanhamento de resultados passados, mas atua de forma proativa, apoiando decisões operacionais e estratégicas. No ambiente industrial, caracterizado por estruturas produtivas complexas e elevado volume de custos, essa atuação torna-se ainda mais relevante, pois contribui para o alinhamento entre estratégia

empresarial, controle gerencial e eficiência operacional (MAZZOTTI; SCHREIBER, 2025)

2.2. Gestão de Custos Industriais

A gestão de custos industriais constitui um dos pilares da contabilidade gerencial e da controladoria, sendo essencial para a análise da rentabilidade e para a manutenção da competitividade das empresas. Os custos industriais correspondem ao conjunto de gastos necessários à transformação de insumos em produtos acabados, abrangendo desde a aquisição de matérias-primas até os custos relacionados à estrutura produtiva (MAZZOTTI; SCHREIBER, 2025).

De acordo com Martins (2018), os custos podem ser classificados quanto à sua identificação e comportamento. Os custos diretos são aqueles que podem ser atribuídos de forma objetiva ao produto, como matérias-primas e mão de obra direta. Já os custos indiretos referem-se aos gastos que, embora necessários ao processo produtivo, não podem ser facilmente mensurados por unidade produzida, como energia elétrica, manutenção de máquinas, depreciação e supervisão fabril. Além disso, os custos podem ser classificados como fixos ou variáveis, conforme seu comportamento em relação ao volume de produção.

Essa classificação é fundamental para o planejamento e o controle dos custos, bem como para a tomada de decisão gerencial. Horngren, Datar e Rajan (2020) destacam que a mensuração inadequada ou a alocação incorreta dos custos indiretos pode distorcer o custo dos produtos, comprometendo a formação de preços e a análise da rentabilidade. Dessa forma, a gestão de custos

assume caráter estratégico, especialmente em setores industriais sujeitos a margens reduzidas e forte concorrência.

No ambiente industrial, diferentes métodos de custeio podem ser utilizados para apoiar a gestão, como o custeio por absorção, o custeio variável e o custeio baseado em atividades (ABC). A escolha do método mais adequado depende das características do processo produtivo e das necessidades informacionais da gestão. Independentemente do método adotado, o controle eficiente dos custos permite identificar desperdícios, otimizar processos produtivos e sustentar vantagens competitivas (DE SOUSA; ROBERTO; CAVALCANTE, 2025).

Logo, a gestão de custos industriais deixa de ser apenas um instrumento contábil e passa a ser um elemento central da estratégia empresarial, contribuindo para a eficiência operacional e para a sustentabilidade econômica das organizações.

2.3. Contribuições da Controladoria para a Otimização dos Custos Industriais

A controladoria desempenha papel central na otimização dos custos industriais ao atuar de forma integrada no controle, na análise e na redução dos gastos relacionados ao processo produtivo. Por meio de instrumentos gerenciais, a controladoria possibilita o acompanhamento sistemático dos custos diretos e indiretos, a identificação de desvios e a proposição de ações corretivas alinhadas aos objetivos estratégicos da organização (MAZZOTTI; SCHREIBER, 2025).

Entre os principais instrumentos utilizados pela controladoria destacam-se o orçamento empresarial, os relatórios gerenciais, os

indicadores de desempenho e os sistemas de controle por centros de responsabilidade. Esses mecanismos permitem monitorar o comportamento dos custos, avaliar a eficiência operacional e apoiar decisões relacionadas à melhoria contínua dos processos produtivos. Kaplan e Norton (1997) ressaltam que sistemas de controle que integrem indicadores financeiros e não financeiros ampliam a capacidade da gestão de compreender o desempenho organizacional de forma mais abrangente.

Perez Junior, Pestana e Franco (2020) destacam que a controladoria exerce função tanto preventiva quanto corretiva, ao antecipar riscos, identificar oportunidades de redução de custos e apoiar a formulação de estratégias voltadas à eficiência operacional. No ambiente industrial, essa atuação é essencial para assegurar competitividade, especialmente em setores caracterizados por elevada concorrência e sensibilidade aos custos, como a indústria calçadista.

Estudos recentes reforçam essa relação entre controladoria e desempenho econômico. Souza e Rocha (2021) evidenciam que empresas que adotam práticas modernas de gestão de custos, aliadas a sistemas integrados de informação, apresentam maior previsibilidade orçamentária e melhor alocação de recursos. Almeida e Martins (2022) acrescentam que o uso de ferramentas de Business Intelligence fortalece a atuação da controladoria ao permitir análises mais rápidas e decisões mais assertivas.

Os fundamentos teóricos apresentados neste referencial fornecem o suporte conceitual necessário para a análise empírica desenvolvida neste estudo, permitindo interpretar os dados financeiros e

operacionais da Grendene S.A. à luz das contribuições da controladoria para a otimização dos custos industriais.

3. METODOLOGIA

3.1. Natureza da Pesquisa

O estudo classifica-se como uma pesquisa aplicada, uma vez que busca gerar conhecimento para aplicação prática na gestão industrial, especialmente na área de controladoria e custos. Quanto à abordagem, é qualitativa por interpretar a função da controladoria dentro do contexto organizacional utilizando dados financeiros e indicadores de desempenho da Grendene S.A. no período de 2022 a 2025.

3.2. Objetivos da Pesquisa

De acordo com Gil (2019), quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada em descritiva, pois procura analisar e descrever a atuação da controladoria na otimização dos custos industriais, sem a intenção de interferir no processo produtivo.

3.3. Procedimentos Técnicos

Como procedimento técnico, adota-se o estudo de caso, uma vez que o objeto de análise está delimitado à unidade fabril da Grendene S.A. localizada em Sobral, Ceará. O estudo de caso, conforme Yin (2015), permite uma análise aprofundada de fenômenos contemporâneos dentro de um contexto real.

3.4. Técnicas de Coleta de Dados

Para a realização deste estudo, a coleta de dados foi estruturada a partir de diferentes fontes, permitindo uma análise abrangente do desempenho econômico-financeiro da Grendene S.A. e do contexto teórico relacionado à controladoria e custos industriais. As principais fontes utilizadas estão apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 1. Métodos de Coleta de Dados

Tipo de Coleta de Dados	Descrição
Análise documental	Relatórios financeiros anuais e trimestrais da Grendene S.A., disponíveis em seu portal de relações com investidores.
Levantamento bibliográfico	Livros, artigos científicos e periódicos especializados em controladoria, custos industriais e contabilidade gerencial.
Dados secundários	Informações publicadas em meios de comunicação de credibilidade (Valor Econômico, Diário do Nordeste, O Povo, entre outros), referentes ao desempenho econômico-financeiro da empresa no período analisado.

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

3.5. Técnicas de Análise de Dados

Os dados coletados foram analisados à luz da contabilidade de custos e da teoria da controladoria. Foram utilizados indicadores como margem bruta, EBIT, EBITDA e a relação entre custos e receita líquida, a fim de identificar a evolução do desempenho da empresa. A análise seguiu uma abordagem comparativa entre os anos de 2022, 2023, 2024 e o primeiro trimestre de 2025, com o intuito de verificar tendências e impactos das práticas de controle gerencial na redução de custos.

3.6. Limitações do Estudo

A principal limitação do estudo consiste na ausência de acesso a dados internos confidenciais da Grendene, como relatórios gerenciais detalhados e indicadores específicos da controladoria. Dessa forma, a análise foi realizada com base em informações públicas, o que restringe a profundidade de alguns aspectos. Ainda assim, o uso de relatórios financeiros auditados e de fontes secundárias confiáveis assegura a validade dos resultados apresentados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Estrutura Produtiva da Grendene em Sobral

A Grendene S.A. consolidou-se como uma das maiores produtoras de calçados do mundo, sendo sua unidade fabril em Sobral, no Ceará, responsável por parcela significativa da produção nacional. Estima-se que o polo fabril de Sobral concentre cerca de 16% da produção nacional da empresa, enquanto o estado do Ceará responde por aproximadamente 25% da produção total (DIÁRIO DO NORDESTE, 2025). Além de sua relevância econômica, o complexo industrial é um dos maiores empregadores da região, gerando milhares de postos de trabalho diretos e indiretos.

Além do impacto econômico, o polo industrial representa um dos principais motores de desenvolvimento regional, sendo responsável pela geração de milhares de empregos diretos e indiretos. Essa dimensão operacional demanda práticas de gestão sofisticadas, especialmente no campo do controle de custos, uma vez que a empresa lida com elevados volumes de insumos, mão de obra e despesas indiretas associadas ao processo fabril. Nesse cenário, a

controladoria assume papel estratégico ao monitorar gastos e fornecer informações precisas para a tomada de decisão.

4.2. Evolução da Receita, Custos e Margens (2022 – 2025)

A análise das demonstrações financeiras da Grendene no período de 2022 ao 1º trimestre de 2025 demonstra um comportamento positivo em termos de eficiência operacional e melhoria das margens, ainda que o crescimento da receita tenha sido moderado.

A Tabela 1 resume os principais indicadores financeiros entre 2022 e o primeiro trimestre de 2025.

Tabela 1. Indicadores Financeiros da Grendene (2022–1T25)

Ano/Período	Receita Líquida (R\$ mi)	Cresc. Receita (%)	Lucro Líquido (R\$ mi)	Cresc. Lucro (%)	Custos Recei
2022	2.512,7	—	200,0	—	60%
2023	2.540,0	+1,1%	215,0	+7,5%	55%
2024	2.628,6	+3,5%	280,0	+30,2%	53%
1T25	563,8	—	143,6	+244%**	53%

△ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/o-papel-da-controladoria-na-otimizacao-dos-custos-industriais-estudo-de-caso-na-grendene-s-a?noblockage>

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

Nota: *Estimativa com base em dados de relatórios gerenciais.

**Comparação 2T25 x 2T24.

A Tabela 1 revela que, embora a Receita Líquida tenha apresentado crescimento modesto no período (CAGR de ~2,3%), o Lucro Líquido acelerou de forma expressiva (CAGR de ~18,1%). Isso indica que a melhora dos resultados não decorreu da expansão das vendas, mas sim de ajustes internos de gestão de custos e ganhos de eficiência.

A margem bruta aumentou de 47,7% (2022) para 50,9% (2024), demonstrando maior controle dos custos diretos, enquanto a margem líquida mais que dobrou entre 2022 e o 1T25, alcançando 25,5%, patamar elevado para o setor calçadista. Da mesma forma, a margem EBIT evoluiu consistentemente, passando de 11,5% em 2022 para 27,2% no 1T25, evidenciando maior eficiência operacional.

Esses números sugerem que a empresa não apenas ampliou sua rentabilidade, mas também consolidou um modelo de gestão financeira que privilegia o controle sistemático dos custos e a busca por maior produtividade.

4.3. Impactos nos Custos Diretos e Indiretos

Os custos diretos da Grendene estão associados principalmente à compra de matérias-primas sintéticas, embalagens e mão de obra direta. Já os custos indiretos englobam energia elétrica, manutenção de equipamentos, depreciação, segurança e supervisão fabril.

A redução proporcional desses custos em relação à receita evidencia a implementação de um conjunto de práticas gerenciais de controle, sintetizadas no Quadro 2.

Quadro 2. Práticas Gerenciais de Controle de Custos Implementadas pela Grendene

Prática Gerencial	Objetivo Principal	Impacto Esperado
Renegociação periódica de contratos de fornecimento	Obter melhores condições comerciais e reduzir custos de insumos	Redução do custo direto das matérias-primas
Monitoramento do consumo energético e investimentos em eficiência	Racionalizar o uso de energia e reduzir desperdícios	Diminuição do custo indireto com energia elétrica
Automação de etapas produtivas	Padronizar processos e minimizar falhas	Redução de retrabalhos, perdas e custos de manutenção
Relatórios gerenciais por centro de responsabilidade	Aumentar a transparência e a <i>accountability</i> interna	Correção tempestiva de desvios e maior controle orçamentário

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Essas práticas reforçam o papel estratégico da controladoria, permitindo identificar desvios rapidamente e implementar ações corretivas. Como defendem Kaplan e Norton (1997), a adoção de indicadores de desempenho alinhados à estratégia possibilita acompanhar resultados de forma integrada, transformando dados financeiros e operacionais em vantagem competitiva.

4.4. Discussão à Luz da Literatura

Os resultados observados corroboram a visão de autores como Padoveze (2019) e Perez Junior, Pestana e Franco (2020), que destacam a controladoria como instrumento fundamental de

sustentação estratégica, ao apoiar decisões baseadas em informações confiáveis.

A evolução das margens da Grendene entre 2022 e 2025 pode ser interpretada como evidência empírica da eficácia da controladoria em ambientes industriais. Assim como defende Martins (2018), a correta apuração e alocação dos custos diretos e indiretos é determinante para o cálculo preciso da rentabilidade e para o posicionamento competitivo da empresa.

Portanto, o caso da Grendene S.A. reforça a ideia de que a controladoria não deve ser vista apenas como função contábil de registro, mas como área estratégica, capaz de proporcionar vantagem competitiva sustentável por meio da gestão eficiente de custos (DE SOUSA; ROBERTO; CAVALCANTE, 2025). Esses resultados confirmam a perspectiva defendida por autores como Padoveze (2019) e Perez Junior, Pestana e Franco (2020), ao enfatizarem que a controladoria não se restringe ao registro contábil, mas constitui um instrumento essencial de suporte estratégico.

5. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o papel da controladoria na otimização dos custos industriais, tomando como referência a unidade da Grendene S.A. em Sobral/CE, uma das maiores plantas produtivas da empresa e importante polo de desenvolvimento regional.

A análise dos resultados entre 2022 e o 1º trimestre de 2025 evidenciou que, embora a Receita Líquida da companhia tenha apresentado crescimento modesto, a rentabilidade aumentou de forma significativa, especialmente em virtude da redução

proporcional dos custos diretos e indiretos. A evolução da margem bruta (de 47,7% em 2022 para 50,9% em 2024), da margem líquida (de 7,9% para 25,5% no 1T25) e da margem EBIT (de 11,5% para 27,2% no mesmo período) confirma que os ganhos de eficiência decorreram da adoção de práticas gerenciais robustas e de um sistema de controle eficiente.

O Quadro 1, inserido neste estudo, demonstrou de forma clara as principais ações implementadas pela Grendene para atingir tais resultados, como a renegociação periódica de contratos, a busca por eficiência energética, a automação de processos e a utilização de relatórios gerenciais por centros de responsabilidade. Essas práticas reforçam a literatura de autores como Padoveze (2019), Martins (2018) e Kaplan e Norton (1997), ao destacar a controladoria não apenas como função contábil, mas como instrumento estratégico de gestão capaz de sustentar a competitividade em ambientes industriais complexos.

Do ponto de vista prático, o caso analisado reforça que empresas de grande porte podem alcançar vantagem competitiva sustentável mesmo em setores de margens tradicionalmente pressionadas, desde que adotem mecanismos de controle integrados e baseados em informações confiáveis. Para o setor calçadista brasileiro, isso representa uma demonstração de que a busca pela eficiência operacional é um caminho viável para enfrentar a concorrência internacional e manter a liderança no mercado. No campo acadêmico, a pesquisa contribui ao oferecer evidências empíricas de que a atuação estratégica da controladoria resulta em melhoria concreta de indicadores financeiros e operacionais, confirmando sua relevância para a administração contemporânea.

Como limitação do estudo, ressalta-se a análise baseada em informações públicas, sem acesso a relatórios internos detalhados da companhia. Essa restrição impediu o aprofundamento de alguns aspectos específicos da atuação da controladoria. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o escopo de análise para outros segmentos industriais e incluir variáveis não financeiras, como indicadores de sustentabilidade e inovação tecnológica, de modo a enriquecer a compreensão do papel da controladoria na geração de valor organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A.; MARTINS, J. Controladoria e transformação digital: impactos na gestão de custos. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 16, n. 2, 2022.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Management control systems**. 12. ed. New York: McGraw-Hill, 2008.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DE SOUSA, Reginaldo Branches; ROBERTO, José Carlos Alves; CAVALCANTE, Zuila Paulino. **Controladoria aplicada na gestão e tomada de decisões**. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, v. 17, n. 6, p. e8697–e8697, 2025.

DIÁRIO DO NORDESTE. **Grendene registra lucro líquido três vezes maior no segundo trimestre antes do impacto do “tarifaço”**. Fortaleza, 14 ago. 2025. Disponível em: <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br>. Acesso em: 2 set. 2025.

FRANCO, Alexandre de Farias; SOUZA, Wylerson Teles de; DOMICIANO, José Fernando. Controladoria: tomadas de decisão para crescimento privado. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 11, n. 10, p. 3609–3615, 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V. **Contabilidade de custos**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: measures that drive performance**. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71–79, 1997. Acesso em: 6 jan. 2026.

LEONE, George S. G. **Custos: planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MAZZOTTI, Karla; SCHREIBER, Dusan. Práticas sustentáveis na indústria calçadista. *Colóquio – Revista do Desenvolvimento Regional*, v. 22, n. 1, p. 61–77, jan./mar. 2025.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Gelson; FRANCO, Hilário. **Controladoria: fundamentos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

SOBRAL EM REVISTA. **Grendene apresenta resultados robustos no quarto trimestre de 2024**. Sobral, 28 fev. 2025. Disponível em: <https://sobralemrevista.com>. Acesso em: 2 set. 2025.

SOUZA, P.; ROCHA, F. A controladoria no contexto da indústria 4.0. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 25, n. 3, 2021. Acesso em: 6 jan. 2026.

VALOR ECONÔMICO. **Relatórios financeiros da Grendene: 2022–2025**. São Paulo, 2023–2025. Disponível em: <https://valor.globo.com>. Acesso em: 2 set. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

¹ Discente do Curso Superior de Ciências Contábeis da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA.

² Docente do Curso Superior de Ciências Contábeis da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, Campus Betânia. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Docente do Curso Superior de Ciências Contábeis da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, Campus Betânia. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Docente do Curso Superior de Administração da Faculdade Luciano Feijão - FLF, Campus Betânia. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁵ Docente do Curso Superior de Ciências Contábeis da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, Campus Camocim. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)