XXXIII Congresso Brasileiro de Custos
17, 18 e 19 de novembro de 2026
- Porto de Galinhas / PE -

Determinantes de Custos e Tomada de Decisão Gerencial em uma Empresa Produtora de Cachaça Artesanal

Maria Das Graças Teixeira de Souza e Rocha (UFU) - galsalinas@yahoo.com.br

Angelica Ramos de Almeida (UFU) - angelica.almeida@ufu.br

Sérgio Lemos Duarte (UFU) - sergiold@ufu.br

Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr (UFU) - larafehr@ufu.br

Resumo:

A produção artesanal de cachaça constitui uma importante atividade agroindustrial brasileira, cujas características produtivas tornam a GEC-Gestão Estratégica de Custos um elemento essencial para a eficiência operacional e a competitividade das organizações. Nesse contexto, os determinantes de custos constituem fatores que influenciam a estrutura econômica das organizações e subsidiam decisões gerenciais relacionadas à eficiência operacional, à formação de preços e à competitividade. Este estudo teve como objetivo analisar como os determinantes de custos influenciam a tomada de decisão gerencial em uma empresa produtora de cachaça artesanal. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, adotando o estudo de caso único como estratégia de investigação. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com o gestorproprietário, observação direta e análise documental, utilizando-se a triangulação de evidências. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo, fundamentada em Bardin (2011), tendo como categorias analíticas os dezesseis determinantes de custos propostos por Costa, Borinelli e Rocha (2024). Os resultados mostraram que diferentes fatores estratégicos relacionados aos custos influenciam a dinâmica organizacional, com destaque para experiência, comprometimento, qualidade, utilização da capacidade e arranjo físico. Esses fatores apoiam o controle de custos, a eficiência operacional e as decisões gerenciais relacionadas ao planejamento da produção, ao controle operacional e às estratégias de mercado. O estudo também demonstra que os determinantes de custos se relacionam entre si na prática, ampliando a compreensão do modelo de Costa et al. (2024).

Palavras-chave: *Gestão Estratégica de Custos. Determinantes de Custos. Tomada de Decisão Gerencial.*

Área temática: *Contribuições teóricas para a determinação e a gestão de custos*

Determinantes de Custos e Tomada de Decisão Gerencial em uma Empresa Produtora de Cachaça Artesanal

RESUMO

A produção artesanal de cachaça constitui uma importante atividade agroindustrial brasileira, cujas características produtivas tornam a GEC-Gestão Estratégica de Custos um elemento essencial para a eficiência operacional e a competitividade das organizações. Nesse contexto, os determinantes de custos constituem fatores que influenciam a estrutura econômica das organizações e subsidiam decisões gerenciais relacionadas à eficiência operacional, à formação de preços e à competitividade. Este estudo teve como objetivo analisar como os determinantes de custos influenciam a tomada de decisão gerencial em uma empresa produtora de cachaça artesanal. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, adotando o estudo de caso único como estratégia de investigação. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com o gestor-proprietário, observação direta e análise documental, utilizando-se a triangulação de evidências. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo, fundamentada em Bardin (2011), tendo como categorias analíticas os dezesseis determinantes de custos propostos por Costa, Borinelli e Rocha (2024). Os resultados mostraram que diferentes fatores estratégicos relacionados aos custos influenciam a dinâmica organizacional, com destaque para experiência, comprometimento, qualidade, utilização da capacidade e arranjo físico. Esses fatores apoiam o controle de custos, a eficiência operacional e as decisões gerenciais relacionadas ao planejamento da produção, ao controle operacional e às estratégias de mercado. O estudo também demonstra que os determinantes de custos se relacionam entre si na prática, ampliando a compreensão do modelo de Costa et al. (2024).

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Custos. Determinantes de Custos. Tomada de Decisão Gerencial.

Área Temática: Contribuições teóricas para a determinação e a gestão de custos.

1 INTRODUÇÃO

A cachaça artesanal possui expressiva relevância econômica, histórica e cultural no Brasil, constituindo importante atividade agroindustrial em diferentes territórios nacionais (MAPA, 2021; SEBRAE, 2019). Presente em diversas localidades, o processo artesanal destaca-se pela associação entre conhecimento tradicional, características territoriais e diferenciação dos produtos, elementos que contribuem para a identidade e o valor agregado do segmento no mercado nacional e internacional (MAPA, 2021; SEBRAE, 2019).

Apesar dessa relevância, as empresas produtoras de cachaça artesanal enfrentam desafios relacionados à gestão dos custos de produção, à formação de preços, ao planejamento operacional e à manutenção da competitividade em um mercado cada vez mais exigente. Nesse setor, a GEC-Gestão Estratégica de Custos apresenta-se como uma abordagem capaz de fornecer informações relevantes para a tomada de decisão gerencial, contribuindo para a eficiência operacional e para a obtenção de vantagem competitiva (Padoveze, 2010; Atkinson, Kaplan, Matsumura e

Young, 2015). Entre os conceitos desenvolvidos pela GEC, destacam-se os determinantes de custos, tema central desta pesquisa.

Nesse segmento produtivo, a atividade diferencia-se da produção industrial por estar fortemente associada à tradição, aos conhecimentos produtivos locais e à identidade regional, aspectos que influenciam tanto a organização da produção quanto a estrutura de custos das empresas (SEBRAE, 2019; MAPA, 2021). Entre os principais polos produtores destaca-se o município de Salinas, no norte de Minas Gerais, reconhecido nacionalmente pela tradição na produção de cachaça artesanal. Essa valorização territorial e produtiva amplia as exigências relacionadas ao aperfeiçoamento da gestão, à qualidade dos processos produtivos e à competitividade das empresas, reforçando a necessidade de compreender os fatores que influenciam sua estrutura de custos (Shank e Govindarajan, 1997).

Nesse sentido, sob a perspectiva da GEC, os determinantes de custos correspondem às causas estruturais que influenciam a formação dos custos organizacionais no longo prazo. Diferentemente dos direcionadores de custos (*cost drivers*), relacionados aos fatores operacionais responsáveis pelas variações dos custos das atividades, a análise dos determinantes de custos possibilita identificar como escolhas estratégicas e aspectos organizacionais interferem no desempenho econômico das empresas (Costa et al., 2024). Dessa forma, essa abordagem proporciona uma visão mais ampla da realidade organizacional e subsidia decisões gerenciais voltadas ao melhor aproveitamento dos recursos e à competitividade (Shank e Govindarajan, 1997; Costa et al., 2024).

Embora a literatura apresente avanços na identificação dos determinantes de custos, ainda são escassos os estudos empíricos que investigam sua aplicação em ambientes produtivos tradicionais e regionalmente caracterizados. Em particular, observa-se uma lacuna quanto à utilização dos dezesseis determinantes de custos propostos por Costa et al. (2024) em setores artesanais, nos quais aspectos econômicos, culturais, operacionais e territoriais interagem simultaneamente.

Essa lacuna possui implicações práticas relevantes, pois a falta de conhecimento sobre esses fatores pode dificultar a identificação de oportunidades de melhoria, a definição de estratégias de precificação, a alocação de investimentos e o aprimoramento do processo decisório (Padoveze, 2010; Atkinson et al., 2015). Diante disso, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como os determinantes de custos influenciam a tomada de decisão em uma empresa produtora de cachaça artesanal?

Para responder a essa questão, o objetivo geral consiste em analisar como os determinantes de custos influenciam a tomada de decisão gerencial em uma empresa produtora de cachaça artesanal. Especificamente, busca-se: identificar os determinantes de custos presentes na empresa estudada; analisar como esses determinantes influenciam as decisões gerenciais; verificar de que forma os determinantes contribuem para o controle dos custos e para o desempenho operacional; e relacionar os achados empíricos ao modelo de determinantes de custos propostos por Costa et al. (2024).

A presente pesquisa justifica-se pelas contribuições teóricas, práticas e institucionais que pode proporcionar à consolidação dos estudos sobre os determinantes de custos da produção de cachaça artesanal. Sob a perspectiva teórica, contribui para o avanço da literatura em GEC ao analisar empiricamente os determinantes de custos em um setor produtivo tradicional e regionalmente caracterizado, ampliando o conhecimento sobre a aplicabilidade do modelo proposto por Costa et al. (2024) em um segmento ainda pouco explorado.

No âmbito prático, a pesquisa evidencia como os determinantes de custos podem fornecer informações relevantes para a gestão organizacional. Estudos anteriores ressaltam a relevância da distinção entre determinantes e direcionadores de custos e analisam fatores associados aos custos em diferentes realidades organizacionais (Costa e Carneiro, 2014; Carneiro, Duarte e Costa, 2015). Contudo, permanecem limitadas as evidências empíricas aplicadas ao segmento da cachaça artesanal. Assim, abordar os fatores estruturais que determinam o comportamento dos custos pode contribuir para o aprimoramento dos processos de planejamento e controle gerencial, ampliando a capacidade das organizações de avaliar suas decisões estratégicas e adaptar-se às exigências do mercado (Martins, 2018; Bornia, 2019).

Sob a ótica institucional, destaca-se que o setor de cachaça artesanal vem ampliando a valorização de seus produtos por meio de mecanismos de diferenciação, como a Indicação Geográfica (IG) e outras certificações de origem, que contribuem para agregar valor à produção, fortalecer a reputação das marcas e ampliar sua inserção em mercados mais exigentes (MAPA, 2021; SEBRAE, 2019). Entretanto, esses mecanismos também impõem maiores exigências relacionadas ao controle dos processos produtivos, à padronização da qualidade e ao gerenciamento dos custos, tornando relevante a análise dos fatores estruturais que influenciam a gestão das organizações do setor.

Dessa forma, ao analisar como os determinantes de custos influenciam a gestão de uma empresa produtora de cachaça artesanal, esta pesquisa amplia o conhecimento sobre a GEC em atividades produtivas tradicionais e oferece subsídios para decisões mais eficientes relacionadas ao planejamento, ao controle gerencial e ao aprimoramento dos processos organizacionais (Shank e Govindarajan, 1997; Costa et al., 2024).

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão estratégica de custos

A GEC surgiu como uma evolução da contabilidade de custos tradicional, incorporando uma perspectiva estratégica e externa à organização. Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva de uma empresa está diretamente relacionada à sua capacidade de gerenciar custos de forma alinhada ao posicionamento estratégico adotado. Essa abordagem enfatiza a análise da cadeia de valor, a identificação de fontes de diferenciação e o papel dos custos na sustentação da competitividade organizacional.

De acordo com Costa et al. (2024), as transformações ocorridas no ambiente empresarial nas últimas décadas, impulsionadas pela globalização, pelos avanços tecnológicos, pela intensificação da concorrência e pela crescente exigência dos consumidores, modificaram significativamente a forma como as organizações gerenciam seus custos. Nesse cenário, a informação de custos passou a desempenhar papel estratégico, contribuindo para a formulação e implementação de estratégias organizacionais.

A perspectiva apresentada por Porter (1989) foi ampliada por estudos posteriores que passaram a investigar a aplicação da GEC em diferentes perspectivas. Nesse sentido, Al-Mawali (2015) demonstrou que ambientes mais dinâmicos reforçam a importância da GEC, enquanto Andrade, Teixeira, Fortunato e Nossa (2013) evidenciaram que características organizacionais, como porte e estratégia empresarial, influenciam a adoção dessas práticas. Esses resultados

convergem ao indicar que a GEC depende não apenas do ambiente competitivo, mas também das características internas das organizações.

Nessa perspectiva, Costa et al. (2024) destacam que as decisões organizacionais voltadas à melhoria dos resultados dependem do entendimento dos fatores que influenciam os custos. Para isso, torna-se necessário considerar aspectos relacionados à qualidade dos produtos, à eficiência dos processos e ao alinhamento entre estratégia e operações. Assim, a GEC fornece a base conceitual necessária para entender os fatores que influenciam a formação dos custos organizacionais, tema aprofundado na seção seguinte por meio da análise dos determinantes de custos.

Estudos recentes reforçam a relevância da GEC como ferramenta para a geração de vantagem competitiva e sustentabilidade organizacional. Rounaghi, Jarrar e Dana (2021) destacam que a utilização estratégica das informações de custos contribui para a melhoria da eficiência operacional, da alocação de recursos e da capacidade de adaptação das organizações em ambientes de elevada competitividade. De forma complementar, pesquisas recentes evidenciam que a GEC vem ampliando sua aplicação para diferentes setores produtivos, incluindo pequenas empresas e atividades agroindustriais, reforçando sua importância para a tomada de decisão e para o desempenho organizacional.

A análise da literatura evidencia consenso entre os autores quanto à importância da GEC como instrumento de apoio à competitividade e à tomada de decisão organizacional. Porter (1989) destaca a necessidade de analisar os fatores que influenciam os custos para a construção de vantagens competitivas, enquanto Shank e Govindarajan (1997) ampliam essa perspectiva ao integrar a análise de custos ao planejamento estratégico. De forma complementar, Costa et al. (2024) reforçam que a GEC permite examinar não apenas os custos incorridos, mas também os fatores que os originam. Embora as abordagens apresentem diferenças quanto ao foco analítico, observa-se convergência quanto ao papel das informações de custos na formulação de estratégias e na melhoria do desempenho organizacional.

2.2 Determinantes de custos

Os determinantes de custos correspondem aos fatores que influenciam a estrutura e o comportamento dos custos organizacionais, permitindo identificar não apenas quanto a organização gasta, mas também as causas que explicam esses custos. Conforme Costa et al. (2024), esses determinantes podem ser classificados em fatores estruturais, como escala, tecnologia e localização, e fatores operacionais, como eficiência, aprendizagem e complexidade. Sua identificação amplia o entendimento do comportamento dos custos e fornece subsídios para decisões gerenciais mais eficazes.

Além de explicar o comportamento dos custos, os determinantes de custos possuem finalidade estratégica, uma vez que subsidiam decisões relacionadas a investimentos, produção e posicionamento competitivo. Nessa perspectiva, Costa e Carneiro (2014) propõem sua classificação em três grupos: produtos/serviços, processos e fatores globais, ampliando a análise sobre os elementos que influenciam a formação dos custos organizacionais.

Ao analisarem a produção de soja no Brasil, Carneiro et al. (2015) verificaram que fatores como localização, tecnologia, estrutura de capital, utilização da capacidade produtiva e aprendizagem influenciam significativamente os custos. Esses resultados evidenciam que os determinantes não atuam de forma isolada, mas variam conforme as características produtivas, tecnológicas e regionais de cada atividade econômica, indicando a necessidade de investigações em outros setores.

Resultados semelhantes foram encontrados em outros segmentos. No setor público, Bjornenak (2000) demonstrou que fatores institucionais e características dos serviços também influenciam os custos organizacionais. De forma complementar, Costa (2011), ao investigar empresas do setor eletroeletrônico brasileiro, verificou que os determinantes de custos contribuem para a análise da concorrência e para a análise do comportamento dos custos. Em conjunto, esses estudos apontam que a influência dos determinantes varia conforme condições internas e externas que afetam uma organização.

Em conjunto, os estudos de Bjornenak (2000), Costa (2011), Carneiro et al. (2015) e Costa et al. (2024) convergem ao reconhecer que os determinantes de custos explicam o comportamento dos custos organizacionais. Entretanto, diferenciam-se quanto ao cenário analisado: Bjornenak (2000) enfatiza a influência de fatores institucionais no setor público; Costa (2011) concentra-se na competitividade das empresas industriais; Carneiro et al. (2015) destacam fatores relacionados à produção agrícola; enquanto Costa et al. (2024) propõem um modelo integrador composto por dezesseis determinantes aplicáveis a diferentes esferas organizacionais. Apesar dessas diferenças, todos apontam que o conhecimento dos fatores geradores dos custos é essencial para apoiar decisões gerenciais.

Com o objetivo de sistematizar o conhecimento produzido sobre o tema, Costa et al. (2024) propõem dezesseis determinantes de custos que podem ser utilizados para analisar diferentes aspectos organizacionais, conforme apresentado no Quadro 1.

Determinante de Custos	**Descrição detalhada**
Modelo de gestão	Corresponde à forma como cada organização é gerenciada, incluindo normas de conduta que orientam as decisões estratégicas do líder, influenciando diretamente as escolhas gerenciais e, consequentemente, os custos da empresa.
Escala	Define a dimensão e o porte organizacional, abrangendo escolhas que podem influenciar o volume das atividades e gerar vantagens nas operações financeiras. Desse modo, os custos estão relacionados ao processo estratégico, e uma gestão adequada pode influenciar a economia de escala e a redução de custos.
Utilização da Capacidade	Refere-se ao volume de produtos e serviços e ao impacto do grau de ociosidade do sistema. Nesse sentido, o grau de utilização da capacidade afeta diretamente o valor dos custos dos produtos, bens e serviços gerados.
Escopo	Uso de atividades, recursos comuns para a criação de vários produtos ou serviços, de forma que a organização possa explorar ao máximo sua estrutura produtiva, ampliando seus resultados. A gestão adequada ocasiona economia de escopo e diminuição dos custos, podendo ocorrer o inverso.
Experiência	Tempo em que uma organização operacionaliza uma atividade; contudo, não basta apenas estar há muito tempo executando algo, é imprescindível o aprendizado por meio dos erros, a manutenção dos acertos e o desenvolvimento de um fluxo contínuo de melhoria e conhecimento, de modo a adquirir experiência que possa impactar positivamente os custos empresariais.
Tecnologia	Modo como uma organização aplica seu aprendizado sobre o processo empresarial para alocar recursos, inclusive intangíveis, na geração de produtos ou serviços.
Diversidade	Pode ser utilizada em diferentes componentes da organização, como serviços, produtos, clientes e fornecedores. Esse alcance envolve benefícios e malefícios que impactam de forma diversa a estruturação dos custos organizacionais.
Comprometimento	Grau de compromisso dos empregados com aspectos relacionados à organização, sejam atividades rotineiras, programas de qualidade ou demais métodos necessários para o alcance dos resultados organizacionais.

Qualidade	Relaciona a diversos atributos que influenciam o consumidor a escolher um produto ou serviço em preferência a outros. Logo, é notado pela empresa com a finalidade de que o bem, produto ou serviço, possa atingir o resultado esperado pelo cliente.
Arranjo Físico	Refere-se à organização dos recursos no ambiente de trabalho, visando garantir segurança, armazenamento adequado dos produtos e boas condições operacionais, o que impacta diretamente os custos devido à necessidade de um ambiente adequado para o desenvolvimento do produto.
Projeto do produto ou serviço	Inclui as expectativas e necessidades do consumidor, de forma que todos os aspectos atendam às demandas no desenho de um produto ou na definição do escopo de um serviço.
Relações na cadeia de valor	São relacionamentos interprocessuais que se iniciam dentro da firma e podem se estender ao consumidor, fornecedores e outros agentes da cadeia, nos quais a troca de informações e a colaboração buscam um benefício comum.
Estrutura de Capitais	É considerado um determinante de custos de forma abrangente, representando a forma como a organização financia e aloca recursos para a continuidade de suas atividades, no curto e no longo prazo.
Tempestividade	Considera que os recursos ou dados precisam estar disponíveis no tempo oportuno para impactar a tomada de decisão.
Localização	Refere-se ao impacto da localização nos custos, uma vez que fatores como impostos, incentivos fiscais, acesso a clientes, fornecedores e infraestrutura influenciam positiva ou negativamente as operações da empresa.
Fatores institucionais	Impacto de regulamentações, políticas públicas e tributos sobre os custos.

Quadro 1 -Determinantes de Custos propostos por Costa et al. (2024)
Fonte: Costa et al. (2024)

Os dezesseis determinantes propostos por Costa et al. (2024) ampliam a análise dos custos ao contemplarem fatores estratégicos, operacionais e institucionais que influenciam o desempenho organizacional. Essa proposta sistematiza e amplia a abordagem de Bjornenak (2000), centrada na identificação das causas das variações dos custos e na elucidação dos fatores que as explicam em nível conceitual. De forma complementar, Carneiro et al. (2015) revelam empiricamente a influência desses determinantes na estrutura de custos da produção agrícola. Em conjunto, esses estudos evidenciam que a identificação dos determinantes de custos fornece uma base consistente para analisar o comportamento dos custos e subsidiar a tomada de decisão.

2.3. Tomada de Decisão Gerencial e Informação de Custos

A tomada de decisão gerencial constitui uma das principais finalidades dos sistemas de informação contábil e de custos. Nesse sentido, as informações produzidas pela contabilidade gerencial fornecem subsídios para o planejamento, o controle e a avaliação do desempenho organizacional, contribuindo para a escolha das alternativas mais adequadas diante dos desafios enfrentados pelas empresas (Padoveze, 2010).

Assim, a informação de custos desempenha papel fundamental no processo decisório, especialmente em decisões relacionadas à formação de preços, análise de rentabilidade, redução de desperdícios e melhoria da eficiência operacional (Martins, 2018). Dessa forma, verificar os fatores que influenciam os custos torna-se essencial para a gestão organizacional.

Sob a ótica da GEC, Shank e Govindarajan (1997) argumentam que a análise dos custos deve ultrapassar os limites da mensuração tradicional, incorporando

fatores estratégicos capazes de influenciar a competitividade empresarial. Nessa perspectiva, investigar os determinantes de custos possibilita aos gestores identificar oportunidades de melhoria, reduzir ineficiências e fortalecer o posicionamento competitivo da organização.

Em consonância com essa perspectiva, Atkinson et al. (2015) enfatizam que a utilidade das informações de custos depende de sua relevância, confiabilidade e tempestividade para apoiar decisões gerenciais. Enquanto Shank e Govindarajan (1997) destacam a necessidade de incorporar fatores estratégicos à análise dos custos, Atkinson et al. (2015) direcionam a discussão para a qualidade das informações utilizadas no processo decisório.

Nesse sentido, a identificação e análise dos determinantes de custos representam instrumentos importantes para a tomada de decisão gerencial, pois permitem avaliar os fatores que originam os custos e orientar estratégias de melhoria do desempenho organizacional. Conforme argumentam Shank e Govindarajan (1997), os custos são influenciados por diferentes direcionadores relacionados às características estruturais e operacionais da organização, sendo necessário explorar essas relações para uma gestão estratégica mais eficiente.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória-descritiva e de abordagem qualitativa, adotando o procedimento técnico de estudo de caso único com dados coletados via pré-teste e entrevista definitiva. Fundamentada em Yin (2015), a metodologia busca investigar em profundidade as particularidades operacionais e gerenciais de uma produtora de cachaça, visando elucidar como os determinantes de custos influenciam a tomada de decisão e gerar conhecimento prático para a melhoria da gestão de custos no setor.

No pré-teste, o roteiro da entrevista semiestruturada foi validado por dois especialistas em GEC e, após os ajustes sugeridos, aplicado presencialmente em 8 de junho de 2026 com o gestor de uma empresa produtora de cachaça, mediante assinatura do TCLE-Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e acompanhado de observação *in loco* de duas horas. A entrevista gravada durou cerca de 23 minutos e gerou oito páginas de transcrição (via *Sonix.ai*), confirmando a clareza, a linguagem e o tempo de aplicação do instrumento sem a necessidade de ajustes adicionais, sendo os dados utilizados exclusivamente para a verificação da adequação do instrumento de pesquisa, sem compor a análise final.

Após a validação do instrumento por meio do pré-teste, realizou-se a entrevista definitiva com o gestor-proprietário da empresa em 23 junho de 2026, mediante assinatura do TCLE. A coleta de dados baseou-se na triangulação de fontes proposta por Yin (2015), contemplando entrevista semiestruturada, observação direta e análise documental. Foram realizados uma entrevista semiestruturada composta por 31 questões (com duração aproximada de 30 minutos, gravada em áudio e transcrita por meio do *Sonix.ai*, resultando em 11 páginas de transcrição), observação direta de três horas, abrangendo: recebimento da cana-de-açúcar, moagem, fermentação, destilação, armazenamento e engarrafamento, com registros e anotações descritivas, além da análise de documentos, como relatórios, controles internos e registros operacionais.

A análise do material empírico seguiu a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), iniciando com a transcrição pelo *Sonix.ai*, conferência com o áudio, correção manual no *Microsoft Word* e leitura flutuante. Em seguida, foram identificadas e codificadas manualmente as unidades de registro, correspondentes a

trechos de fala que expressavam ideias relacionadas aos 16 determinantes de custos propostos por Costa et al. (2024), definidos previamente como categorias de análise. Por fim, as evidências agrupadas foram confrontadas com os documentos e as observações diretas para triangulação, sendo os resultados interpretados com base no referencial teórico e no rigor metodológico de Yin (2015).

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico analisa a entrevista realizada com o proprietário de uma empresa de cachaça artesanal em Salinas/MG (E1, com 20 anos de experiência), visando identificar os determinantes estratégicos de custos da organização por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011), com base nas categorias propostas por Costa et al. (2024). Os resultados revelaram 13 determinantes com evidências claras relacionados às decisões gerenciais e à estrutura de custos, além de evidências parciais para Tecnologia e Diversidade e evidência limitada para Escopo, conforme síntese apresentada no Quadro 2.

Determinante	**Evidência empírica**	**Influência nos custos**	**Decisão gerencial**
Modelo de gestão	Decisões baseadas na observação e na experiência.	Maior agilidade no processo decisório.	Gestão orientada pela experiência acumulada.
Escala	Monitoramento da produtividade dos canaviais.	Evita perdas de produtividade.	Renovação dos canaviais quando necessário.
Utilização da capacidade	Adequação da mão de obra à sazonalidade da produção.	Melhor aproveitamento da capacidade produtiva.	Contratação de trabalhadores safristas.
Escopo	Ausência de diversificação das atividades.	Evita aumento da complexidade operacional.	Manutenção do foco na produção de cachaça.
Experiência	Aprendizado acumulado sobre as atividades produtivas.	Redução de erros operacionais.	Aprimoramento contínuo das práticas operacionais.
Tecnologia	Manutenção da tecnologia atualmente utilizada.	Não foram identificadas evidências de influência nos custos.	Manutenção dos equipamentos existentes.
Diversidade	Diversificação ainda não implementada.	Não foram identificadas evidências de influência nos custos.	Adiamento da diversificação de produtos.
Comprometimento	Investimento em mão de obra local qualificada.	Maior eficiência e redução de falhas.	Capacitação e retenção da equipe.
Qualidade	Controle da fermentação e das etapas produtivas.	Redução de perdas e retrabalho.	Correção de desvios e manutenção do padrão do produto.
Arranjo físico	Fábrica construída em declive.	Menor consumo de energia elétrica.	Aproveitamento da estrutura física.
Projeto do produto ou serviço	Mudanças nas embalagens e nas estratégias de mercado.	Geração de custos com embalagens e marketing.	Adaptação do produto às exigências do mercado.
Relações na cadeia de valor	Relações estáveis com fornecedores.	Maior previsibilidade nas relações de fornecimento.	Manutenção de parcerias duradouras.
Estrutura de capitais	Utilização predominante de capital próprio.	Redução potencial de custos financeiros.	Evitar financiamentos de terceiros.
Tempestividade	Análise contínua das mudanças de mercado.	Evita decisões inadequadas.	Ajuste de estratégias quando necessário.

Localização	Prestígio da região e distância dos centros consumidores.	Valor agregado ao produto e maior custo logístico.	Explorar a origem territorial e gerenciar a logística.
Fatores institucionais	Exigências legais e regulatórias.	Aumento dos custos de conformidade.	Cumprimento da legislação aplicável.

Quadro 2. Determinantes de custos, evidências empíricas e implicações gerenciais
Fonte: Dados da pesquisa

De forma geral, os resultados evidenciam que os determinantes estratégicos de custos propostos por Costa et al. (2024) apresentam diferentes níveis de influência na empresa analisada. Diferentemente de Costa e Rocha (2014), os achados indicam que, no sistema produtivo da cachaça, os custos são influenciados não apenas por aspectos produtivos, mas também por fatores intangíveis, como experiência acumulada, conhecimento tácito, relações de confiança e identidade territorial. Assim, o estudo contribui ao evidenciar características específicas dos determinantes de custos em empresas artesanais.

4.1.1 Modelo de Gestão e Experiência

O modelo de gestão da empresa é caracterizado por práticas fundamentadas na observação e no conhecimento acumulado pelo proprietário ao longo da trajetória organizacional. Conforme sintetizado no Quadro 2, o participante explicou que as decisões “são tomadas através da observação e da experiência” (E1), afirmando que “eu tive que então parar e estudar para aprender a fazer cachaça do jeito correto” (E1), demonstrando que o desenvolvimento do conhecimento técnico contribuiu para o aprimoramento das práticas produtivas e gerenciais. Contudo, diferentemente de Costa e Rocha (2014), que identificaram estruturas gerenciais mais formalizadas como na Whirlpool do setor eletroeletrônico, o caso analisado evidencia que, em empresas artesanais, o conhecimento prático do proprietário atua como mecanismo de coordenação e apoio à gestão.

Em relação ao determinante experiência, verificou-se que o conhecimento acumulado pelo gestor ao longo da atividade contribuiu para o aprimoramento das práticas produtivas e gerenciais. Os achados relacionados ao modelo de gestão e à experiência convergem com Argote e Epple (1990), ao demonstrarem que o aprendizado acumulado contribui para o aprimoramento dos processos produtivos.

4.1.2 Escala, Utilização da Capacidade, Arranjo Físico e Tempestividade

A análise dos determinantes Escala e Utilização da Capacidade evidenciou a preocupação da empresa com o aproveitamento eficiente dos recursos produtivos e com a manutenção da produtividade ao longo do ciclo operacional. Em relação à escala, o Quadro 2 demonstra que o desempenho dos canaviais é acompanhado continuamente, sendo realizada a renovação quando a produtividade esperada não é alcançada. O gestor relatou que “tem que tomar a decisão de renová-lo imediatamente” (E1), indicando que o monitoramento da produtividade da matéria-prima influencia decisões relacionadas ao controle dos custos. Esse resultado converge com Carneiro et al. (2015), ao evidenciar que a escala de produção e a utilização da capacidade contribuem para maior eficiência na utilização dos recursos e para a diluição dos custos fixos.

Quanto à utilização da capacidade, verificou-se que a empresa ajusta a mão de obra conforme a variação da produção, relatando que “ao longo do ano eu

mantenho três pessoas para fazer a manutenção da fazenda (...) eventualmente, algum safrista que entra aí, ou diarista que entra para fazer uma cobertura" (E1). Essa estratégia reduz custos fixos e evidencia a flexibilidade operacional. Os resultados confirmam Costa et al. (2024) ao demonstrar que o aproveitamento dos recursos produtivos influencia os custos, acrescentando que, no segmento artesanal de cachaça, essa relação é condicionada às características agrícolas e à sazonalidade.

No que se refere ao Arranjo Físico, identificou-se que a configuração da unidade produtiva contribui para a redução de gastos organizacionais. O entrevistado relatou que "a minha fábrica é feita em declive", permitindo que "todo o resto vai por gravidade" (E1), contribuindo potencialmente para a redução da necessidade de bombeamento e do consumo de energia elétrica. O resultado evidencia que a disposição física dos recursos produtivos influencia a eficiência operacional, em consonância com Costa et al. (2024).

Por fim, a Tempestividade está relacionada à capacidade da organização de responder às mudanças do ambiente externo. O gestor afirmou que a empresa reage às mudanças "analisando quais são essas mudanças e se a gente precisa efetivamente fazer alguma alteração no processo de comercialização" (E1), evidenciando uma postura de acompanhamento do mercado e adaptação das decisões gerenciais. Esse resultado converge com Costa et al. (2024), ao indicar que a tempestividade das informações favorece a adaptação das decisões gerenciais diante das mudanças do ambiente.

4.1.3 Qualidade e Projeto do Produto

A análise dos determinantes Qualidade e Projeto do Produto evidenciou que a empresa adota um processo tradicional, no qual a diferenciação do produto está associada principalmente à manutenção das características artesanais da cachaça. Conforme sintetizado no Quadro 2, verificou-se que a empresa realiza controles contínuos ao longo das etapas produtivas com o objetivo de assegurar a padronização e a conformidade do produto. O entrevistado ressaltou que "você tem que monitorar diariamente algum fermento que não está dando o retorno correto, a produção correta ou a qualidade não está boa. Você tem que tomar a decisão diariamente" (E1), evidenciando a necessidade de acompanhamento permanente. Os resultados convergem com Costa e Rocha (2014), ao evidenciar que a qualidade influencia a gestão dos custos. Contudo, neste estudo a qualidade está associada ao monitoramento contínuo do processo produtivo artesanal.

Também foram identificadas práticas de controle relacionadas ao acompanhamento da fermentação, medição do Brix da cana, controle das condições do caldo e realização de análises laboratoriais. O gestor relatou a necessidade de "para cada 1000 litros, fazer então uma análise de cobre e acidez" antes do armazenamento da cachaça (E1). Essas ações evidenciam que a qualidade constitui um elemento relevante para reduzir perdas, manter a estabilidade operacional e assegurar as características esperadas do produto. Essas evidências convergem com Costa et al. (2024), ao indicar que a qualidade constitui um determinante de custos. Além disso, corroboram Porter (1989), ao evidenciar seu papel na agregação de valor ao produto, e Martins (2018), ao demonstrar que o controle da qualidade contribui para a redução de perdas e para a eficiência operacional.

Quanto ao Projeto do Produto, observou-se que a empresa realiza ajustes conforme as exigências do mercado, especialmente relacionados à apresentação comercial. Segundo o entrevistado, "o mercado exige mudanças porque você

frequentemente tem novas embalagens" (E1), indicando que a adequação das embalagens constitui um aspecto necessário para acompanhar as demandas dos consumidores e as estratégias de comercialização. Essas mudanças podem gerar impactos na estrutura econômica, especialmente em gastos com embalagens, desenvolvimento de materiais e ações de marketing. Esse resultado complementa Costa et al. (2024) ao demonstrar que as mudanças no projeto do produto concentram-se na apresentação comercial, como embalagens e identidade visual, preservando as características tradicionais e operacionais.

4.1.4 Comprometimento

De acordo com o relato do gestor, a mão de obra constitui um dos principais componentes da estrutura de custos da empresa durante o período produtivo. Conforme evidenciado no Quadro 2, o E1 destacou que mantém colaboradores fixos nas atividades produtivas, afirmando que "aqueles que realmente me ajudam a fazer a cachaça, eles são fixos nele. A pessoa que trabalha em caldeira, ele tem um curso próprio para isso" (E1). O gestor acrescentou que esses profissionais permanecem na organização há vários anos, relatando que "Estão comigo já há mais de oito anos. Então é uma mão de obra que me dá tranquilidade, porque eles cumprem o processo produtivo de qualidade" (E1). Esse achado converge com Costa e Rocha (2014), que, no estudo realizado na Whirlpool, destacaram o comprometimento dos colaboradores como um fator relacionado aos custos, associado a práticas de valorização e reconhecimento dos trabalhadores.

Essas evidências destacam que o comprometimento dos colaboradores está associado à qualificação técnica e à retenção de conhecimento operacional, contribuindo para maior estabilidade operacional. Além disso, o gestor destacou que "eu investi na mão de obra local, que acaba se tornando até mais barata para mim" (E1), indicando que a valorização e permanência da equipe podem contribuir para a eficiência operacional. O achado confirma Costa et al. (2024), evidenciando que o comprometimento dos colaboradores contribui para a estabilidade dos processos, redução de falhas e preservação do conhecimento produtivo.

4.1.5 Relações na Cadeia de Valor e Estrutura de Capitais

No que tange às Relações na Cadeia de Valor, identificou-se a existência de vínculos comerciais de longo prazo com fornecedores. Conforme Costa et al. (2024), esse determinante está relacionado às interações estabelecidas entre a empresa e os agentes da cadeia, podendo influenciar a coordenação das atividades e o acesso aos recursos necessários. No caso analisado, o E1 destacou que "os fornecedores que eu tenho, eles são os mesmos há mais de dez anos. Então, a gente já se conhece, né". (E1). O achado reforça Costa et al. (2024) ao evidenciar que relações duradouras com fornecedores favorecem a estabilidade da cadeia de suprimentos, especialmente pela confiança construída ao longo do tempo.

Em relação à Estrutura de Capitais, observou-se que a empresa adota uma estratégia conservadora de financiamento, baseada na utilização de recursos próprios. Conforme apresentado no Quadro 2, o entrevistado (E1) afirmou que os investimentos e a manutenção das operações são realizados "exclusivamente através de capital próprio" (E1). Essa prática reduz a exposição da empresa aos custos associados ao uso de capital de terceiros, embora o entrevistado não tenha caracterizado essa escolha como uma estratégia formal de gestão financeira. Esse

resultado converge com Carneiro et al. (2015), ao evidenciar que a estrutura de capitais pode influenciar os custos, especialmente pela relação entre utilização de recursos de terceiros, juros e financiamentos.

4.1.6 Localização e Fatores Institucionais

A análise dos determinantes Localização e Fatores Institucionais evidenciam uma relação ambígua entre as vantagens competitivas associadas ao território e os custos decorrentes do ambiente operacional e regulatório. No que se refere à localização, o E1 destacou que a região de Salinas/MG representa um elemento favorável a produção, afirmando que “o nome da região é muito forte, é um marketing por si só” (E1). Esse aspecto pode contribuir para agregar valor à cachaça produzida, em razão da associação do produto à origem territorial. Por outro lado, o entrevistado também ressaltou as limitações associadas à distância dos principais mercados consumidores, destacando que “ela traz dificuldade porque ela é longe de todos os grandes centros (...) e o custo do frete às vezes chega a ser inibidor” (E1). Esse resultado converge com Costa et al. (2024), ao indicar que a localização influencia custos e vantagens competitivas, considerando aspectos como mercado, infraestrutura e logística.

Em relação aos Fatores Institucionais, verificou-se que o cumprimento das exigências legais e regulatórias exerce influência sobre a estrutura de custos da organização. Conforme relatado pelo E1, “nós somos muito fiscalizados e muito cobrados, independente do porte da empresa”. Essa evidência demonstra que os requisitos institucionais representam custos de conformidade para a empresa, especialmente por se tratar de uma organização de menor porte inserida em um setor altamente regulamentado. Esses achados convergem com Carneiro et al. (2015), ao evidenciarem que políticas agrícolas, órgãos de fomento, políticas ambientais e programas governamentais, como o Plano Safra, influenciam diretamente o agronegócio. Além disso, alinham-se à perspectiva de North (1990), segundo a qual as instituições moldam o desempenho econômico ao estabelecer regras e incentivos que afetam os custos de transação.

4.1.7 Determinantes com evidências parciais ou limitadas

Os determinantes Escopo, Diversidade e Tecnologia apresentaram evidências parciais ou limitadas de influência sobre os custos da empresa. Conforme sintetizado no Quadro 2, verificou-se que a organização mantém o foco na produção de cachaça, sem compartilhar recursos produtivos com outras atividades, conforme indicado pelo E1: “não, eu não faço isso” (E1). Os resultados divergem parcialmente de Costa et al. (2024), pois a empresa não utiliza atualmente recursos compartilhados entre produtos, embora existam perspectivas futuras de aproveitamento de subprodutos e diversificação.

Em relação à Diversidade, a empresa opta por adiar a ampliação do portfólio devido à maior complexidade operacional e comercial, uma vez que a diversificação exigiria “um processo de marketing diferente para cada produto” (E1). Dessa forma, a organização mantém o foco na atividade principal, resultado alinhado às discussões de Costa e Rocha (2014).

No que se refere à Tecnologia, identificou-se a manutenção da estrutura produtiva existente, sem investimentos recentes em modernização. Conforme relatado na entrevista, “os equipamentos são basicamente os mesmos em todo o processo” (E1), indicando a permanência de uma configuração tecnológica já

consolidada. Diferentemente do modelo proposto por Costa et al. (2024), que considera a tecnologia um potencial determinante dos custos, não foram encontradas evidências suficientes de sua influência no caso analisado. Esse resultado sugere que, em empresas com processos artesanais e práticas consolidadas, a tecnologia pode apresentar menor relevância, indicando que sua influência depende do contexto organizacional (Costa et al., 2024).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como os determinantes estratégicos de custos influenciam a tomada de decisão gerencial em uma empresa produtora de cachaça artesanal, à luz do modelo proposto por Costa et al. (2024). Para isso, foram identificados os determinantes de custos presentes na organização, analisada sua influência sobre as decisões gerenciais e verificada sua relação com o gerenciamento dos custos e a eficiência das operações. Além disso, os achados empíricos foram relacionados ao modelo teórico adotado, permitindo aprofundar o conhecimento sobre como esses determinantes se manifestam na realidade específica das etapas produtivas da cachaça.

Os resultados demonstraram que os determinantes estratégicos de custos apresentam diferentes níveis de manifestação e influência no segmento analisado, mas, principalmente, evidenciaram que esses fatores se relacionam de forma integrada e influenciam conjuntamente as decisões gerenciais. Foram identificados 13 determinantes com evidências claras, enquanto Tecnologia e Diversidade apresentaram evidências parciais e Escopo apresentou evidência limitada.

Destacaram-se especialmente os determinantes Experiência, Comprometimento, Qualidade, Utilização da Capacidade e Arranjo Físico, os quais apresentaram relação com práticas gerenciais voltadas ao controle dos recursos produtivos, ao gerenciamento dos custos e à eficiência operacional. Além disso, observou-se que características específicas, como o conhecimento acumulado, a tradição produtiva e a origem territorial, influenciam a forma como os custos são gerenciados.

O principal achado da pesquisa evidencia que os determinantes estratégicos de custos não atuam isoladamente, mas estabelecem relações entre si que influenciam conjuntamente as decisões gerenciais. Observou-se que determinadas escolhas organizacionais envolvem simultaneamente diferentes fatores, como no gerenciamento da qualidade, que depende da experiência acumulada, do comprometimento da equipe e do controle das atividades produtivas. Essa evidência amplia a perspectiva do modelo de Costa et al. (2024), ao demonstrar que, no cenário estudado, os determinantes de custos apresentam relações complementares e são considerados de forma integrada na prática gerencial.

Como contribuição prática, o estudo evidencia a importância da utilização de informações sobre processos produtivos, consumo de recursos e indicadores operacionais como suporte à tomada de decisão gerencial. No âmbito analisado, o acompanhamento desses fatores auxilia o gestor na identificação de oportunidades de melhoria, no controle dos custos e na definição de estratégias relacionadas ao produto e ao mercado.

Apesar das contribuições apresentadas, a pesquisa possui limitações relacionadas ao estudo de caso único, à utilização de um único entrevistado e à concentração das informações na percepção do gestor-proprietário. Além disso, o acesso limitado a documentos internos e a possibilidade de subjetividade na interpretação das evidências devem ser consideradas na análise dos resultados.

Dessa forma, os achados refletem as características específicas da empresa e do setor investigado, não permitindo generalizações estatísticas.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos envolvendo outras empresas produtoras de cachaça, comparações entre organizações de diferentes portes, bem como investigações quantitativas que explorem a relação entre custos e decisões gerenciais. Estudos comparativos entre empresas artesanais e industriais também podem contribuir para aprofundar o entendimento sobre como esses fatores se manifestam em diferentes realidades organizacionais.

REFERÊNCIAS

Al-Mawali, H. (2015). Strategic management accounting usage, environmental uncertainty and organizational performance. *European Journal of Business and Management, 7*, 219–226.

Andrade, L. C. M., Teixeira, A. J. C., Fortunato, G., & Nossa, V. (2013). Determinantes para a utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica: Um estudo empírico. *Revista de Administração Mackenzie, 14*(1), 98–125.

Argote, L., & Epple, D. (1990). Learning curves in manufacturing. *Science, 247*(4945), 920–924.

Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2015). *Contabilidade gerencial: Informação para tomada de decisão e execução da estratégia* (4. ed.). Atlas.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Bjornenak, T. (2000). Understanding cost differences in the public sector: A cost drivers approach. *Management Accounting Research, 11*(2), 193–211. https://doi.org/10.1006/mare.2000.0128

Bornia, A. C. (2019). *Análise gerencial de custos: Aplicação em empresas modernas* (4. ed.). Atlas.

Carneiro, D. M., Duarte, S. L., & Costa, S. A. (2015). Determinantes dos custos da produção de soja no Brasil. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos* (22., Foz do Iguaçu, PR). Associação Brasileira de Custos. https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3935

Costa, S. A. (2011). *Análise de custos de concorrentes: Um estudo dos determinantes de custos no setor de eletroeletrônicos* [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo]. https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-08112011-174605/

Costa, S. A., & Rocha, W. (2014). Determinantes de custos de concorrentes: Informações a partir de informações públicas. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI, 1*(1), 4–24. https://doi.org/10.26694/2358.1735.2014.v1ed11538

Costa, S. A., Borinelli, M. L., & Rocha, W. (2024). Determinantes de custos. In W. Rocha & M. L. Borinelli (Orgs.), *Estratégia, competitividade e gestão de custos*

(pp. 51–76). Editora Dialética.

Costa, S. A., & Carneiro, D. M. (2014). Determinantes de custos: Uma proposta de taxonomia e agrupamento. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos* (21., Natal, RN). Associação Brasileira de Custos. https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3799

Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. (2014). *Dossiê da cachaça como patrimônio cultural do Brasil*. IPHAN.

Martins, E. (2018). *Contabilidade de custos* (12. ed.). Atlas.

Minas Gerais. Secretaria de Estado de Cultura e Turismo. (2018, 4 de maio). *Museu da cachaça, em Salinas, conta o passado e o presente da aguardente*. https://www.secult.mg.gov.br/component/content/article/131-antigas/5245-museu-da-cachaca-em-salinas-conta-o-passado-e-o-presente-da-aguardente

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2021). *Anuário da Cachaça 2021*. MAPA.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

Padoveze, C. L. (2010). *Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil* (7. ed.). Atlas.

Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Campus.

Rounaghi, M. M., Jarrar, H., & Dana, L.-P. (2021). Implementation of strategic cost management in manufacturing companies: Overcoming costs stickiness and increasing corporate sustainability. *Future Business Journal, 7*, Article 31. https://doi.org/10.1186/s43093-021-00079-4

Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1997). *A revolução dos custos: Como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos* (2. ed.). Campus.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2019). *Cachaça artesanal*. SEBRAE.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman.