



Scientific Electronic Archives

Issue ID: Vol.19 (4), Jul/Aug 2026, p. 1-3

DOI: <http://dx.doi.org/10.36560/19420262264>

+ Corresponding author: josemar@ufr.edu.br

Apuração de custos pelo método ABC: estudo de caso em um hotel de Rondonópolis, Mato Grosso

Cost measurement using Activity-Based Costing: a case study in a hotel in Rondonópolis, Brazil

Leonardo Willian Epifanio dos Santos & Josemar Ribeiro de Oliveira

Universidade Federal de Rondonópolis

Resumo. O estudo analisa a aplicação do custeio baseado em atividades (ABC) na redistribuição dos custos indiretos de um hotel localizado em Rondonópolis, Mato Grosso. Foi realizada pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa e estratégia de estudo de caso. A coleta combinou entrevistas, observação direta e análise de relatórios financeiros, planilhas de custos e registros administrativos. Seis atividades foram consideradas: recepção, limpeza, lavanderia, alimentação, manutenção e administração financeira. A aplicação do ABC não alterou o custo mensal total, que permaneceu em R\$ 117.000, mas modificou sua distribuição. Recepção, limpeza e manutenção tiveram reduções de 20,8%, 13,7% e 15,0% nos custos atribuídos, respectivamente; lavanderia, alimentação e administração apresentaram acréscimos de 23,3%, 14,8% e 8,0%. Os resultados indicam que o rateio tradicional superavaliava algumas atividades e subavaliava outras. Contudo, os dados não comprovam redução de gastos, aumento de rentabilidade ou melhoria de preços, pois representam reclassificação contábil e não variação do consumo total de recursos. Conclui-se que o ABC pode ampliar a transparência gerencial, desde que sejam documentados os direcionadores, volumes, taxas de alocação e efeitos posteriores sobre decisões e desempenho.

Palavras-chave: Custeio baseado em atividades, Gestão de custos, Hotelaria, Custos indiretos, Contabilidade gerencial.

Abstract. This study analyzes the application of activity-based costing (ABC) to redistribute indirect costs in a hotel located in Rondonópolis, Mato Grosso, Brazil. An applied, exploratory, and descriptive case study combined qualitative and quantitative evidence from interviews, direct observation, financial reports, cost worksheets, and administrative records. Six activities were examined: front desk, housekeeping, laundry, food service, building maintenance, and financial administration. ABC did not change total monthly costs, which remained BRL 117,000, but substantially changed their allocation. Assigned costs decreased by 20.8% for front-desk activities, 13.7% for housekeeping, and 15.0% for maintenance, while laundry, food service, and financial administration increased by 23.3%, 14.8%, and 8.0%, respectively. The findings suggest that the traditional allocation approach overcosted some activities and undercosted others. However, the evidence does not demonstrate lower spending, higher profitability, or better pricing because the observed change is an accounting reallocation rather than a reduction in total resource consumption. ABC can improve managerial transparency provided that cost drivers, volumes, allocation rates, and subsequent decision effects are fully documented and monitored.

Keywords: Activity-based costing, Cost management, Hospitality, Indirect costs, Managerial accounting.

Introdução

A hotelaria combina serviços intensivos em mão de obra, ativos físicos, consumo de energia, alimentação, lavanderia e manutenção. Uma parcela relevante desses gastos é indireta e compartilhada entre diferentes serviços, o que dificulta a apuração do custo de hospedagem e de atividades complementares. Rateios genéricos

podem distorcer a rentabilidade aparente de setores e comprometer decisões de preço, capacidade e terceirização.

O custeio baseado em atividades (Activity-Based Costing - ABC) parte do princípio de que recursos são consumidos por atividades e atividades são demandadas por produtos ou serviços. O método identifica agrupamentos de

custos, atividades e direcionadores para representar com maior fidelidade o consumo de recursos (Cooper & Kaplan, 1998). Diferentemente de um simples rateio proporcional, o ABC busca uma relação causal entre a atividade realizada e o custo atribuído.

No setor hoteleiro, atividades como recepção, limpeza, lavanderia, alimentação, manutenção e administração apresentam padrões de consumo distintos. A visibilidade dessas diferenças pode apoiar precificação, análise de processos e decisões gerenciais. Entretanto, uma mudança de alocação não significa, por si só, redução de custos ou aumento de lucro: esses efeitos somente podem ser demonstrados após ações operacionais e acompanhamento de desempenho.

A pesquisa responde à seguinte questão: como a aplicação do ABC modifica a distribuição dos custos indiretos de um hotel em Rondonópolis? O objetivo é comparar a alocação tradicional com a alocação por atividades, identificar distorções e discutir as implicações gerenciais e metodológicas dos resultados.

Material e Métodos

A pesquisa é aplicada, exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa e delineamento de estudo de caso único (Gil, 2017; Yin, 2015). O estabelecimento analisado possui 80 unidades habitacionais e oferece hospedagem, restaurante, eventos, academia, piscina e lavanderia. Sua denominação foi omitida no artigo porque a identificação não é necessária à interpretação dos resultados.

A coleta combinou entrevistas semiestruturadas com gestores e profissionais da contabilidade, observação direta das rotinas e análise de relatórios contábeis, demonstrações financeiras, planilhas de custos e registros administrativos. As atividades foram agrupadas em recepção e reservas, limpeza e arrumação, lavanderia, alimentação, manutenção predial e administração financeira.

O procedimento analítico compreendeu: identificação das atividades; levantamento dos recursos associados; seleção de direcionadores; atribuição dos custos às atividades; comparação com a distribuição tradicional; e interpretação das variações. A triangulação entre entrevistas, observação e documentos foi utilizada para verificar a coerência dos dados do caso, conforme a orientação metodológica de combinar evidências qualitativas e quantitativas em pesquisas contábeis aplicadas (Beuren, 2010).

As variações percentuais foram recalculadas a partir dos valores apresentados nas tabelas da monografia. Também se verificou a conservação do total mensal, condição necessária para distinguir redistribuição de custos de redução efetiva de gastos. Como estudo de caso único, os resultados são analíticos e não podem ser

generalizados estatisticamente para toda a hotelaria.

Princípios éticos

Considerando que a pesquisa envolveu exclusivamente profissionais em exercício de suas funções, sem coleta de dados sensíveis ou identificação individual dos participantes, enquadrando-se nas hipóteses previstas na Resolução CNS nº 510/2016, o estudo foi considerado dispensado de apreciação pelo Comitê de Ética em Pesquisa, mantendo-se, entretanto, todos os princípios éticos relativos ao consentimento, confidencialidade e proteção das informações coletadas.

Resultados e discussão

No modelo anterior, os custos fixos e variáveis eram distribuídos entre os serviços sem uma relação detalhada com o consumo de atividades. Os valores mensais atribuídos somavam R\$ 117.000: R\$ 12.000 para recepção, R\$ 35.000 para limpeza, R\$ 15.000 para lavanderia, R\$ 25.000 para alimentação, R\$ 10.000 para manutenção e R\$ 20.000 para administração financeira. A gestão relatava dificuldade para identificar o custo de cada setor e avaliar sua contribuição econômica.

A limitação central do modelo não era o valor total reconhecido, mas a ausência de direcionadores capazes de explicar por que cada atividade recebia determinada parcela. Essa situação reduz a utilidade gerencial do custo, pois atividades com características diferentes podem parecer mais ou menos onerosas em função do critério de rateio, não do consumo efetivo de recursos.

Após a aplicação do ABC, os custos atribuídos à recepção, limpeza e manutenção diminuíram 20,8%, 13,7% e 15,0%, respectivamente. Em sentido oposto, lavanderia, alimentação e administração financeira aumentaram 23,3%, 14,8% e 8,0%. As maiores mudanças ocorreram na lavanderia e na recepção, sugerindo que o rateio anterior subavaliava o consumo de recursos da primeira e superavaliava o da segunda.

O total permaneceu exatamente em R\$ 117.000 nos dois modelos. Portanto, as reduções por atividade não representam economia operacional, assim como os acréscimos não representam aumento de despesa. O resultado é uma reclassificação interna dos mesmos recursos, que altera a leitura sobre o custo relativo das atividades. Essa distinção é essencial para evitar conclusões causais não sustentadas pelos dados.

A nova distribuição sinaliza que decisões baseadas no custeio tradicional poderiam penalizar atividades superavaliadas ou ocultar o consumo de atividades subavaliadas. Lavanderia e alimentação merecem análise de capacidade, frequência, perdas, consumo de insumos e alternativas de execução. Recepção e limpeza, por sua vez, não devem ser automaticamente submetidas a cortes apenas porque receberam menor custo no ABC; a prioridade é verificar se o direcionador representa adequadamente a carga de trabalho e a qualidade do serviço.

Tabela 1. Redistribuição mensal dos custos por atividade

Atividade	Custeio tradicional (R\$)	ABC (R\$)	Variação (R\$)	Variação (%)
Recepção e reservas	12.000	9.500	-2.500	-20,8
Limpeza e arrumação	35.000	30.200	-4.800	-13,7
Lavanderia	15.000	18.500	+3.500	+23,3
Alimentação	25.000	28.700	+3.700	+14,8
Manutenção predial	10.000	8.500	-1.500	-15,0
Administração financeira	20.000	21.600	+1.600	+8,0
Total	117.000	117.000	0	0,0

Source: Base de dados do hotel estudado (2025); percentuais recalculados pelo autor.

O ABC pode apoiar preços de diárias e serviços complementares, mas a tabela disponível não apresenta custos por categoria de quarto, hóspede, diária ocupada, refeição ou evento. Por isso, a pesquisa ainda não demonstra que os preços foram efetivamente ajustados nem que a rentabilidade melhorou. Para essa avaliação, seriam necessários volumes de direcionadores, receitas por serviço, capacidade utilizada, margem antes e depois da decisão e acompanhamento por período comparável.

A implementação também exige disciplina informacional. Funcionários precisam registrar atividades de modo consistente; a contabilidade deve manter os agrupamentos de recursos; e os gestores devem revisar direcionadores quando os processos mudarem. O custo de manutenção do sistema deve ser comparado ao benefício decisório, especialmente em hotéis de menor porte ou baixa complexidade.

A principal contribuição do caso é evidenciar o efeito distributivo do ABC. Os dados mostram de forma objetiva quais atividades foram reavaliadas, mas não permitem afirmar eliminação de desperdícios, ganho de eficiência, maior competitividade ou sustentabilidade financeira. Tais resultados dependem de ações posteriores e indicadores longitudinais, inexistentes no conjunto apresentado.

Além do estudo de caso único, a ausência dos direcionadores e taxas limita a reprodutibilidade. A denominação do hotel na monografia e o uso de entrevistas também exigem confirmação de autorização e tratamento ético. Essas limitações não invalidam o diagnóstico, mas delimitam sua interpretação como simulação ou aplicação gerencial inicial, a ser validada com documentação completa e monitoramento.

Conclusão

O estudo comparou o custeio tradicional e o ABC em seis atividades de um hotel de Rondonópolis. A aplicação modificou substancialmente a distribuição dos custos: recepção, limpeza e manutenção estavam relativamente superavaliadas, enquanto lavanderia, alimentação e administração financeira estavam subavaliadas no modelo anterior.

A questão de pesquisa foi respondida ao demonstrar que o ABC amplia a visibilidade do consumo de recursos, mas não reduz automaticamente o custo. Como o total permaneceu em R\$ 117.000, o resultado observado é uma redistribuição contábil. Qualquer conclusão sobre economia, preço, eficiência ou lucro requer evidências posteriores à implementação.

Recomenda-se documentar direcionadores, volumes e taxas; calcular custos por serviço e unidade de consumo; acompanhar margens e qualidade; e comparar os benefícios do sistema com seu custo de manutenção. Estudos futuros podem aplicar o método em hotéis de diferentes portes e acompanhar longitudinalmente decisões de processo, preços e rentabilidade.

Referências

- BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.