

PLANO DE ENSINO

Curso: Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

Área de Concentração: Controladoria e Contabilidade / Finanças

Disciplina: Gestão e Mensuração dos Custos para Servir

Carga horária: 45h

Professora responsável: Juliana Ventura Amaral

Créditos: 3

1º semestre 2026 TRI2

EMENTA

Conceitos aplicados à gestão e mensuração dos custos para servir. Processo de mensuração dos custos para servir e da margem de servir. Aplicação dos conceitos de custos para servir na análise e gerenciamento da lucratividade com os clientes. Decisões com relações aos clientes a partir dos custos para servir. Interação dos custos para servir com os custos da complexidade. Análise de estudos acadêmicos e pesquisas profissionais sobre o tema.

OBJETIVO

Discutir os principais conceitos e os principais instrumentos práticos para mensuração e gestão dos custos para servir de uma organização e, subsequentemente, aprofundar a análise crítica de suas potencialidades e de suas limitações. Aplicar os conceitos e instrumentos na prática, por meio da vivência profissional dos alunos.

MÉTODO DE ENSINO E APRENDIZAGEM

O processo de aprendizado se dará pela leitura, reflexão e participação ativa e crítica dos alunos em aula e fora de aula. Ao longo da disciplina, os alunos deverão elaborar e realizar apresentações (em duplas ou grupos) sobre os temas disponibilizados no curso, de acordo com cronograma pré-estabelecido. Ademais, haverá cases para os conceitos serem assimilados mediante perspectivas prática e dinâmica. Por fim, um artigo (técnico ou científico) deverá ser elaborado, por duplas ou grupos, sendo o foco concentrado no processo de construção em sala.

CRONOGRAMA E DINÂMICA DAS AULAS

ATIVIDADE	QUANTIDADE	FORMA	PESO
Seminário	1	Grupo	40%
Cases	2	Grupo	20%
Artigo – Parte empírica	1	Grupo	40%

I. SEMINÁRIOS (40%)

Os objetivos das elaborações e apresentações de seminários são: promover uma análise estruturada de temas de gestão de preços; elaborar um material que demonstre e compartilhe o

conhecimento de gestão de preços; estimular a busca por literaturas adicionais referentes ao tema abordado; propiciar integração e debate na construção do conhecimento.

Os seminários serão elaborados e apresentados em duplas ou em grupos. A avaliação, em dupla ou grupo, será de acordo com os seguintes critérios:

- 1 Qualidade do material apresentado;
- 2 Abrangência e utilização de referências adicionais (sobretudo inclusão de referências atuais);
- 3 Domínio sobre o tema.

O Anexo 1 traz os conteúdos esperados a serem apresentados nos seminários. Salienta-se, contudo, que essa relação não é exaustiva, sendo esperada sua extensão pelos alunos apresentantes.

II. CASES (20%)

Os objetivos de discussão dos cases são aplicar na prática os conceitos vistos nas apresentações. Espera-se que, com essa atividade, os alunos compreendam a aplicabilidade prática do conteúdo discutido na disciplina.

São discutidos dois cases na disciplina (10% cada), sendo que a pontuação é atribuída de acordo com os argumentos apresentados para solução do dilema.

III. ARTIGO (40%)

Os objetivos de elaboração de um artigo com enfoque prático são estimular a contribuição prática dos alunos e desenvolver as habilidades relativas ao processo de construção de relatos técnicos ou trabalhos científicos. Espera-se que, com essa atividade, os alunos compreendam de que forma podem integrar a vivência profissional à ciência, levantando problemas relacionados à precificação vivenciados nos seus ambientes de trabalho e discutindo os mesmos de forma científica.

A construção do artigo ocorrerá ao longo da disciplina. As duplas ou os grupos serão avaliados de acordo com os seguintes critérios:

- 1 Aplicabilidade do conhecimento apresentado (contribuições);
- 2 Qualidade da construção do texto;
- 3 Atendimento a requisitos formais de artigos.

Como o foco está no processo de elaboração do artigo, haverá, durante as aulas, tempo dedicado ao seu debate e à sua construção, sendo esperado cumprir o seguinte cronograma:

- Na aula 4, as duplas ou os grupos devem apresentar problemas relacionados à precificação que vivenciam em seu ambiente profissional para que, junto com a professora definam um problema

de pesquisa, um objetivo geral, objetivos específicos e método que será empregado para analisar o problema;

- Na aula 5, as duplas ou os grupos devem apresentar instrumento que será usado como método de pesquisa;
- Nas aulas 6 e 7, as duplas ou os grupos devem apresentar os resultados obtidos com a aplicação do método;
- **A versão final do trabalho deve ser entregue no máximo até 15 dias depois de encerrada a disciplina.**

ANEXO 1: CONTEÚDO ESPERADO NOS SEMINÁRIOS

REFERÊNCIA BASE: AMARAL, J. V.; ROCHA, W.; BORINELLI, M. L.. Gestão e Mensuração de Custos para Servir. In: Welington Rocha; Márcio Luiz Borinelli. (Org.). Estratégia, Competitividade e Gestão de Custos. 1ed.: Dialética, 2024.

TEMA 1: CONCEITOS APLICADOS À GESTÃO E MENSURAÇÃO DOS CUSTOS PARA SERVIR

OBJETIVO GERAL: Apresentar conceitos e definições sobre os dois principais elementos do tema: custo para servir e margem de servir.

- 1.1 Custo para servir
- 1.2 Margem de servir
- 1.3 Erosão de margem
- 1.4 Curva da baleia
- 1.5 Custo oculto

Referências

- BRAITHWAITE, A.; SAMAKH, E. The cost-to-serve method. **International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 01, p. 69-84, 1998.
- GEBERT, P.; GOLDENBERG, C.B.; PETERS, D. Managing customers through cost-to-serve. **CMA Magazine**, v. 70, n. 07, p. 22-23, September/1996.
- NIRAJ, R.; GUPTA, M.; NARASIMHAN, C. Customer profitability in a supply chain. **Journal of Marketing**, v. 65, p. 01-16, July/2001.

TEMA 2: PROCESSO DE MENSURAÇÃO DOS CUSTOS PARA SERVIR E DA MARGEM DE SERVIR

OBJETIVO GERAL: Relacionar as principais etapas que precisam ser percorridas para que esse processo de mensuração dos custos para servir seja realizado.

- 2.1 Identificação das atividades de atendimento aos clientes
- 2.2 Atribuição dos recursos aos custos das atividades de atendimento aos clientes
- 2.3 Atribuição dos custos das atividades aos clientes ou aos segmentos de clientes
- 2.4 Relatórios

Referências

- COPACINO, W.C. A cost-to-serve analysis can be an eye-opener. **Logistics Management and Distribution Report**, v. 38, n. 04, p. 33, April/1999.
- KAPLAN, R.S.; NARAYANAN, V.G. Measuring and managing customer profitability. **Cost Management**, v. 15, n. 05, p. 05-09, 2001.
- RAAIJ, E.M.V. The strategic value of customer profitability analysis. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 04, p. 372-381, 2005.

TEMA 3: APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE CUSTOS PARA SERVIR NA ANÁLISE E GERENCIAMENTO DA LUCRATIVIDADE COM OS CLIENTES

OBJETIVO GERAL: Relacionar as principais aplicações que a posse das informações do custo para servir e da margem de servir proporciona na análise e no gerenciamento da lucratividade.

- 3.1 Análise de lucratividade
- 3.2 Gerenciamento de lucratividade
- 3.3 Oferecimento de diferenciados níveis de serviço
- 3.4 Precificação individual das transações dos clientes
- 3.5 Reorganização dos processos de atendimento aos clientes
- 3.6 Gestão de relacionamentos

Referências

CUSTOMER Profitability. Chief Executive – CEO Insights, p. 01-04, April/2003.

GUERREIRO, R.; BIO, S.R.; MERSCHMANN, E.V.V. Cost-to-serve measurement and customer profitability analysis. **International Journal of Logistics Management**, v. 19, n. 03, p. 389-407, 2008.

SABATH, R.; WHIPPLE, J.M. Using the customer/product action matrix to enhance internal collaboration. **Journal of Business Logistics**, v. 25, n. 02, p. 01-19, 2004.

TEMA 4: DECISÕES COM RELAÇÕES AOS CLIENTES A PARTIR DOS CUSTOS PARA SERVIR

OBJETIVO GERAL: Abordar decisões específicas que podem ser tomadas a partir de informações do custo para servir, ilustrando situações em que se deve e em que não se deve reter clientes não lucrativos.

- 4.1 Manter ou não clientes não lucrativos
- 4.2 Trazer exemplos de casos reais que envolvam rol de decisões a partir dos custos para servir

Referências

SUBRAMANIAN, U.; RAJU, J.S.; ZHANG, Z.J. The strategic value of high-cost customers. **Management Science**, v. 60, n. 02, p. 494-507, February/2014.

TRIEST, S. V.; BUN, M.; VAN RAAIJ, E.; VERNOOIJ, M. The impact of customer-specific marketing expenses on customer retention and customer profitability. **Marketing Letters**, v. 20, n. 02, p. 125-138, 2009.

ZEITHAML, V.A., RUST, R.T. AND LEMON, K.N. The customer pyramid: creating and serving profitable customers. **California Management Review**, v. 43, n. 04, p. 118-44, 2001.

TEMA 5: CUSTOS PARA SERVIR E CUSTOS DA COMPLEXIDADE

OBJETIVO GERAL: Averiguar os pontos de interação entre os conceitos custos para servir e custos da complexidade.

- 5.1 Conceito de custos de complexidade
- 5.2 Mensuração dos custos de complexidade
- 5.3 Similaridades e diferenças entre custos para servir e custos da complexidade

Referências

- BARREIRA, C. T.; DEUTSCHMANN, A.; ROBUSTÉ, F. Managing airlines: the cost of complexity. **Conference on Transport Engineering**, CIT 2016, 7-9 June 2016, Valencia, Spain, 2016.
- HANSEN, C. L.; MORTENSEN, N. H.; HVAM, L. Calculation of Complexity Costs - An Approach for Rationalizing a Product Program, **Proceedings of NordDesign**, Aarlborg, Denmark, August 22-24, 2012, The Design Society, Aarlborg, 2012.
- MEßERSCHMIDT, O.; GUMPINGER, T.; MEYER, M.; MERTENS, K. G. Reviewing complexity costs –what practice needs and what research contributes. **International Design Conference**, Design Organisation and Management, 647-656, 2020 .

TEMA 6: PRINCIPAIS PESQUISAS PROFISSIONAIS SOBRE O TEMA

OBJETIVO GERAL: Levantar estudos acadêmicos e pesquisas profissionais atuais que abordaram o tema, relacionando tópicos enfatizados, métodos empregados e conclusões apresentadas.

6.1 Estudos acadêmicos sobre o tema

6.2 Pesquisas profissionais sobre o tema

Referências

- ALLAB, S. How businesses can reduce their cost-to-serve to survive the recession. **World Finance**, October 22, 2020. Disponível em: <https://www.worldfinance.com/contributors/bridge-over-troubled-water>. Acesso em 12 jul. 2021.
- BYRNE, R. O. Omnichannel Retail and the Cost to Serve Online Customers. Logistics Bureau, Jun 1, 2021. Disponível em: <https://www.logisticsbureau.com/omnichannel-retail-and-the-cost-to-serve-online-customers/> Acesso em 12 jul. 2021.
- KOLAROVSKZI, P.; Tengler, J. Majerčáková, M. The New Model of Customer Segmentation in Postal Enterprises. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 230, 121-127, 2016.
- MAY, G. L.; NEPAL, B. Analyzing Cost-to-serve Quantification Methodologies in a Wholesale Industry Setting. **Proceedings of American Society for Engineering Management (ASEM)**, 2017.

Buscar e apresentar nos seminários mais pesquisas acadêmicas e profissionais

CRONOGRAMA PREVISTO

AULA	DATA	TEMA	APRESENTAÇÃO
1	06/05/2026	Apresentação: Gestão e Mensuração dos Custos para Servir	JVA
		Apresentação do Programa da Disciplina	
		Divisão dos Temas	
2	13/05/2026	Case 1	Todos
		TE-01: Conceitos aplicados à gestão e mensuração dos custos para servir	JVA
3	20/05/2026	Case 2	Todos
		TE-02: Processo de mensuração dos custos para servir e da margem de servir	JVA
4	27/05/2026	TE-03: Aplicação dos conceitos de custos para servir na análise e gerenciamento da lucratividade com os clientes	JVA
		Discussão dos artigos	Todos

5	03/06/2026	TE-04: Decisões com relações aos clientes a partir dos custos para servir	Grupo 1
		Discussão dos artigos	Todos
6	10/06/2026	TE-05: Custos para servir e custos da complexidade	Grupo 2
		Discussão dos artigos	Todos
7	17/06/2026	TE-06: Principais pesquisas profissionais sobre o tema	Grupo 3
		Discussão dos artigos	Todos
8	24/06/2026	“E então, o que aprendemos?”	JVA
		Apresentação da parte empírica do artigo	Todos