

# **Determinação das variáveis utilizadas na formação dos custos de um treinamento e na fixação do preço de venda de um curso.**

**Ricardo Sussumu Takatori**

## **Resumo:**

*O presente trabalho visa analisar as variáveis necessárias para formação de custos de um treinamento e a fixação do preço de venda. Inicialmente são fixados os conceitos utilizados e determinadas as fases da elaboração de um treinamento. A identificação dos custos de cada fase do treinamento com os respectivos setores é determinado em capítulo específico. A variabilidade e a controlabilidade dos custos aplicados em um treinamento é devidamente classificado de acordo com cada fase e setor envolvido. O valor dos custos aplicados no treinamento, incluindo-se o capital intelectual é analisado neste segmento. Por fim a formação do preço do treinamento é devidamente definido.*

**Área temática:** *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

## **Determinação das variáveis utilizadas na formação dos custos de um treinamento e na fixação do preço de venda de um curso**

**Ricardo Sussumu Takatori** (Centro Universitário FEI – Fundação Educacional Inaciana, Brasil)  
[takatori@bol.com.br](mailto:takatori@bol.com.br)

### **Resumo**

*O presente trabalho visa analisar as variáveis necessárias para formação de custos de um treinamento e a fixação do preço de venda. Inicialmente são fixados os conceitos utilizados e determinadas as fases da elaboração de um treinamento. A identificação dos custos de cada fase do treinamento com os respectivos setores é determinado em capítulo específico. A variabilidade e a controlabilidade dos custos aplicados em um treinamento é devidamente classificado de acordo com cada fase e setor envolvido. O valor dos custos aplicados no treinamento, incluindo-se o capital intelectual é analisado neste segmento. Por fim a formação do preço do treinamento é devidamente definido.*

*Palavras chaves: Treinamento, Curso, Custos, Preço de venda*

*Área Temática: Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

### **1.-Considerações iniciais**

No segmento do conhecimento, o nicho de mercado que está “fervendo” é o de treinamento de curta duração, cursos com até oitenta horas de duração.

Analisando-se os treinamentos oferecidos, nota-se que os preços cobrados são os mais variados, para um mesmo tema, conteúdos programáticos semelhantes e durações similares, não havendo um critério objetivo na formação do preço de venda destes treinamentos.

O treinamento é um produto como outro qualquer, do ponto de vista mercadológico, tem início, sofre uma maturidade e tem um fim. Pode ser “estocado” durante determinado tempo, variando em função do seu conteúdo e utilidade. Produtos derivados podem ser produzidos, inclusive constituindo uma “família”

O treinamento pode ser “consumido” por uma única pessoa ou várias simultaneamente. As características do “produtor” e os insumos necessários para o seu desenvolvimento variam de conformidade com a profundidade e o objetivo do treinamento. O “produtor” e o “executor” podem ser a mesma pessoa, da mesma forma que o “executor” pode ser outra.

Diante deste quadro, o presente trabalho tem como objetivo analisar e discutir as variáveis – investimentos e custos, necessários para o desenvolvimento de um treinamento e a formação do preço de venda de um curso.

### **2.-Conceitos**

Consoante os vários autores pesquisados e de forma simplista conceituamos os seguintes termos:

## Custos

Custos são gastos relacionados com o nível de produção de bens ou serviços, divide-se em:

### Custos Diretos

São os gastos diretamente relacionados com o produto ou serviço, viável de ser identificado na sua composição

### Custos Indiretos

São os gastos necessários a empresa no desenvolvimento produtivo.

### Custos Variáveis

São os gastos que proporcionalmente são utilizados no nível do desenvolvimento do produto ou serviço

### Custos Fixos

São os gastos necessários aos produtos ou serviço que independem do nível de produção.

## Despesas

São os demais gastos não relacionados com o nível de produção, porém necessário à empresa

## Investimento

São os gastos classificados no ativo, necessário à produção, quando se refere a intangíveis devem ser amortizados em função do tempo.

## Treinamento

Treinamento é definido como ensino de determinado assunto, que poderá ocorrer em um único curso ou em vários cursos.

## Curso

É a execução de determinado treinamento.

### **3.-Fases da elaboração de um treinamento**

Quais os custos devem ser considerados na elaboração de um treinamento. Para definirmos os custos envolvidos, devemos considerar as atividades envolvidas na elaboração de um treinamento. Entendemos que há quatro fases distintas na elaboração de um treinamento: 1- definindo o treinamento, 2- preparando o treinamento, 3- divulgando o treinamento e 4- executando o treinamento:

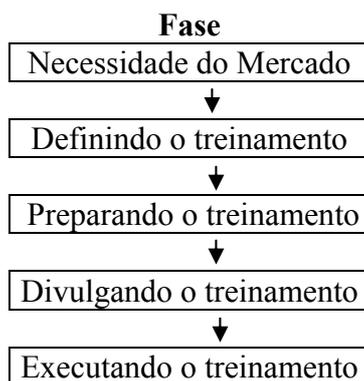


Figura1 – Fases de um treinamento

1- Definindo o treinamento

Nesta fase há o estudo e análise das necessidades que ocorrem no mercado de treinamento. Definindo-se o assunto e o título do curso. Pesquisas são efetuadas pelos técnicos ligados as áreas pedagógicas e mercadológicas que definirão o anteprojeto. Esta fase pode resultar em projeto de treinamento ou não, pois dependerá do resultado da aceitação pelo mercado do “novo produto”. Caso positivo se passará para a outra fase.

2- Preparando o treinamento

Esta é a fase de definição técnica, onde um técnico específico atuará desenvolvendo o conteúdo programático e o material didático a ser utilizado.

3- Divulgando o treinamento

Simultaneamente a fase de preparação, ocorre à divulgação e oferta do treinamento, através da área de marketing – comercial

4- Executando o treinamento

A última fase é a execução do treinamento. A interação do docente com os discentes.

**4.-Identificação dos custos na elaboração de um treinamento**

Definida as fases de um treinamento, passamos para a identificação dos custos envolvidos em cada fase:

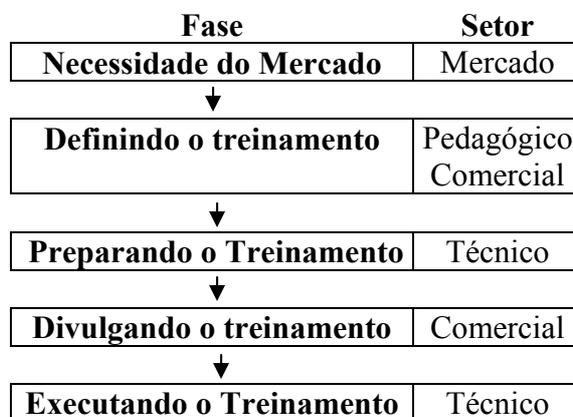


Figura 2 – Setores envolvidos em cada fase do treinamento

### 1- Definindo o treinamento

Dois setores estão envolvidos nesta fase: Pedagógico e Comercial, entendendo que haverá pelo menos um elemento de cada área desenvolvendo atividade específica em relação ao conteúdo – necessidade de desenvolver as competências e ao comercial – necessidade de desenvolver mercado. Portanto, recursos humanos e estrutura de apoio são os custos identificados nesta fase.

### 2- Preparando o treinamento

Definido o treinamento, esta é a fase mais importante, pois o projeto será desenvolvido nesta fase. Um corpo de preparação próprio ou um especialista no assunto deverá desenvolver o projeto. O conteúdo programático e o desenvolvimento do treinamento deverá ser planejado nesta fase. Os recursos áudios-visuais e materiais de treinamentos serão decididos nesta fase. Recursos humanos, ativos imobilizados e materiais de apoio serão quantificados, ressaltando que o desenvolvimento e a preparação correspondem ao maior custo do treinamento, o insumo intelectual tem o maior peso.

### 3- Divulgando o treinamento

Os aspectos comerciais de divulgação e de matrícula envolvendo recursos humanos e de apoio são identificados neste momento.

### 4- Executando o treinamento

A última fase é a execução do treinamento. Toda infraestrutura de execução, local e recursos áudios-visuais e de treinamento são base de custo. O principal custo corresponde ao docente que irá ministrar o curso. Incluir a avaliação pós-treinamento deverá ser incorporado nesta fase, cabendo estes custos ao pessoal de apoio, que estará de plantão disponível ao corpo docente e discente.

## 5.-Classificação dos custos de um treinamento

Considerando-se cada fase da elaboração de um treinamento, a classificação de custos ocorrerá quanto à variabilidade e controlabilidade, considerando-se o corpo discente como referência básica:

<b>Fase</b>	<b>Setor</b>	<b>Variabilidade</b>	<b>Controlabilidade</b>
<b>Necessidade do Mercado</b>	Mercado	Fixo	Indireto
↓			
<b>Definindo o treinamento</b>	Pedagógico Comercial	Fixo Fixo	Indireto indireto
↓			
<b>Preparando o Treinamento</b>	Técnico	Fixo	Direto
↓			
<b>Divulgando o treinamento</b>	Comercial	Fixo	Indireto
↓			
<b>Executando o Treinamento</b>	Técnico	Variável	Direto

Figura 3 – Classificação dos custos quanto a variabilidade e a controlabilidade

### 1- Definindo o treinamento

Os recursos humanos e de apoio utilizados nesta fase são considerados fixos, pois todas atividades desenvolvidas para definir o treinamento, pode ser utilizada em vários treinamentos e independem dos “consumidores” – corpo discente.

Uma vez que independem do treinamento, os custos são indiretos.

## 2- Preparando o treinamento

O recurso humano é o principal insumo utilizado nesta fase, é o custo direto mais importante de um treinamento. Todo material intelectual é disponibilizado nesta fase. Este custo é fixo, pois o desenvolvimento do treinamento é, momentaneamente, único, passível de ser aplicado em vários cursos de mesmo título e mesmo tempo de duração, ou seja, o treinamento pode ser “estocado” por determinado período, sem sofrer uma atualização e deverá ser amortizado pelo número de cursos que for definido em função do tempo.

## 3- Divulgando o treinamento

Os custos na fase de divulgação e comercialização são classificados como fixo e indireto, em função do corpo discente.

## 4- Executando o treinamento

O recurso humano principal, o docente, é o custo direto e variável mais importante. Os recursos materiais a serem distribuídos ao corpo discente, também são custos diretos e variáveis. Os recursos materiais de infraestrutura, sala, carteiras e áudio-visual são custos fixos e indiretos.

## 6. Amortização dos custos de um treinamento na execução de um curso

Definidos os custos de um treinamento, devemos definir a forma de amortização dos custos na execução de um curso.

<b>Fase</b>	<b>Setor</b>	<b>Variabil.</b>	<b>Control.</b>	<b>Amortização</b>
<b>Necessidade do Mercado</b>	Mercado	Fixo	Indireto	Nº cursos
↓				
<b>Definindo o treinamento</b>	Pedagógico Comercial	Fixo Fixo	Indireto indireto	Nº cursos Nº cursos
↓				
<b>Preparando o Treinamento</b>	Técnico	Fixo	Direto	Nº cursos
↓				
<b>Divulgando o treinamento</b>	Comercial	Fixo	Indireto	Cada curso
↓				
<b>Executando o Treinamento</b>	Técnico	Variável	Direto	Cada Curso

Figura 4 – Critério de amortização dos custos nos cursos

O projeto de treinamento, poderá ocorrer de uma única vez ou em vários cursos, portanto os custos da elaboração de um treinamento, poderá ser amortizado em uma única vez – um curso, ou em vários cursos. Uma vez que o “produto” pode ser “estocado” por determinado período de tempo, o custo deverá ser amortizado pelo números de vezes que ocorrer sua “saída” para execução dos cursos.

As fases que deverão ser amortizados de acordo com número de cursos a serem executados, são: 1- Definindo o treinamento, 2- Preparando o treinamento

Os custos serão apropriados diretamente ao curso, cada vez que ocorrer, são: 3- Divulgando o treinamento e 4- Executando o treinamento

### 7. Valor dos custos de um treinamento

Uma das causas da variabilidade de custos dos cursos reside na forma de fixação dos valores dos custos de cada insumo.

Fase	Setor	Variab.	Control.	Amortiz.	Valor
<b>Necessidade do Mercado</b>	Mercado	Fixo	Indireto	Nº cursos	Estrutura
↓					
<b>Definindo o treinamento</b>	Pedagógico Comercial	Fixo Fixo	Indireto indireto	Nº cursos Nº cursos	Estrutura Estrutura
↓					
<b>Preparando o Treinamento</b>	Técnico	Fixo	Direto	Nº cursos	Qualidade
↓					
<b>Divulgando o treinamento</b>	Comercial	Fixo	Indireto	Cada curso	Estrutura
↓					
<b>Executando o Treinamento</b>	Técnico	Variável	Direto	Cada Curso	Qualidade Estrutura

Figura 5 – Valor dos custos de um treinamento

O valor dos custos de um treinamento dependerá de dois critérios: o estrutural e o qualitativo. O critério de valor estrutural, corresponde ao custo da estrutura utilizada na elaboração do treinamento, considera-se que a estrutura é variável de instituição para instituição, porém há uma estrutura administrativa fixa para todos os treinamentos.

O critério qualitativo refere-se ao Docente que irá preparar e executar o treinamento, a mensuração do custo do docente, é variável considerando-se que o valor de um docente depende de variáveis subjetivas que devem ser traduzidas de forma objetiva, ou seja, o docente deve definir seu valor em função do grau de conhecimento e experiência acerca do assunto em pauta.

Fase	Tempo de aquisição
Conhecimento	Indeterminado
↓	
Atualização	Indeterminado
↓	
Aplicação Profissional	Indeterminado
↓	
Preparação didática específica	Determinado
↓	
Executando o treinamento	Determinado

Figura 6 – Valor do custo do docente

Na figura 6 verificamos que o valor de acumulação do conhecimento do docente se constitui de variáveis subjetivas, ou seja, o conhecimento é acumulado através do tempo e em determinado momento, poderá ser utilizado para preparar e executar um treinamento. A

aplicação do tempo é mensurável, porém, o conhecimento e a experiência não é divisível para o treinamento. Portanto, o docente deve fixar seu valor, considerando o tempo e o esforço de “aquisição” do conhecimento e será considerada através do custo hora/atividade.

Fase	Valor	Recursos	
<b>Necessidade do Mercado</b>	Estrutura	RH	
↓			
<b>Definindo o treinamento</b>	Estrutura	RH	
↓			
<b>Preparando o treinamento</b>			
↓			
<b>Divulgando o treinamento</b>	Estrutura	RH	Material
↓			
<b>Executando o Treinamento</b>	Estrutura	RH	Material

Figura 7 – Valor de custos das estruturas de cada fase do treinamento

O valor de cada estrutura dependerá dos seguintes recursos existentes no setores envolvidos: recursos humanos envolvidos, custo da infraestrutura utilizada. Na fase de execução do treinamento, deve ser considerado o custo dos materiais a ser distribuídos a todos os discentes, tais como, pastas, cadernos, lápis, canetas, apostila, livros, etc.

### 8. Formação do Preço de Venda de um treinamento

A determinação dos preços de venda do treinamento é tarefa extremamente importante na empresa moderna, constituindo-se em uma das peças fundamentais do planejamento empresarial, principalmente em economias como a nossa, em freqüentes mutações, obrigando-nos a uma constante análise e revisão dos preços praticados, devendo por isso merecer especial atenção do corpo diretivo.

O processo de fixação dos preços, que está intimamente ligado ao sistema de planejamento, deve refletir os objetivos e estratégias estabelecidas pelos gestores da empresa.

Em linhas gerais, as empresas procuram na determinação dos preços um valor que:

- Proporcione a longo prazo o maior resultado econômico  
A visão imediatista deve ser afastada. Na realidade, o que deve ser procurado é a maximização do lucro no longo prazo.
- Possibilite atender as vendas desejadas àquele preço  
O giro – cursos- dos treinamentos é extremamente importante.
- Permita a otimização da capacidade produtiva  
Deve ser evitada a ociosidade produtiva e conseqüentemente a deterioração econômica.
- Permita a otimização do capital investido  
A conservação do capital investido é o segredo da sobrevivência empresarial a longo prazo.

A tarefa de determinar preços de venda é influenciada por inúmeros fatores, dentre os quais destacamos:

- A capacidade e a disponibilidade de pagar do consumidor.  
O poder de compra e o momento que o cliente deseja ou pode pagar.
- A qualidade/tecnologia do treinamento em relação às necessidades do mercado consumidor.  
A empresa tem de definir claramente qual é a necessidade do mercado
- A demanda esperada do treinamento.  
A demanda é quase sempre influenciada pelo preço.
- Os níveis de produção e/ou vendas que se pretendem ou que se podem operar.  
É preponderante a importância do volume na fixação dos preços de venda.
- O mercado de atuação do treinamento.  
Quanto mais pulverizado for o mercado concorrente, menor a capacidade de imposição de preços, exceto pela qualidade.
- Os custos e despesas de fabricar, administrar e comercializar o treinamento.  
Devemos conhecer muito bem os nossos custos e despesas, diferenciando aqueles referentes aos treinamentos daqueles da estrutura da empresa.
- Os ganhos e perdas de gerir o treinamento.  
Capital aplicado em giro, desde a aquisição dos insumos até o recebimento da venda efetuada, e o custo de oportunidade

As diversas variáveis que interagem na determinação e na análise do preço de venda de um treinamento tornam essa tarefa complexa, exigindo por parte da empresa a definição de uma eficiente política de fixação de preços, que tenha por objetivo a continuidade operacional a longo do tempo. O grande objetivo é o de se encontrar o preço que melhor utilize o potencial e os recursos da empresa.

Pode-se afirmar que a determinação dos preços está mais ligadas às imposições do mercado – grau de aceitação / elasticidade do produto – do que a seu custo. Entretanto, os custos são fatores preponderantes na formação e análise dos preços de venda. Afirma-se também que se o mercado não paga o preço estipulado, é porque existe o mesmo treinamento ou similar a preços mais vantajosos. Portanto, o seu concorrente pode estar trabalhando a custos menores, sem conhecer-se a qualidade do treinamento.

De forma geral, os custos determinados segundo as modernas técnicas de custeio, possibilitam, à luz do mercado, a avaliação dos efeitos sobre os lucros das alternativas de preços a serem praticadas, permitindo à empresa decidir sobre a continuidade, ou descontinuidade, ou ainda a modificação de produtos. Em outras palavras, o preço se faz ou se analisa a partir de custos.

Dentro deste enfoque, entendemos que as empresas devem estruturar-se de forma a desenvolver um sistema integrado de informações gerenciais, que possibilite aos administradores a tomada de decisões e a definição de uma eficiente política de fixação de preços de venda.

Na formação do preço de um treinamento, variáveis específicas deste mercado não são consideradas quantitativamente: perfil do participante, nível de escolaridade e cargo, profundidade e complexidade do conteúdo programático, conhecimento e qualidade do

instrutor e outras variáveis, que de uma forma ou outra as empresas que oferecem treinamento mensuram e apropriam no preço de venda.

### 9. Amortização e apropriação dos custos de um treinamento

Na elaboração de um treinamento ou curso consideram-se todas as variáveis para a formação de um produto, custos diretos, custos indiretos, custos fixos e custos variáveis, despesas operacionais também são identificados.

O quadro final dos custos de elaboração de um treinamento é o seguinte:

Fase	Custo	Variab.	Control.	Apropr.
<b>Necessidade do Mercado</b>				
↓				
<b>Definindo o treinamento</b>	Mão-de-Obra	Fixo	Indireto	Amortização
↓				
<b>Preparando o treinamento</b>	Mão-de-obra	Fixo	Direto	Amortização
↓				
<b>Divulgando o treinamento</b>	Mão-de-obra	Fixo	Indireto	Direta
↓				
<b>Executando o Treinamento</b>	Mão-de-obra	Fixo	Direto	Direta
	Material	Variável	Direto	Direta
	Infraestrutura	Fixo	Direto	Direta

Figura 8 – Custos de cada fase do treinamento apropriados aos Cursos

Os custos específicos são diretamente apropriados aos cursos, caso da divulgação e execução do treinamento. A definição e a preparação do treinamento, serão amortizados em função da quantidade de cursos que serão ministrados, de acordo com o planejamento do treinamento.

O número de cursos para cada treinamento, deverá ser definido na fase 2-definindo o treinamento. Nesta fase deverá ser definido o preço de venda aceito pelo mercado. Com base nestas definições, o ponto de equilíbrio – número base de alunos para o treinamento ocorrer, deverá ser definida. A ferramenta “mark-up” será utilizada para verificar se o preço de venda é condizente com a política comercial.

### 10. Considerações finais

O correto planejamento na elaboração de um treinamento e curso levam as empresas de gestão do conhecimento a apropriarem de forma adequada os custos reais, pois os parâmetros necessários para a apropriação já foram devidamente definidas.

Uma das dificuldades é mensurar o valor do capital intelectual dos autores dos treinamentos, devido os autores terem vários graus de conhecimentos e experiências. Entende-se que o valor da hora / atividade do autor deva ser fixado pelo próprio, de tal sorte que não haja discussões de caráter subjetivo.

Os custos dos treinamentos consistem de custos fixos e custos variáveis, sendo o custo fixo preponderante, uma vez que independem do corpo discente. O principal aspecto a ser considerado é a amortização pelo número de cursos a serem ministrados em determinado período. Cabe uma observação quanto ao aspecto da amortização, a correção monetária ou a apropriação do custo de oportunidade em função do tempo de “estocagem”.

Portanto a semelhança do treinamento como um outro produto qualquer, não é verdadeira, pois quando se desenvolve um “produto” onde o principal insumo é o capital intelectual, deve-se observar as características deste insumo complexo.

## **Referência**

BACKER, Morton e JACOBSEN, Lyle E. Contabilidade de Custos: um enfoque de administração de empresas. São Paulo. Mc Graw Hill. 1978

CHING, Hong Yuh. Gestão Baseada em Custeio por Atividades: Activity Based Management. 2ª ed. São Paulo. Atlas. 1997

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George e DATAR, Srikant M. Contabilidade de Custos. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos. 1997

IUDICIBUS, Sergio. Análise de Custos. 2ª ed. São Paulo. Atlas. 1993

LAWRENCE, Willian Beat. Contabilidade de Custos. 5ª ed. São Paulo. Ibrasa. 1977

LEONE, George S.G. Custos um enfoque administrativo. 4ª ed. Rio de Janeiro. Fundação Getulio Vargas. 1977

LISONI, José Antonio e LOYOLLA, Waldomiro. Custos: uma análise entre educação presencial e a distância. ABED Associação Brasileira de Educação a Distância.

Disponível em [www.abed.com.br](http://www.abed.com.br) acesso em 14/05/2004.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos 9ª ed. São Paulo. Atlas. 2003

NAKAGAWA, Masayuki. Gestão Estratégica de Custos: Conceitos Sistemas e Implementação JIT/TQC. São Paulo. Atlas. 1993