

# Proposta para Reduzir os Custos Extras com Home Office na Empresa Estalk Advogados durante a Pandemia do COVID-19



Camilla Queiroz<sup>1</sup>; Isabelle Cristine de Souza<sup>1</sup>; Quéren Hapuque Gonçalves Passos<sup>1</sup>; Rennan Catelli<sup>1</sup>; Royr Siqueira Estalk<sup>1</sup>; Thalita Porto Henequim<sup>1</sup>; Mariana Fátima de Souza Alves<sup>1</sup>;

<sup>1</sup> Faculdade da Indústria – Campus São José dos Pinhais

## RESUMO

O presente trabalho é uma pesquisa de campo realizada na empresa Estalk Advogados, com o objetivo de apresentar uma proposta para reduzir os custos extras gerados pelo home office durante a pandemia do coronavírus. Para a análise das causas, foram utilizadas as seguintes ferramentas: diagrama de Ishikawa, matriz GUT, e brainstorming. No trabalho, foram identificadas várias causas, porém foram priorizadas apenas três: falta de padronização para medir custos, altos custos com a aquisição de aparelhos tecnológicos e altos custos com a equipe de TI. Na sequência, foi elaborado o referencial teórico do trabalho que estudou os seguintes conceitos: análise de indicadores financeiros e de custos, ERP (Enterprise Resource Planning) e gestão financeira. Por fim, foi utilizada a ferramenta 5W2H: ela foi necessária para elaborar um detalhado plano de ação para cada uma das causas. As ações desse plano incluem: elaborar uma planilha em excel para controlar os custos, solicitar que os funcionários utilizem seus próprios recursos tecnológicos e implantar um Help Desk na empresa.

Palavras chave: Custos. Home Office. Pandemia. Plano de ação.

## ABSTRACT

This article is about a fieldwork carried out at Estalk Advogados. The aim of this article is presenting a proposal to reduce the extra costs generated by the home office during the coronavirus pandemic. For the analysis of the causes, the following tools were used: Ishikawa diagram, GUT matrix and brainstorming. Several causes were identified but 3 are the most important ones: lack of a pattern to measure costs, high costs with acquisition of IT devices and high costs with IT manpower. Subsequently, the following theoretical framework was described: financial and costs analysis, ERP (Enterprise Resource Planning) and financial management. Finally, 5W2H tool was also used to develop a detailed plan to get over with the problem. The plan contains the following actions: creating an excel spreadsheet to control the company's costs, asking employees to use their own technological devices and implementing a Help Desk area in the company.

Key Words: Costs. Home Office, Pandemic. Action Plan.

## 1. INTRODUÇÃO

O planejamento financeiro é crucial para uma empresa se desenvolver no mercado. Contudo, estabelecer objetivos para o planejamento das finanças é de grande importância,

para que haja um controle de gastos e ganhos, melhorando assim a saúde financeira da organização.

Com a pandemia mundial causada pela COVID-19 no começo de 2020, muitas organizações foram afetadas diretamente, tendo que se readaptar ao mercado, principalmente no que se refere ao modo de trabalho: grande parte das empresas passou a implantar o regime *home office*, o que gerou um impacto financeiro para elas, principalmente quanto à estrutura necessária para manter o *home office* em funcionamento.

Este trabalho foi desenvolvido em um escritório de advocacia especializado em Direito dos Seguros. Ele atua em todo o território nacional há mais de 30 anos e trabalha principalmente com recuperação e reembolso de automóveis, danos elétricos, fiança locadora, transportes e seguro viagem.

Resumidamente, a principal atividade do escritório envolve sinistros: mensalmente, as seguradoras enviam para o escritório vários sinistros envolvendo clientes; na sequência, é feita uma análise de culpabilidade do caso: caso o terceiro (aquele que não é o cliente da seguradora), seja culpado, inicia-se o processo de cobrança (amigável). Caso o cliente se recuse a pagar a cobrança, o processo é encaminhado para a área jurídica, onde é feita uma análise minuciosa do mesmo.

Segundo relato de um funcionário da Estalk Advogados, o escritório já possuía alguns colaboradores em regime do *home office* antes da pandemia, mas em decorrência de tal pandemia, a empresa foi obrigada a aderir com 100% de seus funcionários ao regime de *home office*. Essa implementação gerou custos extras para o escritório principalmente em relação à aquisição de recursos tecnológicos (computadores e acessórios, *internet* e afins).

Assim, tem-se os objetivos deste trabalho. O objetivo geral é elaborar uma proposta para reduzir os custos extras com o *home office* implantado no escritório durante a pandemia do COVID-19. São objetivos específicos: identificar as causas que levaram aos custos extras com o *home office* durante a pandemia; identificar na literatura referencial teórico que ajude a compreender o problema e por fim, apresentar uma proposta para reduzir os custos extras com o *home office* implantado no escritório durante a pandemia do COVID-19.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

Por meio de uma entrevista informal *online* realizada com o gerente administrativo do escritório, foram coletados os dados utilizados nesta pesquisa. A equipe não visitou a

empresa presencialmente, mas conseguiu coletar dados com ela por meio de uma entrevista informal *online*.

Durante a entrevista informal, foi verificado que os custos extras com o *home office* foram significativos para a Estalk Advogados, como é apresentado no quadro 1.

QUADRO 1 – CUSTOS COM *HOME OFFICE* NA EMPRESA ESTALK ADVOGADOS

	2019	2020
Custos com home office	0	R\$ 71.842,00

FONTE: ELABORAÇÃO DOS AUTORES (2021)

Enquanto em 2019 (ano anterior à pandemia), a empresa não teve custos com a modalidade de trabalho *home office*, em 2020 (ano de início da pandemia), tais custos passaram de 70 mil reais, um valor bastante expressivo para um escritório do porte da Estalk Advogados.

## 2.1 METODOLOGIA

O presente trabalho é uma pesquisa de campo que segundo Gonsalves (2001), é onde se encontra a fonte de dados onde ocorrem os fenômenos. Neste trabalho, a coleta de dados foi realizada de forma *online*, com o gestor administrativo da Estalk Advogados.

Para identificação e análise das causas do problema foram utilizados os seguintes métodos: pesquisa na *internet*, que é um mecanismo de estudos e análises que abrange a coleta de dados com a ajuda da *internet* (FREITAS *et al.*, 2006); pesquisa de campo, que consiste em ir a campo e comparar a teoria com a prática (GUEDES, 2017). Neste trabalho, a pesquisa de campo foi utilizada já que a equipe não visitou a empresa presencialmente, mas conseguiu coletar dados com ela por meio de uma entrevista informal *online*.

A entrevista informal também foi utilizada neste trabalho: ela tem o objetivo de coletar dados informalmente em forma de conversa, sem um roteiro específico (COSTA, 2005 In: BARROS; DUARTE, 2005). Neste trabalho, a entrevista informal foi realizada diretamente com o gestor da empresa. A entrevista não-estruturada também foi necessária: segundo Gil (2007), a entrevista não-estruturada não possui um roteiro, se assemelhando a um simples bate-papo, com perguntas abertas. Neste trabalho, a entrevista não-estruturada foi utilizada com o gestor do escritório, para tirar dúvidas específicas sobre determinados assuntos que surgiram durante a confecção do trabalho.

A observação participativa e o *brainstorming* também foram métodos utilizados neste trabalho. A observação participativa se dá por um procedimento de investigação na

qual um integrante se incorpora na organização e faz a coleta de dados (BARROS E LEHFELD, 2007). Neste trabalho, a observação participativa foi utilizada já que um dos membros da equipe trabalha no escritório pesquisado. Já o *brainstorming* foi utilizado para analisar e debater os dados e informações que foram coletados na empresa.

Foram utilizados também o diagrama de Ishikawa e a Matriz GUT. Criado com objetivo de representar as relações entre causa e efeito dos erros, o diagrama de Ishikawa é uma ferramenta de análise de processos usada para encontrar, organizar, classificar, documentar e exibir graficamente as causas de um determinado problema, agrupados por categorias e levantando os dados necessários para a análise (GRUPO FORLOGIC, 2016). Nesse trabalho, o diagrama de Ishikawa foi utilizado para a identificação das possíveis causas e efeitos que geraram custos extras do *home office* no escritório.

A Matriz GUT também foi utilizada para analisar as causas do problema: ela é uma ferramenta que possibilita que seu usuário forme uma visão ampla do que precisa realizar. A Matriz GUT se dá pela priorização baseando-se em três critérios, sendo eles: gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T) de cada opção estabelecendo critérios de avaliação. Ao final esses valores de 1 a 5 são multiplicados resultando na pontuação da GUT, classificando do maior para o menor valor (KEPNER e TREGOE, 2004). Neste trabalho, a matriz GUT foi utilizada para priorizar as causas do problema.

Segundo Gomes e Gomes (2014), 5W2H é uma ferramenta que é utilizada para a formulação de planos de ação, sendo uma ferramenta muito simples e que obtém objetividade e orientação para a ação, vem sendo utilizada abertamente para gestão de projetos, análise de negócios, elaboração de planos de negócios, planejamento estratégico e outros pontos importantes para auxiliar a gestão. Neste trabalho, o 5W2H foi utilizado para elaborar um plano de ação para reverter o problema identificado.

## 2.2 REFERENCIAL TEÓRICO ESTUDADO PARA COMPREENDER O PROBLEMA

### 2.2.1 ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR CUSTOS

#### 2.2.1.1 Análise de Indicadores

Segundo Chiavenato (1999), uma boa ferramenta para a redução de custos é a análise de indicadores financeiros da empresa, pois analisando esses fatores é possível colocar-se foco nos pontos-chave, facilitando assim as tomadas de decisão.

Caridade (2006) define indicadores como dados ou informações, de preferência numéricos, representando um determinado fenômeno que é usado para medição do processo ou os resultados que podem ser obtidos durante a sua execução de tais atividades ou processos até seu fim. Há diversos indicadores que podem auxiliar o gestor:

indicadores financeiros e indicadores associados à gestão de pessoas são alguns dos mais utilizados. Exemplos de indicadores financeiros são apresentados a seguir:

- Retorno sobre o patrimônio líquido: Mostra a lucratividade da empresa ao dividir o lucro pelo patrimônio líquido. Quanto maior o resultado, melhor;
- Dívida líquida: é o indicador de dívida calculado pelo departamento. Os dados usados são dos últimos 12 meses;
- Indicador da taxa de lucro bruto: Mostra a lucratividade do negócio, ou seja, o percentual do lucro obtido em cada ação/venda. É calculado subtraindo deduções e custos variáveis diretos da receita;

#### 2.2.1.2 Análise de custos

De acordo com Martins (2017), análise de custos é utilizada como forma de satisfazer os clientes com o menor custo e trazer a competitividade ao mercado. De acordo com Gitman (2004), a análise dos custos fixos, variáveis, e das despesas fixas e variáveis é essencial para a empresa. Com isso, tem-se a noção de para onde está indo o dinheiro que entra e quanto de dinheiro está saindo. É possível também avaliar se a empresa está gerindo seus recursos de forma eficiente.

#### 2.2.2 FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO DE CUSTOS

Inicialmente, a preocupação das empresas girava em torno da medição dos custos, porém, rapidamente surgiu a necessidade de tornar mais efetivo o processo de gestão dos custos, já que a simples apuração deles não seria mais suficiente para apoiar a tomada de decisão (SILVA,1999).

Dessa forma, surgiu a necessidade de se gerir uma estratégia dos custos nas organizações com o intuito de aperfeiçoar a gestão, pois, de acordo com Rocha e Selig (2009), se a empresa conseguir aplicar e medir corretamente os conceitos e técnicas de custos, a determinação da estratégia, das metas e objetivos ficará facilitada, possibilitando uma gestão eficaz.

##### 2.2.2.1 *Enterprise Resource Planning (ERP)*

De acordo com o Buckhout *et al.* (1999), o *Enterprise Resource Planning (ERP)* é um sistema integrado de gestão empresarial cujo principal objetivo é o planejamento de recursos da empresa, como o próprio nome sugere. Pode ser usado principalmente em forma de *software*, que funciona como um banco de dados empresarial para reunir todas as informações necessárias para o bom funcionamento do planejamento.

O ERP organiza as informações que estão armazenadas nos computadores da organização, permite uma visão mais clara do todo, elimina redundâncias, cria processos mais automatizados e com maior facilidade de execução, facilitando assim a distribuição das informações pertinentes a empresa (BUCKHOUT *et al.*,1999).

De acordo com Souza (2000), quando a empresa opta por utilizar um sistema ERP, ela espera obter benefícios com a utilização a médio prazo, tais como a integração do sistema, a disponibilização de informação de qualidade em tempo real e a redução de custos de informática.

#### 2.2.2.2 Gestão Financeira

Segundo o Gitman (2004), finanças pode ser definida como a arte e a ciência da gestão do dinheiro, ou seja, é o processo de análise, planejamento e controle que envolve os seguintes aspectos: patrimônio, despesas, lucros, financiamentos, investimentos. A partir desse processo de gestão financeira é possível otimizar receitas com a redução significativa dos custos, pois ele faz com que se entenda o fluxo e as direções que os recursos financeiros da organização estão tomando.

Entende-se que:

*A gestão financeira é a arte e a ciência de administrar dinheiro, reduzindo riscos e agregando valor à empresa. Todo empresário precisa avaliar as necessidades de investimento, métodos de financiamento e como o financiador (seja um terceiro ou o proprietário) será pago. (LIMA et al, 2021, p. 179)*

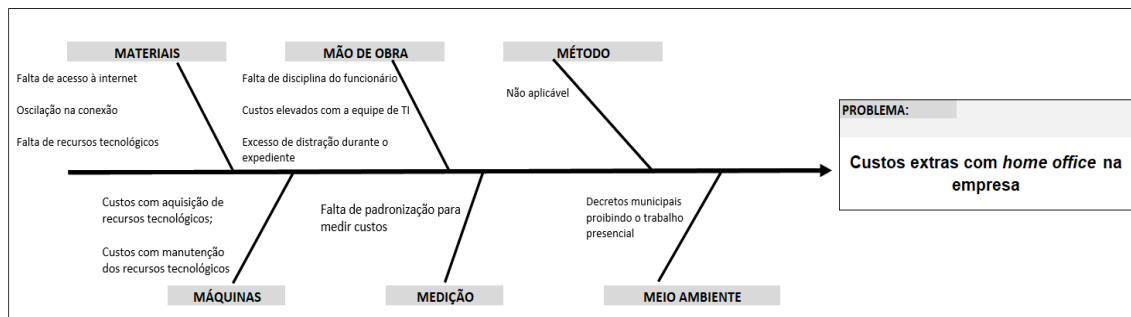
Segundo Assaf Neto (2007), analisar demonstrações financeiras é uma prática antiga nas empresas privadas, o que significa verificar o desempenho da organização. É desenvolvido comparando-se indicadores passados (análise temporal ou histórica) com os de organizações que operam no mesmo departamento (análise departamental).

### 2.3 IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS E ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Através de um *brainstorming* realizado remotamente, foi feita a identificação das causas do problema vivenciado na empresa Estalk Advogados. Foi constatado que o problema principal enfrentado pela empresa refere-se aos custos extras com o *home office* implantado na empresa durante a pandemia do COVID-19. Após a identificação das causas, foi utilizado o diagrama de *Ishikawa* para categorizá-las por meio dos 6M que são: método, matéria-prima, mão de obra, máquinas, mediação, meio ambiente. Logo após a categorização das causas, foi utilizada a matriz G.U.T com o objetivo de priorizá-las.

A figura 1 apresenta o diagrama de Ishikawa elaborado pela equipe. Neste diagrama, foram identificadas 15 causas para o problema.

FIGURA 1 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2021)

Após a categorização das causas dentro dos 6M, foi feita a priorização delas por meio da matriz GUT. Dentre as diversas causas identificadas, as mais relevantes foram aquelas que apresentaram maior valor de gravidade, urgência e tendência. Foram 3:

**1) Falta de padronização para medir custos:** o escritório não possui atualmente uma forma organizada de medir seus custos: em alguns momentos, ela controla os custos mensais, em outros momentos, ela os mede diariamente. Além disso, a empresa também não tem o hábito de registrar frequentemente seus custos esporádicos (horas extra da equipe, por exemplo). Essa falta de padronização na forma de medir os custos tem causado transtornos na gestão dele.

**2) Custos com aquisição de recursos tecnológicos (por parte da empresa):** diante da obrigatoriedade do *home office* imposta pela pandemia do coronavírus, a empresa precisou adquirir recursos tecnológicos (principalmente computadores e *headsets*) e disponibilizá-los a seus funcionários para que eles conseguissem realizar suas atividades diárias. Essa aquisição (compra) não havia sido planejada mas foi fundamental para que os funcionários conseguissem trabalhar de casa.

**3) Custos elevados com a equipe de TI** além de recursos tecnológicos, a empresa também ofereceu ajuda técnica a seus funcionários. Para isso, a equipe de TI (tecnologia de informação) do escritório precisou se locomover até a casa dos funcionários, o que gerou custos com locomoção (transporte) e custos com horas extras de trabalho para a realização

de atividades como verificação da rede local (*internet*), instalação (*download*) de sistemas específicos, suporte ao usuário, entre outros.

Após a análise dessas 3 causas, realizou-se o *brainstorming* para identificar a melhor alternativa de solução para cada uma delas, como mostra a Tabela 1.

TABELA 1: ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

Causas	Alternativas
Falta de padronização para medir custos	Elaborar uma planilha em excel que auxilie no controle e na gestão dos custos
Custos com aquisição de recursos tecnológicos (por parte da empresa)	Solicitar que os funcionários utilizem seus próprios recursos tecnológicos (quando possível)
Custos elevados com a equipe de TI	Implantação de um Help Desk que não exija a presencialidade no atendimento

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2021)

Com base nas alternativas de solução propostas, elaborou-se planos de ação para cada uma das causas priorizadas. Para a elaboração desses planos, foi utilizada a ferramenta 5W2H, cujo detalhamento é explicado a seguir:

**1) Plano de ação para a falta de padronização para medir custos:** adotar um *software* para gerir os custos da organização, se faz necessário. Com ele, além da empresa ter o controle de sua saúde financeira, conseguirá planejar seu orçamento de forma mais eficiente. A compra de tal *software*, porém, seria mais viável a médio prazo (um ou dois anos), já que neste momento, a empresa não teria recursos financeiros para adquiri-lo. Assim, uma outra alternativa, agora a curto prazo, seria elaborar uma planilha em *excel* que auxiliasse no controle das entradas e saídas financeiras da empresa. Essa é uma ação que demandaria algumas horas de trabalho de um funcionário do próprio escritório (estimativa: 4 horas) e que poderia ser implementada logo na sequência (estimativa: 3 dias após a elaboração da planilha).

**2) Plano de ação para custos com aquisição de recursos tecnológicos (por parte da empresa):** a ação mais imediata, nesse caso, seria realizar uma pesquisa minuciosa sobre o preço dos recursos tecnológicos (*computadores e headsets*), antes de adquiri-los de fato. Em paralelo, é sugerido também que os funcionários utilizem, quando possível, seus recursos próprios, o que seria vantajoso para a empresa também em termos de custos, já que não geraria custos para ela.

**3) Plano de ação para custos elevados com a equipe de TI:** pensando na redução de custos e também na melhoria do serviço oferecido à equipe, sugere-se a implementação de um *Help Desk*. De acordo com Melendez Filho (2011), o *Help Desk* ("balcão de ajuda"



em português) é um serviço de apoio aos usuários para resolução de pequenos problemas de infraestrutura da empresa; o principal objetivo é resolver problemas rotineiros dos colaboradores, os quais podem ser considerados de fácil resolução. O *Help Desk* pode ser programado tanto por empresas especialistas em TI (tecnologia da informação), quanto pela equipe de TI da própria empresa. Podendo ser acionado via *e-mail*, telefone, portal (*intranet*) da empresa, ou mesmo, remotamente. Essa implantação demandaria cerca de 20 horas mensais de dois funcionários da TI (20h cada funcionário), durante o período de três meses.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho trouxe a compreensão da importância de um planejamento de custos de uma empresa. A pesquisa possibilitou relacionar a teoria apresentada no referencial teórico com a prática vivenciada no escritório e observada pela equipe.

Este trabalho teve como objetivo propor uma solução para reduzir os custos extras na Estalk Advogados gerados pela implantação repentina do *home office*. A elaboração do referencial teórico e a identificação e priorização das causas do problema foram fases importantes na construção deste trabalho.

Na sequência, algumas alternativas de solução para o problema foram apresentadas. Essas alternativas consideraram a realidade da empresa, principalmente a financeira, e foram pensadas para permitir que o escritório continue oferecendo um serviço de qualidade.

A equipe recomenda também que o escritório desenvolva indicadores de desempenho para medir sua *performance* ao longo do tempo. Sugere-se principalmente a criação de indicadores associados aos custos da empresa. Por fim, é proposto ainda que tais indicadores sejam medidos continuamente e apresentados aos demais funcionários da empresa, o que geraria um sentimento de responsabilidade entre eles.

### 4. REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2007.

BARROS, A.; DUARTE, J. (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, v.2, n.3, p. 106-127, 2003.

BUCKHOUT, S.; FREY, E.; NEMEC JR., J. Por um ERP eficaz. **HSM Management**, São Paulo, p. 30-36, set./out. 1999.

CARIDADE, Annelise Vendramini da Silva. **Práticas de Gestão Estratégica e Aderência ao Método Sigma: Um estudo de Caso no Setor de Celulose e Papel**. São Paulo: Editora da USP, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FREITAS, H. JANISSEK, R. BAULAC, Y. MOSCAROLA, J. **Pesquisa via web: reinventando o papel e a ideia de pesquisa**. Canoas: Editora Sphnix, 2006.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GITMAN, L. **Princípios de administração financeira**. 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GOMES, C; GOMES, L. O uso de ferramentas de gestão na elaboração do planejamento estratégico. **Revista caribenha de ciências sociais**. Outubro/2015. Disponível em: <<https://www.eumed.net/rev/caribe/2015/10/ferramentas.html>> Acesso em: 02 out. 2021.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas; Alinea, 2001.

GRUPO FORLOGIC. Diagrama de Ishikawa. **Ferramentas da qualidade**. 2016. Disponível em: <<https://ferramentasdaqualidade.org/diagrama-de-ishikawa/>> Acesso em: 06 out. 2021.

GUEDES, I. Pesquisa de campo metodologia. **Prof. Dr. Ivan Cláudio Guedes**. Disponível em: < <https://www.icguedes.pro.br/pesquisa-de-campo-metodologia/>> Acesso em: 08 out. 2021.

KEPNER, C., TREGOE, B. **O novo gerente racional: uma edição atualizada para um novo mundo**. São Paulo: Makron Books, 2004.

LEÃO, T. Diagrama de Ishikawa: o que é, como funciona e como fazer. **Nomus: blog industrial**. Disponível em: <<https://www.nomus.com.br/blog-industrial/diagrama-de-ishikawa-causa-e-efeito-espinha-de-peixe/>> Acesso em: 04 out. 2021

LIMA, B.; CELESTINO, L.; FARIA, M.; OLIVEIRA, R.; OLIVEIRA, R.H; DUARTE, E. Gestão financeira e redução de custos para micro e pequenas empresas. **Revista Projetos Extensionistas**, v.1, n.1, p. 179, 2021.

MARTINS, L. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

MELNDEZ FILHO, R. **Service Desk Corporativo: a solução com base na ITIL V3**. São Paulo: Editora Novatec, 2011.

MENDES, J. V.; ESCRIVÃO FILHO, E. Atualização tecnológica em pequenas e médias empresas: proposta de roteiro para aquisição de sistemas integrados de gestão (ERP). **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v.14, n.2, p. 281-293, 2007.

ROCHA, J. S.; SELIG, P. M. A Gestão Estratégica de Custos nas Organizações do Terceiro Setor: um estudo de caso no Estado da Paraíba. **Contabilidade vista e revista**, v.19, n.2, p. 61-84, 2009.

SILVA, C. L. Gestão estratégica de custos: o custo-meta na cadeia de valor. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 17-26, mai./ago. 1999.

SOUZA, C. A. **Sistemas integrados de gestão empresarial: estudos de casos de implementação de sistemas ERP.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, p.253. 2000.