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

REVISTA ELETRÔNICA MULTIDISCIPLINAR
UNIFACEAR

Camilla Queiroz[1]; Isabelle Cristine de Souza[1]; Quéren Hapuque Gonçalves Passos[1]; Rennan Catelli[1]; Royr Siqueira Estalk[1]; Thalita Porto Henequim[1]; Mariana Fátima de Souza Alves[1];
[1] 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 contais 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 feito 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 feito uma análise minunciosa 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 competividade 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)*

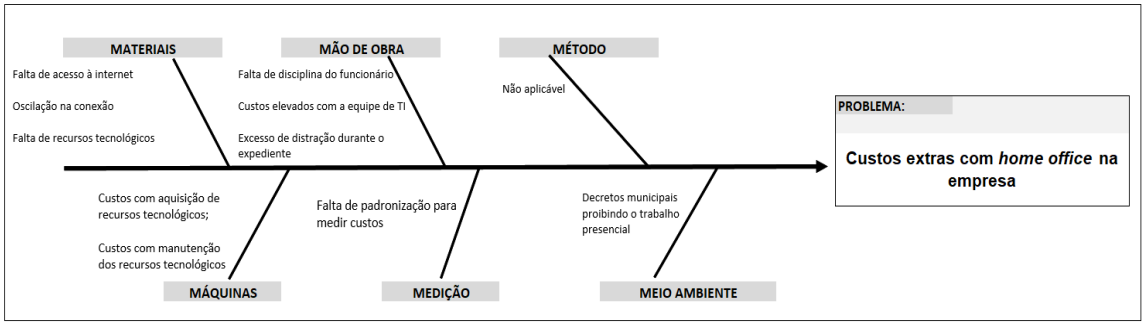
Segundo Assaf Neto (2007), analisar demonstrações financeiras é uma prática antiga nas empresas privadas, o que significa verificar o desempenho da organização. É desenvolvido comparando-se indicadores passados (análise temporal ou histórica) com os de organizações que operam no mesmo departamento (análise 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 minunciosa 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 Sphinix, 2006.

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