

Questões para discussão

1. Defina o conceito de controle. Qual é sua relação com a função do planejamento?
2. Quais são as diferenças entre o controle de mercado, de burocracia e de cláus?
3. Dê exemplos de controle preventivo, simultâneo e posterior em um banco comercial.
4. Quais são as etapas do processo de controle? Qual é a mais importante?
5. O que você entende por sistema de controle? Quais são as características dos sistemas de controle eficazes? De que modo fatores como a dimensão, a estrutura ou a cultura organizacionais podem influenciar o desenho de sistemas de controle?
6. O controle financeiro é o mais importante, pois as empresas têm como principal objetivo o lucro. Você concorda com essa afirmação?

ESTUDO DE CASO

O processo de controle no Bradesco

A dificuldade de controlar custos em um grande banco

Pouca gente sabe, mas a maior parte das despesas dos bancos é proveniente de gastos com bens e serviços. Mais de 50% dos gastos dessas instituições financeiras são com materiais (papel, canetas, cartuchos de impressora, computadores etc.) e serviços terceirizados contratados (limpeza, segurança etc.).

No Bradesco, maior banco privado brasileiro, não é diferente. É extremamente difícil controlar as atividades e os gastos de uma abrangente rede com mais de 3 mil agências e postos de atendimento espalhados por todo o Brasil. Para isso, é fundamental conhecer as demandas de todas as agências e as necessidades de todas as empresas ligadas ao grupo.

Em 2001, a instituição gastava em torno de 1,5 bilhão de reais por ano com esses serviços. Porém, os custos seriam muito maiores se, em 1998, não tivesse sido posto em prática o Programa de Inovação em Suprimentos, uma série de medidas planejadas para reestruturar o setor de compras do banco, com o objetivo de torná-lo mais eficiente, acelerando os processos e reduzindo as despesas.

O Programa de Inovação em Suprimentos

Para o presidente do Bradesco, Márcio Cypriano, a racionalização dos gastos e a melhoria do desempenho devem ser uma busca constante em todos os departamentos. Com esse objetivo em mente, viu no Programa de Inovação em Suprimentos a possibilidade de reduzir substancialmente as despesas do banco.

A identificação de todos os bens comprados e de todos os serviços contratados foi a primeira etapa do programa. Era necessário fazer um levantamento de todas as compras das unidades do Grupo Bradesco e catalogá-las.

O próximo passo do programa de controle de custos foi o cadastro de todos os fornecedores aptos a atender às demandas por bens e serviços da empresa. Esse era um passo importante, pois mostraria a eficácia da padronização dos produtos comprados, já que, necessariamente, teria de haver redução do número de distribuidores e prestadores de serviço. Esse objetivo foi atendido, visto que o número caiu de 4.500 para 3.500 entre 1998 e 2001. Além disso, o

7. Por que cada vez mais as organizações usam técnicas como o *balanced scorecard* e o *benchmarking* para controlar o desempenho organizacional?
8. Quais são as principais diferenças e implicações, para a organização e os funcionários, da estratégia de controle por imposição *versus* estratégia de controle por motivação interna?
9. Você considera o autocontrole uma técnica de controle comportamental? O *empowerment* significa uma perda de controle?
10. Como o controle pode ser exercido no contexto da flexibilidade organizacional?