

cadastramento de fornecedores permitiu um contato direto entre as equipes de compras e as empresas que forneciam os materiais, agilizando todos os processos.

O último passo do projeto foi o desenvolvimento de um sistema de informação gerencial que integraria todas as empresas do Grupo Bradesco, agências do banco e fornecedores cadastrados ao setor de compras. Nesse sistema, também seriam catalogados os 10 mil itens que foram identificados na fase inicial de diagnóstico das compras. Os funcionários foram treinados para utilizar o sistema de modo a poder operá-lo corretamente e auxiliar a redução das despesas organizacionais.

#### **A nova estrutura do setor de compras**

A melhoria no processo de controle foi acompanhada por outra medida administrativa: a criação de um modelo diferenciado para o setor de compras. Ele passou a ser composto por equipes de quatro a seis funcionários especializados em tarefas distintas. Cada equipe de compra possui um especialista técnico (normalmente, um funcionário do setor que requisitou a compra), um analista de mercado (encarregado de estudar os fornecedores e os preços justos de mercado), um analista de processos (que auxilia na avaliação das necessidades dos diversos setores) e compradores.

Esse novo modelo por equipes trouxe vários benefícios para a organização. A presença de um especialista técnico entre os profissionais que compõem a equipe reduz a possibilidade de ocorrerem erros nas compras. Essa pessoa conhece as necessidades do setor que requisitou o material e o modelo mais adequado para cada tipo de tarefa. Assim, as compras foram facilitadas e se tornaram mais eficazes que antes. Também houve redução nos gastos, pois há nas equipes pessoas que conhecem bem o mercado e sabem os preços dos materiais. Com isso, aumentou-se o poder de barganha do banco, já que suas equipes de compra possuem conhecimentos sobre os produtos equivalentes aos fornecedores.

Por outro lado, as novas equipes do setor de compras trouxeram mais transparência às relações entre os compradores e vendedores, área muito suscetível à corrupção. Antes, era difícil controlar as aquisições, o que ocasionava, algumas vezes, desvios, superfaturamentos e, conseqüentemente, prejuízos para a organização. Com a formação de equipes, as relações com os fornecedores tornaram-se mais profissionais, porque o controle social interno entre os membros dos grupos é constante. Assim, reduziram-se as perdas decorrentes de atos ilícitos no banco.

#### **A valorização dos funcionários**

Os compradores também viram sua função ser valorizada. Essa medida foi fundamental para controlar as despesas eficientemente. Antes, eles eram encarregados unicamente de fazer cotações dos produtos requisitados pelos diversos setores e efetuar as aquisições. Com o Programa de Inovação em Suprimentos, eles ganharam autonomia

e, por meio do sistema integrado de informação gerencial, ficaram sabendo das demandas das divisões da empresa em tempo real. Dessa forma, podem tomar decisões estratégicas acerca das necessidades das agências com mais agilidade e eficácia.

Após a listagem de todos os materiais e serviços e o cadastro dos fornecedores, foi possível negociar melhores contratos e desenvolver relações de longo prazo com os fornecedores. Fernando Barbaresco, diretor técnico da área de compras, responsável pelo programa, credita o sucesso da iniciativa à padronização dos produtos adquiridos e à redução do número de fornecedores.

#### **Os resultados do programa**

Um bom exemplo de economia ocorreu no departamento de tecnologia da informação, que cuida desde os monitores das agências até a segurança dos serviços prestados pela instituição via Internet. Os gastos dessa divisão são os maiores da organização e passam dos 500 milhões de reais por ano. Até 1999, o Bradesco adquiria computadores e peças de reposição de 12 fornecedores diferentes. Em 2002, esse número caiu para apenas dois. A padronização dos sistemas utilizados nas máquinas também gerou grande economia. A utilização de PCs e sistemas padronizados permitiu a redução nos custos de compra, mas também simplificou a operação e o suporte técnico. Dessa maneira, diminuíram-se os gastos com treinamento e os problemas nos computadores caíram 30% em média. Além disso, o tempo de compra e entrega ficou 60% menor. A padronização gerou, portanto, economia e aumento da eficiência.

Ao final do projeto, foi possível comparar alguns dados para comprovar sua eficiência no controle dos custos da instituição: uma economia de 150 milhões de reais; a redução do número de fornecedores de 4.500 para 3.500; a padronização de mercadorias adquiridas; a redução de 30% dos problemas de informática; a redução de 60% no intervalo de tempo entre a compra e a entrega dos produtos; a transparência nas vendas; e a redução de erros e desvios.

O processo foi trabalhoso e consumiu 3,5 milhões de reais, mas os resultados foram impressionantes e permitiram uma economia anual de 150 milhões de reais. A redução das despesas mostrou como o controle dos custos é importante para as grandes corporações, já que promove o incremento da eficiência e o aumento dos lucros.

Os resultados mostraram que o Bradesco concluiu o programa com sucesso. Os objetivos estabelecidos foram amplamente atingidos. A redução de custos fortaleceu a liderança do banco na lista das maiores instituições financeiras privadas do Brasil, com lucro de 5,5 bilhões de reais em 2005. O controle de despesas na organização mostrou que o setor de compras pode ter papel estratégico e que um banco, além de cuidar do dinheiro dos clientes, não pode descuidar da sua própria conta corrente.