



Princípios de Deming aplicados a uma empresa do ramo alimentício:

Estudo bibliográfico

⁽¹⁾Beatriz Sampaio Arraes, arraesbia@gmail.com; ⁽¹⁾Carlos Vagner Fernandes Vilas Boas, carlosfvboass@yahoo.com.br; ⁽¹⁾Lara de Souza, larasouza90@outlook.com; ⁽¹⁾Larissa Virginio dos Santos, larissa_vir@outlook.com.br; ⁽¹⁾Antônio Suerlilton Barbosa da Silva, suerlinton@hotmail.com
¹Centro Universitário de Itajubá - FEPI, Rua Doutor Antônio Braga Filho, 687 – Varginha – Itajubá - Minas Gerais.

Recebido: 16 de Maio de 2016; Revisado: 29 de Julho de 2016

Resumo

O objetivo desta pesquisa consiste na identificação dos Princípios de Deming aplicados nas práticas de gestão de uma empresa do ramo alimentício. O embasamento teórico da presente pesquisa foi obtido a partir de literatura disponível sobre o assunto. O estudo prático foi realizado através da investigação da história da empresa, desde seu surgimento até os dias atuais, identificando, na descrição dos modelos de gestão utilizados, o uso de práticas que se caracterizassem como princípios de Deming. A metodologia escolhida foi a pesquisa bibliográfica com caráter exploratório, e teve, como base para identificação dos princípios, as informações disponíveis no próprio site da empresa na internet. O estudo mostrou que, dos quatorze princípios de Deming, a empresa faz uso de, pelo menos, oito princípios em sua prática de gestão.

Palavras-chave: Qualidade, qualidade total, princípios de Deming, ramo alimentício.

Principles of Deming applied to a food business: Bibliographic study

Abstract

The purpose of this research is to identify the Deming principles applied in the management of a food company. The theoretical basis for this research was obtained from the available literature on the subject. The practical study was conducted by researching the company's history, from its inception to the present day, and identifying the use of practices that can be characterized as Deming principles in the description of the used management models. The chosen methodology was exploratory bibliographical research; and the data available on the company's internet site was used as the source of information for the identification of the Deming principles. The study concluded that the company used at least eight principles of the fourteen principles of Deming in the company management.

Keywords: Quality, total quality, principles of Deming, food industry.



Introdução

A qualidade que anteriormente era voltada apenas para o setor de produção, hoje é ampliada e se manifesta também no setor de serviços. É concebida como uma abordagem gerencial que visa a participação de todos da organização, gera um importante fator competitivo frente aos concorrentes, garante a sobrevivência organizacional, do mesmo modo que garante o seu desenvolvimento. O termo qualidade no passado era associado às especificações de conformidade dos produtos, consecutivamente, esse termo evoluiu para visão de satisfação do cliente. Porém, era necessário o posicionamento estratégico da empresa frente ao mercado. Em um conceito mais amplo, a qualidade tornou-se um modelo de gerenciamento que busca a eficiência e eficácia organizacional. Desse modo sua evolução foi definida como qualidade total (VELAC; ROTH, 2011).

Pode-se compreender por qualidade total um serviço que engloba, além dos clientes externos, todos que com ela se relaciona, ou seja, funcionários e administradores. Isso se deve ao fato de que os serviços prestados, sendo atos,

desempenho e ação, compreendem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada cliente. Diante disso, uma empresa deve atender necessidades, resolver problemas e prover benefícios a todos que com ela interagem, passando a considerar clientes, proprietários e demais entidades de um mercado. (CASAS, 2008).

Um dos grandes nomes da qualidade, William Edwards Deming, nasceu no ano de 1900, nos Estados Unidos, e faleceu em 1993. Após a Segunda Guerra Mundial, Deming foi enviado ao Japão para ajudar na reconstrução do país. Sua função era ensinar técnicas de amostragem estatística. A partir daí, ele formulou suas teorias e revolucionou as empresas japonesas em relação à qualidade. Deming é considerado o pai da qualidade no Japão, e tem seu nome no Prêmio Japonês de Qualidade. Para Deming, a qualidade está associada a um processo de melhoria contínua em produtos e serviços, o que não deixa de ser algo ligado a sua adequação ao uso pelo cliente final (CARVALHO, PALADINI, 2006).

De todo o trabalho de William Edwards Deming, os 14 princípios são os mais estudados e usados em todo o mundo.



Mesmo após terem sido escritos há anos, eles são atuais (CARVALHO, PALADINI, 2006). São eles: 1. Crie constância de propósitos em torno da melhoria de produtos e serviços, buscando tornar-se competitivo, manter-se num negócio e gerar empregos; 2. Adote uma nova filosofia. Estamos em uma nova era econômica. Gerentes ocidentais precisam assumir o desafio, aprender suas possibilidades e liderar o processo de mudança; 3. Acabe com a dependência da inspeção como forma de atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, construindo a qualidade do produto em primeiro lugar; 4. Elimine a prática de priorizar negócios com base no preço. Pense em minimizar o custo total. Caminhe no sentido de um único fornecedor para cada item e estabeleça um relacionamento de longo prazo, baseado na lealdade e na confiança; 5. Melhore constantemente o sistema de produção e de serviços, aprimorando a qualidade e a produtividade, e assim sempre diminuindo os custos; 6. Estabeleça o treinamento no trabalho. (*Onthejob*); 7. Estabeleça a liderança. O objetivo da supervisão é ajudar os

trabalhadores e máquinas a fazerem um trabalho melhor; 8. Elimine o medo, assim todos podem trabalhar efetivamente para a organização; 9. Quebre barreiras entre os departamentos. Pessoal de pesquisa, projeto, vendas e produção devem trabalhar juntos, como uma equipe; 10. Elimine os slogans, exortações e metas para a força de trabalho, tais como defeito zero (*zero defects*) e novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas criam um ambiente de adversidade, pois as causas de baixa qualidade e produtividade pertencem ao sistema, indo além do poder da força de trabalho (elimine as cotas de trabalho no chão de fábrica, substituindo por liderança; elimine gerenciamento por objetivos, elimine o gerenciamento por números e metas numéricas, substituindo por liderança; 11. Remova barreiras que impedem os trabalhadores de sentirem orgulho do seu trabalho; 12. Remova barreiras que impedem os gerentes e engenheiros de sentirem orgulho do seu trabalho. Isso significa abolir os índices anuais ou de mérito por objetivos; 13. Institua um vigoroso programa de educação e automelhoria; 14. Envolver todos da organização na tarefa de alcançar



a transformação. A transformação é tarefa de todos. (CARVALHO, PALADINI, 2006).

Estes princípios podem ser identificados em práticas de gestão de uma empresa do ramo alimentício, que estreou sua história no Brasil no ano de 1975 inaugurando o primeiro hipermercado Carrefour em São Paulo. Com novos investimentos, estabeleceu uma expansão geográfica e chegou à capital do país, Brasília, em 1977. Em consequência disto, passaram a dominar o sul, o norte e o nordeste do país (CARREFOUR, 2016).

Devido às inovações somadas à criatividade e à dedicação dos brasileiros, continuaram progredindo e consolidando seus laços. Atualmente, esta empresa já domina todos os estados do Brasil, com uma totalidade de 250 lojas, contando com o empenho e suporte de mais de 72 mil colaboradores (CARREFOUR, 2016).

Material e métodos

A presente pesquisa foi realizada pelos alunos do 9º período de Psicologia do Centro Universitário de Itajubá – FEPI. Este é um trabalho referente à disciplina de

Qualidade Total, que teve como objetivo estabelecer uma empresa e investigar se ela faz ou não uso de algum dos Princípios de Deming, explicitando quais são aderidos pela prática da organização a fim de permitir maior compreensão dos mesmos. A empresa escolhida foi do ramo alimentício, devido a facilidade e disponibilidade de informações presentes no site. A utilização das informações presentes no site da empresa, objeto de estudo, faz parte da pesquisa bibliográfica (pesquisas em livros, periódicos e sites institucionais). De acordo com Gil (2006, p.65), a pesquisa bibliográfica possui a vantagem de permitir ao investigador uma ampla cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquele que poderia pesquisar diretamente.

Resultado e discussão

Referentes aos princípios de Deming, expostos no tópico anterior, foram identificados, nas práticas de gestão da empresa, oito princípios, sendo: o primeiro princípio aquele que estabelece constâncias de finalidades para melhorar o produto e o serviço. A empresa busca conseguir melhoria da qualidade do produto, por



meio de: pesquisa de mercado, na qual identificam oportunidades para o lançamento de novos produtos; teste sensorial, em que é feito uma comparação do produto da empresa com os demais produtos concorrentes; auditoria de fábrica garante que tudo esteja ocorrendo conforme as normas estabelecidas pela empresa na França (CARREFOUR, 2016).

Também é realizada análise laboratorial, na qual novos produtos são enviados ao laboratório externo para análise de ingredientes e formulação, garantindo os padrões de qualidade da empresa; há um desenvolvimento de embalagens exclusivas; a primeira produção é enviada a empresa e os produtos são analisados e testados. Por fim, o produto é entregue nas lojas da empresa após passar por processos com duração aproximada de 6 a 12 meses, está pronto para ser consumido (CARREFOUR, 2016).

A empresa se preocupa, ainda, em oferecer aos clientes alimentos de qualidade e, ao mesmo tempo, respeitar o meio ambiente. Para garantir a qualidade, o grupo possui o selo garantia de Origem, onde os produtores parceiros de todo o

mundo os ajudam a manter a qualidade e confiabilidade dos produtos. Todos os critérios citados fazem com que o grupo se mantenha ativo no mercado, com alto padrão de competitividade e com oferta de produtos com qualidade aos consumidores (CARREFOUR, 2016).

O terceiro princípio encontrado tem foco em acabar com a dependência da inspeção em massa. A empresa possui rigorosos padrões que durante a produção promovem a segurança do Programa Garantia de Origem, além de possuir uma equipe qualificada e treinada para fiscalizar todas as etapas de produção de cada alimento. O Grupo acredita que a inspeção em massa impede de serem encontrados produtos com defeito em sua totalidade, além, de ser caro, obter queda da qualidade e mão de obra refeita. Aposta na inspeção por etapa, buscando um aperfeiçoamento do processo (CARREFOUR, 2016).

O quarto princípio identificado é o de cessar a prática de avaliar contratos apenas com base no preço. A empresa, desse modo, avalia o preço conjuntamente com a qualidade ou não qualidade do fornecimento. Visa minimizar os custos totais. Assim, estabelece novas regras



sobre as compras, e as relações em longo prazo com os fornecedores são desenvolvidas. A empresa busca formas simples, prazerosas, econômicas e corretas de consumo. O grupo quer trabalhar junto aos fornecedores, consumidores e à sociedade a fim de criar práticas de consumo que possam melhorar a qualidade de vida. Além disso, ele possui um selo de compromisso com o público. Este selo, registrado em cartório, garante que o consumidor tenha acesso a preços competitivos e justos, tornando os produtos mais confiáveis (CARREFOUR, 2016).

O quinto princípio de Deming nos diz que é preciso melhorar continuamente o sistema de produção de serviços, para assim, otimizar a qualidade e a produtividade, reduzindo continuamente os custos. A empresa busca aperfeiçoar os processos operacionais investindo em eficiência. Desse modo, otimiza a qualidade e a produtividade e reduz os custos (CARREFOUR, 2016).

Para Deming o treinamento é o instrumento de desenvolvimento pessoal que evita desperdícios por baixo conhecimento e esforços desnecessários. A empresa utiliza como método o

treinamento, por meio do qual busca capacidades intrínsecas e, desse modo, focalizam o desenvolvimento das pessoas, incentivando os colaboradores a crescerem e conquistarem novas posições em suas carreiras. Constantes investimentos e treinamentos são efetuados, afim de que a equipe desenvolva competências para assumir novas funções. Vale ressaltar que a empresa possui mais de 570 mil horas de treinamento, dado disponível pelo site. Dessa forma, é identificado o sexto princípio de Deming nas práticas de gestão do grupo (CARREFOUR, 2016).

Em relação ao sétimo princípio, de instituir a liderança, a proposta é haver supervisão, poder e autoridade necessários para fazer com que as máquinas, pessoas e instalações trabalhem com sua maior capacidade. Este princípio tem grande relevância para a empresa, que investe na reciclagem de todo seu time de diretores e gerentes com a finalidade de assegurar o crescimento do grupo e dos profissionais em geral (CARREFOUR, 2016).

A empresa procura trabalhar com vistas no rompimento das barreiras entre os departamentos busca-se trabalhar em equipe e conjunto com o objetivo de um



melhor relacionamento pessoal e, com isso, contribuir para o enriquecimento das tarefas e das soluções. O grupo busca promover igualdade de tratamento e promover um ambiente de trabalho respeitoso. Tal prática está relacionada ao nono princípio (CARREFOUR, 2016).

Por fim, o último princípio encontrado nas práticas de gestão da empresa é o décimo terceiro, onde é instituído um programa de educação profissional e auto melhoramento, buscando desenvolver talentos. A empresa investe em programas de entradas a carreira de jovens estudantes, que por meio de programas de estágio, trainee loja e trainee comercial, desenvolvem jovens, a fim de, no final do programa, identificar perfis necessários para compor grupo, ocupando posições de gestão e dando continuidade ao processo de expansão pelo Brasil (CARREFOUR, 2016).

Conclusão

A finalidade geral desta pesquisa consistiu a identificação dos Princípios de Deming aplicados em uma empresa do ramo alimentício. Baseado na análise de informações dispostas no site da empresa

constatou-se que a mesma desfruta de oito dentre os quatorze princípios destacados pelo autor. Sinalizando, portanto, que a proposta de Gestão descrita por Deming, quando utilizada dentro das empresas, pode acarretar benefícios ao crescimento e desenvolvimento tanto da empresa quanto de seus stakeholders.

Desta forma, compreende-se que, por exemplo, se a empresa citada utilizasse de outros princípios como o oitavo, que se refere à necessidade de eliminar a barreira do medo entre os subordinados e superiores, colocando em prática a ideia de que todos dentro da empresa tenham a liberdade para a livre expressão, trabalhando efetivamente, sem temer seus superiores, poderia ser evitado grande parte do desperdício, já que a problemática do “medo” influencia negativamente os nove dos demais princípios estabelecidos.

Referências

CARPINETTI, Luis Cesar Ribeiro. Gestão da qualidade: conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 239 p.

CARREFOUR. Equipe garantia de origem Brasil. Disponível em:



<<https://www.carrefour.com.br/institucional/produtos-carrefour/garantia-de-origem/equipe>> Acesso em: 01 set. 2016.

CARREFOUR. Faz melhor, faz Carrefour. Disponível em: <<https://www.carrefour.com.br/institucional/grupo-carrefour/faz-melhor-faz-carrefour>> Acesso em: 02 abr. 2016.

CARREFOUR. Nossos controles e qualidades. Disponível em: <<https://www.carrefour.com.br/institucional/produtos-carrefour/nossos-controles-e-qualidade>> Acesso em: 01 set. 2016.

CARREFOUR. Produtos garantia de origem. Disponível em: <<https://www.carrefour.com.br/institucional/produtos-carrefour/garantia-de-origem/produtos-garantia-de-origem>> Acesso em: 01 set. 2016.

CARREFOUR. Trajetória Antiga. Disponível em: <<https://www.carrefour.com.br/institucional/grupo-carrefour/trajetoria-antiga>> Acesso em: 02 abr. 2016.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord.). Gestão da qualidade: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 355 p.

COSTA, Antônio Fernando Branco; EPPRECHT, Eugenio Kahan; CAPINETTI, Luiz Cesar

Ribeiro. Controle estatístico de qualidade. São Paulo: Atlas, 2004. 334 p.

EPPRECHT, Eugenio Kahn; NOBREGA, Clemente. A ciência da gestão - Marketing, inovação, estratégia: um físico explica a gestão - a maior inovação do século XX - como uma ciência. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004. 184 p.

GIL, A.C. Como Elaborar Projetos de Pesquisas. 4. ed. Atlas. São Paulo, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 223 p.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. ISO 9001: 2000: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2002. 224 p.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 339 p.

WALTON. M. O método Deming de administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1989.

RESPONSABILIDADE AUTORAL

“Os autores são os únicos responsáveis pelo conteúdo deste trabalho”.