PDAGCEB:PRINCÍPIOS DE DEMING APLICADOS AO GRUPO CARREFOUR: ESTUDO BIBLIOGRÁFICO

Antônio Suerlilton Barbosa da Silva
suerlilton@hotmail.com
FEPI

Lara de Souza
larasouza90@outlook.com
FEPI

Larissa Virginio dos Santos
larissa_vir@outlook.com.br
FEPI

Resumo:O objetivo da pesquisa em questão consiste na identificação dos Princípios de Deming aplicados nas práticas de gestão do grupo Carrefour, trata-se de um método para administração da qualidade. Após construir o embasamento teórico, a presente pesquisa foi desenvolvida de acordo com os seguintes critérios: (i)conhecimento da história do grupo Carrefour, desde seu surgimento até os dias atuais; (ii)identificação das práticas de gestão utilizadas pelo grupo; (iii)identificação dos princípios de Deming de acordo com as práticas selecionadas. Willian Edwards Deming foi um dos grandes gurus da Qualidade, estadunidense, mas que obteve o reconhecimento devido apenas no Japão, país para o qual foi a fim de trabalhar auxiliando a reconstrução no Pós - Guerra. A metodologia escolhida foi a pesquisa bibliográfica com caráter exploratório, e teve, como base para identificação dos princípios, informações disponíveis pelo site do grupo Carrefour. O estudo mostrou que dos princípios de Deming, quatorze no total, o grupo Carrefour faz uso de oito princípios em sua pratica de gestão. Vale ressaltar que, referente a informações disponíveis no site, foram identificados oito, desse modo, não se pode afirmar com clareza se o grupo faz uso apenas desses oito princípios citados ou se lança mão de outros mais.

Palavras Chave: Qualidade - Qualidade Total - Princípios de Deming - Grupo Carrefour. -

1. INTRODUÇÃO

Ao definir o termo qualidade, primeiramente devemos compreender os conceitos sobre este termo definidos pelos grandes gurus. Dentre as definições e variações, os conceitos de conformidade, adequação ao uso e a satisfação do cliente sempre giram em torno da qualidade. Devemos pensar em qualidade como uma forma sistêmica de interação de três variáveis: produto, cliente e uso. A qualidade era definida como um sistema administrativo, voltada para satisfação dos clientes e também como um sistema de longo prazo, de modo a conquistar a confiança do cliente e garantir rentabilidade (WOOD, URDAN, 1994).

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, deixou de ser direcionada somente para o chão da fábrica e passou a envolver todos os processos da organização. 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).

Podemos 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).

Com a evolução da qualidade para qualidade total podemos identificar quatro fases relacionadas a ela. A primeira fase é a de adequação ao padrão, na qual a qualidade possui um foco de conformação obtida por meio da inspeção. A segunda, identificada como adequação ao uso, o foco é na qualidade do processo, afim de assegurar a satisfação das necessidades dos clientes, e não o que os projetistas pensam ser. Adequação ao custo relaciona-se a terceira fase, o foco é voltado para a conformidade da qualidade de acordo com as reais necessidades, ou seja, alta qualidade combinada com baixos custos. Por fim a quarta fase, adequação as necessidades latentes possuem o foco na concepção dos produtos ou serviços que venham satisfazer as necessidades as quais eles ainda não têm consciência plena (MARTINS, NETO, 1998).

A maior parte dos princípios e práticas que norteiam a qualidade total, derivam das contribuições de um grupo restrito de estudiosos, ou seja, os gurus. Um dos gurus 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 (EPRECHT, NOBREGA, 2004).

Comparado com os demais mestres, Deming, cujas orientações são de caráter marcante como prático, foi considerado um grande filósofo. Com a criação de um método que aprimora a qualidade dos bens e serviços, quando implementado as empresas refletem em profundas transformações no relacionamento entre empresa, clientes, fornecedores e empregados (WOOD, URDAN, 1994).

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. Abaixo são descritos:

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;
11. Remova barreiras que impedem os trabalhadores de sentirem orgulho do seu trabalho;
12. Remova barreiras que impedem 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. Envolva 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 diversas empresas.

Tomamos como exemplo o Grupo Carrefour,criado na França em 1959, com a inauguração de um supermercado na cidade francesa de Parmelan. O sucesso da empresa foi imediato e com isso o surgimento de um novo conceito de loja, o hipermercado, com objetivo de suprir as necessidades de um novo tipo de consumidor, e com isso tomou rumos mundiais. 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

pais, Brasília, em 1977. Em consequência disto, passaram a dominar o sul, o norte e o nordeste do país (CARREFOUR, 2009).

Devido às inovações somadas à criatividade e à dedicação dos brasileiros, continuaram progredindo e consolidando seus laços. Atualmente, o Carrefour 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.com.br/institucional/grupo-carrefour/trajetoria-antiga).

Referente ao contexto abordado, podemos perceber que toda organização tem sua própria história e, na medida que se estrutura, adquire identidade, tradições e padrões de comportamento. E, para alcançar seus objetivos, precisa ser organizada e administrada, por meio de processos e instrumentos eficazes, hábeis de materializar suas ações.É necessário que novos princípios e filosofias sejam adotadas e uma delas é a filosofia da qualidade que desponta para contribuir, efetivamente, no sentido de acelerar o processo de desenvolvimento das organizações. A aplicação desta filosofia pode trazer muitas vantagens tais como: melhoria no ambiente de trabalho, na qualificação dos empregados, no grau de comunicação interna, nas relações de trabalho, enfim, pode acarretar lucros para todo o corpo social da organização. Devido a esse exposto o presente artigo traz informações sobre a identificação dos princípios de Deming no grupo Carrefour, mostrando a importância da utilização destes e consequentemente as melhorias que proporcionam quando implementados.

Para identificar os princípios de Deming no Grupo Carrefour, foi analisado as informações contidas no site do grupo, podendo desta forma relacionar os princípios com as práticas de gestão utilizadas.

2. MATERIAL E MÉTODO

A presente pesquisa foi realizada pelas alunas 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 a escolha de uma empresa que utilizasse os princípios de Deming. A empresa escolhida foi o Grupo Carrefour, devido a facilidade e disponibilidade de informações presentes no site. Como método a pesquisa identifica-se como bibliográfica com caráter exploratório, que segundo Gil (2006, p.65), há uma vantagem da pesquisa bibliográfica onde"[...] reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquele que poderia pesquisar diretamente".

3. RESULTADO E DISCUSSÃO

De acordo com os princípios de Deming, foram identificados, nas práticas de gestão do grupo Carrefour, oito princípios, sendo: o primeiro princípio aquele que estabelece constâncias de finalidades para melhorar o produto e o serviço.O grupo Carrefour busca conseguir melhoria da qualidade do produto, por meio de: pesquisa de mercado, onde identificam oportunidades para o lançamento de novos produtos; teste sensorial, onde é feito uma comparação do produto do Carrefour com os demais produtos concorrentes; auditoria de fábrica, garante que tudo esteja ocorrendo conforme as normas estabelecidas pelo Grupo Carrefour na França.

Também é realizada análise laboratorial,onde novos produtos são enviados alaboratório externo para análise de ingredientes e formulação, garantindo os padrões de qualidade Carrefour; há um desenvolvimento de embalagens exclusivas; a primeira produção é enviada ao Carrefour e os produtos são analisados e testados. Por fim, o produto é entregue

nas lojas Carrefour após passar por processos com duração aproximada de 6 a 12 meses, está pronto para ser consumido.

O Carrefour 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.

O terceiro princípio encontrado tem foco em acabar com a dependência da inspeção em massa.O grupo Carrefour possui rigorosos padrões que durante a produção promovem a segurança do Programa Garantia de Origem, além depossuir 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.

O quarto princípio identificado é o de cessar a prática de avaliar contratos apenas com base no preço. O grupo Carrefour, 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 a longo prazo com os fornecedores é desenvolvida. O Carrefour busca formas simples, prazerosas, econômicas e corretas de consumo.

O grupo quer trabalhar junto aos fornecedores, consumidores e à sociedade afim 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.

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. O grupo Carrefour busca aperfeiçoar os processos operacionais investindo em eficiência. Desse modo, otimiza a qualidade e a produtividade e reduz os custos.

Para Deming o treinamento é o instrumento de desenvolvimento pessoal que evita desperdícios por baixo conhecimento e esforços desnecessários. O grupo Carrefour utiliza como método o treinamento, por meio do qual busca capacidades intrínsecas e, desse modo, focalizao 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 o grupo Carrefour 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.

Em relação ao sétimo princípio, de instituir a liderança,a proposta é haja supervisão, poder e autoridade necessária para fazer com que as máquinas, pessoas e instalações

trabalhem com sua maior capacidade. Este princípio tem grande relevância para o grupo Carrefour, 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.

O grupo Carrefour procura trabalhar com vistas no rompimentodas 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.

Por fim, o ultimo princípio encontrado nas práticas de gestão do grupo Carrefour é o décimo terceiro, onde é instituído um programa de educação profissional e auto melhoramento, buscando desenvolver talentos. O Carrefour 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.

4. CONCLUSÃO

A finalidade geral desta pesquisa consistiu a identificação dos Princípios de Deming aplicados na empresa Carrefour. 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, compreendemos 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.

Vale ressaltar que para implementação de práticas e princípios, a organização deve ter uma ideia precisa de como melhorar a qualidade. Deve ser realizado um trabalho em conjunto, de modo a enfrentar e assumir os desafios para uma transformação eficaz. Os administradores das organizações frente a implantação dos princípios devem antes de tudo, estabelecer um consenso, ter coragem e iniciativa para aplicá-los. E vale lembrar que a transformação é tarefa de todos.

REFERÊNCIAS

CARREFOUR. **Trajetória Antiga**. Disponível em: <https://www.carrefour.com.br/institucional/grupo-carrefour/trajetoria-antiga> Acesso em: 02 de abr. de 2009.

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

COSTA, Antonio Fernando Branco; EPPRECHT, Eugenio Kahan: CAPINETTI, Luiz CesarRibeiro. **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.** 5ª Ed. Ed. Atlas. São Paulo, 2010.

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

MARTINS, R.A; NETO, P.L.O.C. **Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização.** Gestão e Produção. v.5, n.3, p.238-311. 1998.

VELAC, A.T.I; ROTH, T. **Revisando a história para compreender a evolução do conceito de qualidade total.** *Encontro cientifico de Administração, Economia e Contabilidade.* v.1, n.1, 2011.

WOOD,T; URDAN, F.T. **Gerenciamento da Qualidade Total: Uma revisão crítica.** *Revista de Administração de Empresas – RAI.* São Paulo. V.34, n.6, p.46 – 59.