

ANÁLISE DA GESTÃO DA QUALIDADE DE UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA SITUADA NA CIDADE DE AREIA BRANCA DE ACORDO COM OS QUATORZE PONTOS DE DEMING

Antonio Francisco da Fonseca Neto¹; Alexandre José de Oliveira²

Resumo: Este trabalho investigou a gestão da qualidade em uma empresa supermercadista na cidade de Areia Branca, Rio Grande do Norte, sob a ótica dos quatorze pontos de Deming. O estudo objetivou analisar quantitativamente como a empresa incorpora esses princípios em sua gestão. Para a realização do mesmo foram realizadas três vistas a empresa, a metodologia seguida foi elaboração de um questionário de pesquisa, em escala tipo Likert, baseado nos 14 pontos de Deming, aplicação do questionário com os trinta funcionários da empresa e análise quantitativa dos resultados advindos da aplicação dos questionários fazendo assim deste trabalho um estudo de caso. Por meio dos resultados obtidos, foi possível constatar que a empresa punha em prática diversos pontos relacionados ao estudo, com o foco em garantir a satisfação dos clientes por meio da melhoria contínua de seus processos. Portanto, com o presente estudo pode-se entender os quatorze pontos de Deming válidos como um instrumento capaz de auxiliar na melhoria da gestão de empresas supermercadistas.

Palavras-chave: Princípios da qualidade; 14 princípios de Deming; Avaliação da gestão da qualidade.

1. INTRODUÇÃO

O que faz uma empresa obter bons resultados em relação à qualidade, ser reconhecida em seu mercado de atuação e garantir a qualidade de seu produto e/ou serviço? Para tentar responder a esta pergunta é importante destacar que Deming (1997, p.2) definiu qualidade como “a capacidade de um produto ou serviço ajudar a alguém e usufruir de um mercado sustentável e positivo”. Dessa forma, baseado nesse autor, é possível alegar que a qualidade de um produto ou serviço é um aspecto crucial para o sucesso de uma empresa.

William Edwards Deming, é considerado um dos gurus da gestão da qualidade. Destaca-se de Deming que ele atuou de forma pioneira no Japão com o intuito de dar treinamento sobre o uso do controle estatístico da qualidade para os empresários japoneses. Após o seu período no Japão, Deming propôs quatorze princípios, que mais tarde seriam utilizados para impulsionar o gerenciamento da qualidade da indústria norte-americana e de outros diversos setores produtivos do mundo (CARPINETTI, 2012. Apud REZENDE, 2022). Dessa forma, ao aplicar os princípios de Deming, não somente na indústria, mas também outros setores, como o varejista, podem ser beneficiados. “O setor varejista engloba tradicionais funções e procedimentos comerciais: busca e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega” (COSTA e SANTOS, 1997, p.58). Nesse sentido o setor varejista impacta diretamente no modo em que as cidades se desenvolvem, visto que praticamente todas as pessoas precisam do comércio, adquirindo produtos ofertados por esse. No decorrer das últimas décadas ocorreram diversas mudanças no formato e na constituição do varejo, devido a intensificação da globalização, aumentando em números, os recursos estrangeiros no Brasil; aumento da oferta, com a propagação das novas tecnologias e maior acesso a crédito para empreendedores, e uma concorrência cada vez mais acirrada, com o surgimento de novas empresas competidoras no setor de varejo (CAMAROTTO, 2009).

Considerando o impacto direto do setor varejista no desenvolvimento e as mudanças significativas que ocorreram, destaca-se que, a escolha do tema do presente artigo foi relacionada ao argumento de que os quatorze pontos de Deming ressaltam a necessidade da reformulação dos conceitos de mensurações qualitativas, do mesmo modo que reforçam a necessidade de uma visão abrangente do ciclo de vida dos negócios, processos e produtos da empresa, sendo de responsabilidade de todos os setores de uma organização (ROBLES JR, 2009).

Dado que o setor supermercadista atende diretamente ao público consumidor e que este possui cada vez mais opções e com exigências cada vez maiores, o setor varejista talvez seja um dos que mais tenha necessidade de aperfeiçoar os seus serviços por meio da implementação da qualidade. Uma das formas de alcançar a qualidade é seguir os princípios de Deming, modelo de gestão da qualidade total, inspirado na experiência bem-sucedida das empresas japonesas. Contudo, como a gestão da qualidade de uma empresa supermercadista situada no interior do RN pode ser analisada por meio dos quatorze pontos de Deming? Este é o questionamento que conduz e direciona

¹ Graduando no curso Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia, UFRSA, antonio.neto63227@alunos.ufersa.edu.br

² Orientador, docente do Departamento de Engenharia e Ciências Ambientais, UFRSA, alexandreoliveira@ufersa.edu.br

o presente trabalho. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é o de analisar de forma quantitativa a gestão da qualidade de uma empresa supermercadista situada no interior do RN, com base nos quatorze pontos de Deming.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Fundamentação teórica

A fundamentação teórica do presente artigo teve como objetivo apresentar definições da qualidade sob o olhar de diferentes autores, focando na descrição dos quatorze pontos de Deming.

Existem vários trabalhos que foram desenvolvidos com relação a qualidade, dentre eles podemos citar, Rezende (2022), que em seu estudo deu ênfase aos 14 pontos de Deming e por meio de observações realizadas in loco e obteve como resultado que os princípios de Deming como eficientes no auxílio da melhoria da gestão.

Arraes (2017), em seu estudo bibliográfico sobre uma empresa do ramo alimentício enfatiza que, se seguidos, os princípios elencados por Deming têm impacto direto no crescimento e desenvolvimento da organização.

Em seu trabalho Antunes (2000), enfatiza que, se bem implementado, o gerenciamento da qualidade pode ajudar no desenvolvimento, realizações de mudanças necessárias e aplicação de novas metodologias no ramo da enfermagem.

2.2. Definição da qualidade

Antes da segunda guerra a qualidade se baseava em características físicas do produto. Os gerentes da época acabavam administrando o processo de produção sem dedicar a devida atenção para a qualidade, tendo em vista que naquele período o mercado era altamente voltado para o consumo e não se preocupava com a qualidade dos produtos, no entanto na década de 1950 iniciou-se o crescimento da demanda pela maior qualidade do produto (LOBO,2020; MIRSHAWKA, 1991).

Segundo Oliveira (2012), a qualidade evoluiu ao longo do tempo passando por três grandes fases em sua evolução, onde cada fase representou um período distinto na forma que as organizações abordaram a qualidade dos seus produtos, que foram as eras da inspeção, controle estatístico e a era da qualidade total.

Durante a era da inspeção, anterior à revolução industrial, os produtos eram avaliados pelos produtores sem um método uniforme de verificação, o que resultava em uma qualidade variável e dependente das habilidades individuais, sem padrões claros de execução (OLIVEIRA, 2012).

Na era do controle estatístico, houve uma mudança na abordagem do controle de qualidade. Essa etapa envolveu o uso de técnicas estatísticas para inspecionar aleatoriamente uma amostra dos produtos da linha de produção. Essa inspeção da amostra era considerada representativa da qualidade de todo o lote fabricado. Essa abordagem estatística permitiu uma avaliação mais eficiente do lote, baseada na análise estatística da amostra, proporcionando maior confiabilidade ao controle de qualidade (OLIVEIRA, 2012).

A era da qualidade total, a qual representa a abordagem atual na gestão da qualidade, prioriza a satisfação completa do cliente. Nessa fase, toda a empresa tem responsabilidade pelo produto oferecido, destacando a importância da confiabilidade e da prevenção de defeitos. Uma filosofia que envolve todos os setores, buscando aprimoramento constante e a participação ativa de todos os colaboradores para garantir excelência (OLIVEIRA, 2012).

Juran (1988) define a qualidade de um produto como a adequação ao uso, dessa forma aproximando o conceito de qualidade ao cliente ou consumidor. Abrindo oportunidades para o aprimoramento da qualidade com adaptações técnicas do produto para atender o que o cliente necessita (GOMES, 2004).

Feigenbaum (1994) definiu qualidade como a capacidade de resolver não só os problemas imediatos, mas também suas causas ao longo de toda a cadeia que impacta a satisfação do consumidor final. Essa abordagem ampla enfatiza a importância de identificar e solucionar as origens dos problemas para garantir a melhoria contínua e a excelência nos resultados (FEIGENBAUM, 1994. Apud MORETTI, 2003).

Kaoru Ishikawa definiu qualidade como desenvolvimento de produtos de forma mais econômica, que sejam úteis e visem a satisfação do consumidor final, de forma a administrar o preço de venda e o lucro (TEBOUL, 1991).

Para Deming (1997), a qualidade de um produto ou serviço não está apenas na sua funcionalidade ou eficiência, mas também na sua capacidade de beneficiar as pessoas e contribuir para um mercado sustentável, onde valores éticos, sociais e ambientais são considerados.

A necessidade de uma visão abrangente do ciclo de vida dos negócios, processos e produtos da empresa, destacada por Deming em seus princípios de gestão da qualidade, ressalta a importância de uma abrangência holística para garantir a excelência e a sustentabilidade nos resultados. Esses princípios, que incluem aspectos como foco no cliente, melhoria contínua e envolvimento de todos os colaboradores, reforçam a ideia de que a qualidade não apenas é uma responsabilidade de um departamento específico, mas sim de toda a organização. Assim, a busca pela qualidade total é uma jornada que envolve a participação ativa de todos os setores, desde a concepção do produto até o atendimento pós-venda, visando sempre à satisfação do cliente e à melhoria contínua dos processos.

2.3. As ferramentas de Deming

Em suas obras Deming contribuiu com princípios para a aplicação da qualidade, podendo-se citar “As sete doenças mortais” os “Obstáculos para a qualidade” e a utilização dos pontos denominados “os quatorze pontos de Deming”.

2.3.1. As sete doenças mortais e obstáculos

De acordo com Mirshawka (1991), Deming fez uma clara separação entre os problemas graves e os não tão graves. Denominando assim os problemas mais graves como doenças mortais e os outros problemas ele os chama apenas de obstáculos.

Deming (1990; 1997), elencou as sete doenças mortais como sendo a primeira delas a “falta de constância de propósito”, o que pode gerar incapacitação da organização onde deveria ter-se o foco em um propósito contínuo com visão na melhoria dos processos para fidelização do cliente; A segunda, “ênfase para lucros a curto prazo”, contraponto direto à constância de propósito, visto que, está focada em resultados de curto prazo para as organizações; A terceira, “avaliação de resultados de forma individual”, dessa forma não existe planejamento à longo prazo e trabalho em equipe, tendo em vista que, gera competição entre os membros das organizações; A quarta, “mobilidade da alta administração”, não se pode esperar que uma empresa seja bem-sucedida quando não se sabe ao certo se os diretores estão comprometidos com a organização, ou se eles ficarão apenas por um período na empresa, visto que a qualidade é feita pela alta administração da organização; A quinta, “dirigir a companhia visando apenas o dinheiro”, os administradores das organizações devem buscar formas diferentes de medir desempenho, como os chamados números invisíveis, satisfação pelo trabalho, liberdade de expressar pensamentos e outros, pois com a visão única nos lucros não é possível garantir resultados a longo prazo; A sexta, “custo médico excessivo”, deve-se procurar evitar a necessidade da geração de custos relacionados às necessidades médicas; e a sétima, “custos excessivos com o jurídico”, o jurídico não está ligado diretamente a produção do bem ou serviço, o que justifica a não necessidade de gastos elevados com profissionais que só devem atuar quando todas as outras medidas já falharam (MIRSHAWKA, 1991).

Como obstáculos para a qualidade Deming (1990), listou-os como sendo o primeiro, “esperar solução imediata”, o foco deve ser concentrado em objetivos de longo prazo, focando-se no crescimento saudável da organização; O segundo, “Não investir nos colaboradores”, com a falta de investimento nos funcionários, eles acabam não se sentindo satisfeitos com o seu trabalho o que pode gerar perdas de desempenho; O terceiro, “à procura de exemplos”, não se deve basear-se em exemplos de outras organizações pois não existe garantia de que ao repetir as práticas de uma organização ocorrerá sucesso semelhante, isto vale para exemplos negativos; O quarto, “Achar que os problemas são diferentes”, as dificuldades podem variar, no entanto, a resposta permanece a mesma para todos, visto que, os princípios para aprimorar a qualidade são universais; O quinto, “Falta de capacitação da graduação”, o perigo da graduação feita de forma ineficaz, o que pode gerar uma negligência com relação a qualidade dos produtos e ou serviços; O sexto, “Ensino precário da estatística”, o ensino inadequado sobre o controle estatístico da qualidade, gera problemas que afetam o desempenho da organização; O sétimo, “Confiar nos departamentos de CQ para a resolução dos obstáculos encontrados”, não se deve confiar apenas a um departamento as soluções de um problema, toda a organização deve ser responsável por contornar os problemas enfrentados; O oitavo, “Achar que os problemas são concentrados nos colaboradores”, ao culparem os funcionários pelos problemas os administradores não levam em consideração que os erros decorrem do sistema de trabalho e o sistema é de responsabilidade da organização; O nono, “Achar que a qualidade depende da inspeção”, recomenda-se que se garanta qualidade em todo o processo de produção e não somente no fim do processo com o resultado produzido; O décimo, “Ter pontos de partida errados”, não se pode tomar como ponto de partida algo que não é metrificável de forma confiável; O décimo primeiro, “Confiar cegamente em computadores para depositar dados”, dessa forma cria-se uma grande dependência da máquina, onde caso a máquina apresente um problema os dados da organização estarão comprometidos; O décimo segundo, “Achar necessário apenas satisfazer especificações”, não adianta seguir as especificações e produto ou serviço não atender o que o cliente deseja; O décimo terceiro, “Testar de forma inadequada os protótipos”, a utilização de protótipos em testes pode ser problemática visto que, é comum que exista variação de valores nominais e pretendidos na produção; E o décimo quarto, “Achar que qualquer um que possa ajudar deve ter total entendimento sobre o negócio”, a combinação do conhecimento que já existe dentro da organização com o conhecimento de quem observa os processos com uma visão externa, tende a ser muito positiva para a organização.

2.3.2. Os quatorze pontos de Deming

Após a segunda guerra mundial Deming viajou ao Japão e os ensinou que quanto maior a qualidade menor será o custo de produção, tornando-se diretamente responsável pelo desenvolvimento das organizações e a propagação das técnicas do gerenciamento da qualidade. Em seu período no Japão Deming que havia sido convidado para realizar palestras sobre o controle estatístico da qualidade, onde fez orientações a respeito do treinamento de funcionários nas organizações, que após isso se tornaram os notáveis quatorze pontos de Deming (REZENDE, 2022; MIRSHAWKA, 1991).

Os quatorze pontos de Deming são (DEMING, 1990):

- 1) Criar constância de propósito: A organização deve estar comprometida com a constante melhoria dos seus serviços ou produtos, não visando o resultado de curto prazo, mas sim almejando a consolidação da organização no mercado em que atua.
- 2) Adotar nova filosofia: Os gestores devem adotar a mentalidade que exige o despertar para novos desafios, sejam responsáveis com suas demandas e estejam preparados para as prováveis mudanças que devem ocorrer na organização com o passar do tempo.
- 3) Deixar de depender da inspeção em massa: Não se deve depender de inspeção ao vim da linha de produção, mas sim garantir a qualidade desde o início do processo.
- 4) Cessar a prática de fazer negócios na base do preço: Recomenda-se que a compra de insumos não seja feita guiada pelo menor preço, pois isso acarreta uma queda de qualidade do serviço. A compra de insumos deve ser feita em apenas um fornecedor confiável com uma relação de longo prazo, ou seja, não havendo variação da qualidade do insumo adquirido.
- 5) Aperfeiçoar constante e ininterruptamente o sistema: Para garantir a melhoria da qualidade de forma contínua os sistemas de produção ou serviços devem estar sempre sendo atualizados, para garantir que os produtos ou serviços disponibilizados ao consumidor tenha a melhor qualidade possível.
- 6) Instituir métodos modernos de treinamento: Os gestores da organização devem sempre estar atentos as necessidades de treinamentos dos funcionários, devem buscar sempre treinamentos modernos para substituir as práticas obsoletas que anteriormente estavam sendo aplicadas, dessa forma melhorando os processos internos da organização.
- 7) Instituir liderança: O líder deve saber bem quais as tarefas feitas pelos seus comandados, assim entendendo o que é factível ser feito pelos funcionários, não os cobrando coisas impossíveis de serem alcançadas. Ao instituir liderança a qualidade e produtividade tendem a ter um aumento de forma significativa, assim os funcionários podem trabalhar de forma mais tranquila e feliz.
- 8) Eliminar o medo: O receio quanto a um novo conhecimento ou método de trabalho ou uma ideia diferente do que é praticado na organização pode acarretar um desaceleramento do desenvolvimento da organização, visto que, pensamentos diferentes podem gerar soluções para problemas não resolvidos. É recomendado que os gestores fomentem os membros da organização a tirarem suas dúvidas sobre os processos de trabalho.
- 9) Derrubar barreiras entre departamentos: A organização deve promover que os membros de diferentes setores estejam alinhados com os acontecimentos de todos os setores da organização para assim buscar melhorias de forma conjunta.
- 10) Eliminar as metas numéricas, slogans e lemas: Muitas empresas possuem lemas para gerar motivação aos funcionários que não condizem com a realidade do estabelecimento e metas que não se preocupam com como os funcionários iram chegar às mesmas, o que pode acabar acarretando em um trabalho feito de maneira ineficaz e assim perde-se a qualidade na produção do produto ou serviço.
- 11) Eliminar os padrões numéricos de trabalho: Não se deve buscar formas rígidas de realização de trabalhos por meio de quotas, mas sim permitir que os funcionários trabalhem de forma livre, se adaptando às necessidades encontradas, dessa forma trabalhando de maneira mais leve e eficaz.
- 12) Remover barreiras para o orgulho pelo trabalho bem executado: Deve-se promover um ambiente de trabalho que permita que os funcionários e os administradores trabalhem sem ter dúvidas sobre os processos que devem executar e como executar, com formas de avaliação de desempenho de fácil entendimento.
- 13) Instituir um programa de educação e autodesenvolvimento: A organização deve promover um programa onde todos os funcionários possam buscar oportunidades de se autodesenvolver, assim se qualificando ainda mais para exercer suas funções dentro da empresa.
- 14) Pôr todo mundo na empresa trabalhando para realizar a mudança: A alta administração deve pôr em prática os pontos citados anteriormente mesmo que passe por rejeição de alguns membros da empresa, as mudanças devem ser estimuladas não somente por gerentes, mas sim por todos os membros que fazem parte da organização.

Os 14 pontos de Deming evidenciam a importância da união entre a gestão e os funcionários, destacando que a responsabilidade da administração é essencial para alcançar a melhoria contínua dentro de uma organização (GOMES, 2004).

3. METODOLOGIA

O presente estudo é classificado como pesquisa de campo pois para sua realização foi necessário estar presente no local onde os dados foram extraídos, assim se enquadrando também como pesquisa exploratória (LAKATOS 2021; MARCONI, 2022). A metodologia utilizada para o presente artigo foi dividida em três fases.

Fase 1: Elaboração de um questionário de pesquisa, em escala tipo *Likert*, baseado nos 14 pontos de Deming;

Fase 2: Aplicação do questionário com os funcionários da empresa;

Fase 3: Análise quantitativa dos resultados advindos da aplicação dos questionários.

Para obter-se os dados necessários foi feito um contato prévio com o dono do supermercado para definição dos dias que seriam disponibilizados para realização das visitas ao estabelecimento, onde foi definido que seriam

disponibilizados três dias para a realização das visitas ao supermercado pelo pesquisador, nestas visitas foi aplicado um questionário contendo trinta e seis questões de múltipla escolha sobre os princípios de Deming para trinta funcionários dos oitenta e seis sob contrato com a empresa, os trinta funcionários foram escolhidos de forma aleatória entre os setores e funcionários da empresa da empresa no mês de fevereiro de dois mil e vinte e quatro. Por meio do questionário foram elencados os pontos de Deming para verificação da semelhança, ou não, dos mesmos (por mais que houvesse um desconhecimento sobre o assunto).

Para cada ponto de Deming foram feitas três diferentes afirmações sobre a empresa e os membros tiveram as seguintes opções de escolhas: “Exatamente igual”; “Muito parecido”; “Parecido”; “Não sei”; “Não parece”; “Muito diferente” e “Totalmente diferente”. Para uma análise quantitativa dos dados essa escala foi transformada em valores numéricos, em que a opção “Exatamente igual” foi convertida em para um valor 7 e as demais, em ordem decrescente, até a opção “Totalmente diferente”, com valor 1. Para a análise será utilizada a média ponderada das respostas para cada ponto, onde os valores maiores ou iguais à 6,5 foram considerados como 7 e convertidos como exatamente igual, valores maiores ou iguais à 5,5 e menores que 6,5 foram considerados como 6 e convertidos como muito parecido, valores maiores ou iguais à 4,5 e menores que 5,5 foram considerados como 5 e convertidos como parecido, valores maiores ou iguais à 3,5 e menores que 4,5 foram considerados como 4 e convertidos como não sei opinar, valores maiores ou iguais à 2,5 e menores que 3,5 foram considerados como 3 e convertidos como diferentes, valores maiores ou iguais à 1,5 e menores que 2,5 foram considerados como 2 e convertidos como muito diferente e valores maiores ou iguais à 1 e menores que 1,5 foram considerados como 1 e convertido como totalmente diferente. Onde a opção “Exatamente igual” corresponde a um alto grau de compatibilidade da empresa com a afirmação feita sobre assunto e a opção “Totalmente diferente” significou que o assunto não corresponde em nada as práticas da organização. De acordo com a resposta foi marcada com um “X” a opção escolhida pelo membro da empresa. Desta forma, o presente trabalho é considerado como um estudo quantitativo, pois os dados obtidos nele foram extraídos dentro do local de pesquisa, com o envolvimento de técnicas estatísticas.

Ressalta-se que os pontos três e quatro dos 14 pontos de Deming, respectivamente, cessar a prática de fazer negócios na base do preço, visto que na organização existem poucos membros no setor de compra de produtos, assim não existiria diversidade de dados o suficiente para a análise, e deixar de depender da inspeção em massa, pois pela natureza do supermercado eles não produzem os produtos vendidos no estabelecimento e consequentemente não realizam a inspeção dos mesmos.

4. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa é composta por dois supermercados localizados na cidade de Areia Branca no estado do Rio Grande do Norte, cidade com cerca de vinte e quatro mil habitantes que residem em sua zona urbana e rural de acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Os supermercados estão presentes na cidade a mais de trinta anos, a organização tem o intuito de atender necessidades não somente de âmbito alimentício da cidade, mas também abrange estabelecimentos secundários dentro de suas instalações. Alugando espaços para outros estabelecimentos funcionarem dentro de suas lojas. Vale salientar que o presente estudo foi feito nas locações do nomeado supermercado loja 1.

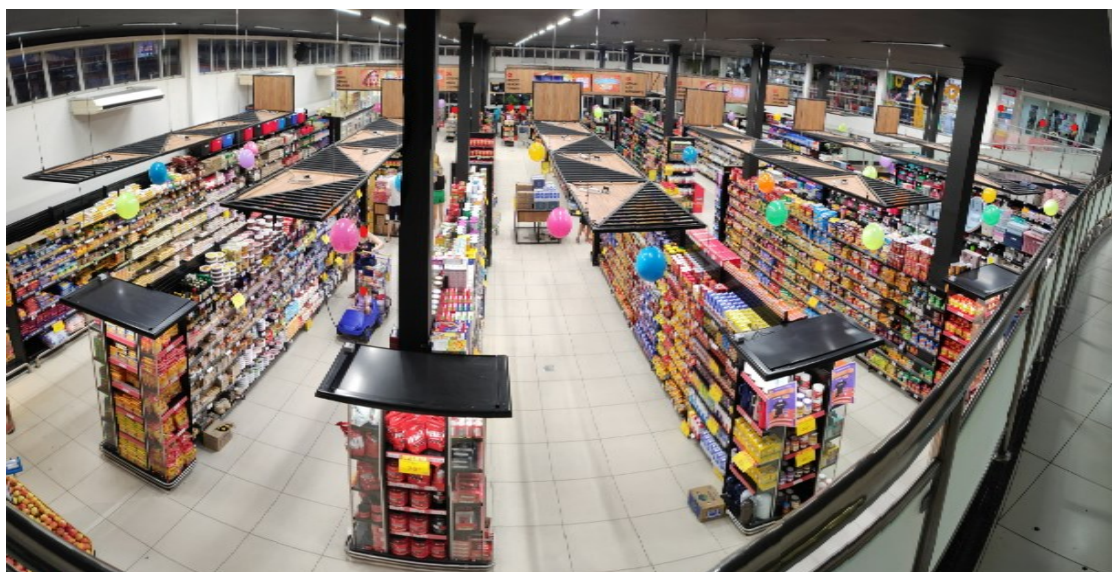


Figura 1. Visão das prateleiras vistas do pavimento superior da loja. (Autoria própria).



Figura 2. Visão das prateleiras vistas do pavimento superior da loja. (Autoria Própria).

O estabelecimento que foi analisado é classificado como empresa de porte médio de acordo com o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Na empresa trabalham oitenta e quatro pessoas, o horário de funcionamento é das 07:00 às 20:00 de segunda à sábado e das 07:00 às 12:00 aos domingos.

4.1. O instrumento de medição, a partir dos quatorze pontos de Deming

Abaixo as afirmações constantes no questionário:

- 1.) Em nossa empresa buscamos sempre melhorar nossos produtos e serviços afim de atender as necessidades do cliente;
- 2.) Há uma compreensão de que a qualidade em nossos produtos e serviços é o que fará a organização permanecer e próspera no mercado;
- 3.) Focamos em iniciativas contínuas para aprimorar nossos processos, seguindo o pensamento de melhorar constantemente;
- 4.) Em nossa organização são realizados treinamento para desenvolver as habilidades diretamente no ambiente de trabalho;
- 5.) A nossa organização investe na formação de líderes capazes de inspirar e orientar a equipe;
- 6.) Fomentamos um ambiente onde os funcionários não têm medo de expressar suas ideias sem receios de críticas e retaliações;
- 7.) A organização permite e incentiva que as pessoas colaborem em atividades mesmo que não sejam diretamente de suas áreas;
- 8.) Na nossa organização slogans, lemas e metas para o trabalho são substituídos por liderança;
- 9.) Na nossa organização ao invés de metas numéricas para o trabalho há um esforço para a compreensão e adoção de liderança e métodos claramente definidos;
- 10.) Na nossa organização os empregados têm orgulho pelo trabalho, pois sabem que podem desenvolver o melhor de si;
- 11.) A organização incentiva para que as pessoas se desenvolvam permanentemente, para além de suas funções momentâneas;
- 12.) Todos os membros da nossa organização se envolvem para a melhoria dos processos e resultados;
- 13.) Existe o incentivo constante pela busca da melhoria dos nossos produtos e serviços;
- 14.) Aqui entendemos o que o cliente necessita e buscamos atingir suas necessidades e expectativas;
- 15.) Normalmente buscamos identificar oportunidades regulares para melhorar nossos processos de trabalho;
- 16.) A organização prioriza o treinamento no local de trabalho para garantir que os empregados adquiram habilidades necessárias;
- 17.) A organização promove uma cultura que valoriza e incentiva a liderança, reconhecendo seu papel vital no sucesso organizacional;
- 18.) O medo de cometer erros foi substituído por uma abordagem mais aberta e colaborativa entre os empregados;
- 19.) Quando necessário as pessoas de departamentos diferentes colaboram mutuamente;
- 20.) A organização abandonou a prática de lemas, slogans e metas, direcionando as energias para a gestão por liderança;
- 21.) Na nossa organização metas numéricas como padrões para avaliação do trabalho foram substituídas por liderança e métodos claramente definidos;

22.) Na nossa organização trabalhamos para que haja a compreensão da necessidade do trabalhador se orgulhar do que faz;

23.) O crescimento pessoal por meio da educação e autodesenvolvimento é incentivado na organização;

24.) A participação de todos os membros é essencial para a melhoria dos processos e resultados na organização;

25.) Buscamos a satisfazer nossos clientes por meio da melhoria contínua de nossos produtos e serviços;

26.) Os processos da organização são pensados para a satisfação do cliente;

27.) Aprimorar continuamente nossos processos de trabalho tornou-se uma prática regular;

28.) A organização fornece treinamento diretamente no ambiente de trabalho para promover o aprendizado;

29.) Há esforços por parte da organização para desenvolver habilidades de liderança em todos os níveis da organização;

30.) Promovemos um ambiente sem temores, onde os funcionários podem expressar suas ideias livremente;

31.) A organização incentiva a eliminação dos obstáculos que separam os departamentos, facilitando a cooperação entre eles;

32.) A organização não adota a prática de lemas, slogans e metas como forma de motivar seus empregados, adota práticas de liderança efetiva;

33.) Nessa organização métodos de trabalho claramente definidos e apoio das lideranças substituiu o estabelecimento de metas para o trabalho;

34.) As pessoas que trabalham nessa organização sentem orgulho pelo trabalho que desenvolvem, pois sentem o mesmo como parte da dignidade de suas vidas;

35.) A organização incentiva seus empregados a aprenderem cada vez mais, mesmo além das habilidades exigidas nos seus trabalhos atuais;

36.) Nessa organização a transformação é coletiva e todos são incentivados a contribuir para a realização de mudanças e melhorias.

Onde os conjuntos de afirmações 1.), 13.) e 25.), correspondem ao ponto 1; as afirmações 2.), 14.) e 26.), correspondem ao ponto 2; as afirmações 3.), 15.) e 27.), correspondem ao ponto 5; as afirmações 4.), 16.) e 28.), correspondem ao ponto 6; as afirmações 5.), 17.) e 29.), correspondem ao ponto 7; as afirmações 6.), 18.) e 30.), correspondem ao ponto 8; as afirmações 7.), 19.) e 31.), correspondem ao ponto 9; as afirmações 8.), 20.) e 32.), correspondem ao ponto 10; as afirmações 9.), 21.) e 33.), correspondem ao ponto 11; as afirmações 10.), 22.) e 34.), correspondem ao ponto 12; as afirmações 11.), 23.) e 35.), correspondem ao ponto 13; as afirmações 12.), 24.) e 36.), correspondem ao ponto 14.

5. RESULTADOS

Foi feita a média ponderada das respostas realizadas para cada afirmação respondida pelos funcionários da empresa. Com o resultado das médias ponderadas para cada resposta das afirmações, foi feita a média para cada conjunto de afirmações.

A tabela abaixo representa os resultados obtidos após a aplicação do questionário aos funcionários para realização:

Tabela 1. Resultados do questionário. (Autoria própria).

Resultados obtidos	
Criar constância de propósito	6,733
Adotar nova filosofia	6,544
Aperfeiçoar constante e ininterruptamente o sistema	5,822
Instituir métodos modernos de treinamento	6,403
Instituir liderança	5,711
Eliminar o medo	5,500
Derrubar barreiras entre departamentos	6,233
Eliminar as metas numéricas, slogans e lemas	2,426
Eliminar os padrões de trabalho	2,459
Remover barreiras para o orgulho pelo trabalho bem executado	5,133
Instituir um programa de educação e autodesenvolvimento	5,822
Pôr todo mundo na empresa trabalhando para realizar a mudança	6,678

5.1. Pontos utilizados e não utilizados pela empresa

A seguir apresenta-se os pontos utilizados e não utilizados conforme a pesquisa. Para o primeiro ponto, “criar constância de propósito”, conforme os dados obtidos pela média das respostas do questionário pode-se entender a empresa segue a está diretriz. Para o segundo ponto, “adotar nova filosofia”, de acordo com os resultados obtidos

pode-se entender que a empresa segue o ponto em questão. Para o terceiro ponto em análise, “aperfeiçoar constante e ininterruptamente o sistema”, conforme os resultados obtidos pode-se entender que a organização está seguindo essa diretriz. Para o quarto ponto em análise “instituir métodos modernos de treinamento”, de acordo com a média obtida por meio do questionário pode-se entender que este ponto está sendo aplicado aos funcionários a empresa cumpre com o este ponto. Para o quinto ponto “instituir liderança” por meio dos resultados colhidos pode-se entender que a organização tem um forte direcionamento para a adesão deste ponto. “eliminar o medo”, os resultados obtidos pela análise sugerem que a empresa tem uma boa aderência a este ponto em questão. Para o ponto “derrubar barreiras entre departamentos”, os resultados obtidos indicam uma possível aderência de alto grau a este ponto, pelo estabelecimento. Para o oitavo ponto analisado, “eliminar as metas numéricas, slogans e lemas” conforme os dados obtidos pela análise pode-se entender que o supermercado tem uma baixa adesão a este ponto. Para o nono ponto em análise, “eliminar os padrões numéricos de trabalho”, de acordo com os resultados obtidos pode-se entender que a empresa não utiliza este ponto em análise. Para décimo ponto analisado, “remover barreiras para o orgulho pelo trabalho bem executado”, com posse dos resultados obtidos entende-se que a organização tem uma boa prática deste ponto em análise. Para o décimo primeiro ponto em análise, “Instituir um programa de educação e autodesenvolvimento”, conforme os dados obtidos pode-se entender que pela média das respostas a empresa possui uma grande aderência deste ponto. Para o décimo segundo ponto analisado, “pôr todo mundo na empresa trabalhando para realizar a mudança”, de acordo com os resultados identificados pelo questionário, pode-se entender que a empresa coloca este ponto em prática. Os resultados são ilustrados no quadro abaixo.

Quadro 1. Resultados obtidos.

Resultados obtidos		
Pontos analisados	Pontos utilizados	Pontos não utilizados
Criar constância de propósito	X	
Adotar nova filosofia	X	
Aperfeiçoar constante e ininterruptamente o sistema	X	
Instituir métodos modernos de treinamento	X	
Instituir liderança	X	
Eliminar o medo	X	
Derrubar barreiras entre departamentos	X	
Eliminar as metas numéricas, slogans e lemas		X
Eliminar os padrões de trabalho		X
Remover barreiras para o orgulho pelo trabalho bem executado	X	
Instituir um programa de educação e autodesenvolvimento	X	
Pôr todo mundo na empresa trabalhando para realizar a mudança	X	

Fonte: Autoria própria.

6. CONCLUSÕES

O objetivo do presente estudo foi analisar de forma quantitativa a gestão da qualidade de uma empresa supermercadista situada na cidade de Areia Branca no interior do RN. Para a realização do presente estudo foi desenvolvido um questionário de pesquisa utilizando a escala tipo *Likert*, que foi aplicado aos funcionários da empresa. Este questionário foi projetado para coletar os dados necessários para a análise da organização. Posteriormente, os dados coletados foram analisados de forma quantitativa.

Foi constatado que por mais que houvesse um desconhecimento sobre os quatorze pontos de Deming por parte dos funcionários e gestores, o estabelecimento contém em suas práticas a grande maioria dos pontos relacionados ao estudo, sendo eles os pontos 1, 2, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13 e 14, com o grande foco em oferecer um serviço de qualidade aos clientes, onde busca-se de forma contínua a melhoria de seus processos, oferecendo aos funcionários meios de melhorar, não somente em seus postos de trabalho, mas também em âmbito pessoal. No entanto a organização utiliza práticas que podem acabar gerando insatisfação dos funcionários da empresa, que são os pontos 9 e 10 de Deming, o que pode gerar problemas no longo prazo, interferindo diretamente na qualidade do serviço ou produto, e podem ser enquadrados nas sete doenças mortais da qualidade.

Ressalta-se que, conforme os resultados obtidos no estudo, os quatorze pontos elaborados por Deming podem ser tidos como um instrumento qualificado de auxílio de melhoria da gestão para empresas de médio porte, desta forma satisfazendo o questionamento proposto pelo presente trabalho.

As conclusões deste artigo foram semelhantes às do estudo feito por Rezende (2022), que teve como objetivo verificar a utilização dos quatorze princípios de Deming nas práticas de gestão de um estabelecimento comercial de pequeno porte. Bem como, também obteve conclusões semelhantes às do estudo realizado por Arraes (2017), que teve como objetivo identificar os 14 pontos de Deming em uma empresa do ramo alimentício. Também houve semelhança com os resultados obtidos por Antunes (2000), que teve como objetivo possibilitar uma análise abrangente do gerenciamento da qualidade e explorar a influência dos princípios da Qualidade propostos por Deming.

Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação do instrumento de medição desenvolvido neste presente estudo em outras organizações não somente da cidade de Areia Branca, mas também em outras cidades e não somente no setor supermercadista, mas em outros setores presentes no mercado.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, A.V.; TREVIZAN, M.A. Gerenciamento da qualidade: utilização no serviço de enfermagem. Rev.latinoam.enfermagem, Ribeirão Preto, v. 8, n. 1, p. 35-44, janeiro 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/qmKLkZmPXJXwNhqQrF55DSy/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 abr. 2024

ARRAES, B. S. BOAS, C. V. F. V. SOUZA, L. SANTOS, L. V. SILVA, A. S. B. Princípios de Deming aplicados a uma empresa do ramo alimentício: Estudo bibliográfico. REVISTA CIENTIFIC@ UNIVERSITAS: Revista Interdisciplinar, Itajubá, v.4, n.1, p. 1-8, 2017. Disponível em: <http://revista.fepi.br/revista/index.php/revista/article/view/514/395#>. Acesso em: 24 abr. 2024.

BNDDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em:<<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em: 10 jan. de 2024.

CAMAROTTO, Márcio Roberto/Gestão de atacado e varejo. /Márcio Roberto Camarotto. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. 208 p.

COSTA, A. M. M. M.; SANTOS, C. S. **Características gerais do varejo no Brasil**. Web.bndes.gov.br, 1997. Disponível em:<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/7125/2/BS%2005%20Caracteristicas%20gerais%20do%20varejo%20no%20Brasil_P.pdf>. Acesso em: 23 de out. de 2023.

DEMING, W. E. A nova economia para a indústria, governo e a educação/W. Edwards Deming; tradução de Heloisa Martins Costa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997. 185 p.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990. 367 p. ISBN 85-85238-15-1.

GOMES, P. J. P. A evolução do conceito do conceito de qualidade: bens manufaturados aos serviços de informação. Redalyc.org, 2004. Disponível em:<<https://www.redalyc.org/pdf/385/38500202.pdf>>. Acesso em: 20 de dez 2023.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:<<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rn/areia-branca.html>>. Acesso em: 11 abr. de 2024.

LAKATOS, Eva M. Fundamentos de Metodologia Científica. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 24 abr. 2024.

LOBO, R. N. GESTÃO DA QUALIDADE. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788536532615. Disponível em:<<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536532615/>>. Acesso em: 15 dez. 2023.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. Metodologia Científica. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 24 abr. 2024.

MIRSHAWKA, V. Implementação da qualidade e da produtividade pelo método do Dr. Deming. São Paulo: McGraw-Hill, 1991. 395 p.

MORETTI, J. W. O "Total Quality Control" de A. Feigenbaum como Modelo de sistema de Gestão da Qualidade. Orientador: Eugenio José Zoqui. 2003. 150 p. Dissertação (Mestrado acadêmico de engenharia mecânica) - Engenharia mecânica unicamp, Campinas, 2003.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da Qualidade - Tópicos Avançados**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. *E-book*. ISBN 9788522113897. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522113897/>. Acesso em: 15 dez. 2023.

REZENDE, B. A; RODRIGUES, V. C; SILVA, K. M. M. N. **Os quatorze princípios de Deming nas práticas de gestão de um mercado de pequeno porte**. Revista latino-americana de inovação e engenharia de produção, Curitiba, Paraná, Brazil, v.10, n.17, p. 135 – 155, setembro, 2022. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/relainep/article/download/85373/47059>.

ROBLES JR, A. **Gestão da qualidade: aspectos econômicos da gestão da qualidade e da gestão ambiental**. 2. ed. São Paulo: EDITORA ATLAS S.A., 2009. 157 p.

TEBOUL, J. Gerenciando a dinâmica da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1991. 255 p. ISBN 85-85360-11-9.