

# Modelo de Avaliação da Qualidade proposto às emissoras de Rádio

Silvana Ligia Vincenzi  
Bortolotti  
UTFPR/UFSC  
sligie@globo.com

Paula Santos Ceryno  
UFSC  
paulaceryno@hotmail.com

## RESUMO

*As empresas vivem num ambiente que cada vez mais se apresenta inconstante e competitivo e assim elas são forçadas a buscar melhorias nos seus processos de gestão para garantir a sobrevivência no mercado. Para isto faz se necessário uma avaliação constante de seu desempenho para poder viabilizar ao mercado produtos e serviços com maior qualidade. Para desenvolver esta avaliação é necessário dispor de informações, informações estas que podem ser obtidos através do uso de indicadores. A utilização de indicadores permite avaliar o desempenho das organizações. Este artigo tem como objetivo propor um modelo de avaliação da qualidade apoiada no uso de indicadores e mostrar que estes podem ajudar no processo de gestão da qualidade da empresa e apresentar de que forma sua utilização pode introduzir melhorias para emissoras de rádio de pequeno e médio porte. Os resultados desta pesquisa permitiram confrontar as visões dos empresários e dos clientes, demonstrando aos empresários a falta de sintonia com o mercado, concluindo que empresários e clientes têm visões diversas em relação ao mesmo produto, isto é, o produto é oferecido por uma organização que não conhece seus clientes. A importância do uso de indicadores é ampla principalmente porque destaca os pontos fortes e fracos da organização e de posse desta visão de mercado as organizações podem alinhar seu produto às expectativas e exigências do cliente promovendo melhorias e auxiliando no processo de gestão.*

Palavras-Chave: Indicadores de desempenho. Gestão de qualidade. Melhoria Contínua.

## 1. INTRODUÇÃO

Num ambiente que se apresenta cada vez mais inconstante e imprevisível aonde há uma grande concorrência, as empresas acabam sendo forçadas a buscarem melhorias nos seus processos de gestão com o objetivo de garantir a sobrevivência no mercado. Para tanto, essas organizações buscam novas ferramentas e métodos, melhorias contínuas de desempenho, o alcance da fidelidade de consumidores, maior competitividade, acompanhamento constante do mercado, entre outros.

Assim sendo as empresas precisam alinhar, cada vez mais, os seus sistemas de gestão às expectativas de seus consumidores. As utilizações de ferramentas e modelos de gestão devem garantir essa convergência, objetivando a melhoria do desempenho das empresas para que as mesmas garantam sua atuação no mercado.

Mas como medir o desempenho de uma organização e garantir que seus produtos e serviços estão sendo entregues ao mercado com maior qualidade? Para responder a essa pergunta precisamos revisar vários princípios, dentre eles a forma de se avaliar o desempenho, elemento básico dentro do processo de gestão, assim como a importância das informações.

De acordo com Paladini (2002), a avaliação da qualidade baseia-se em informações, desta forma, antes de investir em avaliações de qualquer natureza é imprescindível disponibilizar as informações que possam viabilizá-las. A informação é um ponto chave para a competição no mundo dos negócios, principalmente em organizações prestadoras de serviços. De acordo com McGee e Prusak (1994), a informação é um aspecto importante principalmente para as organizações que objetivam uma diferenciação em relação as demais e, conseqüentemente, manterem-se no mercado. Os indicadores constituem uma forma de informação para a tomada de decisão. “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”. (DEMING, 1992).

Uma maneira de avaliar o desempenho das organizações é realizada com o uso de indicadores de desempenho. Esses, no processo de tomada de decisão, constituem um elemento fundamental na gestão de qualquer organização com foco em resultados. Os indicadores de desempenho servem para a avaliação dos processos operacionais, táticos e estratégicos de uma empresa, servindo como ferramenta indispensável no processo de tomada de decisão. Juran (1992) afirma que gerenciar é controlar, que sem controle não há gerenciamento e sem medição não há controle.

Este artigo tem como objetivo apresentar para um segmento específico uma forma de avaliação da qualidade com base em indicadores. Esses podem ajudar no processo de Gestão da Qualidade, mostrar a validade do uso dos indicadores bem como mostrar como seu uso pode introduzir melhorias.

## 2. DESCRIÇÃO DO CASO PRÁTICO

Para a concretização desse artigo foi utilizado como base um trabalho realizado em emissoras de rádio. Essas se caracterizavam como empresas de pequeno e médio porte, com abrangência local, de caráter normalmente informativo e com picos de audiência no período matutino. O trabalho realizado nas rádio obedecia as seguintes atividades:

- Definição do público alvo;
- Definição dos requisitos de qualidade que o produto deveria apresentar com base nas necessidades dos clientes;
- Grau de importância dado ao diferentes requisitos da qualidade sob a ótica do mercado;
- Grau de importância dado ao diferentes requisitos da qualidade sob a ótica dos empresários;
- Confronto entre as duas visões;
- Definição das ações de melhorias.

Durante a execução da primeira atividade, notou-se nessas empresas certa dificuldade na definição do público alvo dos diversos produtos oferecidos. Observou-se que na maioria dos casos anunciantes e ouvintes eram considerados consumidores, o que refletia um erro conceitual, pois os ouvintes formam a audiência que é vendida como parte do produto. Dessa forma, mostraram-se as emissoras de rádio, que essas deveriam preocupar-se inicialmente com as necessidades dos anunciantes, seus verdadeiros clientes, e com base nessas necessidades deveriam buscar definir seus produtos.

Definido o público alvo, foi realizada nas empresas reuniões, com grupos multifuncionais, onde se buscou definir os requisitos de qualidade que as emissoras deveriam entregar aos seus anunciantes. Esses requisitos serviram de base para a realização de uma pesquisa onde se buscava conhecer o grau de satisfação dos clientes com relação ao produto oferecido e o grau de importância em relação aos diferentes requisitos. Essa pesquisa trouxe a organização à visão externa, ou seja, a visão do mercado. Buscando apontar as falhas no direcionamento da organização, devido à divergência entre as visões interna e externa, foi realizada nas emissoras uma pesquisa onde a empresa definia o grau de importância dos diferentes requisitos de qualidade do produto. Com os resultados em mãos confrontaram-se as visões dos empresários e dos clientes, demonstrando aos empresários a falta de sintonia com o mercado.

Conforme demonstrado na figura 1 existe divergência entre as visões, nem sempre o que é importante para o cliente é importante para o empresário. Isso gera um problema, visto que num mercado cada dia mais competitivo o conhecimento pleno do mercado é um fator crucial na sobrevivência de empresa.

Tabela 1. Divergências entre empresa e cliente.

<b>Requisitos</b>	<b>Empresa [%]</b>	<b>Cliente [%]</b>
Acompanhar o pós venda	16,7	10
Atender com rapidez	11	2,5
Autonomia e flexibilidade para negociar	16,7	10
Conhecer bem o cliente e o produto que vende	13,9	5
Gerar retorno financeiro	2,9	25
Possuir bons argumentos de venda	11	15
Possuir confiança e segurança	5,6	2,5
Possuir Vendedores bem apresentáveis	5,6	7,5
Relacionar-se bem com o cliente	2,8	7,5
Transmitir credibilidade	11	10

Essas empresas geravam melhorias nos requisitos de qualidade de acordo com a opinião dos empresários, desconsiderando a figura do cliente. As empresas investiam em aspectos que na sua visão geravam qualidade, o que nem sempre refletia a realidade.

A falta de acompanhamento do mercado pôde ser observada ao longo da pesquisa, assim como durante a realização do trabalho na organização. Essa falta de sintonia se refletiu não somente nas pesquisas, mas também no direcionamento das empresas.

### 3. IDENTIFICAÇÃO DAS VISÕES: ORGANIZAÇÃO E CONSUMIDORES

Observou-se na realização do trabalho que empresários e clientes têm visões diversas em relação ao mesmo produto. Pesos e importância foram relatados de maneira distinta. Tem-se a impressão que o produto é oferecido por uma organização que não conhece seus clientes.

A pequena empresa sofre ainda mais esse problema, pois muitas vezes a mesma é estruturada em cima de uma idéia subjetiva, na qual a única fonte de pesquisa mercadológica é a visão do empresário. Esse por sua vez, julga-se conhecedor do mercado onde está inserido, e define os requisitos de qualidade que o seu produto deve oferecer.

Muitos dos funcionários, das rádios atendidas, desconheciam os requisitos de qualidade pelo qual a empresa almejava, visto que, não existia uma disseminação e controle

claros dos objetivos. Foi comum encontrar áreas dentro da organização que enxergam a qualidade de maneira distinta. Teve-se a impressão que os requisitos de qualidade são mensurados em nível de importância e prioridade de acordo com a função do funcionário.

Muitos anunciantes se tornavam clientes das rádios por falta de concorrência local. Poucas vezes existia um acompanhamento do resultado dos anúncios por parte do anunciante. As organizações estavam acomodadas com o desempenho de seus produtos e pouco se buscava melhorá-lo. Pode-se concluir que esses fatores dificultavam um alinhamento entre empresa e cliente. Essa visão é crítica, pois com o aumento da concorrência dos diversos meios de comunicação essas empresas se tornariam alvos fáceis.

É importante, em casos como o relatado, que a empresa uniformize sua visão com a do mercado.

Primeiramente é proposto que a mesma interaja com o seu público alvo para descobrir suas reais necessidades. Essa tarefa pode ser realizada por meio de entrevistas. Conhecida as necessidades dos clientes, as empresas devem trabalhar no sentido de unificar as visões internas, levando ao conhecimento de todos os desejos do mercado. É primordial essa unificação, pois diferentes áreas devem buscar atender os mesmo objetivos. Devem ficar claro para toda a organização as necessidades do mercado e em qual sentido a organização busca atendê-las. Dessa forma, as ações de melhorias deixam de ser departamentais, ou até mesmo pessoais, para se tornarem direcionadas aos clientes.

#### 4. DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DA QUALIDADE

A atividade de uma empresa é conduzida com base em informações. No entanto, a elaboração de informações não é uma tarefa simples e clara, trata-se de um serviço que necessita ser freqüentemente examinado. O tratamento dado às informações é uma tarefa muito importante devido ao impacto causado na empresa, por isso sua fonte deve retratar a realidade e ser confiável.

É necessário para a organização que a informação chegue até a gerência e esta possa tomar as decisões necessárias. De acordo com Fernandez (2004), a informação, para ser utilizada pela organização, deve ser expressa em uma linguagem de uso comum, adequada à análise e tomada de decisão. Deste modo surge o indicador, que é o agente tradutor da informação, facilitando o acesso às informações por todos os interessados, de uma forma única e universal.

Os indicadores podem ser usados como formas de avaliar a qualidade de uma empresa. Takashina (1996) diz que os indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações. Segundo Rezende (2003), pode se dizer que são essenciais ao planejamento, pois estabelecem objetivos quantificados e são essenciais ao controle. Os resultados proporcionados através dos indicadores são fundamentais para uma análise do desempenho da organização, principalmente para a tomada de decisões e planejamento.

Assim sendo os indicadores de desempenho operam como instrumento de planejamento, gerenciamento e mobilização, uma vez que consolidam objetivos, organizam ações e conferem visibilidade dos resultados obtidos, podendo apresentar medidas de produtividade, qualidade, resultados financeiros e vários outros aspectos essenciais à gestão organizacional. .

Considerando-se então a proposta de um modelo de gestão por indicadores, é indispensável levar em conta que a gestão da qualidade tem alguns ambientes básicos, apresentados por Paladini (2002). Os ambientes são: *in-line*, *off-line* e *on-line*. O ambiente de qualidade *in-line* enfatiza o processo produtivo em si, já o ambiente *off-line* caracteriza-se por ações de suporte à produção e o ambiente *on-line* caracteriza por relações com o mercado.

Segundo Paladini (2002), os indicadores *on-line* são os mais abrangentes, até por que incluem os demais (*off-line* e *in-line*). O objetivo desses indicadores é o de medir as relações da organização com o mercado, visto que, esses indicadores salientam as reações da empresa às mudanças do mercado e medem a eficácia da organização.

Baseado nesses princípios é sugerido que as empresas de rádio busquem dos seus clientes e da própria organização dados que possibilitem a implementação de alguns indicadores considerados importantes para uma melhor gestão de suas empresas. O uso dos indicadores aponta as falhas ou os acertos do desempenho da organização, possibilitando que a mesma consiga enxergar se está caminhando na direção do mercado ou não.

Existem vários conceitos, formas de estruturar e aplicar os indicadores de desempenho, os quais vão evoluindo conforme mudam as necessidades de gestão das organizações. Indicador de desempenho é uma relação matemática que mede numericamente atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas pré-estabelecidas. (FPNQ 1994, p. 5).

Tendo como ponto de partida os requisitos de qualidade considerados como os mais importantes na visão dos clientes, podemos definir uma relação de indicadores que auxiliem o controle e a tomada de decisão. Como relatado na tabela 1, os requisitos de qualidade mais importantes na visão dos clientes são:

- Retorno financeiro;
- Bons argumentos de vendas;
- Credibilidade;
- Autonomia e flexibilidade para negociar;
- Pós-venda.

È sugerido uma série de indicadores com o objetivo de acompanhar os requisitos de qualidade mais importantes na visão dos clientes. Esse acompanhamento servirá como base para a geração de melhorias. As mesmas devem ir de encontro aos desejos do mercado, alinhando assim a visão empresa com a do cliente. O objetivo desses indicadores é garantir uma avaliação da qualidade das empresas, assim como melhor gerir a organização e assim garantir seu posicionamento no mercado.

#### 4.1 PICO DE AUDIÊNCIA DIÁRIA POR PROGRAMA E HORÁRIO

O retorno financeiro dos clientes para ser alcançado necessita de um pleno conhecimento do público e dos níveis de audiência atingidos pelos diferentes programas da rádio. A empresa precisa definir os diferentes perfis de audiência conquistados pelos diferentes programas e horários. As rádios, ao venderem seus produtos, devem apresentar aos anunciantes que nicho eles conseguirão atingir com a realização do anúncio. Essa informação as emissoras de rádio podem conseguir através de pesquisas de mercado. A mesma é primordial para o sucesso da programação, pois o responsável pelo programa precisa conhecer quem o ouve para que possa direcionar o programa ao público atingido. Sabe-se quanto maior a audiência, direcionada ao

público desejado, maior são as chances dos anúncios gerarem retorno financeiro para as empresas anunciantes. Assim as rádios podem contribuir com esse objetivo através de ações internas. Por exemplo, os programas podem medir diariamente os picos de audiência e relacioná-los ao tipo de programação exibida no horário. Dessa forma o responsável pode direcionar a programação a atrações que geram maior audiência e assim contribuir para um maior alcance do anúncio. Para que as rádios possam realizar ações como essa, é primordial a criação do indicador “ Pico de audiência diária por programa e horário”, dessa forma esse monitoramento poderá ser realizado.

#### 4.2 NÚMERO DE VENDAS CONCRETIZADAS POR MÊS VERSUS NÚMERO DE PROSPECÇÃO DE CLIENTES POR MÊS POR VENDEDOR

As rádios precisam apresentar aos seus clientes bons argumentos de venda. Esses podem ser conquistados pelo pleno conhecimento dos funcionários com relação às vantagens e políticas da empresa. O funcionário deve transmitir segurança e total conhecimento das informações passadas. Dessa forma as empresas devem treinar seus funcionários para que esses possam apresentar aos anunciantes, de forma clara e segura, as informações a respeito do produto e da empresa. As rádios devem avaliar a efetividade do treinamento realizado, isso pode ser alcançado através do indicador “ Número de vendas concretizadas por mês versus número de prospecção de clientes por mês por vendedor”. Essa informação traz à empresa a visão de quão eficiente estão sendo os vendedores. Permite a mesma avaliar os pontos fracos e fortes de cada funcionário e então gerar ações de melhorias nos aspectos necessários.

#### 4.3 PERCENTUAL DE RENOVAÇÕES DE CONTRATO MÊS

Manter os antigos clientes é tão importante quanto prospectar novos. A fidelidade dos clientes pode garantir o sucesso da organização, por isso as rádios devem trabalhar em prol dos antigos clientes. Assim, garantir a satisfação dos anunciantes possibilita a permanência deste na empresa. O indicador “ Percentual de renovações de contrato mês” permite a rádio verificar o grau de fidelidade dos clientes e a credibilidade da empresa perante o mercado. É importante ressaltar que esse indicador deve ter como base o total de clientes que tem a validade da vigência do contrato expirada no mês de análise. A organização deve ter como meta a manutenção dos antigos clientes, por isso é indispensável à atenção na capacidade da empresa em fidelizá-los.

#### 4.4 PERCENTUAL DE PERDA DE CLIENTE POR MÊS DEVIDO À INSATISFAÇÃO COM O SERVIÇO PRESTADO

As rádios precisam conhecer as causas da não renovação dos contratos para que ações nesse sentido possam ser realizadas. A insatisfação com o serviço prestado interfere muito na credibilidade da empresa, por isso a importância da verificação da perda de clientes devido à má qualidade do produto oferecido. O indicador “ Percentual de perda de cliente por mês devido à insatisfação com o serviço prestado” auxilia as rádios analisarem as falhas nos seus produtos e conseqüentemente a geração de melhorias nesses aspectos. Melhorias nos produtos afetam diretamente que afetam os clientes contribuem para uma maior credibilidade da organização.

#### 4.5 PERCENTUAL DE SOLICITAÇÕES DE FLEXIBILIDADE DE PAGAMENTOS ATENDIDAS

As rádios devem na medida do possível flexibilizar os pagamentos dos anunciantes. Para isso a empresa deve ter conhecimento do seu fluxo de caixa, do histórico do cliente, dos prazos praticados pela concorrência, da possibilidade de prazo da empresa entre outros. Com essas informações a empresa pode criar uma política de pagamentos clara e repassá-las aos seus vendedores. A flexibilidade de pagamentos da empresa pode ser medida através do indicador “Percentual de solicitações de flexibilidade de pagamentos atendidas”. É importante ressaltar que a flexibilidade de pagamentos da empresa somente pode ser melhorada com o conhecimento das informações listadas acima, pois somente assim serão oferecidas aos clientes possibilidades reais de pagamentos e não condições que a empresa gostaria de oferecer. A prática de condições de pagamentos não possíveis à empresa poderá gerar problemas financeiros que afetarão a qualidade dos produtos oferecidos.

#### 4.6 PERCENTUAL DE RECLAMAÇÕES MÊS DESTINADAS AS DIFERENTES ÁREAS DA EMPRESA

Para que a empresa consiga atender plenamente seus clientes ela precisa conhecer suas deficiências. O indicador “ Percentual de reclamações mês destinadas às diferentes áreas da empresa” permite as rádios a verificação das reclamações separadas pelas diferentes áreas. Assim a organização consegue definir ações focalizadas para a melhoria das áreas deficientes, conseguindo oferecer um melhor atendimento aos novos e antigos clientes. É importante verificar que essas melhorias internas possibilitam melhores serviços de pós venda, item com alto grau de importância na visão dos clientes. As reclamações dos anunciantes servem como indicativos de melhorias que podem garantir a fidelidade dos antigos clientes e a conquista dos novos. Melhorias percebidas pelo mercado ajudam a construir a credibilidade da empresa a tornando mais competitiva.

#### 4.7 TEMPO MÉDIO DE RESPOSTA À SOLICITAÇÃO DOS CLIENTES

A demora do atendimento e uma solicitação podem ser determinantes na escolha de um novo fornecedor. Por isso esta deve ser o mais breve possível para que não gere insatisfação ao cliente. É importante que a empresa priorize as solicitações, procurando atender primeiramente as de maior impacto. O indicador “ Tempo médio de resposta à solicitação dos clientes” permite as rádios a análise do seu tempo de resposta e a verificação do impacto desse tempo. Assim é possível que as empresas busquem melhorias na velocidade de resposta tendo consciência seu impacto perante o consumidor. A imagem do pós venda das rádios pode ser analisado pelos anunciantes através da capacidade das rádios em atender suas solicitações em um prazo aceitável. Dessa forma é extremamente importante que as empresas conheçam sua capacidade em atender seus clientes, buscando melhorias nos aspectos necessários.

### 5. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

Definir os indicadores para melhor avaliar a qualidade não basta. É preciso também gerar um modelo que os gerenciem e os viabilizem. O primeiro passo para viabilizar esses indicadores é coletar corretamente as informações, além de torná-las disponíveis. Para tanto é necessário que as rádios possuam em sua base de dados um cadastro de seus clientes onde todas as informações referentes aos mesmos, estejam concentradas em um mesmo local, facilitando o acesso.

Os responsáveis pelas diferentes áreas devem possibilitar a coleta das informações necessárias para a construção dos indicadores. Por isso é importante que a empresa repasse aos funcionários o que será avaliado e com qual objetivo, para que os mesmos coletem os dados

necessários. O conhecimento da finalidade da coleta reduz as chances de desmotivação e descaso com os indicadores.

A utilização de todos os indicadores é importante, pois assim a empresa em sua totalidade estará sendo avaliada. Os indicadores servem para salientar os pontos fortes e fracos da organização, levando em consideração os três ambientes (*in-line*, *on-line* e *off-line*), para que as mesmas possam trabalhar em função disso e promover melhorias.

O indicador por si só não produz a melhoria, a empresa para conseguir avaliar a qualidade necessita definir responsáveis pela coleta dos dados e avaliação dos resultados, embora todos sejam responsáveis pela qualidade. É na avaliação dos indicadores que as possibilidades de melhoria surgem. Nesse ponto pode-se enxergar claramente a necessidade do monitoramento das melhorias, para que as mesmas “não se percam pelo caminho”. É importante que os resultados da avaliação sejam repassados para toda a empresa, pois é necessário que todos conheçam o que deve melhorar, exceto quando o indicador mede algo estratégico e que a disseminação do resultado pode gerar desconforto na organização.

A validade dos indicadores não é eterna, visto que o mercado muda por isso uma revisão sempre é necessária, para que não sejam coletados dados, e analisadas informações irrelevantes. Avaliar informações não relevantes custa tempo e dinheiro, além de desmotivar a continuidade da avaliação da qualidade.

## 6. RECOMENDAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

Este trabalho buscou apresentar como meta para o segmento de emissoras de rádio um modelo de avaliação da qualidade com base em indicadores, que podem auxiliar no processo de Gestão da Qualidade. Entretanto sabe-se que não existe um modelo padronizado, cada segmento deve procurar os seus próprios indicadores, apoiados nos fundamentos apropriados. Este modelo proposto não procura medir apenas o nível de qualidade que as empresas desse ramo estão apresentando, mas sim, reconhecer o desempenho da empresa mediante a avaliação dos indicadores estabelecidos, e com esses resultados, estabelecer novas estratégias e metas para o próximo período a ser analisado, ou seja, deseja-se obter melhorias.

Salienta-se que, para que se possa estruturar um sistema de indicadores não se deve restringir o trabalho apenas na medição, mas também na avaliação, no monitoramento e na orientação para que se consiga induzir o desempenho da organização. Dessa forma podem-se apoiar os processos de decisão de modo a reorientar as ações garantindo melhorias contínuas. Assim sendo os indicadores funcionam como ferramentas que direcionam as organizações ao desempenho desejado e fornecem o caminho para atingir os objetivos da empresa.

O artigo buscou apresentar uma forma de alinhar as ações da empresa às necessidades do mercado, as tornando mais competitivas e com maior qualidade percebida. É importante ressaltar que a definição dos indicadores baseados nas necessidades do mercado uniformiza as visões internas, pois fica claro a todos os objetivos da organização e a importância medir seu desempenho. Os resultados gerados pelos indicadores servem como direcionadores estratégicos, apontando as falhas e sucessos da empresa.

Ao longo deste artigo ficou claro que a elaboração de indicadores não é um trabalho simples. Logo, ultrapassar as barreiras encontradas para a elaboração de um sistema organizado de indicadores comprova a melhoria no gerenciamento. Dessa forma o uso constante deste instrumento descreve o caminho que uma empresa está seguindo, enquanto outra empresa que não faz o uso de indicadores está sem conhecer o próprio rumo.

O uso de indicadores, não obstante, necessita, por parte dos administradores, alguns cuidados, como, por exemplo, perceber a verdadeira necessidade do indicador como instrumento de avaliação, caso contrário o mesmo estaria representando apenas um custo adicional à organização. O indicador para ser útil precisa estar alinhado com o negócio e ser essencial para a tomada de decisões. Daí a necessidade de estar constantemente analisando o uso do indicador, principalmente sua necessidade e utilidade, para que este não forneça números que não agregam valor, comprometendo a avaliação correta da qualidade dentro das empresas.

Destaca-se, além disso, que o uso de indicadores não garantem a sobrevivência de uma empresa nem assegura posição de destaque perante suas concorrentes. Para isto a empresa precisa gerar melhorias, e essas sim são conseqüências da análise dos indicadores. Todavia uma avaliação com base na utilização de indicadores permite, no entanto, uma administração superior dos processos indispensáveis para a avaliação no processo de gestão da qualidade. Assim a gerência poderá agir com mais habilidade, identificando as falhas, observando os resultados oriundos dos vários indicadores que retratam a empresa.

## 7. REFERÊNCIAS

DEMING, W. EDWARDS. *Qualidade: A Revolução da Administração*. São Paulo: Editora Saraiva, 1992.

FERNANDES, D.R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Revista FAE, Curitiba*, v.7, n.1, p.1-18, jan/jun.2004.

FUNDAÇÃO PARA O PREMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). *Indicadores de desempenho*. São Paulo: FPNQ, 1994.

JURAN, J. M. *Planejamento para a qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1992.

McGREE, J. e PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico das informações: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244p.

PALADINI, P. EDSON. *Avaliação estratégica da qualidade*. São Paulo: Atlas 2002.

RESENDE, JOSÉ FLÁVIO BONTEMPO. *Indicadores de desempenho para as gráficas de pequeno porte da Região Metropolitana de Belo Horizonte*. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós - graduação em Engenharia da produção, UFSC, 2003.

TAKASHINA, Newton Tadachi & FLORES, Mario Cesar Xavier. *Indicadores da Qualidade e do Desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark.1996.