



GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS VERSUS PRODUTOS

QUALITY MANAGEMENT IN SERVICES VERSUS PRODUCTS

GESTIÓN DE CALIDAD EN SERVICIOS VERSUS PRODUCTOS



<https://doi.org/10.56238/levv13n31-049>

Data de submissão: 14/11/2023

Data de publicação: 14/12/2023

Marina Rizzardi Medeiros

RESUMO

Este estudo analisou a gestão da qualidade em serviços e produtos, destacando suas convergências e divergências a partir de uma revisão bibliográfica criteriosa. A pesquisa evidenciou que, nos serviços, a qualidade é fortemente influenciada por fatores intangíveis como a percepção do cliente, a experiência vivenciada no atendimento e a confiança estabelecida na relação interpessoal, enquanto nos produtos a qualidade ainda está vinculada a métricas objetivas, conformidade técnica e padronização de processos. A investigação demonstrou que, embora diferentes, ambos os setores compartilham a necessidade de adotar estratégias de melhoria contínua, inovação e engajamento humano como pilares centrais. A liderança mostrou-se elemento determinante, ao alinhar políticas e cultura organizacional à prática da excelência, tornando a gestão da qualidade instrumento estratégico de legitimidade institucional. O estudo conclui que a integração entre produtos e serviços, intensificada pelas transformações tecnológicas e pela valorização da experiência do consumidor, exige sistemas de gestão cada vez mais sofisticados e flexíveis, capazes de articular dimensões tangíveis e intangíveis em busca de soluções completas.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Serviços. Produtos. Competitividade. Inovação.

ABSTRACT

This study analyzed quality management in services and products, highlighting their convergences and divergences based on a rigorous bibliographic review. The research showed that in services, quality is strongly influenced by intangible factors such as customer perception, the experience during service delivery, and the trust built through interpersonal relationships, while in products, quality remains linked to objective metrics, technical compliance, and process standardization. The investigation demonstrated that, despite their differences, both sectors share the need to adopt strategies of continuous improvement, innovation, and human engagement as central pillars. Leadership was identified as a key element in aligning organizational policies and culture with the practice of excellence, turning quality management into a strategic tool of institutional legitimacy. The study concludes that the integration between products and services, intensified by technological transformations and the increasing value of consumer experience, requires more sophisticated and flexible management systems capable of articulating tangible and intangible dimensions to deliver comprehensive solutions.

Keywords: Quality Management. Services. Products. Competitiveness. Innovation.



RESUMEN

Este estudio analizó la gestión de la calidad en servicios y productos, destacando sus convergencias y divergencias a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica. La investigación mostró que, en los servicios, la calidad está fuertemente influenciada por factores intangibles como la percepción del cliente, la experiencia de servicio al cliente y la confianza generada a través de las relaciones interpersonales, mientras que en los productos, la calidad aún está vinculada a métricas objetivas, el cumplimiento técnico y la estandarización de procesos. La investigación demostró que, aunque diferentes, ambos sectores comparten la necesidad de adoptar estrategias de mejora continua, innovación y compromiso humano como pilares centrales. El liderazgo resultó ser un elemento decisivo, alineando las políticas y la cultura organizacional con la práctica de la excelencia, convirtiendo la gestión de la calidad en un instrumento estratégico de legitimidad institucional. El estudio concluye que la integración entre productos y servicios, intensificada por las transformaciones tecnológicas y la valoración de la experiencia del consumidor, requiere sistemas de gestión cada vez más sofisticados y flexibles, capaces de articular dimensiones tangibles e intangibles en la búsqueda de soluciones integrales.

Palabras clave: Gestión de la Calidad. Servicios. Productos. Competitividad. Innovación.

1 INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade consolidou-se como elemento estratégico para organizações que atuam em diferentes setores da economia, revelando-se fundamental tanto na produção de bens tangíveis quanto na prestação de serviços, pois em ambos os contextos a busca pela excelência e a superação das expectativas dos clientes tornam-se indispensáveis para garantir competitividade em mercados cada vez mais dinâmicos e exigentes, nos quais a fidelização e a reputação corporativa assumem papel central (Tofoli, 2007).

No setor de serviços, a noção de qualidade apresenta contornos mais complexos, uma vez que envolve variáveis intangíveis relacionadas à experiência do consumidor, ao atendimento personalizado e à percepção subjetiva de valor, aspectos que tornam a mensuração e o controle mais desafiadores, exigindo a utilização de ferramentas adaptadas à realidade de processos que dependem diretamente do desempenho humano e da interação interpessoal em tempo real (Reis et al., 2015).

Por sua vez, a gestão da qualidade em produtos mantém raízes mais consolidadas, apoiadas em normas técnicas, padronização e conformidade com requisitos objetivos, possibilitando maior previsibilidade e controle sobre os resultados, além de permitir a aplicação de métodos estatísticos rigorosos e a adoção de sistemas de certificação amplamente reconhecidos, o que confere maior segurança ao consumidor e estabilidade aos processos produtivos (Feiten et al., 2019).

Esse contraste evidencia que, embora a qualidade em produtos e serviços compartilhe princípios comuns, como a melhoria contínua e o foco no cliente, a aplicação prática difere substancialmente, sendo que nas indústrias o maior desafio concentra-se na eliminação de falhas e na eficiência operacional, enquanto nos serviços a prioridade recai sobre a construção de relacionamentos de confiança, o gerenciamento de expectativas e a capacidade de oferecer soluções individualizadas para cada demanda (Soares et al., 2023).

Com isso, a qualidade deveria ser compreendida como um processo dinâmico em constante evolução, e não como um estado estático, pois os mercados impõem mudanças permanentes que obrigam as organizações a inovarem continuamente em seus processos e produtos, reconhecendo que a atualização e a adaptação são condições necessárias para manter relevância e atender padrões regulatórios e tecnológicos em expansão (Toledo, 1994).

A integração entre bens e serviços, expressa em modelos de sistemas produto-serviço, trouxe novos desafios à gestão da qualidade, visto que obrigou as empresas a equilibrarem dimensões tangíveis e intangíveis em um mesmo fluxo, adaptando metodologias tradicionais de gestão para abranger realidades híbridas, em que a experiência do cliente passa a ser influenciada tanto pela funcionalidade de um produto quanto pela qualidade do atendimento associado (Braga Jr., 2014).

Nesse cenário, a gestão da qualidade não se limita a instrumentos de controle interno, mas transforma-se em ferramenta de posicionamento estratégico, permitindo às organizações

diferenciarem-se em ambientes de elevada competição, ao mesmo tempo em que fortalecem sua imagem institucional e consolidam vínculos de longo prazo com clientes, parceiros e stakeholders, reforçando a credibilidade e a legitimidade perante o mercado (Paula et al., 2018).

A literatura evidencia que a implementação de sistemas de qualidade encontra tanto barreiras quanto facilitadores, que podem variar de acordo com a cultura organizacional, os recursos disponíveis e o nível de maturidade dos processos, sendo que em alguns contextos as resistências internas e a limitação de infraestrutura dificultam o avanço, enquanto em outros a liderança engajada e a clareza estratégica favorecem a adoção plena e a institucionalização das práticas de melhoria contínua (Valls et al., 2006).

Com isso, torna-se evidente que compreender a gestão da qualidade em serviços e produtos de forma comparativa é importante para identificar convergências e divergências entre os dois contextos, reconhecendo as especificidades de cada um e explorando as oportunidades de integração que podem resultar em processos mais eficientes, clientes mais satisfeitos e organizações mais resilientes frente às transformações do mercado global (Feiten et al., 2019).

Assim, investigar a gestão da qualidade sob a ótica comparativa entre serviços e produtos oferece uma contribuição significativa para a literatura acadêmica e para a prática organizacional, uma vez que fornece subsídios para o desenvolvimento de modelos de gestão mais abrangentes, que conciliem métricas objetivas de desempenho com variáveis subjetivas de percepção, fortalecendo a capacidade competitiva das organizações e ampliando sua relevância em cenários cada vez mais complexos e desafiadores (Soares et al., 2023).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

A gestão da qualidade constitui-se como um campo que transcende as fronteiras da produção industrial, sendo aplicada de maneira crescente em organizações de serviços, à medida que os consumidores tornaram-se mais exigentes e passaram a valorizar não apenas a eficiência do produto, mas também a experiência vivenciada durante o atendimento, o que obrigou as empresas a repensarem seus processos de forma abrangente, considerando variáveis objetivas e subjetivas no mesmo sistema de gestão (Tofoli, 2007).

No contexto dos serviços, a qualidade está intimamente relacionada à percepção do cliente, sendo construída a partir da interação direta com colaboradores e da adequação da solução oferecida às necessidades específicas, o que a diferencia da qualidade em produtos, baseada na conformidade com especificações técnicas e em padrões previamente estabelecidos, permitindo maior controle estatístico e previsibilidade nos resultados operacionais (Reis et al., 2015).

Ademais, tanto em bens tangíveis quanto em serviços, deve ser compreendida como um processo dinâmico e contínuo, em que a melhoria constante se apresenta como um dos pilares centrais para sustentar a competitividade organizacional, exigindo um compromisso coletivo que envolve desde a alta gestão até os colaboradores da linha de frente, cada qual responsável por garantir consistência e alinhamento com a estratégia corporativa (Feiten et al., 2019).

A diferenciação entre serviços e produtos também se manifesta na forma como a qualidade é mensurada, já que na manufatura predominam indicadores objetivos, como taxa de defeitos e conformidade técnica, enquanto nos serviços a avaliação repousa sobre aspectos intangíveis como empatia, tempo de resposta, confiabilidade e personalização, fatores que exigem metodologias adaptadas e uma abordagem mais holística da gestão (Soares et al., 2023).

A literatura evidencia que o desenvolvimento da qualidade em produtos seguiu um percurso marcado pela incorporação de ferramentas estatísticas, normas internacionais e processos de certificação, enquanto nos serviços a evolução ocorreu de modo mais lento e adaptativo, pois a intangibilidade e a simultaneidade da produção e consumo dificultaram a padronização, impondo a necessidade de ajustes constantes para atender às expectativas individuais dos clientes (Toledo, 1994).

Nesse sentido, a integração de modelos de gestão que combinem a lógica industrial de padronização com a flexibilidade exigida pelo setor de serviços tem se mostrado uma alternativa estratégica, sobretudo em empresas que atuam em mercados híbridos, ofertando soluções que incluem tanto bens quanto serviços associados, o que exige uma revisão dos sistemas tradicionais de qualidade e a adoção de novos parâmetros de avaliação (Braga Jr., 2014).

A aplicação da gestão da qualidade em diferentes setores não se limita ao cumprimento de normas, mas envolve a construção de uma cultura organizacional voltada ao aprendizado contínuo e à inovação, em que a liderança exerce papel determinante ao alinhar metas institucionais com a prática diária dos colaboradores, criando um ambiente propício à cooperação e ao desenvolvimento de soluções criativas para problemas complexos (Paula et al., 2018).

Sendo assim, as diferenças estruturais entre serviços e produtos, há convergência em relação à importância da qualidade como diferencial competitivo, uma vez que consumidores tendem a escolher organizações que asseguram consistência, confiabilidade e atendimento superior, o que reforça a necessidade de integração entre processos técnicos e relações humanas como parte de um mesmo sistema de gestão (Valls et al., 2006).

A análise comparativa entre os dois contextos permite compreender que a gestão da qualidade não pode ser aplicada de forma uniforme, devendo ser adaptada às especificidades de cada setor, reconhecendo que em ambientes industriais a ênfase deve recair sobre eficiência e conformidade técnica, enquanto em serviços a prioridade recai sobre a experiência e a satisfação do cliente,

dimensões que, quando bem articuladas, geram valor sustentável e fortalecem a imagem organizacional (Feiten et al., 2019).

Portanto, a consolidação da gestão da qualidade como área transversal deve ser entendida como um processo evolutivo, em que a integração entre os fundamentos técnicos da manufatura e a sensibilidade necessária para gerir serviços complexos constitui o caminho para a criação de modelos de excelência mais abrangentes, capazes de responder aos desafios da globalização, das novas tecnologias e das mudanças constantes no comportamento dos consumidores (Soares et al., 2023).

2.2 A QUALIDADE EM SERVIÇOS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

A gestão da qualidade em serviços apresenta uma complexidade singular, pois a intangibilidade e a simultaneidade entre produção e consumo diferenciam esse setor da lógica aplicada à manufatura, sendo que a prestação de serviços depende, em grande parte, do desempenho humano e da capacidade da organização em alinhar processos internos com a experiência percebida pelo cliente, o que torna a qualidade um conceito altamente subjetivo e dinâmico (Tofoli, 2007).

Esse caráter intangível exige que os gestores busquem metodologias de avaliação que considerem aspectos como confiabilidade, empatia, tempo de resposta e personalização, dimensões que não podem ser estocadas nem inspecionadas previamente, mas que devem ser monitoradas de maneira contínua, exigindo maior flexibilidade organizacional e uma postura proativa de adaptação às demandas de consumidores cada vez mais exigentes (Reis et al., 2015).

Um desafio na gestão da qualidade em serviços é a dificuldade de padronização, uma vez que a heterogeneidade da entrega é inerente à atividade, já que cada cliente interage de forma diferente e em condições variáveis, o que impede o controle absoluto sobre os resultados, tornando fundamental a adoção de programas de treinamento contínuo e a construção de uma cultura de qualidade compartilhada por todos os colaboradores (Feiten et al., 2019).

A literatura enfatiza que a qualidade em serviços não se restringe à conformidade técnica, mas está diretamente relacionada ao valor percebido pelo cliente, o que amplia a importância do relacionamento interpessoal e da comunicação eficaz, elementos que desempenham papel determinante na fidelização, pois muitas vezes a percepção positiva está mais associada à atenção recebida do que ao serviço em si (Soares et al., 2023).

Contudo, a busca pela qualidade em serviços depende de um alinhamento estratégico entre liderança, processos internos e colaboradores, visto que a experiência do cliente é resultado da integração de diferentes fatores organizacionais, sendo insuficiente adotar ferramentas isoladas de gestão se não houver comprometimento coletivo para transformar a cultura empresarial em torno da excelência (Toledo, 1994).

A incorporação de sistemas híbridos, em que produtos e serviços são oferecidos em conjunto, reforça os desafios de gestão, pois nesse modelo a qualidade deve ser garantida em dimensões tangíveis e intangíveis, exigindo novas métricas e padrões de avaliação que contemplem tanto a durabilidade e confiabilidade técnica de um produto quanto a eficiência e cortesia no atendimento associado, compondo um valor ampliado ao consumidor (Braga Jr., 2014).

Nessa perspectiva, a liderança assume papel decisivo, visto que a qualidade em serviços exige um forte alinhamento entre estratégia organizacional e práticas operacionais, cabendo à alta direção definir políticas claras, alocar recursos adequados e estimular o engajamento dos colaboradores, de modo a assegurar consistência na entrega e fortalecer a percepção de valor junto ao mercado (Paula et al., 2018).

Além da gestão interna, a qualidade em serviços também está relacionada à capacidade da organização em acompanhar as transformações tecnológicas e sociais, adaptando-se rapidamente às mudanças no comportamento do consumidor e às novas formas de interação, como canais digitais e plataformas de atendimento remoto, que redefiniram a experiência do cliente e impuseram novas exigências para a mensuração e gestão da qualidade (Valls et al., 2006).

A análise de estudos comparativos evidencia que a qualidade em serviços é percebida de forma mais subjetiva, mas não menos estratégica, pois organizações que conseguem alinhar processos e pessoas em torno da excelência conseguem construir diferenciais competitivos sustentáveis, mesmo em ambientes de forte concorrência, sendo capazes de fidelizar clientes por meio da entrega de valor além do esperado (Feiten et al., 2019).

A intangibilidade dos serviços também aumenta a importância da confiança e da reputação institucional, visto que, ao contrário dos produtos, que podem ser testados antes da compra, os serviços só são experimentados no momento do consumo, o que torna a imagem e a credibilidade da organização fatores decisivos no processo de escolha do consumidor (Soares et al., 2023).

Nesse sentido, a gestão da qualidade em serviços deve ser vista como processo contínuo de aprendizado, em que a coleta de feedbacks e a análise de indicadores de satisfação se tornam ferramentas indispensáveis para identificar pontos de melhoria e promover inovações, garantindo que a empresa acompanhe o ritmo das transformações sociais, econômicas e tecnológicas sem perder a coerência com sua proposta de valor (Tofoli, 2007).

Portanto, compreender a qualidade em serviços significa reconhecer que, embora seja mais difícil de mensurar, trata-se de elemento central para a competitividade contemporânea, uma vez que consumidores não avaliam apenas a funcionalidade do que recebem, mas também a experiência, a confiança transmitida e a coerência da organização com seus discursos e práticas, consolidando a gestão da qualidade como um eixo fundamental para a sustentabilidade e o fortalecimento da imagem institucional (Reis et al., 2015).

2.3 A QUALIDADE EM PRODUTOS: PERSPECTIVAS E EVOLUÇÃO

A gestão da qualidade aplicada a produtos apresenta uma evolução histórica marcada por diferentes fases, partindo de modelos baseados exclusivamente em inspeção até alcançar sistemas integrados de melhoria contínua, em que cada etapa do processo produtivo passou a ser considerada determinante para assegurar a competitividade, refletindo o esforço das indústrias em reduzir falhas, padronizar rotinas e atender às crescentes exigências regulatórias e mercadológicas que configuraram o ambiente contemporâneo (Toledo, 1994).

Com o avanço da indústria e a crescente globalização, a qualidade de produto passou a ser vista não só como uma exigência de conformidade técnica, mas como um fator estratégico que sustenta o acesso a mercados internacionais, uma vez que a certificação e a padronização conferem credibilidade e possibilitam o alinhamento das empresas a padrões globais, permitindo ampliar a inserção competitiva em cadeias de valor diversificadas e exigentes (Braga Jr., 2014).

O conceito de qualidade em produtos ampliou-se ao longo do tempo para contemplar a necessidade de atualização permanente diante das mudanças tecnológicas e da transformação das preferências de consumo, configurando-se como um processo dinâmico em que a capacidade de adaptação das empresas se tornou um diferencial importante para garantir a continuidade e o crescimento em cenários altamente instáveis e em constante evolução (Paula et al., 2018).

A noção de valor agregado ao produto ganhou relevância, pois deixou de estar vinculada exclusivamente à durabilidade ou ao atendimento a especificações técnicas, abrangendo atributos relacionados à estética, à usabilidade e à sustentabilidade, o que demonstra que a gestão da qualidade em produtos não pode ser interpretada apenas como um conjunto de normas técnicas, mas como um processo estratégico de criação de soluções que integrem diferentes áreas organizacionais (Valls et al., 2006).

A avaliação da qualidade em bens manufaturados encontra respaldo em parâmetros objetivos e mensuráveis, o que possibilita o uso de indicadores confiáveis como taxa de defeitos, retrabalho, custos de não conformidade e índices de desempenho, fornecendo às organizações dados consistentes que orientam a tomada de decisão e fortalecem o vínculo entre eficiência operacional e vantagem competitiva no mercado globalizado (Feiten et al., 2019).

Os sistemas de gestão da qualidade baseados em normas internacionais consolidaram-se como ferramentas indispensáveis para o setor produtivo, pois ao promoverem a padronização, conferem previsibilidade e confiança, criando condições para que empresas alcancem padrões elevados de segurança e eficiência, ao mesmo tempo em que possibilitam diferenciação frente à concorrência, tornando-se requisito para competir em mercados sofisticados (Soares et al., 2023).

A busca pela excelência em produtos trouxe consigo o desafio de conciliar inovação com padronização, já que o dinamismo tecnológico exige constante renovação sem comprometer a

confiabilidade técnica, o que impulsionou a adoção de metodologias como o Seis Sigma e o Desdobramento da Função Qualidade, orientadas à redução de variabilidade e à integração entre expectativas dos consumidores e desenvolvimento de novos produtos (Tofoli, 2007).

Essa relação entre qualidade e inovação evidencia que os processos produtivos não podem se restringir a padrões estabelecidos, pois precisam incorporar práticas que respondam rapidamente às mudanças de mercado, assegurando que os bens entregues atendam aos requisitos técnicos, e também dialoguem com valores emergentes, como sustentabilidade, ética e responsabilidade social, que passaram a ser considerados dimensões indissociáveis do conceito ampliado de qualidade (Reis et al., 2015).

O desempenho organizacional em relação à qualidade de produtos depende da capacidade de alinhar tecnologia, processos e pessoas em torno de objetivos comuns, transformando a qualidade em um fator transversal que articula diferentes áreas da empresa, de modo que o comprometimento coletivo se converta em vantagem competitiva sustentada, fortalecendo a imagem da organização e assegurando confiança junto a clientes e stakeholders (Feiten et al., 2019).

Dessa forma, a qualidade em produtos não deve ser entendida como um atributo estático, mas como um processo evolutivo que acompanha a transformação das demandas sociais, os avanços científicos e a complexidade crescente dos mercados, configurando-se como uma dimensão estratégica da gestão, na qual eficiência, inovação e credibilidade convergem para criar soluções robustas, capazes de sustentar a competitividade organizacional em longo prazo (Soares et al., 2023).

3 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo ancora-se em fundamentos clássicos da pesquisa científica, com base na concepção de que o processo investigativo deve seguir uma lógica sistemática e organizada, a fim de possibilitar a obtenção de resultados consistentes e passíveis de análise crítica. Nesse sentido, a pesquisa foi estruturada sob uma abordagem qualitativa e descritiva, buscando compreender as especificidades da gestão da qualidade em serviços e produtos a partir de evidências bibliográficas selecionadas e interpretadas de forma analítica. De acordo com Gil (2017), a pesquisa descritiva permite observar, registrar e analisar fenômenos sem a interferência do pesquisador, o que se revela adequado para o propósito de examinar a literatura existente e identificar padrões e diferenças entre os dois contextos analisados (Gil, 2017).

Para a construção do referencial empírico-teórico, adotou-se como técnica principal a pesquisa bibliográfica, que se caracteriza pela utilização de materiais já publicados, em especial artigos científicos, livros e documentos institucionais, selecionados de acordo com sua relevância para o tema investigado. Lakatos e Marconi (2010) afirmam que a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador explorar contribuições anteriores, possibilitando a compreensão ampliada de determinado fenômeno e

fornecendo suporte teórico sólido para análises comparativas, o que se mostra particularmente útil quando o objetivo é distinguir práticas aplicadas à gestão da qualidade em produtos e serviços (Lakatos e Marconi, 2010).

No processo de coleta de dados, foram utilizados artigos publicados em periódicos científicos nacionais, privilegiando estudos que tratam diretamente das especificidades da qualidade em bens manufaturados e da qualidade percebida em serviços, assegurando a diversidade de perspectivas. Essa escolha justifica-se pelo fato de que a literatura brasileira reflete as características próprias do mercado nacional e oferece uma visão mais contextualizada sobre os desafios de implementação de sistemas de qualidade em setores distintos. Conforme destaca Gil (2017), a pesquisa bibliográfica deve ser conduzida de modo criterioso, priorizando fontes reconhecidas, de forma a garantir credibilidade ao estudo e permitir a triangulação de informações (Gil, 2017).

No que se refere ao delineamento, a pesquisa adota caráter exploratório, visto que se propõe a ampliar a compreensão sobre um tema ainda em desenvolvimento no campo acadêmico, principalmente no que concerne às análises comparativas entre serviços e produtos. Esse tipo de abordagem permite ao pesquisador construir novas hipóteses e apontar direções para estudos futuros, uma vez que, como enfatiza Gil (2017), a pesquisa exploratória não busca esgotar o tema, mas oferecer um panorama inicial consistente, capaz de estimular novas investigações (Gil, 2017).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As organizações que aplicam metodologias de melhoria contínua alcançam níveis mais elevados de competitividade, pois a integração entre processos, colaboradores e clientes resulta em experiências mais consistentes e capazes de fidelizar consumidores em setores altamente disputados, evidenciando que a qualidade, quando tratada como valor estratégico, sustenta resultados duradouros (Tofoli, 2007).

No campo dos produtos, verificou-se que a adoção de sistemas de certificação, especialmente a ISO 9001, consolidou-se como prática indispensável para empresas que buscam inserção em cadeias de produção globais, uma vez que a padronização industrial confere legitimidade e segurança aos processos, tornando-se parâmetro reconhecido de credibilidade e confiança entre fornecedores e consumidores (Reis et al., 2015).

A comparação entre serviços e produtos indicou que, enquanto bens manufaturados podem ser testados e inspecionados previamente ao consumo, a qualidade em serviços é confirmada apenas durante a interação direta entre cliente e organização, o que evidencia a centralidade do fator humano e a necessidade de capacitação permanente dos colaboradores como elemento de diferenciação (Feiten et al., 2019).

Nos serviços, a inovação em qualidade manifesta-se por meio da personalização do atendimento, do uso de tecnologias digitais e da diversificação de canais de relacionamento, práticas que ampliam a percepção de valor e fortalecem a imagem institucional, destacando que a capacidade de inovar está diretamente associada ao êxito na fidelização dos clientes (Soares et al., 2023).

Em produtos, a inovação deve ser equilibrada com o rigor da padronização técnica, já que modificações sem controle adequado podem comprometer a confiabilidade, razão pela qual metodologias como o Seis Sigma e o Desdobramento da Função Qualidade tornaram-se essenciais, ao possibilitar que empresas inovem em seus projetos sem perder consistência operacional (Toledo, 1994).

A integração de soluções que combinam produtos e serviços evidencia a necessidade de sistemas de gestão mais sofisticados, capazes de contemplar variáveis tangíveis e intangíveis em um mesmo processo, exigindo das empresas maior capacidade de coordenação e adequação das práticas tradicionais de qualidade aos novos modelos de negócio (Braga Jr., 2014).

O papel da liderança na implementação da gestão da qualidade revelou-se determinante, já que a alta direção precisa alinhar políticas, oferecer recursos e estimular uma cultura organizacional orientada à excelência, garantindo que os princípios da melhoria contínua sejam incorporados não apenas em normas, mas também nas práticas cotidianas de todos os setores (Paula et al., 2018).

Nos serviços, a cultura organizacional mostrou-se um fator crítico para a efetividade da qualidade, pois resistências internas e baixa adesão dos colaboradores podem comprometer os resultados, enquanto nos produtos o desafio consiste em sustentar a capacidade de inovação sem que a rigidez dos padrões técnicos seja perdida, exigindo equilíbrio constante entre flexibilidade e conformidade (Valls et al., 2006).

Os serviços dependem fortemente da confiança e da reputação institucional, atributos intangíveis que exercem influência direta sobre a decisão de compra, já que, diferentemente dos produtos, os serviços não podem ser testados previamente, o que torna a consistência da entrega e a credibilidade da organização fatores decisivos na consolidação da qualidade (Feiten et al., 2019).

Nos produtos, a análise mostrou que a qualidade ainda está associada a critérios objetivos como durabilidade, confiabilidade técnica e conformidade regulatória, mas, cada vez mais, passou a incorporar atributos intangíveis como design, sustentabilidade e inovação tecnológica, fatores que ampliam a percepção de valor agregado pelo consumidor (Soares et al., 2023).

Os resultados também revelaram que, em serviços, a satisfação do cliente constitui o principal indicador de desempenho, enquanto em produtos predominam métricas técnicas, demonstrando que a gestão da qualidade deve adaptar-se às especificidades de cada setor para que se mantenha eficaz e coerente com a natureza das atividades desenvolvidas (Tofoli, 2007).

A análise bibliográfica permitiu identificar que a tecnologia influencia de maneira decisiva ambos os setores, pois nos produtos ampliou a precisão de inspeções e reduziu falhas, enquanto nos serviços transformou a relação com os clientes, ao introduzir canais digitais de atendimento e sistemas de monitoramento em tempo real, que oferecem agilidade na identificação de melhorias (Reis et al., 2015).

Os estudos apontaram que a qualidade, quando tratada como valor coletivo, fortalece a cultura organizacional, pois promove maior envolvimento dos colaboradores e cria um ambiente propício ao engajamento, o que se traduz em maior consistência dos resultados e em vantagem competitiva sustentável perante a concorrência (Feiten et al., 2019).

Tornou-se evidente que tanto em serviços quanto em produtos a gestão da qualidade está diretamente relacionada à capacidade de adaptação organizacional às mudanças do mercado, às exigências regulatórias e às transformações sociais, sendo a qualidade compreendida não somente como atributo técnico, mas como instrumento estratégico de legitimidade institucional (Soares et al., 2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise comparativa entre a gestão da qualidade em serviços e produtos evidenciou que, embora existam diferenças estruturais significativas, ambos os contextos compartilham a necessidade de adotar estratégias de melhoria contínua como eixo central da competitividade organizacional. Os serviços se apoiam fortemente em fatores humanos e na percepção de valor, enquanto os produtos privilegiam métricas objetivas e conformidade técnica, mas em ambos os casos a qualidade representa um compromisso permanente com a excelência.

As empresas que atuam no setor de serviços precisam reconhecer que a experiência do cliente constitui o principal parâmetro de avaliação da qualidade, sendo fundamental investir em capacitação de colaboradores, fortalecimento da cultura organizacional e inovação em processos de atendimento. Essa dinâmica demonstra que o diferencial competitivo está diretamente ligado à capacidade de antecipar expectativas, criar vínculos de confiança e oferecer soluções personalizadas.

No setor produtivo, a qualidade continua sendo fortemente associada à padronização e ao cumprimento de normas, elementos que asseguram previsibilidade e confiabilidade, mas que também exigem equilíbrio com práticas inovadoras capazes de manter a atratividade em mercados em constante transformação. A incorporação de atributos intangíveis como design, sustentabilidade e pós-venda ampliou o conceito de qualidade, tornando-o mais abrangente e próximo das expectativas sociais.

A pesquisa também demonstrou que a liderança exerce papel determinante em ambos os setores, pois cabe aos gestores o papel de alinhar políticas institucionais, estimular o engajamento e sustentar a cultura da qualidade, de modo que os princípios da melhoria contínua deixem de ser apenas

diretrizes formais e passem a integrar a prática cotidiana das organizações. Esse engajamento é decisivo para consolidar a confiança de clientes e parceiros.

A integração entre produtos e serviços, cada vez mais presente em modelos de negócios contemporâneos, amplia a complexidade da gestão da qualidade, mas também cria novas oportunidades. Empresas que conseguem articular dimensões tangíveis e intangíveis em um mesmo sistema de gestão constroem soluções mais completas e consistentes, ampliando a percepção de valor agregado e fortalecendo sua posição no mercado.

A tecnologia surge como elemento transversal em todos os contextos, transformando a maneira como a qualidade é mensurada, monitorada e ajustada. Sistemas digitais de atendimento, ferramentas estatísticas avançadas e recursos de automação permitem maior precisão, agilidade e proximidade com o cliente, evidenciando que a inovação tecnológica se tornou parte importante da estratégia de qualidade.

Os resultados analisados indicam que a gestão da qualidade deixou de ser vista apenas como instrumento operacional para se tornar ferramenta estratégica de diferenciação, capaz de gerar valor, consolidar reputações e sustentar vantagens competitivas de longo prazo. Essa mudança de perspectiva demonstra a evolução do conceito de qualidade, que passou de uma visão restrita a processos internos para um entendimento holístico de impacto organizacional.

Portanto, compreender a qualidade como processo em constante evolução é importante para empresas que desejam se manter competitivas em ambientes globais cada vez mais exigentes. A integração entre práticas de eficiência operacional e dimensões subjetivas de valor percebido representa o caminho para consolidar organizações mais resilientes, inovadoras e legitimadas perante a sociedade, reforçando a centralidade da gestão da qualidade como fator de sustentabilidade estratégica.



REFERÊNCIAS

BRAGA JR., Antonio Erlindo. O sistema de gestão da qualidade e o sistema produto-serviço: relações identificadas no requisito produto. Anais do XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, 2014.

FEITEN, A. M.; et al. Gestão da qualidade em organizações de serviços. *Revista de Administração*, v. 54, n. 2, p. 210-225, 2019.

PAULA, Francinaldo Soares de; et al. A importância da qualidade nas operações e serviços. Faculdade de Rubiataba, Goiás, 2018.

REIS, Marcone Freitas dos; LIMA, Bárbara Ann Pereira; PAIXÃO, Alexandre Camacho da. Qualidade na prestação de serviços: um estudo de caso em uma empresa de comercialização de produtos na área de saúde. UNESA, 2015.

SOARES, Wellington Souza; CÂMARA, Rafaela Almeida; SOUZA, Wagner Cavalare de. Sistema de gestão da qualidade: uma abordagem à produção eficiente. *Research, Society and Development*, v. 12, n. 8, p. 1-15, 2023.

TOFOLI, E. T. Gestão da qualidade em serviço: a busca por competitividade. *Revista Gepros*, v. 2, n. 1, p. 45-57, 2007.

TOLEDO, José Carlos de. Gestão da mudança da qualidade de produto. *Gestão & Produção*, v. 1, n. 2, p. 104-124, 1994.

VALLS, Valéria Martin; VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma revisão da literatura. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 11, n. 1, p. 118-137, 2006.