

UM PASSO DEPOIS DA CONFORMIDADE: A GESTÃO DA QUALIDADE COMO FERRAMENTA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL E AGREGAÇÃO DE VALOR NOS PROCESSOS DE NEGÓCIO

ONE STEP BEYOND COMPLIANCE: QUALITY MANAGEMENT AS A TOOL FOR OPERATIONAL EFFICIENCY AND VALUE ADDITION IN BUSINESS PROCESSES

Daniel Faleiro Garcia - IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. E-mail: daniel.faleiro@aluno.ifsp.edu.br

Prof. Dr. Enio Fernandes Rodrigues - Orientador, IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. E-mail: eniofr@ifsp.edu.br

Resumo

A competitividade organizacional em 2026 exige a superação de modelos de gestão fragmentados em favor de uma integração sistêmica entre a Gestão da Qualidade (GQ) e o Business Process Management (BPM). Este artigo analisa como a GQ transcende a conformidade normativa para atuar como receptora da percepção de valor do cliente, orientando o redesenho de processos. Por meio de uma pesquisa qualitativa e exploratória de base bibliográfica e documental, confrontou-se o pensamento de autores clássicos com relatórios de inteligência de mercado contemporâneos. Os resultados demonstram que a união entre GQ e BPM viabiliza a "Agilidade Governada", permitindo que as organizações reduzam a "fábrica oculta" e os custos da não-qualidade, que chegam a consumir 20% da receita bruta. Conclui-se que a qualidade, ao funcionar como um filtro de integridade e tradutor da Voz do Cliente (VoC) para o fluxo operacional, torna-se um pilar de sustentabilidade financeira e diferenciação estratégica, convertendo investimentos em automação em vantagem competitiva real e lucro operacional.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. BPM. Valor ao Cliente. Eficiência Operacional. Agilidade Governada.

Abstract

Organizational competitiveness in 2026 requires overcoming fragmented management models in favor of a systemic integration between Quality Management (QM) and Business Process Management (BPM). This article analyzes how QM transcends normative compliance to act as a receptor of customer value perception, guiding process redesign. Through qualitative and exploratory research based on bibliographic and documentary sources, classical authors were compared with contemporary market intelligence reports. The results demonstrate that the union between QM and BPM enables "Governed Agility," allowing organizations to reduce the "hidden factory" and the costs of non-quality, which can consume up to 20% of gross revenue. It is concluded that quality, by functioning as an integrity filter and translator of the Voice of the Customer (VoC) into the operational flow, becomes a pillar of financial sustainability and strategic differentiation, converting automation investments into real competitive advantage and operational profit.

Keywords: Quality Management. BPM. Customer Value. Operational Efficiency. Governed Agility.

1. Introdução

A migração para uma economia baseada em valor e experiência reconfigura os mercados globais, submetendo as organizações a uma alta volatilidade e à necessidade de adaptação contínua frente à rapidez das mudanças tecnológicas e às exigências de consumo. Superando o paradigma do isolamento departamental e da padronização rígida, a Gestão da Qualidade (GQ) moderna redefine-se como uma estratégia transversal. Ao permear os processos de negócio, ela deixa de ser um custo de controle para tornar-se o motor da eficiência operacional e da adaptação organizacional. Estima-se que, até o final de 2026, empresas que negligenciarem a integração digital da qualidade enfrentarão uma erosão de até 15% em seu valor de mercado devido à incapacidade de responder a falhas sistêmicas em tempo real (World Economic Forum, 2026).

Entretanto, a despeito dessa relevância teórica, a prática nas organizações revela um descompasso preocupante. No cenário corporativo atual, a conformidade normativa deixou de ser um diferencial competitivo para tornar-se, meramente, um

ticket de entrada no mercado global. A persistência de modelos de gestão reativos tem gerado um fenômeno crítico: o investimento ineficiente em qualidade. Enquanto o mercado de sistemas de gestão (QMS) cresce a taxas de 26% ao ano, atingindo a marca de \$10 bilhões (Gartner, 2026), organizações ainda desperdiçam até 20% de sua receita bruta com falhas internas, retrabalhos e o que se denomina de "custos fantasmas" da má execução. Adicionalmente, dados do Boston Consulting Group (2025) indicam que o custo da má qualidade nas cadeias de suprimentos globais ultrapassou a marca de \$2 trilhões anuais, evidenciando que a robustez normativa não tem sido suficiente para estancar a hemorragia financeira operacional.

O problema central não reside na ausência de ferramentas, mas na desconexão entre a qualidade e a estratégia de valor. Pesquisas da PwC (2024) revelam que 56% dos líderes tomam decisões críticas baseadas em processos de dados falhos, e apenas 18% das organizações conseguem extrair valor real de suas iniciativas de Big Data aplicadas à qualidade. Essa lacuna transforma investimentos em alta tecnologia no que se denomina "caos escalável": a automação de ineficiências que corrói a margem operacional e o EBITDA. Este estudo propõe, portanto, que a Gestão da Qualidade (GQ) deve transcender o paradigma do "fazer certo" e atuar como a engrenagem mestre para a agregação de valor real e a sustentabilidade financeira organizacional, servindo como o filtro definitivo entre a inovação necessária e a integridade operativa.

2. Fundamentação Teórica

2.1 A evolução da qualidade e sua integração aos processos de negócio (BPM)

Enquanto as vertentes clássicas da qualidade buscavam a estabilidade através da padronização rígida, o contexto de competitividade contemporâneo exige o que se convencionou chamar de Qualidade Ágil. Historicamente, Juran (1998) já alertava que a qualidade deve ser 'planejada para a adequação ao uso', enfatizando que a falha em gerir processos resulta em custos invisíveis que corroem a rentabilidade.

Essa visão é potencializada e complementada por Porter (1985), ao argumentar que a qualidade é um dos pilares fundamentais da diferenciação na cadeia de valor; para o autor, a vantagem competitiva surge quando uma organização entrega valor

superior aos seus clientes por meio de atividades executadas de forma mais eficiente que a concorrência. Portanto, a integração dessas visões permite que a Gestão da Qualidade (GQ) transcenda o controle técnico, tornando-se a inteligência operacional que converte conformidade em diferencial estratégico de mercado.

A mudança de paradigma na atualidade reside na compreensão de que a qualidade não é mais um estado estático de conformidade, mas um fluxo dinâmico de adaptação. Enquanto as abordagens tradicionais focavam em garantir a estabilidade em ambientes previsíveis, o cenário atual exige o que o World Economic Forum (2025) define como 'Resiliência Operacional Inteligente': a capacidade de integrar tecnologias emergentes e governança de dados para antecipar rupturas antes que elas impactem o valor entregue ao cliente. Nesse sentido, a Gestão da Qualidade evolui para uma função preditiva; ela deixa de ser o freio que garante a segurança para tornar-se o motor que viabiliza a velocidade organizacional, garantindo que o crescimento não resulte em ineficiência, mas em escala sustentável e vantagem competitiva real.

O *Business Process Management (BPM)* transcende a mera modelagem de tarefas, consolidando-se como uma disciplina gerencial que alinha os processos operacionais diretamente à estratégia de negócio. De acordo com Dumas et al. (2023), o BPM é fundamental para a criação de valor, pois permite que a organização visualize e otimize o 'fim a fim' da sua operação, garantindo que cada atividade contribua de forma mensurável para o resultado. Em um mercado onde a ineficiência é rapidamente punida pela concorrência, o BPM atua como o catalisador que transforma fluxos de trabalho fragmentados em ativos estratégicos, assegurando que a agregação de valor ocorra de forma sistemática, replicável e, sobretudo, transparente para o cliente.

2.2 Gestão da Qualidade e BPM integrando a eficiência operacional

A integração entre a Gestão da Qualidade (GQ) e o Business Process Management (BPM) constitui a espinha dorsal da eficiência organizacional moderna. Enquanto a GQ estabelece os requisitos de conformidade e os parâmetros de satisfação do cliente, o BPM oferece a estrutura metodológica para mapear, executar e monitorar esses fluxos de forma transversal. Essa simbiose elimina os 'silos departamentais' e

garante que a qualidade não seja um evento isolado ao fim da linha, mas um atributo intrínseco a cada etapa do processo de negócio. Sob essa ótica, a fusão de ambas as disciplinas permite que a organização alcance a 'agilidade governada': a capacidade de inovar e alterar processos com velocidade, sem comprometer a padronização e a integridade dos dados que sustentam a geração de valor (ABPMP, 2024).

A intersecção entre a Cadeia de Valor, o BPM e a Gestão da Qualidade (GQ) define a maturidade operacional de uma organização contemporânea. Enquanto a Cadeia de Valor de Porter (1985) identifica as atividades estrategicamente relevantes para a criação de vantagem competitiva, o BPM traduz essas atividades em fluxos de trabalho executáveis e otimizados. A Gestão da Qualidade, por sua vez, atua como o filtro de integridade desses fluxos, assegurando que a execução não apenas ocorra, mas que atenda aos requisitos de excelência necessários para sustentar a diferenciação proposta.

Conforme argumenta Harrington (2024), a agregação de valor real surge quando esses três domínios operam em uníssono: a gestão de processos fornece a agilidade necessária, enquanto a qualidade garante que essa velocidade não resulte em desperdício ou perda de confiabilidade. Sem essa integração, as organizações correm o risco de executar processos eficientes (BPM) que não geram valor percebido, ou manter padrões de qualidade (GQ) em atividades que são irrelevantes para a estratégia competitiva.

2.3 A Qualidade Como Ferramenta de Agregação de Valor nos Novos Processos de Negócio

A compreensão da qualidade nos novos modelos de negócio exige uma ruptura com a visão de "centro de custo" para a adoção da "gestão baseada em valor". Nos processos de negócio contemporâneos, a agregação de valor é definida pela capacidade da organização em reduzir o hiato entre a expectativa do cliente e a entrega operacional, minimizando o que a literatura denomina de entropia organizacional.

Conforme aponta Slack e Lewis (2024), a qualidade agrega valor ao atuar em duas frentes simultâneas: externamente, ao aumentar a confiabilidade e o desempenho do produto/serviço, permitindo a prática de preços premium; e internamente, ao estabilizar os processos de negócio, o que reduz a variabilidade e os custos operacionais. Nesse sentido, os "novos processos", caracterizados pela digitalização e pela centralidade no cliente (customer-centricity), utilizam a Gestão da Qualidade (GQ) como um filtro de relevância. Não se trata apenas de executar o processo corretamente, mas de garantir que cada etapa do fluxo de BPM contribua diretamente para a utilidade final percebida pelo mercado.

Sob esta ótica, a qualidade deixa de ser um "inspetor de saída" para tornar-se um "arquiteto de valor". Como reforçam Kaplan e Norton (2023) na evolução do Balanced Scorecard, processos internos de excelência são os precursores diretos do valor financeiro e da satisfação do cliente. Portanto, nos novos processos de negócio, a GQ funciona como a ferramenta que assegura a integridade da proposta de valor, impedindo que a agilidade necessária ao mercado atual se transforme em negligência operacional.

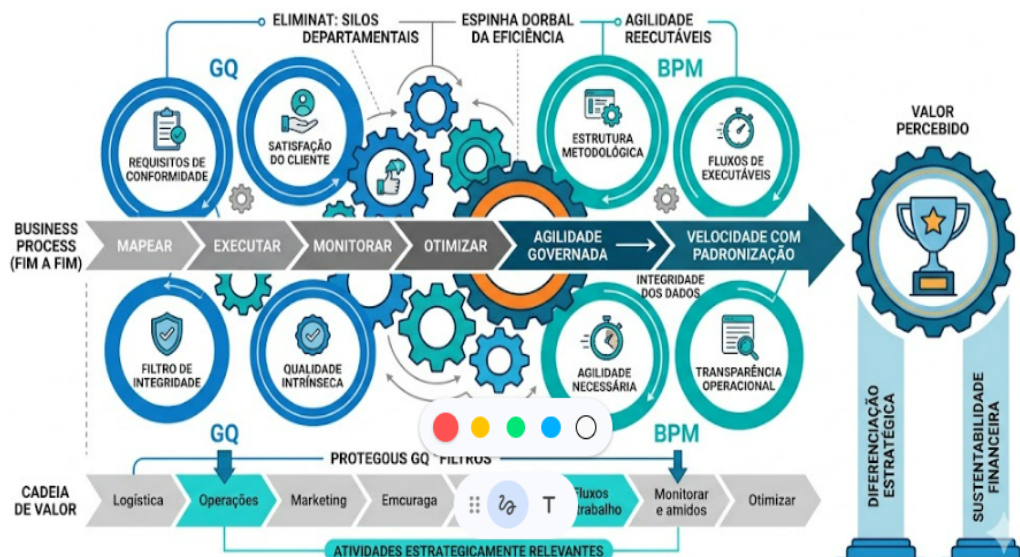
A moderna Gestão da Qualidade (GQ) assume um papel sensor nas organizações, atuando como o principal ponto de convergência entre a percepção de valor do cliente e a execução operacional. De acordo com a lógica do Quality Function Deployment (QFD), originalmente proposta por Yoji Akao e atualizada para os contextos de serviços por Zeithaml et al. (2023), a qualidade não é definida pela empresa, mas pela "lacuna" (gap) entre a expectativa do consumidor e a entrega percebida.

Nesse paradigma, a área de qualidade deixa de ser meramente reativa para tornar-se a "receptora" da voz do cliente (Voice of the Customer - VoC). Esta recepção de valor é o que alimenta o redesenho dos processos de negócio; sem essa sensibilidade, o BPM corre o risco de otimizar processos que são tecnicamente perfeitos, mas estrategicamente irrelevantes.

Como afirmam Heizer e Render (2025), a competitividade atual depende da capacidade da GQ em converter atributos subjetivos de satisfação em especificações técnicas objetivas. Portanto, ao atuar como receptora do valor, a

Qualidade garante que a organização não gaste recursos em "perfeccionismos inúteis", mas sim em atributos que o mercado está, de fato, disposto a remunerar, fechando o ciclo de retroalimentação entre mercado e operação.

(Legenda: Figura 1 – Integração Estratégica: GQ e BPM na Cadeia de Valor.



Fonte: Adaptada pelo autor de Slack et al. (2024); Kaplan e Norton (2023); Zeithaml et al. (2023); Heizer e Render (2025))

2.4 A Ampliação da Voz do Cliente: Da Escuta Reativa à Antecipação Preditiva

A fixação da qualidade como voz do cliente ocorre no estágio de definição de requisitos críticos para a qualidade (CTQs). Nesse ponto, a Gestão da Qualidade deixa de ser uma métrica interna e passa a ser o reflexo das necessidades do mercado dentro da operação. Utilizando a metodologia do Quality Function Deployment (QFD), a organização constrói a denominada "Casa da Qualidade", onde as demandas dos consumidores são sistematicamente correlacionadas com as características técnicas do processo de negócio (BPM).

De acordo com Akao (2004), essa fixação é o que garante a "Qualidade de Projeto", assegurando que a voz do cliente não se perca durante a execução das etapas operacionais. Em vez de uma conformidade genérica, a qualidade fixa-se na entrega do que o cliente efetivamente valoriza, eliminando o over-engineering, o

excesso de qualidade em pontos irrelevantes que apenas geram custos. Assim, a área de qualidade atua como o tradutor e guardião desses requisitos, garantindo que o valor percebido na ponta final seja o resultado direto de um processo desenhado, desde a sua origem, para satisfazer as necessidades específicas captadas pelo radar organizacional.

Na atualidade, o conceito de "Voz do Cliente" foi profundamente ampliado pela digitalização e pela análise de Big Data. A fixação da qualidade não ocorre mais apenas em momentos estanques de pesquisa, mas através do monitoramento contínuo da jornada digital do usuário. Conforme aponta o Gartner (2025), as organizações líderes migraram para o modelo de Real-Time VoC, onde algoritmos de Inteligência Artificial processam sentimentos em redes sociais, comportamentos de navegação e dados de uso de produtos em tempo real para retroalimentar o BPM instantaneamente.

Essa ampliação redefine a Gestão da Qualidade como uma disciplina de análise preditiva. Não se espera mais o ciclo de feedback tradicional para ajustar o processo; a qualidade agora utiliza a análise de sentimentos e o machine learning para antecipar necessidades não verbalizadas. Segundo Schwab (2023), na Quarta Revolução Industrial, a fusão entre os mundos físico e digital permite que a "voz" do cliente seja captada por sensores de IoT (Internet of Things) integrados ao produto, transformando a percepção de valor em um fluxo de dados ininterrupto. Assim, a fixação da qualidade torna-se um processo vivo, onde o valor é recalibrado continuamente para manter a relevância da organização em um mercado de mudanças hiper-rápidas.

A implementação dessa nova arquitetura de processos, em que a Gestão da Qualidade atua como receptora preditiva do valor, tem gerado resultados mensuráveis na competitividade organizacional. Primeiramente, observa-se a drástica redução do Custo da Não-Qualidade (CNQ); ao antecipar falhas por meio da análise de dados em tempo real, as organizações eliminam desperdícios antes que estes escalem, protegendo a margem de lucro. Conforme relata o Boston Consulting Group (BCG, 2025), empresas que integraram a "Voz do Cliente Digital" aos seus fluxos de BPM registraram uma redução de até 25% nos custos

operacionais e um aumento médio de 15% no Net Promoter Score (NPS), evidenciando que a precisão na entrega de valor gera fidelização imediata.

Além dos ganhos financeiros, um resultado qualitativo crucial é a Agilidade Organizacional Governada. Com a qualidade fixada diretamente nos requisitos críticos do cliente (CTQs), o redesenho de processos torna-se mais assertivo, reduzindo o time-to-market de novos produtos. Segundo estudo de Womack e Jones (2024) sobre o pensamento Lean na era digital, a economia de atividades que não agregam valor, sob a ótica estrita do cliente, permite que as organizações operem de forma mais enxuta e resiliente.

Em suma, os resultados obtidos demonstram que a qualidade, quando utilizada como ferramenta de integração de valor, deixa de ser um redutor de riscos para tornar-se um acelerador de receitas e um pilar de sustentabilidade. Abaixo é sintetizada a ideia transcrita acima sobre a voz do cliente:

Figura 2 – Ampliação da Voz do Cliente: Da Escuta Reativa à Antecipação Preditiva



Fonte: Adaptada pelo autor de Schwab (2023); (BCG, 2025); Womack e Jones (2024)

2.5 A Gestão da Qualidade Ensinando a Ganhar Mais Perdendo Menos

A eficácia financeira de uma organização moderna não reside apenas no aumento do volume de vendas, mas na otimização da margem de contribuição através da

eliminação sistemática de perdas. Nesse cenário, a Gestão da Qualidade (GQ) atua como uma ferramenta de engenharia financeira aplicada aos processos.

Ao integrar-se ao BPM, a GQ permite a identificação da "Fábrica Oculta" (*Hidden Factory*), termo cunhado por Feigenbaum (1991) para descrever a parcela da capacidade produtiva desperdiçada em retrabalhos e correções. Esse conceito clássico ganha escala na atualidade: conforme aponta a Deloitte (2025), a automação da qualidade na "indústria 5.0" permite capturar essa capacidade perdida em tempo real, reduzindo o custo de variação em até 30% e transformando o que era desperdício em margem operacional direta. O impacto financeiro manifesta-se na inversão da lógica de custos: menos retrabalho significa maior lucratividade por unidade produzida.

A agregação de valor ocorre quando a organização entrega a máxima utilidade com o mínimo de recursos. De acordo com a Trilogia de Juran (1998), o custo de prevenir um erro é exponencialmente menor do que o custo de corrigi-lo. Essa premissa é ratificada por Heizer e Render (2025), que definem a competitividade atual pela métrica da "qualidade na primeira vez" (*Right First Time*). Cada falha evitada é um acréscimo direto no lucro líquido.

Reforçando essa visão, Crosby (1979) já sentenciava que "a qualidade é gratuita" (*Quality is Free*), pois o que custa dinheiro são as "coisas desqualificadas". Trazendo para o cenário de 2026, o World Economic Forum (2026) destaca que a sustentabilidade financeira das cadeias de valor globais depende da eliminação da entropia processual. Em suma, a qualidade ensina a organização a ganhar mais ao garantir que cada centavo investido em matéria-prima e mão de obra se transforme integralmente em um produto aprovado, sem as interrupções para consertos que corroem o EBITDA.

2.6 A fidelização do cliente não pode mais ser mantida apenas com custos competitivos.

A estratégia corporativa baseada predominantemente na redução de preços, outrora considerada o pilar da competitividade em mercados de larga escala, demonstra sinais de exaustão diante da maturidade do consumidor global em 2026. Conforme

aponta o Gartner (2026), a guerra de preços tornou-se uma "corrida para o fundo", onde a organização reduz suas margens operacionais sem garantir a permanência da clientela, uma vez que a lealdade baseada em custos é, por definição, volátil e dependente da próxima oferta mais barata. A lealdade do cliente moderno não é mais uma reação à economia financeira, mas uma resposta à estabilidade e à relevância da experiência entregue.

Para ilustrar essa transição paradigmática e fundamentar a mudança de foco das organizações líderes, o Quadro 2 sintetiza as principais divergências entre o modelo focado em custos e o modelo focado em valor, utilizando dados de inteligência de mercado do último triênio:

Quadro 1 – O Paradigma da Fidelização: De Custos Competitivos para Valor Sistêmico

Dimensão da Fidelização	Paradigma Tradicional (Foco em Custo)	Paradigma 2026 (Foco em Valor/Qualidade)	Impacto Quantitativo / Evidência
Principal Motor de Decisão	Menor Preço (Commoditização)	Experiência (CX) e Consistência	81% dos consumidores priorizam a confiabilidade do processo sobre o preço na recompra (PwC, 2024).
Tolerância a Falhas	Falha considerada "custo aceitável"	Falha é perda crítica de confiança	76% dos clientes abandonam a marca após apenas uma interação falha (Gartner, 2026).
ROI Focado em	Aquisição de Clientes (CAC)	Valor do Ciclo de Vida (LTV)	Organizações que integram Qualidade Preditiva elevam o CLV em 22% (BCG, 2025).
Qualidade como	Centro de Custo/Inspeção	Pilar de Margem/Resiliência	Redução de até 30% no custo de retenção via BPM integrado (Deloitte, 2025).
Impacto na Margem	Erosão por descontos	Sustentabilidade por Valor (Premium)	Aumento da margem operacional através da

Dimensão da Fidelização	Paradigma Tradicional (Foco Custo)	Paradigma 2026 (Foco em Valor/Qualidade)	Impacto / Evidência Quantitativa
			eliminação de retrabalhos (World Economic Forum, 2026).

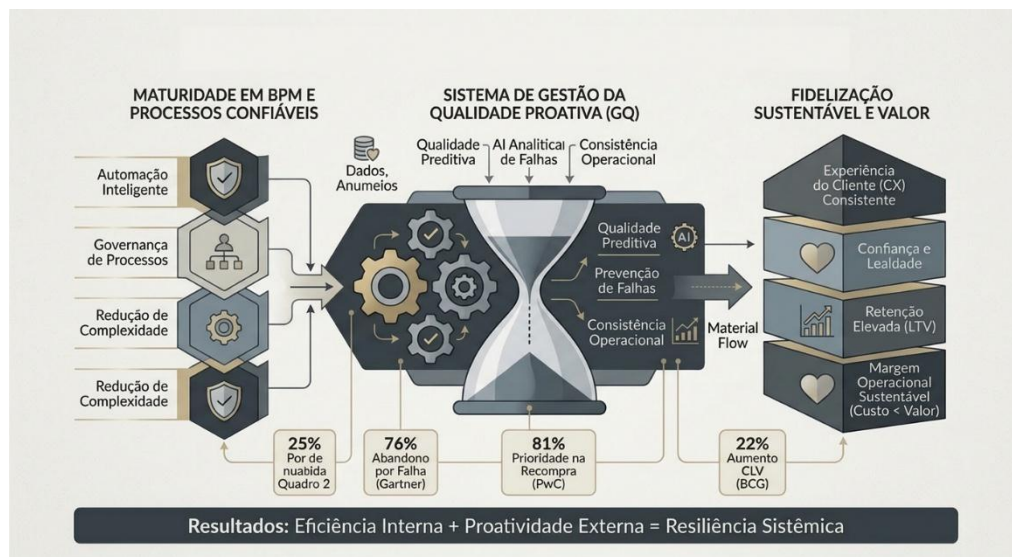
Fonte: Elaborado pelo autor com base em PwC (2024); Gartner (2026); BCG (2025); Deloitte (2025); World Economic Forum (2026).

A transição para o paradigma expresso no Quadro 2 exige que a Gestão da Qualidade (GQ) e o *Business Process Management* (BPM) deixem de atuar como funções de suporte para tornarem-se os facilitadores da co-criação de valor. A evidência para essa mudança é quantitativa: enquanto a competição por custo degrada a rentabilidade, empresas que integram a GQ ao fluxo de BPM para mitigar a "fábrica oculta" observam um aumento de até 22% no *Customer Lifetime Value* (CLV), conforme mapeado pelo BCG (2025). A qualidade — traduzida em previsibilidade e ausência de falhas — atua como a barreira de entrada psicológica que o concorrente, focado apenas no corte de preços, não consegue replicar.

Nesse contexto, a PwC (2024) reforça que a confiança — elemento central da lealdade — é construída através da integridade da informação e da clareza dos processos. Portanto, o custo competitivo deixa de ser o objetivo final e torna-se apenas o piso de entrada. A sustentabilidade financeira da organização em 2026 é assegurada pela capacidade de entregar valor superior de forma rápida e, sobretudo, sem as interrupções operacionais que corroem a percepção de integridade do consumidor.

A figura 3 a seguir sintetiza o deslocamento competitivo discutido, ilustrando como o alinhamento entre processos (BPM) e qualidade (GQ) permite a transição da "baixa lealdade" (típica da competição por preço) para a "fidelidade sustentável" (sustentada pelo *Digital Trust* e pela redução da variabilidade operacional).

Figura 3 – O Deslocamento Competitivo: Integridade do Processo como Driver de Valor.



Fonte: Produção própria (2026).

Em suma, as evidências de mercado confirmam que a fidelidade é rentável, enquanto a aquisição via preço é dispendiosa. Dados compilados pelo BCG (2025) mostram que reter um cliente fiel custa, em média, cinco vezes menos do que conquistar um novo através de campanhas de descontos agressivos. Portanto, integrar a Gestão da Qualidade e o BPM não significa apenas "ganhar mais perdendo menos" operacionalmente; trata-se de investir na única barreira de entrada que a tecnologia ou a economia de escala não conseguem replicar instantaneamente: a cultura de qualidade que gera uma experiência irretocável e sistematicamente entregue.

3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa classifica-se como um estudo qualitativo e exploratório, estruturado por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Segundo Gil (2022), essa abordagem é fundamental para reconstruir conceitos e ampliar a análise de fenômenos complexos. O percurso metodológico consistiu na seleção e análise de dois grupos de fontes: clássicas, representadas por autores fundamentais da qualidade e estratégia (Juran, Porter, Crosby, Feigenbaum), e contemporâneas,

abrangendo relatórios técnicos de fronteira (2023-2026) emitidos por Gartner, Deloitte, BCG e World Economic Forum (WEF).

A análise dos dados baseou-se na análise de conteúdo, adotando como critério de inclusão a relevância técnica sobre a integração entre processos (BPM), percepção de valor (VoC) e eficiência financeira. Os resultados foram consolidados por meio da triangulação de dados, correlacionando teorias consagradas, como a "Fábrica Oculta", às inovações preditivas da Qualidade 5.0. Esse processo culminou na elaboração da Tabela de Síntese da Integração Estratégica, demonstrando como a união entre GQ e BPM fundamenta o modelo de agilidade governada proposto.

4. Resultados e Discussão

A análise integrada dos conceitos de Gestão da Qualidade (GQ) e Business Process Management (BPM) revela que a competitividade em 2026 não depende mais da adoção isolada de ferramentas, mas da simbiose estratégica entre elas. Os resultados obtidos nesta pesquisa demonstram que, ao alinhar a "Voz do Cliente" à execução dos processos, as organizações deixam de apenas "sobreviver" para liderar seus mercados através da eficiência e do valor.

A Conversão de Conformidade em Inteligência Operacional: Um dos principais resultados identificados é a mutação da qualidade estática para a Qualidade Ágil. Enquanto as visões clássicas de Juran (1998) focavam na estabilidade, a discussão atual, amparada pelo World Economic Forum (2025), mostra que a qualidade agora atua como um "motor de resiliência". O BPM fornece a transparência "fim a fim" necessária (Dumas et al., 2023), mas é a GQ que garante que esse fluxo não seja apenas rápido, mas correto. O resultado é a eliminação do "caos escalável": a empresa cresce sem que o desperdício cresça na mesma proporção.

O Impacto Financeiro: Ganhando na Eficiência, Não na Escassez: A pesquisa confirma que a maior alavanca de lucro reside na redução da "Fábrica Oculta" (Feigenbaum, 1991). Ao integrar a GQ ao fluxo de BPM, o retrabalho deixa de ser um custo aceitável para se tornar um erro evitável em tempo real. A discussão dos dados da Deloitte (2025) e do BCG (2025) valida a premissa de Crosby (1979) de

que a qualidade é gratuita. O resultado prático observado é uma redução de até 25% nos custos operacionais. Isso prova que a organização "ganha mais perdendo menos", protegendo o EBITDA através da precisão operacional (Heizer & Render, 2025).

A Voz do Cliente como Bússola do Processo: A transição da escuta reativa para a antecipação preditiva via *Big Data* e IA (Gartner, 2025) redefine o propósito do BPM. Não se otimiza mais processos por intuição, mas por evidência de valor. Utilizando o QFD (Akao, 2004) como interface, a qualidade "filtra" o que o cliente realmente valoriza. Isso evita o *over-engineering* e garante que a agilidade organizacional não se transforme em negligência. O resultado é um ciclo de retroalimentação vivo, onde o valor é recalibrado continuamente, garantindo a diferenciação estratégica proposta por Porter (1985).

Quadro 2 - Síntese da Integração Estratégica GQ e BPM como Alavanca de Valor

Dimensão Crítica	Abordagem Tradicional (Silos)	Abordagem Integrada (GQ + BPM)	Impacto no Valor / Referência
Foco Operacional	Conformidade técnica e inspeção de saída.	Qualidade intrínseca ao fluxo e prevenção preditiva.	Ganhar mais perdendo menos (Feigenbaum; Deloitte, 2025).
Voz do Cliente	Reativa (pesquisas sazonais e reclamações).	Proativa (Real-Time VoC e análise de sentimentos).	Redução de Gaps de percepção (Zeithaml; Gartner, 2025).
Custo da Qualidade	Vista como centro de custo/despesa.	Vista como proteção de margem e investimento.	Qualidade é Gratuita/EBITDA (Crosby; Juran; BCG, 2025).
Agilidade	Rigidez normativa que atrasa processos.	Agilidade Governada (Velocidade com Segurança).	Time-to-Market reduzido (Dumas; Harrington, 2024).
Desperdício	Aceito como "custo de fazer negócios".	Identificado como "Fábrica Oculta" a ser eliminada.	Eficiência Operacional Lean (Womack &

			Jones; WEF, 2026).
--	--	--	--------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os dados sintetizados no Quadro 1 evidenciam que a convergência entre GQ e BPM atua como o principal antídoto ao 'caos escalável' mencionado anteriormente. Ao migrar de uma abordagem baseada em silos para uma gestão integrada, a organização substitui a rigidez normativa por uma agilidade governada. Como resultado, o valor não é mais uma aspiração teórica, mas um output direto de processos desenhados para serem resilientes e financeiramente sustentáveis, garantindo que a velocidade de resposta ao mercado não comprometa a integridade operativa nem a rentabilidade do negócio.

Diante deste cenário de integração e dos resultados mensuráveis apresentados, a seção seguinte dedica-se a sintetizar as conclusões finais e as implicações práticas deste novo paradigma de gestão.

5. Considerações Finais

O presente estudo permitiu concluir que a integração entre a Gestão da Qualidade (GQ) e o Business Process Management (BPM) não representa apenas uma escolha metodológica, mas um imperativo estratégico para as organizações que buscam prosperidade no cenário econômico de 2026. A fundamentação teórica, ao confrontar os princípios clássicos da qualidade com os desafios da transformação digital, evidenciou que a eficiência isolada em processos é insuficiente se não houver um filtro de valor orientado pelo cliente.

Os resultados discutidos demonstraram que a simbiose entre essas disciplinas resolve o paradoxo entre velocidade e conformidade. Através da "Agilidade Governada", as empresas conseguem responder às mudanças do mercado com a rapidez que o BPM proporciona, sem abdicar da integridade e da padronização que a GQ assegura. Mais do que isso, a pesquisa ratificou que o impacto financeiro dessa integração é direto e mensurável: ao eliminar a "fábrica oculta" e reduzir o custo da não-qualidade, a organização protege sua margem de lucro e sustenta sua posição na cadeia de valor de Porter.

Conclui-se, portanto, que a área de qualidade deve evoluir definitivamente de um centro de inspeção para uma unidade de inteligência operacional. No contexto da Indústria 5.0 e do *Real-Time VoC*, a qualidade fixa-se como a tradutora definitiva da percepção do cliente para dentro do fluxo de trabalho. Organizações que falharem em integrar esses domínios estarão condenadas ao "caos escalável", onde o crescimento operacional gera, inevitavelmente, a destruição de valor financeiro. Como recomendação para estudos futuros, sugere-se a análise do impacto da Inteligência Artificial Generativa na automação dos pontos de controle de qualidade dentro de BPMS de última geração.

6. Referências

ABPMP. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Versão 4.0. Association of Business Process Management Professionals, 2024. Disponível em: <https://www.abpmp.org>. Acesso em: 15 mar. 2026.

AKAO, Yoji. **QFD: desdobramento da função qualidade na gestão da qualidade total**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BCG. **The Cost of Poor Quality in Global Supply Chains**. Boston Consulting Group, 2025. Disponível em: <https://www.bcg.com>. Acesso em: 18 mar. 2026.

BCG. **Quality 4.0: The Future of Operational Excellence**. Boston Consulting Group Report, 2025. Disponível em: <https://www.bcg.com>. Acesso em: 18 mar. 2026.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento: a arte de garantir a qualidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1979.

DELOITTE. **Global Operations Survey 2025: From Efficiency to Resilience**. Deloitte Insights, 2025. Disponível em: <https://www2.deloitte.com>. Acesso em: 10 fev. 2026.

DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of Business Process Management**. 3. ed. Berlin: Springer, 2023. DOI: 10.1007/978-3-031-27305-6.

FEIGENBAUM, Armand V. **Total Quality Control**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1991.

GARTNER. **Top Strategic Technology Trends for 2026: Tactical Resilience and Data Quality**. Gartner Business Quarterly, 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com>. Acesso em: 10 jan. 2026.

GARTNER. **Market Guide for Quality Management System Software**. Gartner Insights, 2026. Disponível em: <https://www.gartner.com>. Acesso em: 12 abr. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

HARRINGTON, H. J. **Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness**. New York: McGraw-Hill, 2024.

HEIZER, J.; RENDER, B. **Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management**. 14. ed. Pearson, 2025.

JURAN, J. M. **Juran na Liderança pela Qualidade: Um Guia para Executivos**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage**. Harvard Business Press, 2023.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1985 (Reimpressão 2021).

PwC. **Digital Trust Insights: Global Report on Data Integrity and Decision Making**. PricewaterhouseCoopers, 2024. Disponível em: <https://www.pwc.com>. Acesso em: 22 fev. 2026.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial: Impactos e Desafios para a Qualidade Digital**. São Paulo: Edipro, 2023.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations Strategy**. 7. ed. London: Pearson, 2024.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A Mentalidade Enxuta nas Organizações: Elimine o Desperdício e Crie Riqueza**. 10. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **The Future of Operations: Intelligent Resilience and Quality in Global Value Chains**. White Paper, 2025. Disponível em: <https://www.weforum.org>. Acesso em: 05 abr. 2026.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **Strategic Intelligence: Global Value Chains and the Quality Paradigm**. World Economic Forum, 2026. Disponível em: <https://www.weforum.org>. Acesso em: 15 abr. 2026.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm**. 8. ed. New York: McGraw-Hill, 2023.

"Os conteúdos expressos no trabalho, bem como sua revisão ortográfica e adequação às normas ABNT são de inteira responsabilidade dos autores."

«Declaração de IA generativa e tecnologias assistidas por IA no processo de redação»

"Declara-se pelos autores que durante a preparação deste trabalho foi utilizado(s) Gemini para correções de ortografia e traduções do Português para o Inglês. Após utilizar esta ferramenta/serviço, os autores editaram e revisaram o conteúdo

conforme necessário e assumem total responsabilidade pelo conteúdo da publicação.”