

Universidade de São Paulo (USP)

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEARP)

Disciplina: Teoria das Organizações

Professora: Profa. Dra. Luciana O. Cezarino

Tema da Aula: Escola da Qualidade

Caso de Ensino: Sorvetes Delícia – Qualidade e Melhoria Contínua

Nomes:

Arthur Ruiz Peres- 16855719

Ingrid coelho- 16873352

João Gabriel de C. Beloni- 16875722

João Pedro R. Peralta- 16876737

Kimberly dos Santos- 16880350

CASO – Sorvetes Delícia: Diagnóstico e Melhoria da Qualidade

A Sorvetes Delícia, fundada em 2018 no interior de Minas Gerais, produz seus próprios sorvetes e comercializa em loja física e pelo iFood. Com o aumento das vendas, surgiram reclamações frequentes sobre variação de sabor, embalagens mal lacradas e derretimento dos sorvetes, afetando as avaliações no iFood. Após diagnóstico baseado em observação, entrevistas, análise dos dados do iFood e revisão de fornecedores, as causas foram organizadas no Diagrama de Ishikawa.

Diagnóstico - Diagrama de Ishikawa (Resumo)

Categoria	Causas Identificadas
Máquina	Equipamentos antigos; Freezers com oscilação
Método	Ausência de POPs; Modos diferentes de preparo
Mão de Obra	Sem treinamento; Aprendizado informal
Matéria-Prima	Troca de fornecedores; Qualidade variável
Medição	Sem registros de controle de qualidade
Meio Ambiente	Oscilação térmica; Desafios do delivery

ATIVIDADES

- 1) Com base no caso apresentado, formule qual é o problema central da Sorvetes Delícia. (Escreva de forma clara e objetiva)

A qualidade do produto e a entrega estão deixando a desejar, resultando em clientes insatisfeitos, piores notas no iFood e risco para a imagem da empresa.

- 2) Preencha a tabela abaixo com base nos problemas detalhados da empresa pela tabela de Ishikawa

Causa Identificada	Solução Adotada Pela Empresa	Relação (1:1, 1:n, n:1)
Ausência de POPs	Criar e implementar POPs detalhados, contendo um “passo a passo” escrito para fabricação do sorvete e o correto lacramento das embalagens.	1:n
Falta de treinamento	Implementar um programa de treinamento estruturado para todo o time, focando no ensino prático dos novos procedimentos operacionais padrão e na utilização adequada das máquinas e freezers.	1:n
Variação de fornecedores	É necessário homologar e padronizar os fornecedores. A empresa deve definir um fornecedor preferencial e adquirir a matéria-prima sempre dele, estabelecendo contratos que exijam um padrão constante de qualidade.	1:1
Falta de controle de qualidade	Implementar um sistema de registro e controle diário, por meio de um checklist, para assegurar a qualidade e a integridade dos produtos. Como parte desse processo os funcionários ficarão responsáveis por duas ações principais: primeiro registrar a temperatura de todos os freezers a cada dia, garantindo que estejam dentro dos parâmetros de segurança estabelecidos, e segundo realizar inspeções visuais	1:n
Equipamentos antigos	Realizar manutenção preventiva de imediato e substituir ou adquirir novos freezers com capacidade de manter a temperatura estável, evitando as oscilações.	1:1
Oscilação térmica / delivery	É fundamental adotar o uso de embalagens térmicas de alta performance para todo o	1:1

	transporte de produtos perecíveis e, de forma complementar, otimizar o planejamento da logística de entregas via delivery. Isso envolve o planejamento estratégico de rotas mais eficientes e a gestão rigorosa dos prazos de entrega.	
--	--	--

3) **Elabore o próximo ciclo PDCA para a melhoria da qualidade da Sorvetes Delícia.**

Sua resposta deve incluir: objetivo, ações (curto/médio/longo prazo), indicadores de controle e resultados esperados, organizados nas etapas P–D–C–A.

P – Plan (Planejar): Defina o objetivo do projeto de melhoria e planeje ações de curto, médio e longo prazo.

D – Do (Executar): Descreva o que será implementado para alcançar a melhoria (incluindo responsáveis e prazos).

C – Check (Checar): Indique quais indicadores serão monitorados, como e com qual frequência.

A – Act (Agir/Ajustar): Explique quais ajustes, padronizações ou ampliações deverão ser feitos após a análise dos resultados.

Plan:

Componente	Detalhes
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Reduzir as reclamações sobre variação de sabor, embalagens e derretimento nos próximos 3 meses e estabelecer um sistema de controle de qualidade.
Ações (Curto Prazo)	<ul style="list-style-type: none">• Padronização: Criar e implementar os POPs detalhados (fabricação, embalagem e lacramento).• Treinamento: Implementar o programa de treinamento prático para a equipe, focado nos POPs e no uso adequado dos equipamentos.• Fornecedores: Iniciar o processo de homologação de fornecedores e estabelecer o contrato com um fornecedor preferencial.• Medição: Implementar o checklist diário de temperatura dos freezers e inspeção visual dos produtos.
Ações (Médio Prazo)	<ul style="list-style-type: none">• Equipamento: Avaliar a necessidade de reparo ou substituição imediata dos equipamentos antigos e freezers com falhas.• Delivery: Analisar as rotas de entrega e condições de transporte para evitar problemas relacionados à oscilação térmica e delivery.
Ações (Longo Prazo)	<ul style="list-style-type: none">• Cultura: Integrar os POPs e o checklist como procedimentos operacionais padrão.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Expansão: Iniciar o planejamento para aquisição de novos equipamentos ou modernização da infraestrutura.
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none"> ● Processo de fabricação e embalagem padronizados. ● Equipe capacitada nos novos métodos. ● Redução imediata das reclamações em 40% no primeiro mês. ● Início do controle formal da matéria-prima.

Do:

Ação	Prazo
Elaboração dos POPs e checklists (prioridade para iniciar outras atividades de forma mais alinhada)	2 semanas
Treinamento da equipe	Início na 3ª semana
Implementação dos checklists elaborados	Início na 3ª semana
Homologação dos fornecedores	4 semanas
Reparo emergencial dos equipamentos	6 semanas
Análise de rotas melhores e revisão nas condições de delivery	8 semanas

C: Check

Indicador de controle	O que monitorar	Frequência
Taxa de reclamações	Número de reclamações no iFood e loja física sobre sabor, embalagem e derretimento.	Diária + análise no final da semana
Conformidade com o POP	Percentual de lotes de sorvete que seguiram integralmente o POP.	Semanal
Conformidade com a checklist	Percentual de dias em que o checklist de temperatura e inspeção visual foi preenchido corretamente.	Diária + análise no final da semana
Índice de avaliação no iFood	Nota média nas avaliações do iFood.	Semanal
Variação da matéria-prima	Número de lotes de matéria-prima rejeitados ou devolvidos.	Mensal

ACT:

- **Resultados Positivos** (o que fazer em caso de sucesso - manter)
 - Padronizar: Integrar os POPs e o Checklist ao manual de operações da empresa, formalizando-os como a nova forma de trabalho.
 - Ampliar: Estender o sistema de controle de qualidade para outros aspectos do negócio.
 - Recompensa: Criar um programa de reconhecimento para os funcionários que mantiverem a conformidade, como funcionário do mês e bônus salarial.

- **Resultados Negativos** (o que fazer em caso de falha - ajustar)
 - Ajustar: Rastrear a causa da falha (O POP é muito complexo/intangível? O treinamento foi ineficaz? A fiscalização é falha?)
 - Replanejar: Iniciar um novo ciclo PDCA com foco na causa raiz não resolvida, ajustando as ações, responsáveis e prazos.
 - Substituir: Se o problema estiver ligado a equipamentos antigos, acelerar o plano de aquisição de novos freezers ou máquinas.