

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 do(s) aluno(s):

Adrian Miguel de Andrade, Ana Letícia da Silva Sé, Gabriel Leandro de Jesus, Gabriel Machado Lima, Joana Frederici de Mello, Thamires Bento Queiroz.

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)

R: O problema se concentra no comprometimento da qualidade dos serviços da Sorvetes Delícia. Campos como a resistência da embalagem, sabor e integridade dos sorvetes estão prejudicados.

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	Uniformizar e melhorar as embalagens e os ingredientes; Reforçar a inspeção dos produtos, buscando padronização.	1:n
Falta de treinamento	Alinhamento quanto ao treinamento dos funcionários, com um rigor semanal, a fim de padronizar os processos produtivos do sorvete e para vedar corretamente o produto.	1:1
Variação de fornecedores	Realizar uma análise de fornecedores, a fim de apontar o que mais represente o perfil e as necessidades da loja para obter os mantimentos necessários para produção de um único fornecedor.	1:1
Falta de controle de qualidade	Criação/fortalecimento de uma logística adequada, destinada a cada etapa: compra de ingredientes, produção e empacotamento, a fim de obter o devido monitoramento de cada setor.	1:1

Equipamentos antigos	Investir parte do lucro em equipamentos, a fim de realizar a troca de equipamentos obsoletos, uma vez que o lucro não é uma problemática.	1:1
Oscilação térmica / delivery	Integrar o setor de entrega a um processo interno da sorveteria, a fim de melhorar o equipamento de entrega, evitando assim a oscilação térmica.	1:1

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.

R: Ciclo PDCA

P – Plan (Planejar): O principal objetivo do projeto é elevar o padrão de qualidade dos sorvetes, considerando o feedback dos clientes, a fim de oferecer sabores mais consistentes, embalagens seguras e reduzir as ocorrências de derretimento, uma vez que são fatores essenciais para que a Sorvetes Delícia conquiste melhores avaliações no Ifood.

- I. Ações de curto prazo: Padronização das receitas e o treinamento contínuo dos colaboradores para evitar variações de sabor, aprimorando a metodologia produtiva da Sorvetes Delícia. Além disso, é necessário inspecionar os lotes de embalagens e revisar o processo de lacre. Por fim, é

preciso realizar o aperfeiçoamento do processo de logística interna e de armazenamento dos sorvetes a fim de manter a temperatura adequada e evitar o derretimento.

- II. Ações de médio prazo: Selecionar de maneira criteriosa fornecedores de embalagens e insumos confiáveis, que assegurem a qualidade dos produtos. Além disso, a Sorvetes Delícia deve realizar análises regulares da eficiência de seus processos e operações, a fim de elevar a qualidade e manter um padrão consistente, substituindo equipamentos antigos por versões mais modernas e eficientes, já que tais equipamentos obsoletos podem estar relacionados à incidência de derretimento dos sorvetes.
- III. Ações de longo prazo: Realizar investimentos na automação de processos, por exemplo os de lacração das embalagens, a pesagem de insumos utilizados nas receitas e a pesagem de sorvetes a serem entregues, a fim de manter um padrão de qualidade. Além disso, a Sorvetes Delícia pode desenvolver pesquisas de satisfação voltadas aos seus clientes do Ifood, em prol de obter um controle de qualidade mais efetivo nas entregas delivery.

D – Do (Executar): A padronização das receitas e o treinamento dos colaboradores devem ser conduzidos pelo gerente operacional em conjunto com o RH, com foco na equipe de produção, e iniciados imediatamente, com conclusão prevista entre 2 a 6 meses. O gerente operacional deve atuar ativamente, liderando e orientando a equipe para que as falhas sejam sanadas, os processos sejam otimizados e as atividades sejam alinhadas ao objetivo estratégico. Já o RH, por meio do uso de materiais como slides ou vídeo aulas, deve realizar semanalmente treinamentos de funcionários de modo adequado com o objetivo de padronizar o processo produtivo e manter a qualidade. Em relação às inspeções e a revisão dos lacres das embalagens, devem ser feitas semanalmente pelo setor de qualidade, no prazo de 2 meses. Além disso, a equipe de estoque deve realizar avaliações e ajustes no controle de temperatura em aproximadamente 2 meses. Ademais, o setor de compras, em conjunto com o gerente de qualidade, deve avaliar os fornecedores atuais e buscar negociar com aqueles que melhor atendam ao perfil da Sorvetes Delícia, mantendo o padrão de qualidade dos insumos utilizados, no prazo de 6 a 12 meses. Ainda, a substituição de equipamentos antigos deve ser planejada e executada pelo gerente de manutenção, priorizando as máquinas que impactam diretamente a qualidade dos sorvetes, com renovação prevista entre 1 a 5 anos. Para alcançar a automação produtiva, a diretoria geral deve comandar o processo, considerando um prazo mínimo de 5 anos, devido aos elevados investimentos necessários. Além disso, em relação ao delivery e a logística envolvida, deve ser realizada a integração do setor de entrega ao processo interno da empresa, por meio do gerente de operações e logística, a fim de melhorar a conservação dos sorvetes durante o transporte. A partir disso, será obtida uma menor oscilação térmica, fator que afeta a qualidade dos produtos, com um prazo de implementação entre 3 e 6 meses e conclusão total entre 6 e 12 meses. Também, as equipes de marketing e de atendimento ao cliente deverão efetuar pesquisas de satisfação em aproximadamente 11 meses, para garantir que as ações estejam alinhadas estrategicamente ao controle de qualidade dos sorvetes. Por fim, haverá um acompanhamento contínuo das ações, com reuniões semanais para avaliar o progresso da Sorvetes Delícia, identificar dificuldades e realizar os ajustes necessários, garantindo que o plano seja concluído dentro do prazo estipulado, entre 3 a 6 meses.

C – Check (Checar):

Os indicadores a serem analisados serão:

- I. Variação de sabor dos sorvetes: monitoramento semanal das avaliações de clientes no Ifood, por meio da análise da pontuação média de sabor nas pesquisas de satisfação.
- II. Embalagens mal lacradas: monitoramento mensal da porcentagem de embalagens defeituosas identificadas na inspeção interna, além de acompanhar a quantidade de reclamações relacionadas ao lacre.
- III. Derretimento dos sorvetes: monitoramento mensal da quantidade de ocorrências de derretimento por entrega, analisando o tempo de armazenamento e a temperatura.
- IV. Vendas: monitoramento mensal para verificar se as mudanças adotadas estão sendo suficientes para alavancar o nível de vendas de sorvetes, além de possibilitar a análise de retorno financeiro.
- V. Efetividade dos treinamentos dos colaboradores: avaliação bimestral da prática produtiva dos funcionários, verificando se a padronização da produção está sendo alcançada, a fim de garantir a manutenção do padrão de qualidade.
- VI. Avaliações gerais no Ifood: monitoramento mensal da nota média da Sorvetes Delícia na plataforma, identificando quais são as críticas mais recorrentes dos clientes a partir dos feedbacks. A partir disso, é possível ouvir a opinião do público sobre os novos métodos adotados, avaliar se houve a reversão da imagem da empresa no aplicativo e buscar melhorias contínuas com base nas críticas.

A – Act (Agir/Ajustar): Após a análise detalhada dos resultados, se os indicadores de desempenho demonstraram melhora na qualidade dos sorvetes, deve-se formalizar os padrões de produção e de treinamento para todos os colaboradores, incorporando-os aos processos internos da Sorvetes Delícia. No entanto, caso as reclamações se mantenham, é necessária atenção prioritária, adotando novas estratégias para solucioná-las, por meio de ajustes no processo produtivo, a revisão criteriosa dos fornecedores de insumos e a implementação da automação da produção o quanto antes. Além disso, os processos devem ser continuamente revisados e documentados, mantendo a regularidade nas inspeções para assegurar o controle efetivo da qualidade. A partir disso, deve-se promover uma cultura de melhoria contínua, realizando reuniões semanais centradas na análise dos indicadores, os quais refletem a realidade operacional da Sorvetes Delícia, além de compartilhar os resultados com toda a equipe, evidenciando o progresso da Sorvetes Delícia como um todo, com foco contínuo na resolução dos problemas identificados.