

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):

Francisco Queiroz

Marcelo Petitto

Marcelo Pimentel

Pedro Fortunato

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 oscilação da qualidade é o principal problema da empresa, pois ocorre uma variação muito grande entre os pontos chave para a produção do sorvete.

- 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 | Identificar através de KPI's os agentes quem ais influenciam positivamente para a qualidade do produto. E a partir disso selecionar os que tiveram os melhores resultados e garantir uma padronização na produção com os agentes que apresentam a melhor qualidade. | 1:5 |
| Falta de treinamento | A empresa deve adotar um processo de treinamento dos novos colaboradores, tornado-os mais profissionais e capacitados | 1:2 |
| Variação de fornecedores | Selecionar os fornecedores que tem o melhor custo benefício para a empresa. Dentro dos pontos chave deve ponderar a o valor; as certificações; a pontualidade da entrega; a capacidade operacional e a qualidade do produto. | 1:2 |

| | | |
|--------------------------------|--|-----|
| Falta de controle de qualidade | <p>Criar procedimentos para padronização de sabor, texturam e garantia de temperatura constante (no freezer e na entrega). É necessário uma ocupação da equipe com treinamentos e reciclagem se caso houver necessidade. Preocupação com a qualidade os insumos dos fornecedores (leite, açúcar, creme, frutas, etc). Por fim, a garantia de uma boa manutenção nos equipamentos, preventiva e corretiva, se caso a empresa se interessar, atualizar para aparelhos mais modernos.</p> | 1:2 |
| Equipamentos antigos | <p>A empresa deverá trocar os equipamentos por um novo maquinário, permitindo um maior nível de qualidade, sem grandes irregularidades.</p> | 1:2 |
| Oscilação térmica / delivery | <p>A empresa deve alterar o tipo de embalagem ou mesmo o modelo da entrega. A entrega deve ser sempre realizada com equipamento térmico e, juntamente a isso, as embalagens devem possuir algum tipo de isolamento térmico próprio, também.</p> | 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.

P – Plan (PlanejarObjetivo):

Padronizar o processo de produção e entrega dos sorvetes para reduzir em 50% as reclamações de clientes em 3 meses.

Ações:

Curto prazo: elaborar POPs, revisar fornecedores e treinar funcionários.

Médio prazo: adquirir novos equipamentos e implementar controle de qualidade.

Longo prazo: monitorar satisfação dos clientes e consolidar a cultura de melhoria contínua.

D – Do (Executar):

Implementações:

Criação dos POPs pela equipe de produção com supervisão do gerente.

Treinamento de funcionários (prazo de 30 dias).

Instalação de planilhas e formulários de controle de qualidade diários.

Aquisição gradual de novos freezers e máquinas.

Responsáveis: gerente de produção, RH e controle de qualidade.

C – Check (Checar):

Indicadores monitorados:

Número de reclamações mensais no iFood.

Percentual de embalagens rejeitadas na inspeção final.

Variação média de temperatura dos freezers.

Frequência: acompanhamento semanal com relatório mensal de resultados.

A – Act (Agir / Ajustar)

Ações corretivas e padronização:

Ajustar POPs conforme os resultados das auditorias internas.

Reforçar treinamentos para novos funcionários.

Divulgar boas práticas e resultados nas reuniões mensais.

Expandir o sistema de qualidade para novas linhas de produto.