

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):

Arthur Almeida Sodré Castelo Branco Ledoux - 16855171

Murilo Ignácio Gomes da Silva - 16831615

Rodrigo Paterniani Rita Fernandes - 16831358

Victor Cardoso Pereira - 16912581

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)

Dada a insatisfação da clientela com fatores como o sabor, a consistência e a entrega, conclui-se que o problema central é a qualidade do serviço/produto.

- 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	Criação e documentação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para o preparo, armazenamento e embalagem dos sorvetes, garantindo a padronização.	
Falta de treinamento	Desenvolvimento e aplicação de um programa de capacitação para todos os funcionários sobre os novos POPs, boas práticas de manipulação e atendimento.	
Variação de fornecedores	Definição de especificações técnicas claras para a matéria-prima e realização de um processo de homologação para selecionar e fixar fornecedores qualificados.	
Falta de controle de qualidade	Implementação de rotinas de inspeção (ex: medição de temperatura dos freezers, testes de sabor, verificação de lacres) e criação de planilhas de registro para monitoramento.	
Equipamentos antigos	Criação de um plano de manutenção preventiva para os equipamentos atuais e um cronograma de investimento para a substituição gradual dos freezers e máquinas críticas.	
Oscilação térmica / delivery	Padronização do processo de entrega com a aquisição e uso obrigatório de embalagens térmicas (ex: caixas de isopor) e lacres de segurança para manter a temperatura.	

- 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):

Objetivo: Reduzir em 70% as reclamações no iFood e elevar a nota média para $\geq 4,5$ em 6 meses.

Causas principais: falhas no lacre, variação de sabor, temperatura inadequada, falta de padronização e controle de fornecedores.

Ações:

- 1) Criar e aplicar POPs de preparo, envase e liberação.
- 2) Checklist diário de temperatura e lacre.
- 3) Treinamento rápido da equipe e auditoria dos freezers.
- 4) Padronizar receitas e fichas técnicas.
- 5) Implementar registro digital de lotes e controle de fornecedores.
- 6) Calibração e manutenção preventiva dos equipamentos.

Prazo: ações críticas em 1 mês; estabilidade do processo em 3–6 meses.

D – Do (Executar):

Implementação:

Semana 1: elaborar POPs, checar freezers e treinar equipe.

Semana 2–4: aplicar checklist diário e registros de controle.

Mês 2–3: revisar fornecedores, calibrar instrumentos e aplicar SPC para temperatura e lacre.

Mês 4–6: revisar POPs, reciclar treinamentos e testar melhorias de embalagem.

Responsáveis: Produção, Qualidade, RH, Compras e Manutenção.

C – Check (Checar):

Indicadores:

- 1) Reclamações no iFood -70% em 3 meses.
- 2) Nota média $\geq 4,5$ em 6 meses.
- 3) Defeitos no lacre $\leq 1\%$.
- 4) Temperatura de saída $\leq -18^{\circ}\text{C}$ em $\geq 95\%$ dos lotes.
- 5) Tempo de resposta a reclamações $\leq 48\text{h}$.
- 6) 100% da equipe treinada e reciclagem trimestral.

Monitoramento: planilhas/SPC, auditorias semanais e relatórios mensais de tendência.

A – Act (Agir/Ajustar):

Se metas alcançadas: padronizar POPs, oficializar checklist e vincular metas a bonificação.

Se parcialmente atingidas: reforçar treinamentos, ajustar máquinas e revisar fornecedores.

Se não atingidas: nova análise de causa (Ishikawa e Pareto) e reinício do ciclo focando nos pontos críticos.

Sustentação: controle contínuo, revisões trimestrais e ampliação para automação e logística isotérmica.