

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)

Ana Carolina Pacheco Nº USP: 12562344

Charlotte Pontes Ciochetti Nº USP: 12917186

Lucas Lombardi Nº USP: 13745899

Lana Boldrin Nº USP: 14586810

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)

Problema central é a gestão da qualidade.

- 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	Mapear o processo atual e padronizar o modo correto de preparo e embalagem. Os procedimentos devem ser claros e a equipe precisa ser treinada e supervisionada regularmente. Também é importante monitorar indicadores de qualidade e revisar os POPs periodicamente para mantê-los atualizados e eficazes.	4:1
Falta de treinamento	Preparar melhor os funcionários, ensinando técnicas para embalar que mantenha o produto íntegro durante o transporte. Além disso, a comunicação com os funcionários deve ser respeitosa, compreensiva e educativa. Evitar comunicação repressiva e punições, e assim formar um funcionário dedicado	1:2
Variação de fornecedores	Ter um catálogo com mais de um fornecedor e com um leque maior de sabores e garantir novos sabores pelo menos uma vez no mês e também	1:1

	usar sabores que sejam conhecidos em épocas celebrativas	
Falta de controle de qualidade	Trabalhar com dashboards e planilhas para acompanhamento contínuo de como está toda a esteira da produção até a entrega. Além de verificação e fiscalização das avaliações e criar indicadores de onde melhorar	2:1
Equipamentos antigos	Investimento em um maquinário seminovo ou restauração do maquinário já existente para melhorar a refrigeração, investindo em manutenção de qualidade ou faça venda do maquinário antigo para garantir a compra de um seminovo ou novo	1:2
Oscilação térmica / delivery	Aquisição de embalagens térmicas que mantenham a temperatura dos sorvetes durante o <i>delivery</i> + melhorias no controle de agilidade de entrega (evitar acúmulo de pedidos, liberar o entregador com recorrência e planejamento da rota de entrega)	1:3

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.

Objetivo específico (6 meses):

- Reduzir em 50% as reclamações por variação de sabor, selagem e derretimento. Elevar a nota no iFood de 3,5 para $\geq 4,0$.
- Focos do plano: Padronização de receitas e controle de processo (BRIX, tempo/temperatura).
- Qualidade da selagem e especificações de embalagens. Cadeia fria: produção, estocagem, expedição e entrega.
- Ações principais: Curto prazo (0–2 meses): padronizar receitas; calibrar instrumentos; criar POPs e checklists de selagem/temperatura; treinamento rápido das equipes; auditoria inicial de fornecedores; canal de feedback do cliente; definir KPIs e baseline.
- Médio prazo (3–6 meses): homologar/revisar fornecedores e especificações; iniciar manutenção preventiva de freezers/seladoras; implantar banco de dados de qualidade; piloto de melhorias de embalagem e parâmetros de selagem; reforçar isolamento térmico e rotas de entrega.
- Longo prazo (6–12 meses): upgrade/automação de seladoras e monitoramento contínuo da cadeia fria; contratos com SLA; programa contínuo de capacitação e plano de contingência.
- Resultados esperados (até 6 meses): –50% reclamações-alvo; nota iFood $\geq 4,0$. –40% falhas de selagem; $\geq 95\%$ do tempo na faixa de temperatura-alvo. Redução de retrabalho e perdas.

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

Implementações, responsáveis e prazos:

- Semanas 1–2: oficina de padronização de receitas e calibração de instrumentos — responsáveis: Produção + Qualidade.
- Semanas 1–3: redação de POPs e criação de checklists (selagem, BRIX, temperatura); treinamentos rápidos no posto de trabalho — responsáveis: Qualidade + RH + Produção/Expedição.
- Semanas 2–4: ativar canal de feedback e painel simples de reclamações; registrar baseline dos KPIs — responsáveis: Atendimento + TI + Qualidade.
- Mês 2: auditorias rápidas em fornecedores críticos; planos de ação e eventuais trocas/homologações — responsáveis: Compras + Qualidade.
- Meses 3–4: iniciar manutenção preventiva em freezers e seladoras; correções imediatas — responsável: Manutenção.
- Meses 4–5: implantar banco de dados de qualidade (coleta de BRIX, temperatura, falhas de selagem) com tablets/formulários — responsáveis: TI + Qualidade.

- Meses 4–6: piloto de nova embalagem e ajustes de parâmetros de selagem; medir taxa de falhas antes/depois — responsáveis: Produção + P&D + Qualidade.
- Contínuo: monitoramento de temperatura na expedição/entrega e ajustes de rotas/isolamento — responsáveis: Logística + Qualidade.
- Rotina: reunião semanal de 30 min para revisar progresso e destravar ações — responsáveis: Gerência + donos de processo.

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

Indicadores de controle:

Taxa de reclamações no iFood (%).

Tempo médio de entrega (min).

Número de não conformidades identificadas nas auditorias internas.

Índice de retrabalho na produção (%).

Grau de satisfação dos clientes (avaliações médias no iFood).

Frequência: Monitoramento semanal via dashboards e relatórios mensais.

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

Ações de ajuste e padronização:

Revisar POPs conforme feedback dos operadores.

Reforçar treinamentos em áreas críticas.

Expandir o modelo de controle de qualidade para novas linhas de produtos.

Padronizar boas práticas e documentar os resultados obtidos.

Compartilhar os aprendizados em reuniões mensais de melhoria contínua.

Resultado esperado: Elevação das avaliações no iFood acima de 4,5 estrelas, padronização da qualidade dos sorvetes e redução significativa de desperdícios.

