

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

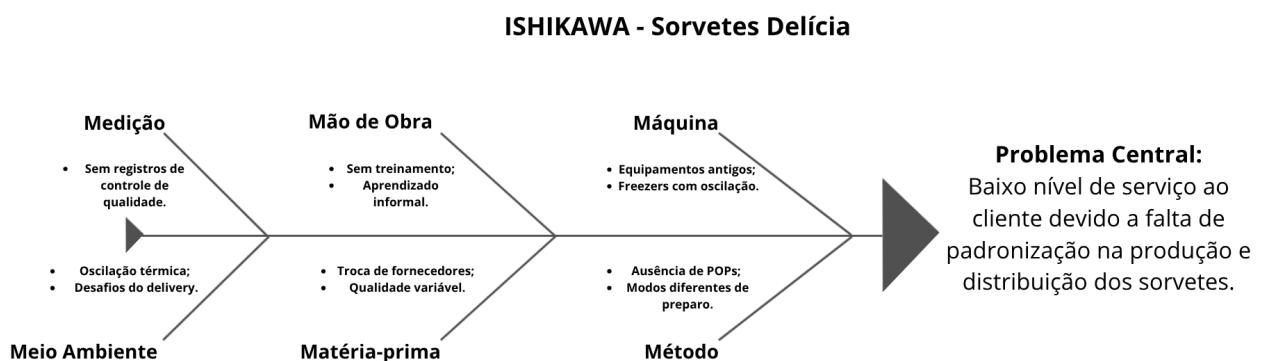
Nome do aluno:

Heloísa Jardim - 12504522

CASO – Sorvetes Delícia: Diagnóstico e Melhoria da Qualidade

ATIVIDADES

- 1) Com base no caso apresentado, formule qual é o problema central da Sorvetes Delícia.



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	1. Desenvolvimento de POPs para produção e embalagem; 2. Treinamento prático com a equipe; 3. Acompanhamento da equipe pelo supervisor de produção.	1:2 Falta de padrão e qualidade no sabor; Embalagens mal lacradas.
Falta de treinamento	1. Elaboração e aplicação prática de treinamento operacional por área (principalmente produção); 2. Acompanhamento de KPIs de qualidade; 3. Pesquisa de satisfação com os clientes.	1:3 Falta de padrão e qualidade no sabor; Embalagens mal lacradas; Derretimento do sorvete na produção e distribuição.
Variação de fornecedores	1. Estabelecer critérios específicos de qualidade para fornecedores; 2. Fundar um setor de compras para aplicar e negociar esses critérios com fornecedores novos e preexistentes; 3. Homologação dos fornecedores que atendem aos critérios.	1:2 Falta de padrão e qualidade no sabor; Derretimento do sorvete na produção e distribuição.
Falta de controle de qualidade	1. Contratação de um gestor de qualidade; 2. Implementação do regulamentos de boas práticas (Anvisa, ISO 22000); 3. Inspeções regulares no chão de fábrica, redação de relatórios de qualidade, acompanhamento dos KPIs de qualidade (taxa de refugo, percentual de produtos defeituosos, tempo de ciclo, etc).	1:3 Falta de padrão e qualidade no sabor; Embalagens mal lacradas; Derretimento do sorvete na produção e distribuição;
Equipamentos antigos	1. Diagnóstico dos equipamentos atuais; 2. Plano de manutenção ou compra de novos equipamentos; 3. Aquisição/ conserto de freezers.	1:3 Falta de padrão e qualidade no sabor; Embalagens mal lacradas; Derretimento do sorvete na produção e distribuição;
Oscilação térmica / delivery	1. Compra de embalagens térmicas próprias para sorvetes; 2. Análise e revisão da logística de entrega, avaliando a possibilidade de integrar verticalmente a distribuição dos sorvetes para maior controle logístico. 3. Teste piloto de distribuição própria.	Derretimento do sorvete; Má logística no delivery.

- 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)

Curto Prazo (0-30 dias):

Diagnóstico completo dos equipamentos e início da manutenção corretiva;
Contratação de gestor de qualidade para desenvolvimento dos POPs críticos;
Treinamento emergencial focado em produção e embalagem;
Aquisição imediata de embalagens térmicas para delivery.

Médio Prazo (1-3 meses):

Homologação de 100% dos fornecedores com base em critérios técnicos;
Implementação do sistema de controle de qualidade integrado;
Revisão completa da logística de delivery com mapeamento de rotas;
Implantação dos KPIs de qualidade por área.

Longo Prazo (3-6 meses):

Implantação completa do sistema de gestão da qualidade;
Expansão do controle para processos administrativos;
Avaliação técnica e econômica da verticalização da distribuição;
Preparação para certificação de boas práticas.

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

SOLUÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	RECURSOS
Desenvolvimento de POPs	Gestor da Qualidade	15 dias	Template de POPs, equipe produção, manuais dos processos.
Embalagens térmicas	Setor de compras + Setor logístico	15 dias	Fornecedores das embalagens em conformidade, teste de protótipos.
Treinamento da equipe	Supervisor de cada área + Gestor da Qualidade	30 dias	Materiais didáticos, espaço físico, cronograma.
Manutenção equipamentos	Empresa terceirizada que oferece serviço de manutenção especializado.	30 dias	Orçamento aprovado, técnicos especializados, peças de reposição.
Homologação fornecedores	Setor Compras	45 dias	Critérios de qualidade definidos, contratos padronizados, checklists de avaliação.
Controle de qualidade	Gestor da Qualidade	60 dias	Checklists/ fichas de verificação, equipamentos de medição, planilhas de registro.

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

Indicador	Método de Medição	Frequência	Meta
Reclamações por variação de sabor	Plataforma iFood (Avaliações) + SAC + Reclame Aqui	Semanal	Redução de 60% nas reclamações por inconsistência nos sabores.
Embalagens mal lacradas	Inspeção aleatória + reclamações	Diário	Eliminar 100% das embalagens mal lacradas.
Derretimento no delivery	Avaliação pós-entrega + termômetro	Diário	Redução de 80% na ocorrência de casos de retrabalho.
Tempo de entrega	Relatório de logística	Semanal	Redução de 25% no tempo de entrega.
Satisfação do cliente	Net Promoter Score + Avaliação iFood	Mensal	Nota \geq 4,5 (de 5 estrelas).
Custo de retrabalho	Planilha financeira	Mensal	Redução de 40% no retrabalho.

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

DECISÕES TOMADAS COM BASE NA ANÁLISE DOS RESULTADOS:

1. Padronizar (**Se a meta foi atingida**):

Incorporar POPs validados ao Manual da Qualidade da empresa;

Tornar permanente o treinamento de novos funcionários com os procedimentos aprovados;

Estender os critérios de fornecedores homologados para todas as matérias-primas;

Transformar os checklists de qualidade em procedimento obrigatório diário.

2. Ajustar (**Se resultados foram parciais ou insuficientes**):

Revisar os POPs que não trouxeram melhoria esperada com a equipe operacional;

- Aumentar frequência de treinamentos nas áreas com maiores não-conformidades;
- Reavaliar fornecedores homologados que ainda apresentam variação na qualidade;
- Modificar as embalagens térmicas se o índice de derretimento permanecer alto.

3. Ampliar (Se resultados superaram expectativas**):**

- Expandir o sistema de qualidade para outras linhas de produtos;
- Aplicar a metodologia de homologação para fornecedores de embalagens;
- Estender o controle de temperatura para todo o ciclo logístico;
- Implementar programa de melhorias contínuas com participação de todos os colaboradores.

4. Abandonar (Se ações não surtiram efeito**):**

- Repensar o modelo de treinamento se não houver melhoria na aplicação dos POPs;
- Substituir equipamentos cuja manutenção não resolveu os problemas de temperatura;
- Mudar estratégia de delivery se a terceirização continuar problemática.