

## **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):

**Leonardo Oliveira Lima**

**Enrico Coutinho Vanzan Elias**

**Guilherme Jacob Castrillo**

#### **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: A Sorvetes Delícia enfrenta quedas de qualidade percebida (variação de sabor, embalagens mal lacradas e derretimento), refletidas em reclamações e avaliações negativas no iFood, causadas por processos não padronizados, treinamento insuficiente, fornecedores inconsistentes, equipamentos e controle de temperatura inadequados ao contexto de delivery.

- 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	Elaborar POPs por etapa/sabor; checklist de abertura/fechamento; POP de lacre e rotulagem; versão visível no posto de trabalho.	X
Falta de treinamento	Programa de capacitação inicial + reciclagens mensais; matriz de habilidades; treinamentos com avaliação prática.	X
Variação de fornecedores	Fornecedores com especificação técnica; contratos com empresas de qualidade; auditorias e amostras controle por lote.	X
Falta de controle de qualidade	Plano de Controle (PCC): registros de temperatura e de produção, testes sensoriais padronizados, amostragem por lote, registro de não conformidades.	X

Equipamentos antigos	Manutenção preventiva e calibração; substituição gradativa de freezers, máquinas com oscilação, sensor e alarme de temperatura.	X
Oscilação térmica / delivery	Embalagem térmica e reforço de lacre, gelo seco conforme rota; janela de expedição; seleção de parceiros com qualidade, monitoramento de rotas e tempo porta-a-porta.	X

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:

**P — Plan (Planejar)**

**Objetivo:** elevar a **nota média no iFood para  $\geq 4,5$**  e **reduzir reclamações em 30%** em 30 dias.

**Foco de causa:** variação de temperatura, falha no lacre e falta de padrão.

**Ações-chave:**

1. Criar **3 POPs curtos** (produção, lacre/rotulagem, expedição).
2. **Treino de 1 hora** com todo o time para aplicar os POPs.
3. **Checklist simples** por turno (temperatura e lacre).
4. Testar **embalagem térmica** + gelox em pedidos de delivery.

#### **D — Do (Executar)**

- **Semana 1:** escrever POPs e imprimir checklists (Resp.: Qualidade/Produção).
- **Semana 2:** treinar equipe (Resp.: Líder da loja).
- **Semana 3:** iniciar uso de checklist e embalagem térmica no delivery (Resp.: Expedição).
- **Semana 4:** manter rotina e registrar dados (Resp.: Todos os turnos).

#### **C — Check (Checar)**

Reunião **semanal de 15 min** para olhar 3 indicadores:

1. **Reclamações/100 pedidos** (iFood + WhatsApp).
2. **Nota média no iFood.**
3. **% de checklists OK** (temperatura na faixa e lacre correto).

#### **A — Act (Agir/Ajustar)**

- Se **atingir a meta:** manter POPs, checklist e embalagem térmica como padrão.
- Se **não atingir:** (i) reforçar treino, (ii) ajustar embalagem/quantidade de gelox, (iii) trocar fornecedor/rotina que falhou.
- Revisar POPs em **30 dias** com base nos aprendizados.