

**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):

Caio Eduardo Branco - 16858664

Arthur Henrique Barossi Serrano - 16855532

Lucas Camilo de Oliveira Prudêncio - 16884409

Pedro Henrique Daniel Barbosa - 17081138

Guilherme Thiago de Souza Imbiriba Carneiro - 16871012

**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抗igos; 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)

O problema central da Sorvetes Delícia consiste na ausência de um padrão de qualidade que englobe todos os elos da cadeia, desde a escolha dos fornecedores até a entrega dos produtos ao consumidor final.

- 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	Estabelecimento de procedimentos-padrão para todos os elos da cadeia produtiva com supervisionamento e monitoria especializada conjuntamente à relatórios de desempenho	1:n
Falta de treinamento	Desenvolvimento de um programa de desenvolvimento técnico especializado na área de alimentos e logística para os funcionários já empregados. Já para os ingressos, priorizar conhecimento prévio na área e implementar um escopo de treinamento no período de experiência	1:1
Variação de fornecedores	Negociar com uma pequena gama de fornecedores com padrões estabelecidos de qualidade e variação nas normas contratuais, oferecendo maior volume de compra e fidelização	1:1
Falta de controle de qualidade	Definição de POP's na produção com a adoção da metodologia Kanban tendo como direcionador relatórios semanais de feedbacks de clientes;	1:n
Equipamentos antigos	Manutenção dos equipamentos menos danificados e compra dos equipamentos mais danificados	1:1
Oscilação térmica / delivery	Busca de embalagens isolantes e de boa vedação no mercado e diminuição do raio de entrega no delivery	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 -

Objetivo : Aprimorar a qualidade dos sorvetes sem perda de escala em busca de melhores avaliações e aumento da taxa de recompra.

Ações:

Curto prazo: Realizar a troca do modelo de embalagens atual e negociar o fornecimento de insumos com um grupo restrito de empresas. Reduzir o raio de entregas no iFood.

Médio prazo: Desenvolver POP's eficazes e aplicáveis a produção para o delivery e compras presenciais com o desenvolvimento das mesmas em consonância com o treinamento da equipe segundo esses padrões.

Longo Prazo: Efetivar a troca dos equipamentos antigos e investimento em uma consultoria anual de controle de qualidade.

D -

Implementação de treinamentos internos e externos referentes à produção, armazenamento e logística de sorvetes envolvendo os supervisores e funcionários dentro dos próximos 6 meses. (Supervisores e funcionários)

Trabalho em conjunto com uma agência de marketing para melhorar o *share* e a percepção do público-alvo referente à empresa e os produtos oferecidos com análises precisas dos comentários em aplicativos de *delivery* e redes sociais dentro

de 3 meses. (Gerência e marketing)

Reunião com os fornecedores de insumos em busca de negociações com valores mais favoráveis em troca de exclusividade de compras e maior volume dentro de 1 mês. (Compras e diretoria)

Buscar no mercado novas opções de embalagens com melhor vedação e conservação térmica dentro de um mês. (Compras e gerência)

Desenvolvimento de POP's para a produção junto a empresas e consultorias consolidadas no ramo dentro de 6 meses. (Supervisores e gerência)

Aquisição de novos equipamentos e automação de processos dentro de um ano pela diretoria da empresa.

C-

Os indicadores serão:

Taxa de devoluções referentes aos insumos comprados: Quantidade de mercadorias fora dos padrões negociados contratualmente (mensal)

Quantidade de perdas e avarias na produção: Quantidade de produtos em fabricação que saíram fora dos padrões estabelecidos nas POP's (diariamente)

Quantidade de produtos devolvidos pelos clientes: Número de devoluções alegando maus padrões de qualidade (semanalmente)

Taxa de retorno/recompra: Taxa de retorno/recompra de clientes no aplicativo do iFood (mensalmente)

Taxa de engajamento: Análise do SEO e Analytics referente a presença digital da marca nas redes sociais e o teor dos comentários feitos sobre elas (mensalmente)

A-

Após as análises, as ações tomadas em casos negativos serão:

- Maior investimento em treinamento e supervisão;
- Consultoria externa referente aos padrões de qualidade;
- Criação de um canal especializado em atender as reclamações dos clientes;
- Renegociações com os fornecedores de insumos;

Após as análises, as ações tomadas em casos positivos serão:

- Maior investimento em treinamento e supervisão;
- Maior investimento em marketing e publicidade;
- Aumento dos padrões de qualidade;
- Estudos de ampliação do mercado consumidor pelo iFood;
- Criação de um plano de fidelidade;