

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):

Laura Carrieri Cunha - 16881149

Isadora Dutra - 17015425

Ana Clara Rafaini - 16852831

Elena Molinari Soares - 16863009

Ana Luísa Arantes - 15439341

Mariana Araújo - 16890358

Helena Coletta - 14577841

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)

O problema central da Sorvetes Delícia se encontra na queda de qualidade dos produtos, gerando uma insatisfação dos clientes e avaliações negativas. Essa situação ocorre devido à demanda de padronização e controle nos processos de produção e armazenamento, evidenciada pela ausência regulamentada dos procedimentos operacionais padrão, treinamento inadequado da equipe juntamente da variação na qualidade das matérias-primas e equipamentos com o agravante de falhas de desempenho que comprometem a consistência do sabor em conjunto da vedação das embalagens e a conservação dos sorvetes.

- 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 e documentar procedimentos operacionais padrão para as principais atividades da organização.	1:3

	Reunir colaboradores experientes ou treinados, mapear os processos críticos e registrar o passo a passo de cada tarefa.	
Falta de treinamento	Treinamento padronizado para todos os funcionários e reciclagem periódica (seguindo os modelos POPs desenvolvidos). De forma a garantir a capacitação dos funcionários, bem como a qualidade dos produtos e serviços.	1:4
Variação de fornecedores	Realizar a avaliação dos fornecedores disponíveis segundo os critérios necessários, tais como a entrega, a qualidade dos produtos, o preço, entre outros. Após essa análise, avaliar se é melhor trocar de fornecedor ou desenvolver o já contratado (exigir maior padronização e oferecer parcerias para o auxílio dos processos).	1:1

Falta de controle de qualidade	<p>Recomenda-se a implantação de checklists e registros de verificação diária durante o processo produtivo, contemplando o controle de temperatura, padronização do sabor e verificação do fechamento das embalagens. Além disso, deve-se designar um responsável pelo controle de qualidade, encarregado de monitorar o cumprimento dos padrões e registrar possíveis não conformidades. Ademais, deve se responsabilizar pelos feedbacks dos clientes. Tais medidas visam assegurar a padronização dos produtos, reduzir variações perceptíveis pelos clientes e aprimorar a consistência da produção.</p>	1:6
Equipamentos antigos	<p>Substituir os equipamentos existentes. Analisar se é mais viável a substituição ou a manutenção do freezer, embora a substituição seja melhor a longo prazo (os reparos costumam ser limitados pela obsolescência programada e pelo alto custo)</p>	1:2
Oscilação térmica / delivery	<p>Uso de embalagens térmicas de melhor qualidade e com lacre reforçado para evitar vazamentos e perda de temperatura. (1)</p> <p>Parcerias com entregadores especializados, além de controle de tempo de entrega. (2)</p> <p>Avaliar se é viável ter um motoboy próprio ou se devem se manter no</p>	3:1

	Ifood em virtude do controle de tempo de entrega. (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.

O objetivo do projeto de melhoria é fortalecer o controle de qualidade na produção dos sorvetes da “Sorvetes Delícia”, garantindo maior padronização no sabor, temperatura e vedação das embalagens, de modo a reduzir reclamações dos clientes e melhorar a reputação da marca no iFood. No curto prazo (até três meses), será implantado um sistema de checklists de verificação diária com controle de temperatura, sabor e fechamento das embalagens, além da designação de um responsável pelo controle de qualidade. No médio prazo (entre três e seis meses), estão previstos treinamentos regulares com a equipe de produção, com foco em boas práticas e padronização dos processos, bem como a revisão e seleção de fornecedores para assegurar a qualidade dos insumos utilizados. Já no longo prazo (entre seis e doze meses), pretende-se implementar um sistema informatizado simples para registro e monitoramento dos indicadores de qualidade e consolidar um manual atualizado de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), assegurando a sustentabilidade das melhorias e a cultura de qualidade dentro da empresa.

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

As ações serão coordenadas pelo responsável pelo controle de qualidade, com apoio do gerente de produção. Os checklists começarão a ser utilizados diariamente e revisados semanalmente. Os treinamentos serão ministrados bimestralmente e os novos POPs serão implementados gradualmente, conforme revisão dos processos.

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

Nesta etapa, será realizado o acompanhamento sistemático dos resultados para verificar a eficácia das ações implantadas. Os principais indicadores de controle serão o percentual de produtos com falhas detectadas internamente, o número de reclamações de clientes relacionadas à qualidade, a nota média

das avaliações no iFood e a taxa de preenchimento dos checklists de verificação diária. A análise dos registros internos será feita semanalmente pelo responsável de qualidade, permitindo a identificação de desvios e tendências. Além disso, os resultados serão consolidados mensalmente pela gerência, possibilitando a comparação com as metas estabelecidas e a avaliação do progresso ao longo do tempo. Essa rotina de monitoramento garantirá que o processo permaneça sob controle e que os esforços de melhoria estejam de fato gerando impacto positivo na padronização e na satisfação dos clientes.

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

Com base na análise dos indicadores e nos resultados obtidos, serão realizadas ações corretivas e de aprimoramento contínuo nos processos produtivos. Caso sejam identificados desvios ou não conformidades, os procedimentos operacionais serão revisados e ajustados, garantindo que os padrões de qualidade sejam efetivamente seguidos. As melhores práticas observadas durante o ciclo serão documentadas e incorporadas ao manual de POPs, assegurando sua padronização e disseminação entre todos os colaboradores. Além disso, se as metas forem atingidas, o sistema de controle de qualidade poderá ser ampliado para outras linhas de produtos ou novas etapas do processo produtivo. Por fim, será promovida uma avaliação geral com a equipe, reforçando a importância da qualidade e estimulando uma cultura organizacional voltada à melhoria contínua e à satisfação dos clientes.