

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):

Carolina Zanon

Catarina Dib

Isadora Hernandez

Luiza Minarelli

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 empresa é a ausência de padronização e de um controle de qualidade efetivo, tanto na produção quanto na logística. Essa falha na gestão é evidenciada por diversos fatores listados no diagnóstico, como a falta de POP's (método), a ausência de treinamento (mão de obra) e a carência de registros (medição). Como consequência, a empresa enfrenta uma inconsistência em seus produtos, o que leva diretamente às reclamações dos clientes sobre variação de sabor, embalagens mal lacradas e derretimento.

- 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	Criar e implementar manuais (POPs) que definem o passo a passo exato do preparo de cada sorvete e de como fechar a embalagem.	1:1
Falta de treinamento	Desenvolver um programa de capacitação formal e contínuo para a equipe.	n:1
Variação de fornecedores	Definir critérios de qualidade e escolher fornecedores fixos para as matérias-primas mais importantes.	1:1
Falta de controle de qualidade	Implementar um sistema de medição e registros de controle (checklists de verificação).	1:1

Equipamentos antigos	Instituir um plano de gestão de ativos (incluindo manutenção preventiva e plano de modernização).	1:n
Oscilação térmica / delivery	Otimizar o processo logístico de entrega (focando em embalagens e tempo de transporte).	1:n

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.

RESPOSTA 03

P – Plan (Planejar)

- Objetivo: reduzir as reclamações de clientes no iFood em 50% nos próximos 3 meses.
- Plano de Ações:
 - Curto Prazo (1 mês): 1. Escrever os POPs de preparo e embalagem. 2. Criar os checklists de controle de temperatura (medição).
 - Médio Prazo (2 meses): 1. Treinar 100% da equipe (Mão de Obra) nos novos POPs. 2. Testar e comprar novas embalagens térmicas (Meio Ambiente).
 - Longo Prazo (3-6 meses): 1. Negociar e fechar contrato com fornecedores (Matéria-Prima). 2. Orçar a troca dos freezers (Máquina).

D – Do (Executar)

- Execução: focar nas ações de curto prazo primeiro.

- Descrição: Nas primeiras duas semanas, o gerente irá escrever os POPs e os checklists. Nas duas semanas seguintes, ele irá implementar o uso dos checklists e começar a treinar a equipe da cozinha.

C - Check (Checar)

- Medir se o plano está funcionando.
- Indicadores:
 1. Principal: Número de reclamações no iFood (Frequência: Semanal).
 2. De Processo: Percentual de preenchimento dos checklists de temperatura (Frequência: Diária).

- Análise: Toda semana, o gerente vai comparar o número de reclamações com a semana anterior para ver se a meta está sendo batida.

A - Act (Agir/Ajustar)

- Após a checagem, temos duas opções:
 - Se funcionar (meta atingida): O novo POP vira o padrão oficial da empresa. O treinamento é validado e passamos a planejar a próxima etapa (as novas embalagens).
 - Se não funcionar (meta não atingida): Analise se o POP estava confuso ou treinamento não foi suficiente. Corrigir o plano e rodar o ciclo novamente com os ajustes.