

COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL

 **iscac** 
Politécnico de Coimbra

**COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL**
 **iscac** 
Politécnico de Coimbra

Soraia Faustino Inácio

**O Impacto da Reestruturação de *Layout* na Produtividade e Satisfação dos
Trabalhadores:
uma proposta para uma empresa grossista**

Coimbra, novembro de 2024



Soraia Faustino Inácio

O Impacto da Reestruturação de *Layout* na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Controlo de Gestão** realizado sob a orientação das Professoras Doutora Ana Roque e da Especialista Sandrina Leal.

Coimbra, novembro de 2024

*O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos
Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista*

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto de estágio.

*O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos
Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista*

PENSAMENTO

*Gestão é substituir músculos por pensamentos, folclore
e superstição por conhecimento, e força por cooperação.*

Peter Ducker

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todos aqueles que, de forma significativa, contribuíram para a realização deste projeto.

Em primeiro lugar, aos meus pais, Fernando e Adelaide, cuja dedicação e amor incondicionais foram essenciais em todos os passos da minha vida, agradeço por tudo o que fizeram e fazem por mim. A sua orientação, apoio e confiança plena nas minhas capacidades, alimentaram a minha força nos momentos de dúvida. São eles os responsáveis pela pessoa que sou hoje e pela força que encontro para enfrentar cada novo desafio.

Aos meus avós, Carmo e Manuel Faustino, exemplos de coragem e generosidade e que me inspiraram com o seu amor e dedicação à família. Em especial ao meu avô Faustino, que partiu a meio deste projeto e cuja tanta falta sinto. A ele dedico este trabalho, com a saudade imensa de não poder partilhar esta conquista ao seu lado. Espero que neste momento possa sentir-se orgulhoso desta minha conquista e que seja uma pequena homenagem ao seu legado, que tanto me inspirou.

Ao meu namorado, João, companheiro de todas as horas, deixo um obrigado muito especial pelo carinho, compreensão, paciência e amor constantes. Durante este percurso, estive ao meu lado nos momentos de dúvida e cansaço, sempre pronto a oferecer um sorriso e uma palavra de conforto. Obrigada por acreditares em mim e estares presente, tanto nos momentos de vitória quanto nos desafios, tornando esta caminhada muito mais leve.

À minha orientadora, Prof.^a. Dr.^a. Ana Roque, e à minha coorientadora, Prof.^a Especialista Sandrina Leal, expresso o meu profundo agradecimento pela orientação, paciência e valiosas contribuições que enriqueceram este trabalho. À Prof.^a Ana, agradeço a visão e o rigor académico com que me guiou em cada etapa, assim como a confiança e incentivo constantes. À Prof.^a Sandrina, sou grata pelo apoio dedicado e pelas sugestões tão pertinentes, que se revelaram fundamentais para o desenvolvimento deste projeto.

A todos, o meu mais profundo e sentido agradecimento. Este projeto não é apenas um marco académico, mas também uma expressão do apoio, amor e ensinamentos que recebi de cada um de vocês. Ficará para sempre marcado pela presença de cada um de vocês.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

RESUMO

As empresas enfrentam diariamente a dinâmica de mercados altamente competitivos, impulsionada pela constante criação e inovação de produtos e serviços. A melhoria contínua torna-se essencial para que as empresas se destaquem com vantagem competitiva.

Este estudo centra-se, portanto, na necessidade estratégica de identificar fontes de vantagem de custo, pela otimização de processos numa empresa grossista, de forma a aferir o impacto da reestruturação de *layout* na produtividade e satisfação dos trabalhadores.

Em termos metodológicos foi adotada uma abordagem mista através da técnica de entrevista e ainda da medição e registo de tempos associados ao processo de reestruturação proposto para a empresa em causa.

A nível de resultados, verificou-se que a reestruturação do *layout* teve um impacto mensurável e positivo na produtividade e na satisfação dos trabalhadores, proporcionando reduções de tempo e custo, tornando o processo de reposição mais eficiente. Este trabalho de projeto, reforça assim, a importância de um *layout* bem planeado e adaptado às necessidades operacionais específicas da operação.

Apesar deste trabalho de projeto se limitar a um único projeto aplicado a uma unidade, e de se terem enfrentando várias dificuldades na implementação, oferece *insights* valiosos tanto para a empresa, como para a academia, como para as demais empresas do setor grossista que se identifiquem com a necessidade latente de aumentar a produtividade e satisfação dos seus trabalhadores, sendo por isso, um modelo a replicar por estas.

Este projeto foi apresentado em formato de artigo, na CISTI'2024 - 19ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, na Universidade de Salamanca, e no XXI Encontro Internacional da AECA, na Universidade do Algarve, em formato de comunicação. Em ambos, foram partilhados os detalhes do estudo, destacando a sua contribuição potencial para o setor grossista e pesquisas futuras em otimização de *layout* e produtividade.

Palavras-chave: **Reestruturação de Layout, Produtividade, Satisfação dos Trabalhadores, Makro.**

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

ABSTRACT

Companies face the dynamics of highly competitive markets on a daily basis, driven by the constant creation and innovation of products and services. Continuous improvement is essential if companies are to stand out with a competitive edge.

This project therefore focuses on the strategic need to identify sources of cost advantage by optimizing processes in a wholesale company, in order to assess the impact of layout restructuring on productivity and employee satisfaction.

In methodological terms, a mixed approach was adopted using the interview technique and measuring and recording times associated with the restructuring process proposed for the company in question.

In terms of results, it was found that restructuring the layout had a measurable and positive impact on productivity and worker satisfaction, providing time and cost reductions and making the replenishment process more efficient. This project work thus reinforces the importance of a well-planned layout adapted to the specific operational needs of the operation.

Although this project work was limited to a single project applied to one unit, and several difficulties were encountered during implementation, it offers valuable insights for both the company and academia, as well as for other companies in the wholesale sector that identify with the latent need to increase productivity and worker satisfaction and is therefore a model for them to replicate.

This project was presented as a paper at CISTI'2024 - 19th Iberian Conference on Information Systems and Technologies, at the University of Salamanca, and at the XXI AECA International Meeting, at the University of the Algarve. At both, the details of the study were shared, highlighting its potential contribution to the wholesale sector and future research into layout optimization and productivity.

Keywords: Layout Restructuring, Productivity, Employee Satisfaction, Makro.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1 ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO	2
1.1 Contextualização do Projeto na Empresa	2
1.2 Objetivos e Contributos Esperados.....	4
1.2.1 Objetivos Específicos	4
1.2.2. Contributos Esperados.....	6
1.3 Estrutura do Projeto	8
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	10
2.1 Melhoria Contínua	10
2.2 <i>Layout</i>	11
2.2.1 Reestruturação de <i>Layout</i>	12
2.3 Produtividade dos Trabalhadores.....	13
2.4 Satisfação dos Trabalhadores.....	15
2.5 Método de Kaizen	16
3 METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO	20
3.1 Metodologia Qualitativa	20
3.2 Metodologia Quantitativa	23
4 PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DE <i>LAYOUT</i>	26
4.1 Descrição e Análise do Cenário com <i>Layout</i> Inicial.....	26
4.1.1 Descrição do Cenário – <i>Layout</i> Inicial	26
4.1.2 Análise do Cenário – <i>Layout</i> Inicial	28
4.2 Proposta do Novo <i>Layout</i>	48
4.3 Implementação do Novo <i>Layout</i>	50

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

4.4	Descrição e Análise do Cenário com o <i>Layout</i> Atual.....	53
4.5	Apresentação e discussão dos resultados obtidos	67
4.6	Limitações do projeto	77
CONCLUSÃO.....		79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		83
APÊNDICES		86
APÊNDICE 1		87
LAYOUT DA LOJA DE COIMBRA POR SECÇÕES E COM PLANO DE REESTRUTURAÇÃO DESTACADO.....		88
APÊNDICE 2		89
TEMPLATE DAS MEDIÇÕES CRONOMETRADAS.....		90
APÊNDICE 3		91
ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS NAS MEDIÇÕES CRONOMETRADAS...		92
APÊNDICE 4		105
GUIÕES DOS INQUÉRITOS POR ENTREVISTA		106
APÊNDICE 5		117
PARÂMETROS DE ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS INQUÉRITOS POR ENTREVISTA		118
APÊNDICE 6		121
INQUÉRITOS POR ENTREVISTA TRANSCRITOS		122
APÊNDICE 7		234
DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS – QUESTÕES INDIVIDUAIS		235

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - TRABALHO OPERACIONAL NA MAKRO DE COIMBRA.	3
FIGURA 2 - PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DO LINEAR DOS KETCHUPS.	4
FIGURA 3 - CICLO INTERATIVO DE INVESTIGAÇÃO-AÇÃO NO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT.....	23
FIGURA 4 - ESTANTERIA LIGEIRA E ESTANTERIA PESADA.	27
FIGURA 5 - LINEAR DOS PURÉS COM ESTANTERIA LIGEIRA.....	29
FIGURA 6 - CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA - FASE DE PRÉ-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT.	31
FIGURA 7 - LAYOUT DA LOJA MAKRO DE COIMBRA, POR SECÇÕES.....	48
FIGURA 8 - CICLO DE VIDA OPERACIONAL DO PRODUTO EM LOJA.	49
FIGURA 9 - MÓDULOS DE LINEAR DA MERCEARIA SECA SUJEITOS A ARRANJO FÍSICO.	50
FIGURA 10 - PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT.	51
FIGURA 11 - PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT COM EQUIPA DE REPOSIÇÃO, LIMPEZA E MANUTENÇÃO.	52
FIGURA 12 - REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - ANTES E DEPOIS.	54
FIGURA 13 - TEMPO REAL DE REPOSIÇÃO.	72
FIGURA 14 - CUSTO DE MOD E VARIAÇÃO DA MOD ASSOCIADOS AO TEMPO REAL DE REPOSIÇÃO.....	73
FIGURA 15 - TEMPO TOTAL DE INTERRUPÇÕES.	74
FIGURA 16 - CUSTO MOD ASSOCIADO AO TEMPO TOTAL DE INTERRUPÇÕES.	74
FIGURA 17 - TEMPO TOTAL DE REPOSIÇÃO.	75
FIGURA 18 - CUSTO DE MOD ASSOCIADO AO TEMPO TOTAL DE REPOSIÇÃO.....	76
FIGURA 19 - VARIAÇÃO DOS CUSTOS DE MOD ASSOCIADO AOS TEMPOS DE REPOSIÇÃO TOTAL.....	76

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - ESTRUTURA DO TRABALHO DE PROJETO.	9
TABELA 2 - SÍNTESE DAS METODOLOGIAS.	25
TABELA 3 - AÇÕES REALIZADA NO PROJETO CONFORME AS ETAPAS DO CICLO PDCA DO KAIZEN.	25
TABELA 3 - ANÁLISE DA PRIMEIRA PARTE DA CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA - FASE DE PRÉ-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT.	33
TABELA 4 - ANÁLISE DA SEGUNDA PARTE DA CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA - FASE DE PRÉ-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT.	34
TABELA 5 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PRÉ-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 1.	36
TABELA 6 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PRÉ-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 2.	37
TABELA 7 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PRÉ-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 3.	37
TABELA 8 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PRÉ-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 4.	38
TABELA 9 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PRÉ-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 5.	39
TABELA 10 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PRÉ-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 6.	39
TABELA 11 - RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES, FASE PRÉ REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT. ..	42
TABELA 12 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PRÉ-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 7.	43
TABELA 13 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PRÉ-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 8.	43
TABELA 14 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PRÉ-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 9.	44
TABELA 15 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PRÉ-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 10.	44
TABELA 16 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PRÉ-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 11.	45
TABELA 17 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PRÉ-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 12.	45
TABELA 18 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PRÉ-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 13.	46
TABELA 19 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PÓS-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 1.	55
TABELA 20 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PÓS-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 2.	56
TABELA 21 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PÓS-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 3.	57
TABELA 22 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PÓS-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 4.	57
TABELA 23 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PÓS-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 5.	58
TABELA 24 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PÓS-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 6.	59
TABELA 25 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PÓS-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 7.	59
TABELA 26 - RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES, FASE PÓS-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT...	60
TABELA 27 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PÓS-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 8.	62
TABELA 28 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PÓS-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 9.	63
TABELA 29 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PÓS-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 10.	64
TABELA 30 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PÓS-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 11.	64
TABELA 31 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PÓS-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 12.	65
TABELA 32 - DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS DA FASE DE PÓS-REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - PERGUNTA 13.	66

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

DPH – Secção da Loja que engloba **D**escartáveis, **P**erfumaria, **H**igiene

ESG – **E**nvironmental, **S**ocial and **G**overnance Indicators (Indicadores Ambientais, Sociais e de Governança Corporativa)

FIFO – *First In, First Out* (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair)

Hh – **H**ora-**h**omem

MOD – **M**ão-de-**O**bra **D**ireta

OE – **O**bjetivo **E**specífico

QInv. – **Q**uestão de **I**nterrogatório

PDCA – *Plan, Do, Check, Act* (Planear, Fazer, Verificar, Agir)

PLS – Secção de **P**rodutos de **L**ivre **S**erviço (charcutaria, padaria, lacticínios e congelados)

RM – **R**ecepção de **M**ercadorias

TFM - *Total Flow Management*

VSM- *Value Stream Mapping*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

INTRODUÇÃO

As empresas, todos os dias, defrontam-se com a dinâmica acelerada dos mercados extremamente competitivos em que se inserem, não só devido ao ritmo apressado com que inventam produtos e serviços, mas também com que inovam os já existentes.

Neste contexto, a melhoria contínua tem vindo a tornar-se essencial para que as empresas se destaquem nos mercados competitivos. Amplamente explorado no ambiente empresarial, este conceito permite às organizações adaptar-se rapidamente às exigências do mercado, reduzir custos e otimizar processos, garantindo eficiência operacional.

É com base nesta necessidade estratégica de identificação de fontes de vantagem de custo, especialmente ao nível da otimização de processos, que se desenvolverá todo o trabalho de projeto.

A abordagem metodológica do projeto baseia-se nos princípios Kaizen, orientados para a implementação de melhorias contínuas que promovam a eficiência operacional e a satisfação dos trabalhadores.

Deste modo aferir-se-á o impacto da reestruturação de *layout* na produtividade e satisfação dos trabalhadores.

Para o efeito este estudo apresenta-se dividido em cinco partes.

Na primeira parte é realizado o enquadramento e a justificação do estudo. É contextualizado o projeto e são apresentados os objetivos do trabalho de projeto.

Na segunda parte é realizado o enquadramento teórico através da revisão de literatura onde se abordam os conceitos que sustentam este trabalho de projeto.

Na terceira parte são apresentadas as metodologias de investigação que permitiram recolher os dados e implementar na prática o projeto.

Na quarta parte é descrita toda a implementação do projeto que foi operacionalizado através da reestruturação de *layout*.

Por último, na quinta parte, são tecidas as principais conclusões deste trabalho de projeto.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

1 ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO

O trabalho de projeto é desenvolvido no âmbito da componente não letiva do Mestrado em Controlo de Gestão. Apresenta-se como um contributo, para a comunidade académica e empresarial, especialmente para a empresa na qual o projeto foi estruturado e implementado. Com este projeto procurou-se dar resposta a duas questões de investigação: (1) De que forma a reestruturação de *layout* influencia a satisfação dos trabalhadores? (2) Qual é o impacto da reestruturação de *layout* na produtividade dos trabalhadores?

1.1 Contextualização do Projeto na Empresa

Para o desenvolvimento do projeto contou-se com a colaboração da empresa *makro* Portugal, mais especificamente com a loja *makro* de Coimbra. A *makro* surgiu em 1968 e pertence ao grupo alemão METRO. É uma das principais empresas de distribuição grossistas (alimentar e não alimentar), operando em vários países incluindo em Portugal desde 1989, contando com 10 lojas nacionais, mais de 190.000 clientes registados e cerca de 1.000 trabalhadores. A empresa e a sua oferta de produtos estão orientadas para profissionais do Canal HoReCa (Hotelaria, Restauração e Cafés), mas também para empresários de outros setores de atividade, associações, fundações, instituições, retalhistas, profissionais de indústria, profissionais por conta própria e profissionais liberais. O foco da empresa são os seus clientes e os seus negócios, procurando oferecer uma vasta gama de produtos, serviços e soluções que os ajude a crescer. A operação da *makro* é feita através de lojas-armazéns em grande escala, onde os clientes podem comprar em grandes quantidades a preços mais competitivos.

Sendo a *makro* uma empresa em crescimento e com necessidade de desenvolver soluções para os seus clientes de forma constante, cada vez torna-se mais imperativo operar da forma mais eficiente, produtiva e sustentável. É importante salientar que no mercado em que a empresa opera existe uma competitividade colossal, pelo que o poder concorrencial e o poder negocial dos clientes são tão fortes que se a *makro* não der resposta a certas necessidades dos seus clientes, facilmente eles substituem o seu fornecedor. Este projeto vem mostrar a necessidade de reestruturação de *layout* da loja

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

makro de Coimbra, de forma a dar resposta às necessidades atuais dos seus clientes (como, circulação rápida durante o processo de compra, uma vez que são clientes com tempo escasso devido aos seus negócios). Como também, otimizar o processo de reposição de produtos, otimizar o espaço atribuído ao armazenamento e exposição dos produtos, atualizar e modernizar a experiência dos clientes, aumentar a produtividade operacional dos trabalhadores e, conseqüentemente a sua satisfação. Sendo a produtividade e a satisfação dos trabalhadores dois indicadores (direto e indireto, respetivamente) de rentabilidade do negócio, nasce, assim, o tema central do trabalho de projeto – *Estudo do papel da reestruturação de layout na produtividade e satisfação dos trabalhadores.*



Figura 1 - Trabalho operacional na makro de Coimbra.
Fotografado por: Sponsor do Projeto.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

1.2 Objetivos e Contributos Esperados

O presente trabalho de projeto foca-se em todo o processo de reestruturação de *layout* da loja *makro* de Coimbra (desde a sua elaboração em forma de proposta, à consequente implementação e, por fim, ao controlo e medição do impacto da mesma na produtividade e satisfação dos trabalhadores). O objetivo deste trabalho de projeto é propor uma reestruturação do *layout* atual dos lineares de exposição de produtos, passando a ter mais paletes ao solo e menos prateleiras (*Figura 2*), de forma a aumentar a produtividade e satisfação dos trabalhadores.



Figura 2 - Processo de reestruturação do linear dos ketchups.
Fotografado por: Sponsor do Projeto.

Esta reestruturação do *layout* segue os princípios do Kaizen, com o objetivo de implementar melhorias contínuas e incrementais de forma a otimizar o espaço e a operação. Desta forma, esta abordagem permite não só alcançar a eficiência na organização física da loja, mas também aprimorar a produtividade de forma contínua, promovendo um ambiente que incentiva a procura constante por melhorias.

1.2.1 Objetivos Específicos

Pretende-se, portanto, demonstrar esta necessidade da reestruturação através de objetivos mais específicos (OE):

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

OE.1. Provar a ineficácia e a ineficiência associadas ao processo de reposição em prateleiras na loja *makro* de Coimbra (*layout* atual), através de medições cronometradas de tempos de reposição de um repositor em vários módulos de famílias de produto distintas da secção alimentar (como molhos, cereais, massas, puré, café, entre outros.).

OE.2. Elaborar e implementar uma proposta de *layout* otimizada para os lineares estudados.

OE.3. Recontagem cronometrada dos tempos de reposição inerentes ao novo *layout* e análise dos resultados obtidos.

OE.4. Estudar a relação da reestruturação de *layout* com a produtividade dos trabalhadores, através da análise comparativa dos resultados obtidos nas medições cronometradas nos dois cenários e dos custos hora-homem e hora-máquina associados.

OE.5. Estudar a satisfação dos trabalhadores nos dois cenários (atual e novo *layouts*), com recurso a inquéritos por entrevistas.

Para além dos objetivos (geral e específicos), é importante clarificar as questões de investigação, ou seja, as questões-chave que direcionarão a investigação e atividade prática que irá ser realizada. As questões de investigação (QInv.) apresentadas abaixo são fundamentais para definir e delimitar o âmbito do projeto, desenvolver os objetivos, a metodologia e analisar os resultados.

QInv.1. De que forma a reestruturação de *layout* influencia a satisfação dos trabalhadores? (associada à metodologia qualitativa)

QInv.2. Qual é o impacto da reestruturação de *layout* na produtividade dos trabalhadores? (associada à metodologia quantitativa)

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

1.2.2. Contributos Esperados

A implementação desta reestruturação, no que diz respeito à empresa, mais propriamente aos trabalhadores, irá potencializar a sua produtividade operacional, diminuindo o tempo que alocam à reposição e libertando-os para outros afazeres, como para o atendimento ao cliente e gestão de *stocks* e quebras, tornando-os mais satisfeitos e menos frustrados com a falta de tempo que têm disponível para todas as suas tarefas. Ainda a respeito da **empresa**, reestruturar o seu *layout* será fundamental, também, para:

- * **otimizar o seu espaço**, pois uma loja grossista trabalha com grandes quantidades de produtos e, assim, otimizará o espaço de armazenagem e exposição eficiente desses produtos, facilitando o acesso e a localização dos mesmos;
- * **melhorar a circulação de clientes e trabalhadores**, pois um *layout* bem estruturado e otimizado pode melhorar a circulação, já que se diminuem de forma acentuada as paletes ao solo no meio dos corredores para reposição, o que não só torna a operação interna mais ágil como também torna a experiência de compra mais fluída para os clientes;
- * **organizar e enfatizar a segmentação dos produtos**, já que com a reestruturação será possível massificar o produto, o que tornará a segmentação de produto mais lógica e expressiva. Isto facilita a visualização por parte dos clientes e influencia positivamente as suas decisões de compra e o aumento das vendas;
- * **atualizar e modernizar a experiência dos cliente**, pois sempre que existem reestruturações, especialmente visuais, de melhorias inerentes ao processo de venda e de compra entre o cliente e o fornecedor, o impacto nas vendas é notoriamente positivo, uma vez que existe uma sensação de loja renovada.

Relativamente à academia, este trabalho de projeto não contribui apenas para o conhecimento já existente, mas também para a componente prática profissional. Pode, então, contribuir de forma significativa, fornecendo novos conhecimentos acerca de reestruturações de *layout*, informações sobre empresas grossistas e formas de operar das mesmas, assim como, contribuir com o estudo de caso aplicado e servir de orientação para pesquisas futuras. Seguem-se as várias contribuições para a **academia**:

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

- * **Estudos de casos e análises comparativas** – este projeto pode servir como exemplo de um caso de investigação-ação detalhada, oferecendo *insights* valiosos sobre processos de reestruturação de *layout* em diferentes contextos, principalmente no mesmo setor (distribuição grossista). Ou seja, os resultados deste projeto podem ser usados para análises comparativas entre diferentes projetos, oferecendo uma compreensão mais ampla das melhores práticas;
- * **Desenvolvimento de metodologias** – a realização deste projeto em termos práticos poderá levar ao desenvolvimento de metodologias específicas para reestruturações de *layout*, o que poderia resultar ainda em modelos aplicáveis a diferentes situações, ajudando a formalizar práticas e estratégias eficazes;
- * **Contribuições para unidades curriculares específicas** – sendo o foco do trabalho de projeto a operação de uma empresa grossista, poderá contribuir significativamente para áreas académicas específicas, como engenharia industrial, gestão de operações, gestão de vendas e marketing, entre outras;
- * **Publicações e pesquisas** – com a documentação e publicação/apresentação em revistas académicas ou conferências, contribuirá para o conhecimento existente e fornecerá referências importantes para futuras pesquisas;
- * **Aplicação prática dos conceitos teóricos** – tendo em conta que muitos trabalhos académicos tendem a ser teóricos, este trabalho ao contar com a fase de implementação, ou seja, com uma grande componente prática de investigação-ação, demonstra de que forma os conceitos académicos estudados são aplicados e adaptados no mundo real de trabalho;
- * **Aprendizagem por experiência** – sendo a *sponsor* do projeto a própria estudante do curso de Mestrado de Controlo de Gestão, o desenvolvimento deste projeto proporciona uma experiência prática riquíssima, permitindo a aplicação dos conhecimentos adquiridos em sala de aula, o desenvolvimento de habilidades e competências práticas e a compreensão dos obstáculos e complexidades envolvidas em reestruturações de *layout*.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

1.3 Estrutura do Projeto

No primeiro capítulo, apresenta-se o enquadramento e a contextualização do projeto, provendo o contexto necessário para entender sua relevância. Em seguida, justifica-se a escolha do projeto, explicando os motivos pelos quais foi proposto. São ainda detalhados os objetivos e os contributos esperados com sua realização. Por fim, descreve-se a estrutura do projeto, orientando o leitor sobre a organização dos capítulos. Este capítulo está articulado com o Objetivo Geral e o Objetivo Específico 1 (OE.1).

No segundo capítulo, apresenta-se uma revisão de literatura focada no tema das reestruturações de *layout*. O conteúdo explora uma ampla gama de fontes, incluindo materiais académicos e práticos, que fornecem uma base teórica e técnica sobre o assunto. Este capítulo está alinhado com o Objetivo Geral, fornecendo a fundamentação necessária para o desenvolvimento do projeto.

O terceiro capítulo descreve as metodologias de investigação utilizadas no projeto. Isso inclui os procedimentos, técnicas e instrumentos utilizados na condução do estudo, bem como as abordagens aplicadas para a coleta e análise de dados. Este capítulo relaciona-se com todos os objetivos do projeto, incluindo o Objetivo Geral e os Objetivos Específicos (OE.1, OE.2, OE.3, OE.4 e OE.5).

O quarto capítulo, constitui o núcleo do trabalho de projeto, sendo dividido em subcapítulos que detalham a execução do projeto. Primeiramente, será feita uma descrição e análise do cenário com o *layout* inicial, seguida pela proposta de um novo *layout*. Posteriormente, discute-se a implementação do novo *layout*, e, por fim, apresenta-se uma descrição e análise do cenário atual após a implementação, com base em inquéritos e medições realizadas. Este capítulo é essencial para cumprir o Objetivo Geral e vários dos objetivos específicos (OE.1, OE.2, OE.3, OE.4 e OE.5).

No quinto capítulo, destacam-se as considerações finais sobre o projeto. São apresentados e discutidos os resultados obtidos, destacando-se as limitações encontradas durante o desenvolvimento. As conclusões surgem sintetizadas, e são feitas observações finais sobre os possíveis desenvolvimentos futuros. Este capítulo está ligado ao Objetivo Geral, além dos objetivos OE.1, OE.4 e OE.5.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

O sexto capítulo, identifica todas as fontes bibliográficas consultadas ao longo do projeto, fornecendo o devido suporte teórico e técnico para as investigações. A inclusão de referências visa sustentar todos os objetivos do projeto.

Por fim, no sétimo capítulo, apresentam-se os apêndices que incluem toda a informação documentada relevante utilizada ao longo da realização do projeto. Este capítulo também está alinhado com todos os objetivos do projeto.

Na *Tabela 1*, apresenta-se a organização relativa à estrutura deste trabalho de projeto através de uma visão clara e detalhada dos capítulos que o compõem, pois cada um atende a objetivos específicos, contribuindo para o desenvolvimento geral do projeto.

Estrutura do texto escrito			
Capítulo	Designação	Conteúdo	Articulação com os objetivos do projeto
1	Introdução	O primeiro capítulo contemplará os seguintes subcapítulos: * Enquadramento/contextualização do projeto; * Justificação do projeto; * Objetivos e contributos esperados; * Estrutura do trabalho de projeto.	Objetivo Geral OE.1.
2	Revisão de Literatura	Este capítulo será destinado a uma revisão de literatura sobre Reestruturações de <i>Layout</i> , abordando uma variedade de fontes académicas, técnicas e práticas que explorarão diferentes aspetos acerca do tema .	Objetivo Geral
3	Metodologias de Investigação	Apresentar-se-ão neste capítulo as metodologias de investigação, ou seja, o conjunto de procedimentos, técnicas, instrumentos e abordagens utilizadas para conduzir o trabalho de projeto.	Objetivo Geral OE.1. OE.2. OE.3. OE.4. OE.5.
4	Projeto de Reestruturação de <i>Layout</i>	Este será o capítulo central do trabalho de projeto e contemplará os seguintes subcapítulos e os seus subtópicos (se existirem): * Descrição e análise do cenário com <i>layout</i> inicial; * Proposta de novo <i>layout</i> ; * Implementação do novo <i>layout</i> . * Descrição e análise do cenário com o <i>layout</i> atual, que englobará a análise dos inquéritos por entrevistas e as medições cronometradas.	Objetivo Geral OE.1. OE.4. OE.5.
5	Considerações Finais	Nas considerações finais ter-se-á em conta: * apresentação e discussão dos resultados obtidos; * as limitações do projeto; * conclusões; * observações.	Objetivo Geral OE.1. OE.4. OE.5.
6	Referências Bibliográficas	Identificação de toda a bibliografia consultada para auxílio do trabalho de projeto.	Todos os objetivos
7	Apêndices	Informação documentada utilizada durante a realização do projeto.	

Tabela 1 - Estrutura do trabalho de projeto.

Fonte: Elaboração Própria.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

2 REVISÃO DA LITERATURA

Segundo Filho & Malagutti (2017), a revisão de literatura é essencial em qualquer trabalho científico, pois para contribuir para o crescimento do conhecimento é necessário conhecer os trabalhos anteriormente publicados por outros investigadores.

Neste capítulo é apresentada uma revisão de literatura narrativa, através da qual se aborda o principal conceito que sustenta este trabalho de projeto: o método Kaizen. Através deste conceito é possível a compreensão geral do tema central do trabalho de projeto (reestruturações de *layout* através da melhoria contínua), explorando as diferentes perspetivas e abordagens sobre os modelos que irão ser utilizados no projeto.

2.1 Melhoria Contínua

A melhoria contínua é um tema muito abordado no mundo organizacional desde há muitos anos, tendo evoluído de forma exponencial e tornando-se num tópico cada vez mais atual e de sustentação das empresas. O mercado extremamente competitivo que as empresas enfrentam nos dias de hoje, obriga-as a procurarem uma margem de lucro significativa e, para isso, é essencial reduzir custos e processos de retrabalho (Lermen et al., 2020). Deste modo, destaca-se a necessidade das empresas se diferenciarem com recurso à melhoria contínua, em que optam pelo aprimoramento gradual e constante de processos, produtos e serviços, ao invés de mudanças abruptas. O estudo do *layout* desses processos, produtos, máquinas, equipamentos e num ambiente de trabalho é de importância indiscutível, pois influencia diretamente o bem-estar e satisfação das pessoas e, conseqüentemente, a sua produtividade. Para além disso, uma boa organização de máquinas e equipamentos permite maior eficiência nos fluxos de trabalho e contribui para a melhoria da aparência do local em causa (Trevisol, 2023).

Está-se, portanto a falar de ajustes incrementais e evolutivos ao longo do tempo com base numa interação constante, onde se incentiva a participação e o envolvimento de toda a comunidade organizacional na identificação de oportunidades de melhoria. Esta adaptação é feita com foco na qualidade, procurando eliminar atividades sem valor agregado, reduzir falhas e aumentar a eficiência, com recurso a ferramentas e métodos

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

como *Plan, Do, Check, Act* (PDCA), *Kaizen*, *Six Sigma*, *Standardize-Do-Check-Act*, entre outros, para sistematizar e orientar o processo de melhoria (Kaur & Kaur, 2013).

2.2 ***Layout***

A melhoria contínua pode ser aplicada de diversas formas, sendo que neste projeto é demonstrada essencialmente pela reestruturação de um *layout*. Um *layout* é a distribuição física de máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização (Filho & Malagutti, 2017). Este processo determina onde colocar todos esses elementos para garantir um processamento eficaz e um fluxo adequado de clientes e materiais ao longo da prestação de serviço (Lermen et al., 2020). Assim, pode-se dizer que o *layout* é fundamental para otimizar o processo produtivo e a utilização do espaço, reduzir custos e aumentar a produtividade. E por isso, é essencial para o desempenho produtivo, pois impacta diretamente o fluxo de materiais, a interação entre trabalhadores e a eficiência dos processos (Sciamarelli, 2016), para além de que ao ser moldado pelas estratégias organizacionais, exige o controlo e revisão em casos de mudanças significativas no contexto produtivo (Minayo, 2001). Segundo Lermen et al. (2020), existem diferentes tipos de *layout*, como o *layout* de posição, *layout* de célula, *layout* do produto e *layout* posicional, sendo cada um adequado a diferentes necessidades e processos produtivos. Para Sciamarelli (2016) um bom *layout* deve estar alinhado com as estratégias da empresa, que impactam diretamente a eficiência operacional, pois só se otimiza os resultados quando as decisões sobre um *layout* estão alinhadas com os objetivos da organização. Para além de que um *layout* adequado facilita o fluxo de materiais e minimiza movimentações desnecessárias, impactando positivamente a produtividade e a satisfação dos trabalhadores (Teixeira, 2023). Existem objetivos de *layout* comuns a todas as operações, como segurança, acessibilidade, otimização do fluxo de materiais, clareza, conforto, coordenação e supervisão, uso eficiente do espaço e flexibilidade de longo prazo (Minayo, 2001).

A crescente pressão para elevar a qualidade do serviço e reduzir os custos, aliada à complexidade crescente das cadeias de abastecimento, apresenta grandes desafios logísticos para as empresas (Stock & Lambert, 2011, citado por Teixeira, 2023).

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Os gestores focam-se cada vez mais na otimização do desempenho das cadeias de abastecimento, assumindo os armazéns como os locais-chave para o alcance de melhorias significativas. Os armazéns são, portanto, pontos críticos de intervenção e aprimoramento do desempenho da cadeia de abastecimento, podendo ser um fator crítico de sucesso das empresas no que diz respeito à produtividade alcançada pelos trabalhadores (Won & Olafson, 2005, citado por Teixeira, 2023).

Resumindo, um *layout* adequado pode influenciar positivamente a produtividade dos trabalhadores, proporcionando um ambiente de trabalho mais eficiente, reduzindo tarefas desnecessárias e melhorando o fluxo de trabalho (Filho & Malagutti, 2017).

2.2.1 Reestruturação de *Layout*

Uma reestruturação de *layout*, também conhecida como arranjo físico, segundo Filho & Malagutti (2017) é o processo de reorganização do *layout*, ou seja, da distribuição física das máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização. Essa reestruturação tem uma série de impactos positivos no clima organizacional, desde facilitar o controlo e a gestão dos *stocks*, proporcionar clareza nos processos pela identificação e redução de desperdícios, aproximar máquinas e equipamentos para diminuir os tempos gastos com deslocamento e movimentação e melhorar significativamente o fluxo produtivo (Trevisol, 2023). Por sua vez, também existem autores que ao longo dos seus estudos e investigações identificaram algumas desvantagens e desafios associados à reestruturação do *layout*, como o custo inicial de implementação, uma vez que as alterações no *layout* exigem investimentos iniciais e podem impactar a produção durante a fase de transição e a resistência à mudança, pois pode haver resistência dos trabalhadores às novas práticas e disposições de equipamentos, exigindo um processo de adaptação (Sciamarelli, 2016). Como também, reduzir custos, aumentar a produtividade e otimizar a utilização do espaço disponível, envolvendo a análise e planeamento da disposição de todos os elementos, de modo a criar um ambiente de trabalho mais eficiente e produtivo e, ainda poderá incluir a implementação de novos tipos de *layout* de acordo com as necessidades específicas da organização (Filho & Malagutti, 2017).

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Na literatura existem vários exemplos de arranjos físicos, como é o caso do estudo de Lermen et al. (2020), em que a reestruturação de *layout* dos túneis de congelamento contínuo envolve a introdução de gaiolas estáticas para aumentar a capacidade de produção e atender às normas de qualidade. Outro contributo foi o de Veiga & Schmitz (2018), que estudaram uma reestruturação de *layout* numa indústria de confeções, onde consideram a ampliação do espaço físico, a instalação de novas máquinas e equipamentos e a criação de salas de design. Outro estudo-exemplo, desenvolvido por Trevisol (2023), descreve uma implementação de um novo *layout* com otimização do espaço de produção numa indústria moveleira, incluindo uma análise detalhada dos desperdícios no processo de fabricação, tipos de *layout* e mapeamento de processo, fornecendo assim uma visão abrangente das considerações teóricas e práticas envolvidas na reestruturação do *layout*, com recurso a uma metodologia investigação-ação. Por fim, Teixeira (2023), no seu trabalho de projeto, procurou reestruturar o *layout* do entreposto da Sonae MC, localizado na Maia, para melhorar a eficiência logística, reduzir movimentações desnecessárias e aliviar congestionamentos. A proposta incluiu separar a área de carga da área de descarga e otimizar o espaço para reduzir movimentações desnecessárias, como também reorganizar os setores e instalar tapetes rolantes para facilitar o transporte interno.

2.3 Produtividade dos Trabalhadores

Num contexto operacional, o *layout* para além de poder influenciar diretamente a qualidade do produto e a satisfação do cliente e dos trabalhadores, pode também influenciar a produtividade (Sciamarelli, 2016). Para Filho & Malagutti (2017), a produtividade dos trabalhadores refere-se à eficiência e eficácia com que os trabalhadores realizam as suas tarefas e contribuem para os objetivos da organização, estando relacionada também com a capacidade de estes produzirem bens ou serviços num determinado período, utilizando os recursos disponíveis de forma eficiente. Para se alcançar esta eficiência operacional, é fundamental garantir que a entrega de bens e recursos é realizada de forma eficaz, atendendo às expectativas das empresas. A logística de abastecimento dos clientes vai além da simples aquisição, armazenamento e entrega de mercadorias, pois o cliente não espera apenas receber a sua encomenda ou adquirir o

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

seu produto, mas deseja também poder fazê-lo dentro do prazo pretendido e sem danos, defeitos e principalmente sem entropias no *stock* disponível ou no fluxo operacional durante o seu processo de compra.

No contexto do estudo de Lermen et al. (2020), a produtividade dos trabalhadores foi medida em quilogramas de produtos processados por dia, e destacou-se como um fator importante para avaliar o desempenho dos túneis de congelamento contínuo na empresa (Lermen et al., 2020). No caso do estudo de Veiga & Schmitz (2018) que aborda a reestruturação de *layout* na indústria de confeções, a produtividade dos trabalhadores foi avaliada em relação ao tempo de agregação de valor por trabalhador, por peça em cada setor da indústria de confeções, sendo que o tempo de agregação de valor representou o tempo em que os elementos de trabalho efetivamente transformam o produto, tornando-o pronto a ser comercializado. Neste estudo concluiu-se que, o tempo de agregação de valor por trabalhador varia em cada setor, indicando diferenças significativas na própria produtividade e na eficiência dos processos de produção. Por sua vez, a investigação de Trevisol (2023) aborda a produtividade dos trabalhadores por meio da análise detalhada do processo produtivo, identificação de desperdícios existentes e proposta de um novo *layout* que visa otimizar o espaço operacional. O novo *layout* do setor de pré-montagem da linha na indústria moveleira resultou, dentre muitos resultados positivos, num incremento significativo da produtividade dos trabalhadores. O estudo de Sciamarelli (2016), analisa o *layout* de uma empresa de displays, localizada no estado de São Paulo, no Brasil, recorrendo ao uso da metodologia *Systematic Layout Planning* (SLP) no mapeamento de fluxo de materiais, na identificação das necessidades de cada setor e criação da proposta de reestruturação do novo *layout* para a empresa. Com este projeto, o autor identifica alguns resultados, nomeadamente associados à produtividade dos trabalhadores, devido à redução de movimentações desnecessárias e tempos de espera entre etapas de produção, promovendo um fluxo de trabalho mais contínuo e eficiente. E, por fim, no estudo de Teixeira (2023), acerca da reestruturação do *layout* de um entreposto da Sonae MC na Maia, foram identificados alguns problemas relacionados com a produtividade dos trabalhadores, como o congestionamento na circulação, principalmente nas áreas de receção e expedição, com paletes aguardando mais de 12

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

horas, o que gera atrasos e conflitos de espaço e a movimentação excessiva, consequência do fluxo ineficiente entre diferentes áreas do armazém, comprometendo a produtividade. Com a proposta de reestruturação, o autor, visa aumentar a produtividade através da redução de movimentações desnecessárias, permitindo um fluxo de trabalho mais rápido e direto, e otimizar a eficiência operacional, devido a um melhor fluxo de materiais, com menor tempo de espera e reorganização dos espaços de armazenamento.

2.4 Satisfação dos Trabalhadores

O processo de reestruturação pode contribuir para a redução de tempo gasto com movimentações desnecessárias, aumento da agilidade na operação, na qualidade dos produtos e na satisfação dos trabalhadores (Minayo, 2001). Sciamarelli (2016) alerta para as consequências que uma reestruturação mal planeada poderá ter no desempenho operacional e na satisfação dos trabalhadores e, por essa razão, muitas são as empresas que por não anteciparem um estudo adequado da reestruturação, deparam-se com grandes problemas operacionais. A satisfação dos trabalhadores é definida, como o grau de contentamento, motivação e bem-estar dos trabalhadores em relação ao ambiente de trabalho, às condições laborais, à cultura organizacional e ao reconhecimento do seu trabalho e pode ser influenciada por diversos fatores como o ambiente de trabalho, o relacionamento com os colegas e superiores hierárquicos, oportunidades de carreira, remuneração e benefícios (Filho & Malagutti, 2017). Deste modo, um *layout* adequado pode impactar positivamente a sua satisfação, proporcionando um ambiente de trabalho mais eficiente, seguro e confortável, uma vez que trabalhadores satisfeitos tendem a ser mais motivados, produtivos e leais à organização, contribuindo para um clima organizacional positivo (Filho & Malagutti, 2017). Tanto Sciamarelli (2016) como Teixeira (2023), nos seus estudos, apresentam resultados relacionados com a satisfação dos trabalhadores. Apesar de identificarem alguma resistência à mudança por parte destes, exigindo algum treinamento e adaptação, também perceberam o aumento da sua satisfação, consequência da melhor organização do espaço, o que reduziu esforços físicos e da promoção de um ambiente de trabalho mais ergonómico e seguro.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Posto isto e de forma a estudar a reestruturação de *layout* como instrumento de melhoria contínua, o projeto desenvolve-se com base no modelo Kaizen de melhoria contínua.

2.5 Método de Kaizen

O Método de Kaizen, apresenta-se como uma técnica de gestão de custos que é adotada, principalmente, por empresas com grande atividade operacional, e que a utilizam para aumentar a sua produtividade, dar resposta à grande volatilidade da procura dos seus clientes (Kaur e Kaur, 2013) e fortalecer posições empresariais, enquanto reduz custos e melhora a qualidade dos bens e serviços prestados (Potekhina et al., 2022, citado por Kozhabayev et al., 2023). Kaizen é um termo japonês para designar “melhoria contínua”, e é assim uma ferramenta que auxilia o desenvolvimento de melhorias contínuas nos processos, e que surge como substituto a uma outra política também japonesa que destaca problemas de desperdício, variabilidade e sobrecargas, os 3M’s (MUDA, MURA e MURI), (Kumar, 2019). O Kaizen, enquanto método de melhoria contínua, visa otimizar processos, eliminar desperdícios e aumentar a produtividade (Kozhabayev et al., 2023). O princípio fundamental deste modelo é a oferta de bens e serviços que correspondam às necessidades dos clientes e melhorar a produtividade de cada trabalhador (Pivneva et al., 2022, citado por Kozhabayev et al., 2023).

Esta técnica de melhoria contínua surgiu na Toyota após a II Guerra Mundial e procura a otimização de processos operativos (design ou desenvolvimento) e redução de custos e desperdícios. Por este motivo, tem grande foco na satisfação do cliente e nas necessidades dos mesmos, tornando-se uma estratégia de gestão de obtenção de vantagem competitiva, estando alinhada com os objetivos a longo prazo da empresa (Kaur e Kaur, 2013). Segundo Kumar (2019), as quatro etapas do Kaizen são: Planear, Fazer, Verificar e Agir (PDCA), sendo fundamentais para a sua eficaz implementação. Segundo Franken et al. (2021), o Kaizen dá ênfase à implementação dessas etapas associadas à implementação sequencial de algumas fase, como a definição do problema, analisar as causas do problema, gerar soluções ou planos de ação, implementação do plano de ação e monitorização dos resultados, com o objetivo de alcançar as melhorias incrementais e

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

sustentáveis nos processos de trabalho com uma visão de longo prazo. Os autores ainda defendem que a adesão a essas fases garante um processo de alta qualidade e resultados eficazes, além de promover a aprendizagem organizacional, essencial para que as organizações se tornem “organizações que aprendem”.

Klochko et al. (2015), descrevem os principais elementos teóricos do Kaizen. O primeiro elemento trata da abordagem histórica, que é assumida como base do "milagre japonês" e tem uma aplicabilidade universal; O segundo elemento baseia-se nas interpretações. O terceiro incide sobre os sujeitos. O quarto foca-se nos objetos envolvidos. O quinto define-os princípios fundamentais que se baseiam na “integridade, hierarquia e *feedback*, duração e consistência”, e que se apoiam numa mentalidade de abordagem universal, promovendo a qualidade na liderança, o pensamento orientado a processos, a eliminação de estereótipos, o controlo de desvios no processo padrão, a adaptação dinâmica de ferramentas e metas, a identificação e personalização, e o uso do “princípio do bastão”. Por último o sexto elemento baseia-se nas funções do Kaizen, que incluem a “contra-entropia, combate à inércia do pensamento, desenvolvimento da criatividade, equilíbrio entre a manutenção e a melhoria, e técnicas de concretização”.

De forma a otimizar os resultados do Kaizen, pode-se aplicar o modelo de *Target Costing* em simultâneo. O *Target Costing* é uma abordagem que considera os aspetos financeiros e as expectativas dos clientes durante a fase de projeto, procurando definir um custo ideal que permita lucratividade e valor acrescentado. Já o *Kaizen Costing*, associado ao conceito de melhoria contínua, é utilizado para ajustar e reduzir custos operacionais após o início do projeto, mantendo a competitividade e o alinhamento às necessidades do mercado. Quando as práticas são aplicadas em conjunto, possibilitam não só a maximização de valor e da eficiência operacional, mas também uma cultura organizacional focada na inovação e na melhoria contínua (Sani & Allahverdizadeh, 2012).

Vários foram os investigadores que ao longo dos tempos realizaram trabalhos, projetos, estudos, pesquisas e observações acerca desta grande ferramenta e que evidenciaram que a aplicação contínua do Kaizen beneficia o desenvolvimento, a

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

manutenção das vantagens competitivas das empresas e as métricas desempenho, especialmente em qualidade (Spasojević-Brkić et al., 2023).

A literatura atual, contempla uma panóplia de exemplos de casos de estudo de (in)sucesso que permitem estudar a evolução da ferramenta e das práticas adotadas durante a sua utilização nos vários contextos, como o aumento da eficiência nos processos de produção (Rewers et al., 2016) e de logística (Bastos et al., 2022 e Demir & Paksoy, 2023), além da melhoria no desempenho financeiro e na qualidade (Alaaraj & Bakri, 2019 e Mwenda & Gasper, 2022) e a redução de custos (Al-Barghuthi et al., 2020 e Ramezani & Razmeh, 2014).

Filipe & Pimentel (2023), é um exemplo recente de um contributo para a literatura sobre o Kaizen, através do estudo das melhorias no fluxo de produção e logística interna através da aplicação da gestão de fluxo total. O estudo foi realizado numa fábrica que personaliza rolhas de cortiça para vinhos, onde procurou identificar e reduzir desperdícios, otimizar os fluxos de trabalho e logística, equilibrar cargas, melhorar a produtividade e promover a melhoria contínua. Com recurso a uma metodologia de investigação-ação, ao modelo *Total Flow Management* (TFM), o *Value Stream Mapping* (VSM), à medição de trabalho e modelo dos 5'S, foram implementadas várias ações, como o equilíbrio da carga horária, reestruturações de *layout* e gestão de *merchandising*. Em termos de resultados, conseguiu-se uma redução do *lead time* em 4 dias, aumento da produtividade em 26,63 mil rolhas/h para 35,75 mil rolhas/h e flexibilidade e, ainda uma cultura de melhoria contínua e trabalhadores motivados. Com este projeto, Filipe & Pimentel (2023), conseguiram afirmar a viabilidade de implementação de melhorias sem investimentos avultados, recorrendo ao TFM para otimizar a produção e logística internas, evidenciando melhorias significativas no chão da fábrica, na motivação e desenvolvimento dos trabalhadores e na resposta a uma lacuna identificada na literatura sobre o tema. Kozhabayev et al. (2023), também num projeto recente, estudaram a aplicação da abordagem Kaizen em empresas do Cazaquistão. O projeto abrange 332 empresas e utiliza uma análise quantitativa para avaliar o impacto dos fatores ESG no desenvolvimento dos sistemas de gestão da qualidade. O estudo identifica que as empresas do Cazaquistão enfrentam desafios na adoção do Kaizen devido a uma

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

preferência por estilos de gestão ocidentais. No entanto, empresas que adotaram a metodologia relatam melhorias na qualidade e competitividade dos produtos. A implementação de ferramentas de motivação e programas de aprendizagem contínua têm sido decisivas para integrar o Kaizen à prática ESG.

Portanto, pode-se alegar que existem várias vantagens associadas às práticas de Kaizen, como a eficácia na resolução de problemas persistentes e a criação de um ambiente de trabalho colaborativo, onde os membros de diferentes áreas compartilham conhecimento (Franken et al., 2021), a redução de custos, aumento da motivação dos trabalhadores e aprendizagem contínua (Kozhabayev et al., 2023), melhoria da produtividade e da eficiência operacional e social dos trabalhadores, economia financeiras e um ambiente de trabalho mais organizado e produtivo, que se traduz num aumento da coesão social e a participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisões, o que facilita a adoção de novas práticas (Otsuka, & Ben-Mazwi, 2022).

No entanto, também existem alguns desafios relacionados com a utilização desta ferramenta. Segundo Franken et al. (2021) a falha na execução sequencial das fases e falta de consenso no grupo de trabalho podem comprometer a qualidade do processo e os resultados. Assim, embora o Kaizen ofereça uma estrutura sólida para a resolução de problemas, ele requer disciplina e uma compreensão partilhada entre os vários envolvidos para maximizar os seus benefícios. Dentre os desafios, destacam-se ainda, a falta de experiência e a resistência organizacional às mudanças contínuas. A implementação do Kaizen exige uma cultura de colaboração, o que nem sempre está presente (Kozhabayev et al., 2023) e o comprometimento dos gestores de topo, o que também nem sempre é possível em todas as empresas. Algumas empresas podem demonstrar dificuldade em manter a consistência na monitorização do processo e na aplicação dos princípios Kaizen, especialmente onde o apoio dos gestores é limitado (Otsuka, & Ben-Mazwi, 2022).

Pode-se concluir que a procura ininterrupta pelo sucesso na implementação de projetos de melhoria contínua é algo normalizado no mundo empresarial. Um cenário notável é quando o projeto alcança resultados excepcionais com custos quase irrisórios. O primeiro passo para o sucesso de um projeto de melhoria com custos reduzidos é o

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

planeamento estratégico sólido, pois antes de se iniciar qualquer intervenção/ação, os objetivos e metas a atingir devem ser identificados e compreendidos de forma clara e, para isso, muitas das vezes é necessário identificar áreas de melhoria, estabelecer indicadores de desempenho e definir um plano de ação detalhado. Uma premissa fundamental será sempre o foco na eficiência, que poderá traduzir-se em otimização de processos sem grandes investimentos financeiros, se houver espaço para uma revisão cuidadosa de procedimentos, identificação de dificuldades e desperdícios e eliminação de atividades desnecessárias (Teixeira, 2023).

3 METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo apresenta-se, o conjunto de procedimentos, técnicas, instrumentos e abordagens utilizadas para conduzir o trabalho de projeto.

3.1 Metodologia Qualitativa

Minayo (2001), destaca a importância da fase exploratória na pesquisa qualitativa, indicando que ela não só antecede, mas também sucede a construção do projeto. Esse período inicial é fundamental, pois permite uma compreensão mais profunda do âmbito do estudo/investigação, além de influenciar a definição de questões de investigação e os instrumentos utilizados para a pesquisa. Segundo a autora, a construção do projeto é parte integrante dessa fase exploratória, revelando-se uma etapa vital para todo o projeto, uma vez que abrange várias etapas, desde a escolha do tema do projeto até à recolha de dados propriamente dita e, por esse motivo, o seu bom desenvolvimento é fundamental para o sucesso da pesquisa como um todo.

Atendendo à natureza deste trabalho de projeto, que se apresenta como um projeto, e de forma a recolher dados que permitem respostas às Q.Inv. propostas, foi adotada a técnica de inquéritos por entrevistas, por se considerar que esta técnica permite recolher dados representativos capazes de sustentar as conclusões (Creswell & Creswell, 2018, Fowler, 2008).

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Assim, e considerando a necessidade de responder à Q.Inv.1. *De que forma a reestruturação de layout influencia a satisfação dos trabalhadores?* Foram entrevistados sete trabalhadores que correspondem ao número total de trabalhadores operacionais, responsável pela organização da unidade comercial. As entrevistas foram conduzidas pela *sponsor* do projeto, que se apresenta simultaneamente como investigadora deste trabalho de projeto.

O **inquérito por entrevista** foi previamente elaborado através de um guião, cujas **questões** foram construídas a partir da revisão de literatura e nas quais foram atendidas as seguintes características:

- * **Questões de natureza aberta e exploratória** - flexíveis, de forma que os trabalhadores expressem as suas opiniões e experiências de forma livre;
- * **Questões** que inicialmente são estruturados e posteriormente não estruturados (**semiestruturadas**) – numa primeira fase haverá um conjunto específico de perguntas para que se inicie a entrevista e, com o decorrer da mesma, tornar-se-á mais flexível, permitindo uma conversa aberta;
- * **Questões que promovem o diálogo interativo** – são conduzidas como conversas, para que exista interação entre o entrevistador (*sponsor* do projeto) e o trabalhador, permitindo, assim, esclarecer pontos, fazer perguntas adicionais e explorar outras áreas de interesse durante a entrevista;
- * **Questões focadas na profundidade e contexto** – ou seja, procura-se compreender não apenas o que os trabalhadores pensam, mas também o que os motiva a responder dessa maneira.

Após as entrevistas, procedeu-se à análise e interpretação dos dados. Importa salientar, que tanto na fase de inquéritos por entrevistas como da respetiva análise, incluiu-se diretrizes e princípios éticos, de forma a garantir que a pesquisa seria realizada de forma ética, respeitando os trabalhadores, mantendo a sua privacidade e seguindo os padrões éticos aceites pela comunidade científica.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Numa última fase do projeto, após ser implementada a reestruturação de *layout*, fizeram-se novos inquéritos por entrevistas aos mesmos trabalhadores, de forma extrair análises comparativas com as primeiras realizadas, averiguando assim de que forma a reestruturação de *layout* impactou a satisfação dos trabalhadores.

Paralelamente às medições cronometradas de tempo de reposição de um trabalhador em determinados módulos de linear, recorreu-se à observação direta e sistemática, procurando compreender as interações entre as partes envolvidas (trabalhadores, empresa e clientes). Segundo Correia, (2009), esta metodologia envolve o investigador no contexto cultural dos atores sociais, sendo ele próprio o instrumento da pesquisa. Neste caso, a *sponsor* utilizou esta técnica de recolha de dados enquanto investigação qualitativa para observar de forma direta e sistemática, eventos, comportamentos, interações ou situações no ambiente natural e habitual do trabalhador. Durante a observação, a *sponsor* registou detalhadamente o que está a acontecer sem interferir ou influenciar as atividades ou comportamentos do trabalhador.

A metodologia de investigação-ação é a abordagem técnica transversal a todo o tempo de planeamento, desenvolvimento e conclusão do projeto, uma vez que desde a fase de planeamento à implementação do projeto, é investigado e estudado de forma profunda o caso de reestruturação de *layout* para compreender as complexidades associadas ao fenómeno em questão. Ou seja, todas as medições, inquéritos por entrevistas, observações, análises e discussões de resultados fazem parte do estudo de caso.

Existirá uma combinação constante entre a ação na prática, e a reflexão crítica, para toda a estruturação e desenvolvimento da reestruturação de *layout*. Neste processo serão envolvidos todos os participantes da reestruturação, com o objetivo de promover mudanças significativas e seguir-se-á um ciclo interativo (*Figura 3*), que incluirá as quatro etapas de todo o trabalho de projeto: (1) planeamento e diagnóstico (identificação e contextualização, justificação, objetivos e contributos esperados, descrição e análise do cenário com *layout* inicial através de inquéritos por entrevistas e medições cronometradas), (2) ação e intervenção (desenho e implementação do novo *layout*), (3)

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

observação e avaliação (descrição e análise do cenário com *layout* atual, com recurso a inquéritos por entrevistas e medições cronometradas) e (4) reflexão e aprendizagem (discussão, análise dos resultados obtidos e reflexão acerca do que funcionou e do que não funcionou, de forma a evoluir com a experiência para novas ações/melhorias futuras).



Figura 3 - Ciclo interativo de investigação-ação no processo de reestruturação de *layout*.
Fonte: Elaboração Própria.

3.2 Metodologia Quantitativa

Para a elaboração deste trabalho de projeto foi cumulativamente adotada uma abordagem quantitativa com o objetivo de recolher e analisar dados numéricos mensuráveis que respondam à Q.Inv.2. *Qual é o impacto da reestruturação de layout na produtividade dos trabalhadores?*

Tal como nos inquéritos por entrevistas, houve lugar a dois grandes momentos de medições cronometradas, de forma a apurar a diferença de resultados entre os dois cenários: antes e pós reestruturações. As medições traduzem-se em contagens cronometradas do tempo que um trabalhador gasta a repor os módulos de exposição de produto. Estas medições foram apenas realizadas com um trabalhador, uma vez que cada secção da loja só tem um chefe de secção e um operador principal/especializado atribuído. Ou seja, sendo as medições feitas em apenas uma secção (Mercearia), existe somente um trabalhador disponível e afeto às mesmas. Estas **medições** foram realizadas com base nas seguintes **caraterísticas**:

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

- * **recolha de dados numéricos** – foram realizadas medições cronometradas de forma a recolher dados que pudessem ser quantificados;
- * **padronizadas e estruturadas** – com base num *template*, utilizado para registo de todas as atividades e cronometragens associadas (*Apêndice 2*);
- * **objetivas e replicáveis** – tinham o propósito de alcançar objetividade na recolha e análise e permitir a replicabilidade dos resultados, para que outros investigadores possam replicar os mesmos procedimentos/técnicas e obter novos resultados;
- * **genéricas para uma população maior** – tendo em conta que as medições foram feitas somente com um trabalhador, as conclusões destas serão generalizadas para a restante população com base nos dados amostrais recolhidos, ou seja, serão transpostos os resultados de um para todos os trabalhadores daquela loja.

A *Tabela 2* reflete uma síntese das metodologias utilizadas no projeto, destacando os principais aspetos relacionados com a natureza da pesquisa, objetivos, abordagem, população-alvo e procedimentos técnicos. A pesquisa é caracterizada como aplicada, com um foco exploratório e descritivo, utilizando uma abordagem mista, que combina tanto técnicas quantitativas quanto qualitativas. A população-alvo são os trabalhadores da empresa *makro*, e a metodologia inclui investigação-ação e revisão bibliográfica, além de técnicas como inquérito por entrevista e observação direta e sistemática para a recolha de dados. A integração dessas diferentes abordagens permite uma análise ampla e detalhada do contexto organizacional.

A utilização do modelo Kaizen orientou a escolha das metodologias qualitativas e quantitativas, especialmente as entrevistas e medições cronometradas, para assegurar uma visão contínua e sistemática das melhorias. O Kaizen fundamenta a recolha de dados antes e depois da implementação do *layout*, o que permite um ciclo contínuo de ajustes e adaptações, promovendo um modelo replicável de melhoria contínua na produtividade e satisfação.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Síntese das Metodologias				
Natureza	Aplicada			
Quanto aos Objetivos	Exploratória			
	Descritiva			
Quanto à Abordagem	Mista	Quantitativa	Traduzir-se-á em números, contagens e métricas para classificar e organizar os dados recolhidos.	Medições cronometradas
		Qualitativa	Será focada no processo e na relação dinâmica entre o mundo organizacional e os sujeitos.	Inquéritos por entrevistas Recolha de dados por observação direta e sistemática
População	Trabalhadores da empresa <i>makro</i>			
Procedimentos Técnicos	Investigação-Ação			
	Bibliográfica (Revisão de Literatura)			
Recolha de Dados	Revisão de Literatura			
	Inquérito por Entrevista			
	Observação Direta e Sistemática			

Tabela 2 - Síntese das metodologias.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Coutinho, (2011)

O método Kaizen, utilizando o ciclo PDCA (*Tabela 3*), foi, assim, o *framework* principal do projeto. Durante a etapa de planeamento, identificaram-se os problemas do *layout* inicial através de entrevistas e medições. Na fase de execução, foi implementado o novo *layout* com base em paletes ao solo e *racks*. Após a implementação, os dados foram recolhidos e comparados, o que permitiu validar os impactos positivos e propor ajustes adicionais.

Etapas PDCA (<i>Plan-Do-Check-Act</i>)	
Plan	Diagnóstico inicial do layout, identificação de problemas e definição de metas específicas (OE.1 e OE.2)
Do	Implementação do novo layout com base nas necessidades identificadas
Check	Análise dos resultados através de medições cronometradas e inquéritos por entrevistas
Act	Ajustes finais no layout e reflexão sobre melhorias futuras

Tabela 3 - Ações realizada no projeto conforme as etapas do ciclo PDCA do Kaizen.

Fonte: Elaboração Própria.

4 PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DE *LAYOUT*

Nos capítulos anteriores, abordou-se a primeira etapa do método de investigação aplicada ao processo de reestruturação do *layout* (fase de Planeamento e Diagnóstico). Esta fase inicial, concentrou-se na identificação e contextualização do projeto, evidenciando as razões que justificaram a sua implementação, bem como os objetivos traçados e os contributos esperados. Através de uma análise preliminar, foram apresentados os principais desafios e as oportunidades de melhoria, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento das fases subsequentes deste estudo.

4.1 Descrição e Análise do Cenário com *Layout* Inicial

Neste ponto dá-se início ao projeto de reestruturação de *layout* na sua perspetiva prática, onde se encontra estruturada a última parte das etapas Planeamento e Diagnóstico, que contempla a descrição e análise do cenário com *layout* inicial através de inquéritos por entrevistas e medições cronometradas.

4.1.1 Descrição do Cenário – *Layout* Inicial

Com a contextualização e os objetivos definidos, é possível avançar para a compreensão dos elementos específicos que compõem o *layout* atual da empresa. A organização do espaço é fundamental para a otimização dos processos logísticos e, consequentemente, para o sucesso da reestruturação proposta. Nesse sentido, é relevante destacar os componentes utilizados na disposição dos produtos dentro da loja. Atualmente, a *makro* utiliza dois tipos de estantes industriais, denominadas doravante de estanteria. As estanterias servem para comportar a exposição dos diversos artigos e classificam-se em: estanteria ligeira e estanteria pesada, também designada de *rack* (*Figura 4*).

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista



Figura 4 - Estanteria ligeira e estanteria pesada.
Fotografado por: Sponsor do Projeto.

A principal distinção entre a estanteria ligeira e *rack*, reside nas suas aplicações, capacidades de suporte de peso e estruturas. Estas diferenças são fundamentais para a escolha adequada do armazenamento de *stock* e exposição de produtos para venda, tendo em consideração as exigências operacionais e logísticas das diferentes secções. Por exemplo, se estivermos a falar de sacos de 25 kg de açúcar ou farinha, deveremos estruturar o linear de exposição com *rack* devido ao peso em causa, ao contrário dos lineares de guardanapos que poderão ser estruturados com estanteria ligeira.

As prateleiras de estanteria ligeira são caracterizadas por serem uma estrutura mais simples e leve. A capacidade de carga deste tipo de estanteria é limitada a produtos mais leves, como guardanapos, panos, material de escritório, especiarias e puré. Esta estanteria costuma ser utilizada por armazéns, lojas, escritórios, oficinas ou até mesmo residências, onde a organização e o acesso rápido são essenciais. Além disso, a sua montagem é relativamente simples e a sua estrutura modular permite ajustes de acordo com necessidades específicas (altura, posicionamento, capacidade, entre outros.).

Por outro lado, a estanteria pesada apresenta uma estrutura mais robusta e reforçada, uma vez que são projetados para suportar cargas mais pesadas e volumosas. São utilizados essencialmente em grandes armazéns, indústrias e centros de distribuição, onde se armazena grandes volumes de mercadorias, muitas vezes em paletes. Tal como a

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

estanteria ligeira, a estanteria pesada também têm uma estrutura modular que facilita adaptação a diferentes necessidades de espaço e carga, sendo compatíveis com a movimentação de mercadorias através de empilhadores e porta-paletes. Os *racks* são essenciais para garantir a segurança no armazenamento de grandes volumes e a otimização do espaço, já que permitem a alocação de paletes, ao contrário da estanteria ligeira. Por este motivo, é que com a reestruturação dos lineares que inicialmente continham apenas prateleiras, existem a necessidade de trocar estanteria ligeira por *rack*, de forma a comportar a operação *one touch pallet*.

Ambas desempenham um papel crucial na operação logística da *makro*, mas servem diferentes propósitos em termos de capacidade de carga e tipo de produto a ser armazenado/exposto. Pode-se então dizer que os *racks* são cruciais no armazenamento eficiente dos grandes volumes de mercadorias, oferecendo segurança e estabilidade. Por outro lado, a estanteria ligeira é indicada para armazenar os produtos de baixo peso, proporcionando flexibilidade na alocação de múltiplas referências e fácil acesso.

4.1.2 Análise do Cenário – Layout Inicial

Segundo os princípios Kaizen, é importante realizar uma avaliação minuciosa do cenário atual para identificar onde os desperdícios e ineficiências estão localizados. Esta avaliação inicial visa obter uma compreensão clara de como os processos atuais podem ser ajustados, promovendo um ambiente de trabalho mais fluido e organizado.

O atual *layout* da loja contempla imensos lineares de exposição de produtos com prateleiras e estanteria ligeira (exemplo do linear dos purés – *Figura 5*). Para que se pudesse estudar o impacto da reestruturação de *layout* na satisfação dos trabalhadores, por alteração do tipo de estanteria utilizada para a exposição, sem paletes, dos lineares dos artigos, realizaram-se inquéritos por entrevistas com base em questionários e num guião previamente estruturado (*Apêndice 4*). E ainda, realizaram-se medições cronometradas, com recurso a um *template* também previamente elaborado (*Apêndice 2*) pela *sponsor* do projeto, para aferir a produtividade dos trabalhadores perante este *layout*.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista



Figura 5 - Linear dos purés com estanteria ligeira.
Fotografado por: Sponsor do Projeto.

Assim, nesta fase, os inquéritos por entrevistas na fase de pré-reestruturação de *layout* são constituídos por cinco partes, em que a média de realização foi de 36 minutos. Por sua vez, os inquéritos por entrevistas na fase de pós-reestruturação de *layout* são constituídos por cinco partes: (1) Introdução e Contextualização, (2) Contextualização e Enquadramento), (3) Questões Individuais, (4) Entrevista e (5) Conclusão. A média de realização dos inquéritos por entrevista foi de 36 minutos.

Por sua vez, os inquéritos por entrevistas na fase de pós-reestruturação de *layout* foram constituídos por quatro partes: (1) Introdução e Contextualização, (2) Contextualização e Enquadramento), (3) Entrevista e (4) Conclusão. A média de realização foi de 32 minutos.

A Parte I corresponde à Introdução e Contextualização do inquérito por entrevista, onde são abordados pontos como a apresentação da entrevistadora (*sponsor* do projeto), a descrição e objetivos do estudo, a orientação científica, a necessidade de transcrição da entrevista e o uso exclusivo das entrevistas pela entrevistadora sem divulgação a terceiros e, ainda, a solicitação de respostas espontâneas sem qualquer juízo de valor. Inclui

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

também um agradecimento pela participação e a garantia de anonimato e confidencialidade. A Parte II diz respeito à continuação da Contextualização e ao Enquadramento, onde são definidos os conceitos de *layout* e reestruturação de *layout*. Na terceira parte exploram-se algumas questões individuais, assemelhando-se a uma ficha de trabalhador. Esta terceira parte só pertence aos inquéritos da fase pré-reestruturação de *layout*, sendo que na fase de pós-reestruturação o inquérito segue logo para a seguinte parte. Na penúltima parte são realizadas um conjunto de perguntas com o objetivo de explorar aspetos positivos e negativos do *layout*, como o impacto do *layout* atual na rotina de trabalho, adaptação à mudança e eficiência no trabalho. Ainda nesta parte, avalia-se a satisfação pessoal e geral, estuda-se a satisfação com os métodos de comunicação e *feedback*, analisa-se o bem-estar e ambiente de trabalho, estuda-se as expectativas para o futuro e, ainda, se contempla um espaço para perguntas finais e de encerramento por parte do entrevistado. Na quinta e última parte são abordados e lembrados alguns tópicos como a confidencialidade das informações e dados pessoais facultados, a importância da contribuição no estudo e é feito um agradecimento pelo tempo e colaboração e autorização da transcrição.

Como já referido anteriormente, na Parte III dos inquéritos por entrevista, correspondente à fase de pré reestruturação de *layout*, foi realizado um questionário (*Figura 6*). Este questionário tem o objetivo de recolher dados sobre os trabalhadores, de forma a caracterizar a amostra, abrangendo características físicas, condições de saúde, aspetos contratuais, horários de trabalho e uma autoavaliação das capacidades físicas e psicológicas. Sendo estas informações úteis para analisar os perfis e a adequação dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, e que podem ter impacto indireto tanto na produtividade como na satisfação dos trabalhadores.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Questionário								
NOME:								
IDADE (anos):	18-30		31-40		41-50		51-60	
ALTURA (cm):	150-160		160-170		170-180		180-190	
PESO (kg):	50-65		65-80		80-95		95-110	
FUNÇÃO:								
TAREFAS:								
PROBLEMAS DE SAÚDE:								
ANOS DE CONTRATO:	0-10		11-20		21-30		31-40	
RELAÇÃO CONTRATUAL:								
INTERVALO SALARIAL:	400€ - 600€		600€ - 800€		800€ - 1000€		1000€ - 1200€	
ESPECIFICIDADES DO HORÁRIO DE TRABALHO								
ROTATIVIDADE:	DIURNO		NOTURNO		TURNOS			
JANELAS HORÁRIAS:	1º		2º		3º		4º	
INTERVALOS/PAUSAS:								
CLASSIFICAÇÃO DE ALGUMAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS								
	FRACA	MODERADA	FORTE					
FORÇA FÍSICA				Capacidade de levantar e transportar caixas, pacotes ou produtos pesados (itens volumosos).				
AGILIDADE				Capacidade de se movimentar facilmente entre corredores e prateleiras, principalmente em locais movimentados.				
COORDENAÇÃO MOTORA				Capacidade de manusear produtos com cuidado, evitando danos ou quedas, particularmente importante ao lidar com produtos frágeis ou pequenos.				
RESISTÊNCIA FÍSICA				Resistência em manter-se durante longos períodos em pé, em movimentação constante e em levantamento de cargas.				
RESISTÊNCIA AO STRESS				Capacidade de lidar com situações stressantes, como por exemplo prazos apertados, grande volume de trabalho ou clientes exigentes.				
SAÚDE GERAL				A boa saúde física é fundamental para um bom trabalho de reposição de forma consistente.				
ASSINATURAS	Sponsor do Projeto				Colaborador			

Figura 6 - Caracterização da amostra - fase de pré-reestruturação de *layout*.
Fonte: Elaboração Própria.

O questionário inclui informações básicas como o nome, faixa etária (18-30, 31-40, 41-50 ou 51-60 anos), categorias de altura (150-160, 160-170, 170-180 ou 180-190 cm), categorias de peso (50-65, 65-80, 80-95 ou 95-110 kg) e problemas de saúde. Também foram recolhidas informações relacionadas com o seu trabalho, como a função e tarefas desempenhadas pelo trabalhador, condições e dados contratuais e especificidades do horário de trabalho. Entende-se por condições e dados contratuais, os anos de contrato por intervalos (0-10, 11-20, 21-30 ou 31-40 anos), a relação contratual (a termo certo, a termo incerto ou sem termo) e o intervalo salarial em faixas (400-700, 700-1000, 1000-1300 ou 1300 ou mais euros). Por sua vez, as especificidades do horário de trabalho dizem respeito à rotatividade (turnos diurnos, noturnos ou mistos), janelas horárias de trabalho e intervalos/pausas. O questionário comporta, ainda, uma avaliação das capacidades físicas em três níveis (fraca, moderada ou forte) das seguintes

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

caraterísticas: força física – avaliação da capacidade de levantar e transportar caixas, pacotes ou produtos pesados; agilidade – avaliação da capacidade de se movimentar facilmente entre corredores e prateleiras, principalmente em locais muito movimentados; coordenação motora – avaliação da capacidade de manusear produtos com cuidado, evitando danos ou quedas, principalmente ao lidar com produtos frágeis ou pequenos; resistência física – avaliação da resistência em manter-se durante longos períodos em pé, em movimentação constante e em levantamento de cargas; resistência ao *stress* – avaliação da capacidade de lidar com situações stressantes, como prazos apertados, grande volume de trabalho ou clientes exigentes; e saúde geral – avaliação da sua saúde geral.

Na *Tabela 4*, apresenta-se a primeira parte da análise que foi feita depois da recolha dos dados. Através dos resultados obtidos, pode-se concluir que:

- * a maioria dos entrevistados (71%) se encontra na faixa etária de 51 a 60 anos, com apenas 29% entre 41 e 50 anos. Estes resultados sugerem que este grupo de trabalhadores analisados é composto maioritariamente por indivíduos mais velhos, o que pode ter implicações na capacidade física e na saúde destes.
- * A maior parte dos trabalhadores s, com uma representação de 57% mede entre 170 e 180 cm e 43% pesa entre 95 e 110 kg. Estes perfis físicos podem impactar diretamente a produtividade dos trabalhadores em atividade eu exigem força física e resistência.
- * Apenas 43% dos trabalhadores foram considerados saudáveis, enquanto 57% declaram possuir algum problema de saúde, o que se pode traduzir diretamente num fraco desempenho de trabalho, especialmente em tarefas de âmbito físico.
- * Há uma divisão clara entre chefes de secção (43%) e operadores principais (57%). Isto indica que a *makro* se assume com níveis hierárquicos definidos, que pode ser muito relevante quando diferentes funções exigem diferentes níveis de capacidade física.
- * A maioria dos trabalhadores (57%) está na empresa entre 31 e 40 anos, demonstrando um grupo de trabalhadores experientes.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

- * Todos os trabalhadores possuem contrato de trabalho sem termo e o intervalo de salarial predominante (57%) situa-se entre os 1000 e os 1300 euros.
- * Todos os trabalhadores possuem horários diurnos, que podem variar entre as 6h30 e as 21h30 e realizam pausas para descanso ou alimentação de cerca de 1 hora a 1 hora e 15 minutos durante o seu horário de trabalho.

PERGUNTAS	DADOS RECOLHIDOS	RESULTADOS/ANÁLISE
Nome		
Idade	51-60; 51-60; 51-60; 51-60; 41-50; 51-60; 41-50 (5 entrevistados com 51-60; 2 entrevistados com 41-50)	29% 41-50; 71% 51-60
Altura	170-180; 170-180; 180-190; 160-170; 170-180; 180-190; 170-180 (4 = 170-180; 1 = 160-170; 2 = 180-190)	14% 160-170; 57% 170-180; 29% 180-190
Peso	95-110; 80-95; 95-110; 80-95; 80-95; 95-110; 65-80 (3 = 95-110; 3 = 80-95; 1 = 65-80)	14% 65-80; 43% 80-95; 43% 95-110
Problemas de Saúde	Sim; Não; Sim; Sim; Não; Sim; Não (4 = sim; 3 = não)	43% Saudáveis; 57% Doentes
Função/posição que desempenha na empresa	Chefe de Secção; Operador Principal; Chefe de Secção; Chefe de Secção; Operador Principal; Operador Principal; Operador Principal (3 Chefes de Secção; 4 Operadores Principais)	43% Chefes de S.; 57% Op. Principais
Tarefas associadas à sua função	Atendimento ao cliente, negociações, gestão de encomendas, de quebras, de stocks, de doações, de markdown, gap check, stock check, reposição, inventários, gestão de equipa (chefes de secção)	
Anos de contrato	31-40; 31-40; 31-40; 21-30; 21-30; 31-40; 21-30 (4 = 31-40; 3 = 21-30)	43% 21-30.; 57% 31-40
Relação contratual	Contrato sem Termo	100% Contrato s/ Termo
Intervalo Salarial	1000-1300; 1000-1300; 1300 ou +; 1000-1300; 1000-1300;700-1000; 1000-1300 (5 = 1000-1300; 1 = 1300 ou +; 1 = 700-1000)	14% 700-1000; 14% 1300 ou +; 71% 1000-1300
Rotatividade horária (horário diurno, noturno ou por turnos)	Diurno	100% Diurno
Janelas horárias de trabalho	6h30-21h30	100% 6h30-21h30
Intervalos ou pausas realizadas durante o horário de trabalho	1h15; 1h; 1h; 1h30; 1h30; 1h; 1h (1 = 1h15; 3 = 1h; 1 = 1h30)	14% 1h; 14% 1h15; 71% 1h30

Tabela 4 - Análise da primeira parte da caracterização da amostra - fase de pré-reestruturação de layout.
Fonte: Elaboração Própria.

Pela análise da recolha de dados da segunda parte da análise (Tabela 5), pode-se concluir que:

- * A generalidade dos trabalhadores (57%) possui força moderada, o que é coerente com o perfil de um grupo mais velho. Apenas 43% têm força considerada forte.
- * Tanto a agilidade quanto a coordenação motora seguem uma distribuição semelhante à da força física, com a maioria (57%) sendo considerada moderada e 43% forte. Estes resultados indicam que, embora o grupo tenha capacidade física para o trabalho, a agilidade e coordenação podem ser pontos de atenção, especialmente em atividades que exigem rapidez, como o processo de reposição.
- * A resistência física encontra-se bem distribuída entre os trabalhadores, em que 29% são considerados fracos, 43% moderados e 29% fortes. A resistência ao stress apresenta um quadro semelhante ao da resistência física, espelhando 43%

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

com resistência moderada e 29% forte. Isto indica que o grupo de trabalhadores estudados enfrenta desafios em momentos de *stress* ou trabalho prolongado.

- * Por fim, a saúde geral deste grupo de indivíduos é avaliada, com 57% dos trabalhadores a serem considerados com saúde moderada e apenas 14% com saúde forte. Estes dados refletem o impacto da idade e das condições físicas no desempenho das tarefas dos trabalhadores.

PERGUNTAS	DADOS RECOLHIDOS	RESULTADOS/ANÁLISE
Força Física	Moderada; Forte; Moderada; Moderada; Forte; Moderada; Moderada (5 = Moderada; 2 = Forte)	29% Forte; 71% Moderada
Agilidade	Moderada; Forte; Moderada; Moderada; Forte; Moderada; Forte (4 = Moderada; 3 = Forte)	43% Forte; 57% Moderada
Coordenação motora	Moderada; Forte; Forte; Moderada; Forte; Moderada; Forte (3 = Moderada; 4 = Forte)	43% Moderada; 57% Forte
Resistência física	Fraca; Forte; Moderada; Forte; Forte; Fraca; Moderada (2 = Fraca; 2 = Moderada; 3 = Forte)	29% Fraca; 29% Moderada; 43% Forte
Resistência ao stress	Moderada; Forte; Moderada; Fraca; Forte; Moderada; Moderada (1 = Fraca; 4 = Moderada; 2 = Forte)	14% Fraca; 29% Moderada; 57% Forte
Saúde geral	Fraca; Forte; Moderada; Moderada; Forte; Moderada; Forte (1 = Fraca; 3 = Moderada; 3 = Forte)	14% Fraca; 43% Moderada; 43% Forte

Tabela 5 - Análise da segunda parte da caracterização da amostra - fase de pré-reestruturação de *layout*.
Fonte: Elaboração Própria.

Em suma, pode-se constatar que o perfil dos trabalhadores é composto maioritariamente por indivíduos entre os 51 e 60 anos, com níveis moderados de força, agilidade e resistência. A maior parte do grupo possui alguma condição de saúde e a sua capacidade física é suficiente para a função que desempenham, porém com algumas limitações, principalmente relacionadas com a resistência física e ao *stress*. Estes dados podem ser importantes para a tomada de decisão, planeamento e desenvolvimento de estratégias relacionadas com projetos de reestruturação de *layout*, já que está em causa a saúde e desempenho físico dos trabalhadores, pontos esses diretamente relacionados com a produtividade e satisfação dos mesmos.

A Parte IV do inquérito por entrevista centra-se na exploração do *layout* inicial da empresa e no impacto que este tem na rotina dos trabalhadores. Esta secção inclui perguntas sobre os aspetos positivos e negativos do *layout*, como afeta a produtividade e eficiência no trabalho e quais as mudanças que os fariam se tivessem autonomia para a

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

tomada de decisão. A análise das perguntas desta parte destaca uma preocupação com três áreas principais: (1) a funcionalidade do *layout*; (2) a satisfação pessoal de cada trabalhador; e (3) o impacto na comunicação e no bem-estar. Esta Parte IV do inquérito por entrevista desempenha um papel crucial na avaliação da eficiência do *layout* inicial e como este pode ser melhorado para aumentar a satisfação e a produtividade dos trabalhadores.

Portanto, pode-se dizer que as entrevistas realizadas sobre o *layout* inicial revelaram uma série de *insights* importantes em relação à percepção dos trabalhadores acerca da eficiência, da sua satisfação e dos desafios enfrentados no ambiente de trabalho. Segue-se a análise das respostas dos 7 entrevistados, estruturadas de acordo com as principais questões do guião de entrevista e dos objetivos inicialmente definidos. Para a análise e tratamento dos dados, utilizou-se uma metodologia de síntese de objetivos (*Apêndice 5*), que possibilitou a codificação dos segmentos das entrevistas. A partir dessa codificação, foi possível elaborar VÁRIOS quadro resumo, facilitando o tratamento e interpretação dos dados.

Segue-se a análise das perguntas da primeira área da Parte IV sobre a funcionalidade do *layout* inicial. Ao solicitar que o entrevistado descreva e avalie a eficiência deste *layout*, procura-se estudar o papel que a disposição física tem na produtividade e na adaptação às tarefas diárias.

Os entrevistados foram unânimes na resposta à pergunta 1 **“Peço por favor que descreva o *layout* atual.”**, pois destacaram que esse *layout* apresentava tanto vantagens como desvantagens. Um dos pontos mais mencionado foi a necessidade de implementação da paletização, que melhora a eficiência e facilita a reposição e reduz drasticamente o tempo gasto no processo, especialmente para produtos de alta rotação. No entanto, identificaram-se lacunas significativas, como a falta de uniformidade na aplicação do sistema *one touch pallet* e a insuficiência de estanteria adequada em certas áreas. Na secção alimentar, por exemplo, prateleiras excessivamente altas dificultam o acesso dos trabalhadores, criando desafios adicionais na reposição de produtos.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

PERGUNTA	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Peço por favor que descreva o layout atual.	<i>A disposição à palete a nível operacional é muito mais rentável, mas temos ainda uma lacuna, principalmente com o supply chain. Ou seja, tudo tem de começar pelo armazém, pois se as coisas não vieram do armazém em condições, todo o trabalho que se está a fazer em relação ao layout acaba por não ser produtivo, porque as caixas passam-nos pelas mãos na mesma. Pontos positivos é quando elas vêm condições, quando as paletes vêm conforme para colocar, é mais rápido e mais produtivo e é tudo melhor. Para além da massificação do produto, que entra facilmente porque está a palete, tendo em conta os fracos recursos que temos de reposição, principalmente nos momentos mais fortes.</i>	I
	<i>Na parte do não alimentar não acho que esteja mal, no alimentar tem prateleiras um bocadinho mais elevadas e alguns funcionários eventualmente têm de ter um escadote para chegar a elas para repor. Está mais prático da forma como está, mas se fosse metidos mais artigos à palete, melhorava bastante o esforço dos funcionários, porque para o cliente acaba por ser igual ter na palete ou na prateleira. A nível de satisfação do colaborador dá mais disponibilidade para atendimento ao cliente porque poupa no tempo de reposição.</i>	II
	<i>Temos de ter em atenção que esta loja é um bocado diferente de todas as outras lojas e que nós reduzimos muito sortido, pois nós tínhamos diferenciação e esta loja como todas as lojas partem muito pela diferenciação. Nesta loja com muitos SCO's essa diferenciação tinha muita influência nesses clientes. Também no sortido, quanto a mim, melhorámos muito, pois havia muita coisa que como nós costumamos dizer era para "encher chouriços", porque o fornecedor para dar descontos no que era interessante tínhamos que comprar o restante e como eu costumava dizer que não podemos também ter só o filé mignon, temos que ter o filé mignon primeiro e depois também temos de ter algumas coisas de segunda classe, onde se possa dar essa tal imagem de que somos diferenciadores.</i>	III
	<i>Os layouts neste momento já estão mais eficazes, porque a remoção de linha dos artigos, permitiu-nos ter mais espaço e deixá-los mais massificados, pelo que a leitura e acesso tornaram-se muito melhores comparativamente ao que nós tínhamos. Sem dúvida que o cliente agora tem uma melhor leitura do layout que no passado, apesar de que existem aspetos que temos de limar, mas nem sempre é possível porque depende de terceiros.</i>	IV
	<i>Falta mais massificação à palete. O layout neste momento não tem um circuito de cliente intuitivo. O layout não é intuitivo nem prático e chegar às caixas é muito demorado. Aqui a solução passava por passar tudo a estanteria pesada, a rack e teres um armazém e mais pessoas. Ao nível de pontos positivos ainda continua a ser o sortido, a diferenciação e inovação, que muitas vezes andamos à frente da concorrência.</i>	VI
	<i>Positivamente, o facto de haver uma definição concreta no layout permite verticalizar, porque não obriga a ter de arranjar espaço para uns segundos artigos. Negativamente, alguns grupos têm as frentes muito limitadas no espaço e dificulta um bocado o trabalho.</i>	VII

Tabela 6 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pré-reestruturação de layout - Pergunta 1.
Fonte: Elaboração Própria.

À pergunta 2 **“Como se sente em relação ao layout atual?”**, os trabalhadores manifestaram uma insatisfação generalizada com o estado do layout. Muitos trabalhadores expressaram frustração com a desorganização e as frequentes mudanças no posicionamento dos produtos, o que afeta de forma direta a sua eficiência. Apesar de alguns reconhecerem melhorias no layout por comparação aos vários do passado, ainda subsiste a sensação de que as mudanças são implementadas de forma desorganizada e sem um planeamento claro. Um dos entrevistados mencionou “indignação” relativamente à falta de organização em certas áreas da loja.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

PERGUNTA	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Como se sente em relação ao layout atual?	<i>Dá-me alguma indignação em determinadas famílias. Há famílias de produtos onde a exposição à palete faz todo o sentido, tendo em conta a rotatividade do produto e não se fala em quebras porque são coisas que têm uma validade mais longa. Na área de perecíveis, as coisas são mais complicadas, pois temos famílias de produtos, que pela validade ou pela pouca rotação que tem não dá para criar paletes, se não, arriscamos a ter quebras isoladas de produtos que não necessitam estar expostos à palete.</i>	I
	<i>As coisas evoluíram bastante. Eu sei porque eu estou cá há 30 anos e há 25 anos nada era assim. Era tudo muito mais trabalhoso, agora é tudo muito menos trabalhoso. A paletização veio melhorar muito e as coisas são muito mais fáceis de encaixar nas prateleiras.</i>	II
	<i>Por comparação com a nossa concorrência, nós em termos de limpeza, apresentação e exposição damos, como eu costumo dizer, damos 100 a 0. O nosso layout não está feito para SCO's, mas nós nunca podemos os podemos descurar. E por isso é que alerto que muitas das vezes estarmos só focados num target de clientes não vamos a lado nenhum, pois temos de estar sempre de olhos abertos e ver que se nos acontece outra coisa do idêntica à última pandemia, temos que estar outra vez preparados para ir atrás dos SCO's, que foi quem nos salvou. Portanto temos de estar sempre de mão dada com todos, podemos estar mais direcionados para aquilo que é o nosso foco, mas teremos de estar sempre de mão dada com todos, pois só assim é que se consegue o bolo.</i>	III
	<i>Sinto confusão em algumas partes do layout. Por exemplo, aquela "feira" na entrada da loja, acho que deveria estar mais apetecível, porque estamos a trabalhar na massificação, mas precisamos de mais. O cliente quando passa por lá, segue em frente, só quando precisa de um artigo em específico é que é obrigado a percorrer a área.</i>	IV
	<i>Acho que não está adequado e existe desorganização por falta de mão-de-obra.. Entraram e saíram muitos artigos, e houve pessoas que tomaram a liberdade de implantar os artigos onde queriam e lhes apetecia, sem respeitarem e seguirem a segmentação que estava planeada.</i>	VI
	<i>Está a melhorar, mas há sempre oportunidade para se fazer mais e melhor.</i>	V e VII

Tabela 7 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pré-reestruturação de layout - Pergunta 2.
Fonte: Elaboração Própria.

Os entrevistados também indicaram várias mudanças que consideram prioritárias aquando das respostas à pergunta 3 “**Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao atual layout?**”. Entre as sugestões mais frequente estão o aumento da paletização e a organização mais eficientes das áreas com alta rotatividade. Foi ainda proposto um redesenho do layout por manchas, agrupando famílias de produtos semelhantes para facilitar o acesso e a gestão do stock. Essas mudanças visam melhorar a produtividade operacional, reduzir o tempo de reposição e proporcionar uma experiência de compra mais fluída para os clientes.

PERGUNTA	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao atual layout?	<i>As reformulações do sortido têm impactado muito o layout e, por falta de estabilidade, estamos sempre a mexer. Para um layout ser produtivo, é preciso fazer as alterações de uma vez e seguir os planogramas, evitando reorganizações constantes.</i>	I
	<i>Desejaria que a maior parte dos artigos se pudesse encaixar em paletes, principalmente os produtos com bastante rotação, seria muito mais prático.</i>	II
	<i>Nossa linha de enlatados e malhos é limitada, dependendo muito de fornecedores específicos, o que gera vulnerabilidade. Precisamos de uma marca líder contínua e maior diferenciação entre nossas marcas e as dos fornecedores. Além disso, seria importante ampliar o sortido de alguns produtos, como bolachas e chocolates, sem exagerar, mas oferecendo mais opções ao cliente. Em termos de layout aquilo que teria de acontecer numa solução destas era aumentar o espaço também disponível e aumentar alguns números de referências.</i>	III
	<i>Melhorar a apresentação dos néctares, seguindo o exemplo dos sumos sem gás. Alterar a feira de entrada da loja, ampliando e tornando mais impactante, além de melhorar a exposição de artigos como espreguiçadeiras. No DPH, evitar paletes com alturas desiguais causados pela reposição noturna. Manter a secção de vinhos como destaque. Ajustar o layout para evitar topos com paletes baixas. Alterar o layout por manchas poderia fazer sentido, a líquida toda na zona mais próxima da cave dos vinhos e a mercearia toda mais próxima dos checkouts. Evitar mudanças frequentes na loja, que desorientam clientes habituais.</i>	IV
	<i>As mudanças passariam por mais paletização e massificação. Para além disso, se possível gostaria de colocar o layout por manchas de grandes famílias (mercearia, líquida, DPH e não-alimentar).</i>	VI
	<i>Identificava onde não consigo encaixar algumas coisas para depois arranjar espaços para aquilo que está um bocado apertado. Seria uma "remodelação completa" de faces e módulos, ou seja, seria ganhar espaço.</i>	VII

Tabela 8 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pré-reestruturação de layout - Pergunta 3.
Fonte: Elaboração Própria.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Durante as respostas à pergunta 4 “Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade de uma transição ou mudança de *layout*?”, predominou a preocupação com o impacto negativo do *layout* na rotina de trabalho, apesar das opiniões sobre a transição para um novo *layout* variarem entre os entrevistados. A falta de uma organização mais clara do espaço, durante o processo de mudança, também foi apontada como um fator que dificulta o cumprimento das tarefas diárias e o atendimento ao cliente. Alguns consideram o processo complexo, especialmente devido ao grande volume de produtos que precisariam de ser movimentados e, ainda, mencionaram a dificuldade em adaptar-se às frequentes mudanças no *layout*, o que gera um ambiente de incerteza. A resistência à mudança foi então mencionada, especialmente pela sobrecarga de trabalho associada às constantes modificações no *layout*, muitas vezes implementadas sem uma visão de longo prazo. No entanto, outros afirmaram que a transição pode ser feita de forma relativamente simples, desde que haja um planeamento adequado.

PERGUNTA	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade de uma transição ou mudança de <i>layout</i> ?	<i>Mudanças em estanterias leves das áreas dos frescos são mais fáceis, especialmente com o uso de rodinhas nas gôndolas. As maiores dificuldades surgem ao mover racks pesados, que tornam o processo mais complicado. As mudanças devem ser feitas fora do horário de funcionamento da loja para evitar interferências com o Delivery e garantir maior produtividade, para além de que realizar essas mudanças sem clientes na loja torna o trabalho mais rápido e eficiente.</i>	I
	<i>Uma mudança de <i>layout</i> é fácil ou difícil consoante as famílias de produto a movimentar. Por isso pode ser complexo se tivermos de movimentar muito produto.</i>	II
	<i>Sinto que é fácil fazer-se uma mudança.</i>	III, V e VI
	<i>Para além das nossas tarefas, ainda temos de fazer mais essas mudanças e, por isso, é claro que não somos muito recetivos a isso. Se a empresa diz que é para fazer, temos de fazer, mas não é com a maior satisfação do mundo, há 6 anos seguidos que ando a fazer mudanças, não é uma vez por ano, chegam a ser 2 e 3 vezes por ano, porque chega um chefe e diz que é para mudar, depois chega outro e é para mudar outra vez, enfim...</i>	IV
	<i>Se houver um planeamento logo inicial não há dificuldade na implementação. Ou seja, não acho que seja fácil ou difícil, mas sim exigente.</i>	VII

Tabela 9 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pré-reestruturação de *layout* - Pergunta 4.
Fonte: Elaboração Própria.

A perceção de eficiência no *layout* inicial também variou entre os entrevistados na resposta à questão 5 “Sente que consegue ser eficiente com o atual *layout*? De que forma?”. Muitos afirmaram que, devido ao conhecimento prévio do espaço e dos produtos, conseguem desempenhar funções de forma eficiente e produtiva. A paletização foi citada como um dos fatores que contribui para a rapidez nas reposições. No entanto, os entrevistados também observaram que a falta de mais paletes ao solo e a desorganização de algumas áreas continuam a comprometer a eficiência de uma forma geral.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

PERGUNTA	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Sente que consegue ser eficiente com atual layout? De que forma?	<i>Sim. Os artigos que sei que tem mais rotação, já estão nas paletes. Fomos das primeiras lojas a colocar à palete na área do PLS e tudo aquilo que eu via que não íamos correr riscos, que não tem nem quebra nem overstock, tendo em conta que tem que ser artigos que têm alguma rotação, tudo o que nós conseguimos mudar para esse tipo de paletização nós mudámos e está a correr bem. Em relação ao Alimentar, acho que ainda há alguma paletização a fazer-se, que não nos permite ser ainda o mais eficiente, quanto possível.</i>	I
	<i>Sim, consigo ser eficiente. Os anos de empresa e o conhecimento do produto são o que me fazem ser eficiente, porque já conheço os sítios dos artigos e o facto de ter paletes ao solo permite-nos que quando termina uma coloquemos outra sem haver grande dificuldade. Por estes motivos, é mais rápido para repar, mas ainda assim posso ser mais eficiente se houver mais paletização.</i>	II, III, IV, V, VI e VII

Tabela 10 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pré-reestruturação de layout - Pergunta 5.
Fonte: Elaboração Própria.

Na resposta à questão 6 **“Que impacto teria uma reestruturação de layout no cumprimento das suas tarefas diárias? (facilitaria ou dificultaria? De que forma?)”**, os trabalhadores reconhecem que uma reestruturação do layout poderia trazer dificuldades temporárias, mas, a longo prazo, facilitaria a execução das suas tarefas diárias. No entanto, as mudanças constantes foram apontadas como um fator perturbador, que interfere nas rotinas estabelecidas e atrapalha o fluxo normal de trabalho. Há uma clara perceção de que as alterações precisam ser implementadas de maneira mais planeada, estável e controlada.

PERGUNTA	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Que impacto teria uma reestruturação de layout no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaria ou dificultaria? De que forma?)	<i>Tem muito impacto, como é óbvio. É normal que algumas coisas fiquem por fazer quando há mudanças, mas se as coisas forem planeadas, poderá haver uma outra tarefa que é lógico que temos de deixar, no entanto tudo se acabará por encaixar.</i>	I
	<i>No início iria dificultar, mas iríamos deixar de certeza de forma que fosse para melhorar, porque se não, não valia a pena estarmos a fazer mudanças.</i>	III
	<i>Claro que dificulta! Tenho negócios que tenho de fazer, para além do gap check e do stock check, que apesar de serem quase iguais temos de fazer e que demoram quase duas horas, pelo que quando estou a fazer mudanças, são tarefas que não se fazem.</i>	IV
	<i>Depende da quantidade de mudanças.</i>	VI
	<i>Depende do contexto em que fosse alterado o layout.</i>	VII

Tabela 11 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pré-reestruturação de layout - Pergunta 6.
Fonte: Elaboração Própria.

De seguida, surge a análise das perguntas da segunda área da Parte IV acerca da satisfação dos trabalhadores. Nesta fase foi realizado um questionário com base numa escala de 1 a 10, da satisfação geral com o layout e da satisfação com pontos específicos do layout, que permitem avaliar diversas dimensões relacionadas com a produtividade, organização e satisfação no ambiente de trabalho antes da reestruturação de layout da loja. Este método de questionário serve como linha de base para comparar os resultados após a implementação do novo layout, permitindo uma avaliação dos impactos nas operações da loja e na satisfação dos trabalhadores.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Com base nas classificações dadas pelos trabalhadores (*Tabela 12*), pode-se concluir que, de uma forma geral, a disposição das várias famílias de produtos na loja foi avaliada como razoável, com uma média de 7. Contudo, a variação nas respostas (com classificação entre 4 e 10) indica que há uma perceção mista, onde alguns trabalhadores consideram a disposição eficiente, enquanto outros acreditam que há espaço para melhorias. A disposição das prateleiras nos módulos de lineares foi também avaliada com uma média de 7, mas com menor variação entre as respostas (5 a 9), o que sugere uma perceção mais uniforme, embora ainda exista a necessidade de ajustes. Em termos de organização geral dos artigos, a média de 7 reflete uma avaliação moderada. As respostas variaram de 5 a 10, o que sugere que, enquanto alguns trabalhadores consideram a organização adequada, outros manifestam algum desagrado com a desorganização que afeta negativamente o seu trabalho. O espaço disponível para a exposição dos artigos obteve também uma média de 7, manifestando uma variação mais controlada entre as classificações (5 a 8), significando que a maioria dos trabalhadores está satisfeita, embora alguns considerem necessário ampliar o espaço para melhorar a disposição. Uma das áreas que mais requer atenção é o espaço para o armazenamento de *stock*, com uma média baixa de 6 e uma grande disparidade nas respostas, que variam de 1 a 9. Isso indica que alguns trabalhadores enfrentam grandes dificuldades na alocação do *stock*, o que pode prejudicar a sua produtividade na reposição de produtos, pois poderá aumentar o tempo gasto com a procura pelo espaço disponível para a alocação das paletes nos *racks* aéreos (*racks* destinados ao armazenamento do *stock*, que se localiza na parte de cima dos lineares de exposição de produtos). O processo de reposição, por sua vez, também foi mal classificado, com uma média de 6 e uma variação significativa nas respostas, de 2 a 9. Estes fatores evidenciam que os trabalhadores enfrentam grandes desafios na reposição de produtos, possivelmente relacionado com o espaço e com a organização do *stock*. Em termos de experiência dos clientes durante o processo de compra, a média foi de 7, o que indica que os trabalhadores acreditam que, de um modo geral, a experiência dos clientes é positiva. No entanto, a variação das respostas, de 3 a 10, aponta para a existência de situações em que a experiência do cliente pode ser comprometida, devido à organização dos produtos ou à fluidez da circulação na loja, por exemplo. A disponibilidade de tempo

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

para o atendimento ao cliente foi avaliada também com uma média de 7, refletindo que os trabalhadores sentem que conseguem atender os clientes de forma adequada, mas a variação das classificações sugere que, em alguns momentos, a carga de trabalho interfere na qualidade e no tempo disponível desse atendimento. A forma como os clientes circulam na loja foi avaliada com uma média de 7, com uma variação entre 3 e 10, refletindo a importância de um *layout* que facilite a circulação e que impacta tanto na experiência de compra como na produtividade dos trabalhadores. Já a produtividade operacional individual foi um dos aspetos mais bem avaliados, com uma média de 8 e variação reduzida entre as respostas (7 a 10), sugerindo que, apesar dos desafios operacionais, os trabalhadores conseguem manter um bom nível de produtividade. As diretrizes gerais da empresa foi uma das áreas mais mal classificadas, com uma média de 6 e uma variação significativa nas respostas (de 1 a 9), o que pode indicar falta de clareza nas orientações sobre como os processos operacionais devem ser conduzidos, especialmente no que diz respeito à reposição de produtos. A organização dos equipamentos de trabalho, como empilhadores, porta-paletes e PDTs, recebeu uma avaliação moderada, com uma média de 7, mas algumas respostas indicam uma organização deficiente em certas áreas. O acesso a estas ferramentas necessárias para o processo de reposição também foi avaliado como uma média de 7, com uma variação entre 3 e 10. Este resultado sugere que, embora a maioria dos trabalhadores tenha acesso adequado às ferramentas, existem problemas pontuais que dificultam esse acesso em determinadas situações. A praticidade no trabalho foi uma das áreas mais bem avaliadas, com uma média de 8, o que reflete que, apesar das limitações mencionadas, os trabalhadores consideram o seu trabalho relativamente prático. Por fim, em termos de satisfação geral, as respostas dos entrevistados revelam uma visão mista. Enquanto alguns reconhecem que o *layout* tem melhorado gradualmente e que a loja tem progredido em algumas áreas, outros continuam a apontar problemas significativos. Entre as principais queixas estão a necessidade de maior organização e a redução da desordem, principalmente em áreas com elevado volume de mercadorias. A insatisfação deriva, em grande parte, da perceção de que as melhorias realizadas até o momento ainda não são suficientes.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Escala	MÉDIA	MÁXIMO	MÍNIMO
Disposição das várias famílias de produtos na loja	7	10	4
Disposição das prateleiras dos vários módulos de linear	7	9	5
Organização geral dos artigos	7	10	5
Espaço disponível para a exposição geral dos artigos	7	8	5
Espaço disponível para o armazenamento do diverso stock	6	9	1
Processo de reposição	6	9	2
Experiência dos clientes durante o processo de compra	7	10	3
Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas	7	9	3
Forma como os clientes circulam durante o processo de compra	7	10	3
Produtividade operacional individual	8	10	7
Diretrizes gerais da empresa enquanto forma de operar (principalmente, repor)	6	9	3
Organização dos equipamentos de trabalho (empilhadores, porta-paletes, etc.)	7	10	3
Acessos a ferramentas necessárias para o trabalho de reposição	7	10	3
Praticidade no trabalho	8	10	5
Satisfação com o Layout	8	10	5

Tabela 12 - Resultados do questionário de satisfação dos trabalhadores, fase pré reestruturação de *layout*.
Fonte: Elaboração Própria.

Em suma, os resultados deste questionário indicam que, antes da reestruturação de *layout*, há uma perceção geral positiva, no entanto existem áreas importantes que precisam de ser melhoradas, principalmente no que se refere à organização do stock e ao processo de reposição de produtos. A reestruturação de *layout* tem potencial para resolver muitos desses problemas, otimizando o fluxo de clientes, a produtividade operacional e o acesso a ferramentas necessárias para o trabalho, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e para uma experiência de compra mais agradável para os clientes.

Na terceira área da Parte IV é estudado o impacto na comunicação e no bem-estar dos trabalhadores e as suas expectativas para o futuro, pelo que se segue a análise das respostas às questões desta área. Ao questionar-se sobre a forma como as mudanças de *layout* são comunicadas e se elas afetam o bem-estar, mede-se a perceção dos trabalhadores sobre a gestão da empresa no que diz respeito a reestruturações físicas.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Com base nos dados recolhidos, a análise segue estruturada consoante os temas principais desta área: comunicação e *feedback*, bem-estar e ambiente de trabalho e expectativas para o futuro.

À questão 7 “**De que forma a empresa comunica sempre que existem mudanças no layout?**”, os trabalhadores manifestaram que a comunicação das mudanças estruturais é frequentemente realizada por e-mail ou através dos seus chefes, sem uma abordagem padronizada. Tal situação leva a uma falta de clareza e coesão nas informações transmitidas, o que, em momentos de reestruturação, cria um ambiente de incerteza que afeta diretamente a produtividade e motivação dos trabalhadores. Pode-se dizer ainda que as perceções de eficácia e clareza e comunicação variam entre os trabalhadores, com alguns sentindo-se mais apoiados e outros relatando falhas no acompanhamento contínuo e na explicação das mudanças.

PERGUNTA	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
De que forma a empresa comunica sempre que existem mudanças no layout?	<i>Principalmente as informações chegam-me pelo meu chefe (direção de loja).</i>	I e IV
	<i>Através do meu chefe ou através do e-mail.</i>	II, V, VI e VII
	<i>Via e-mail ou via teams.</i>	III

Tabela 13 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pré-reestruturação de *layout* - Pergunta 7.
Fonte: Elaboração Própria.

A maioria dos entrevistados indicou na resposta à questão 8 “**Sente que essas informações são adequadas e oportunas?**”, que as informações chegam tardiamente, limitando a sua capacidade de adaptação e planeamento eficiente para a nova disposição do *layout*. Diversos trabalhadores mencionaram que as comunicações, embora suficientes em conteúdo, pecam por chegar em cima do acontecimento, resultando em pressão e frustração devido à necessidade de ajustar rotinas com pouco ou nenhum aviso prévio.

PERGUNTA	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Sente que essas informações são adequadas e oportunas?	<i>Sim, são adequadas. Oportunas nunca são. Por vezes as informações não chegam atempadamente.</i>	I
	<i>Até agora sim, têm vindo no tempo certo.</i>	II e V
	<i>As campanhas devem ser mais bem informadas e antecipadas, incluindo detalhes sobre produtos e destaques. Sem essa informação, fica difícil fazer projeções de vendas, e precisamos saber exatamente o que o fornecedor pagou para garantir que o destaque esteja correto e alinhado com as expectativas, como no caso das campanhas da Ferrero.</i>	III
	<i>Nunca são oportunas e também nunca chegam de forma atempada e não nos dá espaço para nos organizarmos de certa maneira, é mais ao desenrasque. Com tempo, seria mais eficaz e produtivo, permitia-nos libertar e adiantar algumas tarefas que teríamos de fazer.</i>	IV
	<i>Oportunas nunca são, vêm-nos dar mais trabalho. Normalmente chegam-me com tempo e são adequadas à estratégia.</i>	VI
	<i>Algumas já pecam um bocadinho por tardia. Muitas das vezes não vêm no momento certo, havia de ter sido ligeiramente com algum tempo de antecedência para que nos possamos organizar e planear as alterações.</i>	VII

Tabela 14 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pré-reestruturação de *layout* - Pergunta 8.
Fonte: Elaboração Própria.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

As respostas à questão 9 “**O que pensa sobre as mudanças no layout afetarem o seu bem-estar geral?**”, revelaram percepções mistas, pois alguns trabalhadores afirmaram que as mudanças não os afetam significativamente, enquanto outros apontaram preocupações com a produtividade e com a sobrecarga de tarefas. Um trabalhador mencionou sentir-se indignado inicialmente, mas conseguir-se adaptar-se com o tempo. Em particular, um trabalhador destacou os impactos físicos negativos, como dores devido ao manuseio frequente de itens pesados, criticando a falta de consideração para esses aspetos na gestão.

PERGUNTA	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
O que pensa sobre as mudanças no layout afetarem o seu bem-estar geral?	<i>As mudanças não afetam o meu bem-estar geral.</i>	I, III, V e VI
	<i>Impactam o meu trabalho, mas não o meu bem-estar. Fico um bocado mais preocupado com aquilo que deixei de fazer enquanto andei a fazer mudanças e se ainda tenho tempo para fazê-lo.</i>	II
	<i>Sim, fico logo “possuído”, mas depois faz-se. Mas são precisas umas horitas para encaixar as ideias, organizar as coisas, e dois ou três dias depois estamos a fazer mudanças.</i>	IV
	<i>Pode me afetar de várias formas, por exemplo no atendimento ao cliente, na política de atendimento, no tipo de reposição e em termos físicos também. Se eu tiver com bastantes dores, por exemplo de uma alteração que esteja constantemente a transportar coisas pesadas, onde não seja fácil fazer o manuseamento dos artigos, isso vai-se refletir em quem quer que seja e quem disser o contrário acho que está a ser um bocado hipócrita.</i>	VII

Tabela 15 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pré-reestruturação de layout - Pergunta 9.
Fonte: Elaboração Própria.

As respostas à questão 10 “**Sente que as mudanças normalmente trazem-lhe mais conforto e segurança?**”, sugerem uma aceitação das mudanças, com os trabalhadores a mencionarem que acreditam que elas são implementadas para promover melhorias. Esse otimismo indica uma confiança nos objetivos das mudanças, mas implicitamente sugere que as alterações devem trazer benefícios reais, como aumento de conforto e segurança, para que se justifiquem.

PERGUNTA	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Sente que as mudanças normalmente trazem-lhe mais conforto e segurança?	<i>Sim, eu quero acreditar que sim, que sempre que é para mudar, é para melhor, porque caso contrário teremos de mudar novamente.</i>	TODOS

Tabela 16 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pré-reestruturação de layout - Pergunta 10.
Fonte: Elaboração Própria.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Na questão 11 “**Quais são as suas expectativas em relação ao layout no futuro?**”, as respostas mostram expectativas positivas e práticas em relação ao modelo de *layout* no futuro. Os trabalhadores esperam um *layout* mais eficiente, com capacidade de aumentar a produtividade e reduzir a necessidade de reposições frequentes. Um dos entrevistados sugere a adaptação do *layout* de forma a aumentar o linear à palete, uma vez que facilitaria o trabalho e reduziria suturas de *stock*. Outros trabalhadores acreditam que as mudanças podem melhorar a experiência do cliente, tornando o atendimento mais diferenciado e alinhado com as necessidades de um grupo de clientes cada vez mais diverso. Houve ainda sugestões de adaptar os *layouts* às novas tendências de consumo e ao crescimento de compras online, o que demonstra uma visão de futuro orientada para as necessidades do mercado.

PERGUNTA	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Quais são as suas expectativas em relação ao <i>layout</i> no futuro?	<i>Que fique mais prático ainda. Fazia sentido termos muito mais capacidade de linear à palete, aumentando a produtividade e evitando constantes reposições e eventuais ruturas também.</i>	I e V
	<i>São boas, ou seja, estamos a tentar evoluir para depois termos uma versão muito melhorada.</i>	II e IV
	<i>As mudanças devem ser encaradas de forma positiva, pois, apesar das dificuldades iniciais, melhoram a produtividade e o atendimento ao cliente. Esse atendimento diferenciado é reconhecido e valorizado, tornando-nos únicos aos olhos dos clientes.</i>	III
	<i>Precisamos adaptar a loja às novas tendências de consumo e à crescente diversidade de clientes, como muçulmanos e chineses, que têm diferentes necessidades enquanto clientes. Com o mercado em rápida mudança, é essencial ajustar a oferta, especialmente com o crescimento das compras online.</i>	VI
	<i>Que os grupos e subgrupos sejam organizados de forma mais simples, facilitando o apoio entre as secções e garantindo que o cliente reconheça a estrutura. Além disso, o layout deve ser reestruturado para evitar grandes movimentações de cargas durante o dia.</i>	VII

Tabela 17 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pré-reestruturação de *layout* - Pergunta 11.
Fonte: Elaboração Própria.

Alguns trabalhadores evidenciam um otimismo cauteloso nas respostas à questão 12 “**Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?**”. Eles acreditam que as mudanças devem ser implementadas com o intuito de melhoria. No entanto, um trabalhador alerta para a necessidade de um planeamento rigoroso para evitar impactos negativos na experiência do cliente, reforçando a importância de um processo cuidadoso durante a implementação.

PERGUNTA	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?	<i>Eu estou otimista, pois quero acreditar que sempre que é para mudar, mudamos para melhor.</i>	I, II, IV, V, VI e VII
	<i>Otimismo é essencial para melhorar as coisas, mas isso requer planeamento bem feito. Detesto quando mudanças afetam os clientes, pois devemos trabalhar sem perturbar a experiência deles.</i>	III

Tabela 18 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pré-reestruturação de *layout* - Pergunta 12.
Fonte: Elaboração Própria.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Numa última instância foi dada a oportunidade aos entrevistados de fazerem alguma questão acerca do tema abordado ou de quererem acrescentar algum detalhe que considerassem pertinente para o estudo em causa. A única questão levantada foi sobre o cronograma para a implementação das alterações de *layout*, indicando interesse dos trabalhadores em entender melhor os planos de reestruturação e a previsão para a concretização das mudanças. Nas respostas, os trabalhadores expressaram preocupações com a organização e preparação necessárias para garantir que as mudanças no *layout* sejam bem-sucedidas. Um deles alegou que a coordenação entre diferentes setores é essencial para que a reestruturação seja efetiva, apontando para importância da comunicação entre as áreas. Outro, destacou a necessidade de manter o espaço limpo e arrumado durante as mudanças, garantindo que os clientes percebam o *layout* como uma melhoria e que não haja confusão visual.

PERGUNTA	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Gostaria de fazer alguma questão acerca do tema abordado?	<i>Não.</i>	I, II, III, IV, V e VI
	<i>Para quando é que são as alterações de layout?</i>	VII
Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?	<i>A casa deve ser começada pelo telhado, pois não faz sentido termos layouts mais eficientes e produtivos se, ao chegar à loja, os produtos vêm em várias paletes sem uniformidade. As coisas só fazem sentido quando todas as partes funcionam bem e se comunicam adequadamente.</i>	I
	<i>Não.</i>	II, IV, V e VI
	<i>É importante ter uma boa organização e preparação ao mudar as coisas de lugar, é necessário garantir que o espaço está limpo e arrumado para que o cliente perceba as mudanças de forma positiva, sem confusão. O objetivo é que ele veja a loja como uma oportunidade, sabendo exatamente onde encontrar o que precisa.</i>	III
	<i>Não são exatamente detalhes, mas durante a implementação surgem coisas que só nos apercebemos depois, como algo esquecido ou uma falha, e então temos de ajustar posteriormente. Podem ser aspectos específicos ou aleatórios, mas nada preocupante.</i>	VII

Tabela 19 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pré-reestruturação de *layout* - Pergunta 13.
Fonte: Elaboração Própria.

Resumidamente, a análise das entrevistas demonstra que a reestruturação de *layout* impacta tanto a produtividade quanto a satisfação dos trabalhadores de forma considerável. A falta de um sistema de comunicação ágil e de *feedback* adequado, aliado a uma abordagem não colaborativa, reflete um cenário onde o potencial de compromisso e produtividade dos trabalhadores se encontra comprometido. Conclui-se também que, embora alguns trabalhadores enfrentem desafios e até desconforto físico com as mudanças, há uma disposição em aceitá-las como melhorias. As expectativas para o futuro são de um *layout* que melhore a produtividade e o atendimento ao cliente, mas há necessidade de um planeamento cuidadoso que minimize os impactos negativos.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Paralelamente aos inquéritos por entrevistas, como já referido anteriormente, decorreram as medições cronometradas dos tempos de reposição de produtos em prateleiras na secção de mercearia seca, com o objetivo de analisar a eficiência e eficácia do processo atual associado à produtividade dos trabalhadores. As cronometragens limitaram-se ao único trabalhador especializado na secção mercearia, sendo as cronometragens realizadas durante o horário útil de trabalho. Essa limitação, poderá ter comprometido a análise, uma vez que o estudo visa todas as secções da loja e o impacto das condições operacionais destas. As medições englobaram o registo de horas, minutos e segundos, bem como a descrição da tarefa associada a cada intervalo de tempo, garantindo uma análise detalhada de cada fase do processo.

A análise dos dados recolhidos focou-se em alguns indicadores de desempenho, nomeadamente o tempo real de reposição, o tempo total de interrupções e o tempo total de reposição, permitindo uma avaliação minuciosa dos desvios e pausas no processo. O tempo real de reposição refere-se ao período efetivo em que o repositor esteve dedicado exclusivamente à reposição, sem interrupções. Por outro lado, o tempo total de interrupções pode ser calculado subtraindo o tempo real de reposição do tempo total de reposição, e abrange pausas e desvios causados por interações diversas, como abordagens do chefe de secção, atendimento a clientes, apoio a fornecedores e suporte telefónico.

Para complementar a análise dos tempos, foi feita uma distinção nos custos de mão-de-obra direta (MOD) associados a cada um dos tempos cronometrados. Deste modo, além do custo hora-homem (Hh), foram considerados os custos MOD do tempo efetivo de reposição, das interrupções e do tempo total de reposição, oferecendo uma visão económica precisa sobre o impacto de cada atividade e interrupção no custo total de mão-de-obra.

Este trabalho de projeto adotou esta abordagem quantitativa, com o intuito de recolher dados numéricos mensuráveis que permitam responder à questão de investigação (Q.Inv.2). Foram conduzidos dois grandes momentos de cronometragens: antes e após reestruturações previstas no *layout* da loja, de forma a avaliar a variação dos tempos de

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

reposição e a eficácia das alterações propostas, pelo que a análise comparativa só foi possível após a recolha de dados na fase de pós-reestruturação.

4.2 Proposta do Novo Layout

Inicia-se, neste ponto, a fase prática do projeto de reestruturação de *layout*, estruturada na etapa de Ação e Intervenção do projeto. Esta etapa engloba o desenvolvimento do novo *layout* e subcapítulo seguinte, a sua implementação.

As lojas *makro* contão, atualmente, com nove secções principais (*Figura 7*), frutas e verduras, peixaria (inclui bacalhau), pls (inclui a padaria, congelados, lacticínios e charcutaria), talho, vinhos, mercearia seca, mercearia líquida, dph (inclui descartáveis, perfumaria e higiene) e não alimentar.

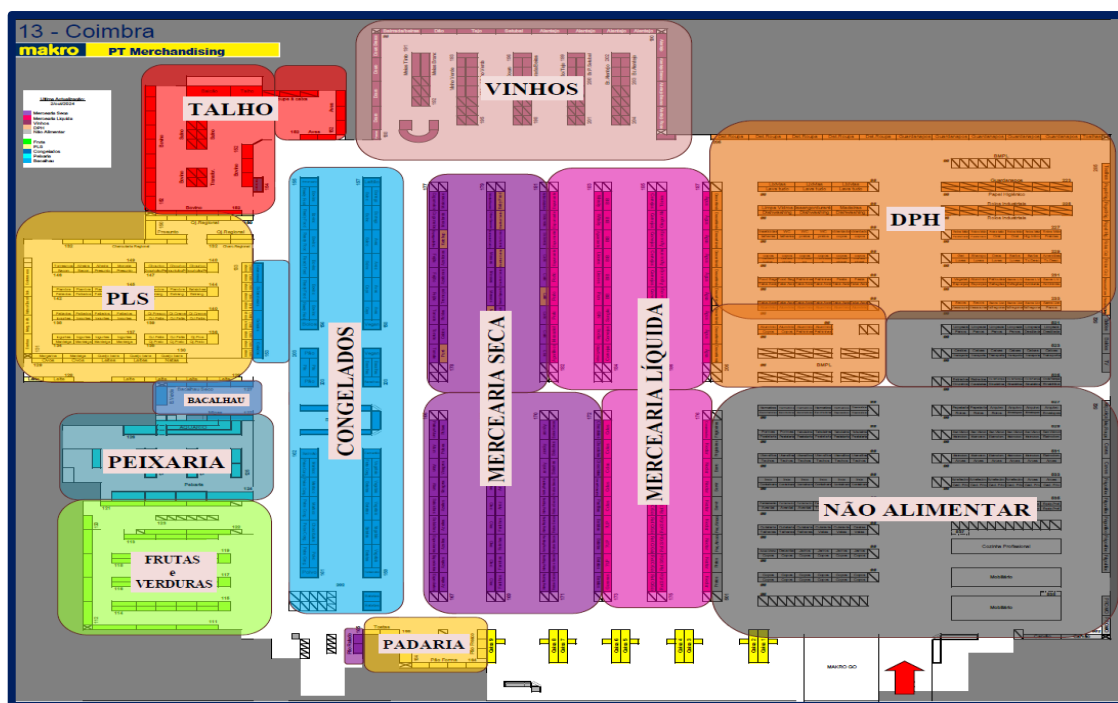


Figura 7 - *Layout* da loja *makro* de Coimbra, por secções.
 Fonte: Elaboração Própria.

Esta transformação foi estruturada para a secção de mercearia seca, uma vez que a loja *makro* de Coimbra já teve várias intervenções anteriores ao nível do seu *layout* nas restantes secções, principalmente no que diz respeito ao projeto de *one touch pallet*.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

A disposição do *layout* dificulta o processo de reposição de *stock* (fase do ciclo de vida operacional do produto – *Figura 8*), uma vez que obriga os trabalhadores a manusear todos os produtos para os retirar da paleta, em que chegam à loja, para a prateleira, contribuindo assim, para o aumento de tempo necessário para a reposição, diminuição da produtividade, diminuição do tempo disponível para o atendimento ao cliente e, conseqüente insatisfação do trabalhador (porque não consegue, muitas vezes, organizar-se entre o atendimento ao cliente, o trabalho de reposição e as restantes tarefas) e insatisfação dos clientes (porque não têm a atenção desejada e necessária por parte dos trabalhadores e constantemente encontram paletes no solo da loja a serem repostas que lhes causa constrangimentos ao nível da circulação e experiência durante a compra).

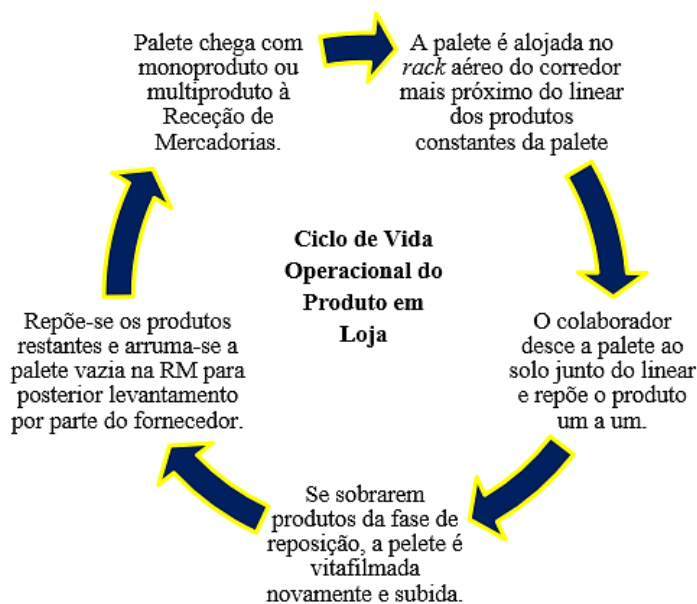


Figura 8 - Ciclo de vida operacional do produto em loja.
Fonte: Elaboração Própria.

Dentro da secção mercearia seca foram escolhidos os lineares com maior potencial de otimização para serem transformados. A escolha foi baseada na quantidade de prateleiras existentes e rotação dos artigos, com grande necessidade de se disporem em paletes. Após esta análise, verificou-se que iriam ser reestruturados os seguintes lineares: ketchup, puré, massas, cereais, nestum, *baby food* e café (*Figura 9* – destacados a cor amarela).

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

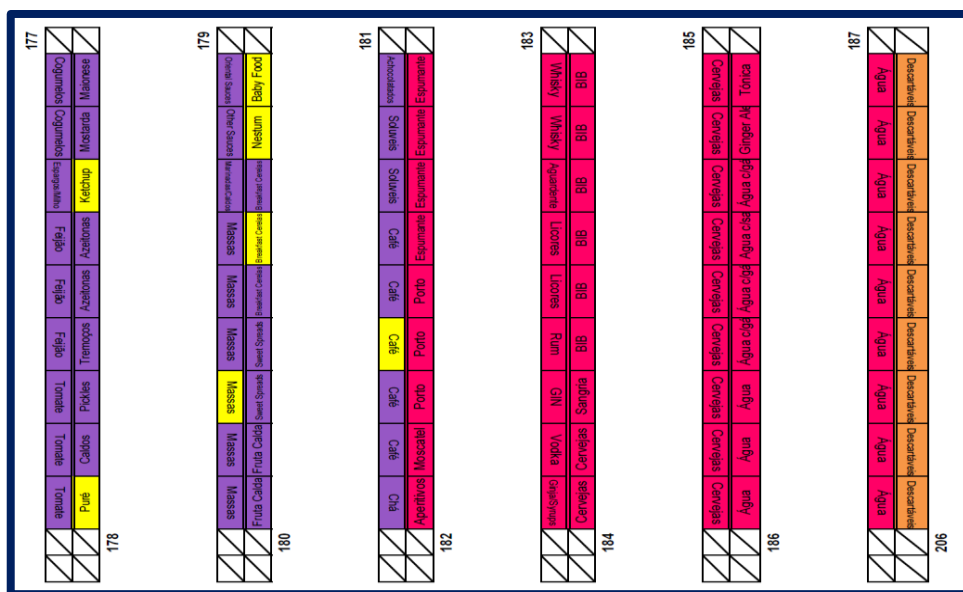


Figura 9 - Módulos de linear da mercearia seca sujeitos a arranjo físico.
Fonte: Elaboração Própria.

Esta, trata-se de uma solução Kaizen para a melhoria contínua do fluxo de trabalho e do armazenamento, pelo que o novo *layout* foi pensado para reduzir deslocamentos desnecessários, centralizar o acesso a materiais e otimizar o espaço, seguindo a filosofia Kaizen de “mudar para melhor” de maneira incremental.

4.3 Implementação do Novo Layout

No seguimento do que já tem vindo a ser explanado neste projeto, o processo de implementação do novo *layout* na loja *makro* de Coimbra foi projetado com foco na otimização da produtividade e da satisfação dos trabalhadores, buscando reduzir o tempo e esforço investidos no processo de reposição dos produtos e melhorar a experiência de compra dos clientes.

A primeira fase do processo envolveu a escolha de módulos de produtos com alta rotação e necessidades específicas de paletização. Após essa definição, foi elaborado o novo *layout*, que incluiu a substituição de estanteria ligeira por rack, adequado à alocação de paletes ao solo, o que facilita o acesso direto aos produtos e a massificação.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

A implementação seguiu uma aplicação prática do Kaizen nesta fase de implementação, com foco na eliminação de desperdícios relacionados com o tempo excessivo gasto na reposição de produtos. A substituição de estanterias ligeiras por *racks* foi uma ação estratégica para melhorar a eficiência operacional, reduzindo o esforço físico dos trabalhadores e otimizando o espaço disponível.

Este panorama de melhoria contínua guiou o projeto a fazer mudanças graduais e controladas pela *sponsor* do projeto. Na procura constante por melhorias incrementais, a equipa foi sempre observando o novo *layout* em operação, de forma a identificar oportunidades para ajustes imediatos, conforme necessário, seguindo o ciclo PDCA.

Esta abordagem prática de reposicionamento e organização dos produtos dentro de uma lógica de segmentação por famílias, visou uma disposição mais funcional e intuitiva tanto para os trabalhadores quanto para os clientes. Foi realizada uma reorganização dos lineares, de forma a reduzir a necessidade de manuseio e movimentação excessivo dos produtos. Como referido anteriormente, esta etapa contou com ajustes contínuos, alinhados com as observações e *inputs* dos trabalhadores e com as medições cronometradas de tempos de reposição, realizadas antes e durante a implementação.

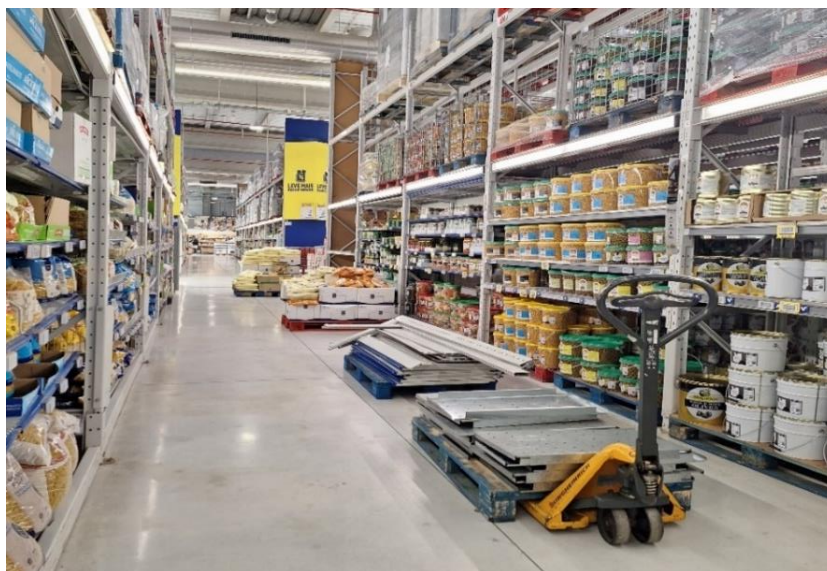


Figura 10 - Processo de reestruturação de layout.
Fotografado por: Sponsor do Projeto.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Durante o processo, enfrentaram-se alguns desafios. Em primeiro lugar, a secção de mercearia seca, como já referido anteriormente, conta apenas com um repositor, o que restringiu a amostra e impôs uma carga considerável de trabalho ao único trabalhador disponível para o projeto. A constante circulação e a necessidade de apoio dos clientes ao longo do dia, também dificultou a execução fluída das atividades de reposição, exigindo interrupções frequentes para permitir a passagem dos clientes e o atendimento às suas necessidades. O material e as paletes ao solo nos corredores também gerou alguma entropia na circulação fluída (*Figura 10*). Além disso, períodos de férias dos trabalhadores e a obrigatoriedade de cumprimento de outras tarefas diárias interferiram na consistência das medições, limitando a continuidade das atividades de reposição de acordo com o novo *layout*. Por fim, a coordenação entre as equipas de limpeza, vigilância, manutenção e reposição revelou-se um fator complexo e crítico para o sucesso, dado que, no ambiente de trabalho da loja, é desafiador garantir a disponibilidade simultânea dessas equipas para apoiar o processo (*Figura 11*). Por outro lado, a supervisão e apoio constantes, por parte da *Sponsor* foram cruciais para garantir uma transição eficiente e minimizar os impactos nas atividades diárias da loja.



Figura 11 - Processo de reestruturação de layout com equipa de reposição, limpeza e manutenção. Fotografado por: Sponsor do Projeto.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Pode-se concluir que, este processo de implementação evidenciou, assim, a importância de um planeamento detalhado e de uma comunicação eficaz com os trabalhadores, fatores essenciais para a aceitação e sucesso das mudanças estruturais promovidas.

4.4 Descrição e Análise do Cenário com o *Layout* Atual

Neste subcapítulo, é abordada a terceira etapa do método de investigação-ação, aplicada ao processo de reestruturação do *layout*, correspondente à fase de Observação e Avaliação da fase pós-reestruturação, onde é feita a descrição e análise do cenário com *layout* atual (novo *layout*), com recurso aos inquéritos por entrevistas e às medições cronometradas.

À semelhança dos inquéritos por entrevista da fase de pré-reestruturação de *layout*, a Parte I dos inquéritos por entrevista da fase de pós-reestruturação de *layout* corresponde à Introdução e Contextualização do estudo. Assim como a Parte II diz respeito à continuação da Contextualização e ao Enquadramento, onde são definidos os conceitos de *layout* e reestruturação de *layout*. Nesta fase, os inquéritos seguem logo para a Parte III, onde se explora, tal como na fase de pré-reestruturação, aspetos positivos e negativos do *layout*, avalia-se a satisfação pessoal e geral, estuda-se a satisfação com os métodos de comunicação e *feedback*, analisa-se o bem-estar e ambiente de trabalho, estuda-se as expectativas para o futuro e, ainda, se contempla um espaço para perguntas finais e de encerramento por parte do entrevistado. A Parte IV é igual à Parte V dos inquéritos da fase de pré-reestruturação, onde são lembrados alguns tópicos como a confidencialidade das informações e dados pessoais facultados, a importância da contribuição no estudo e é feito um agradecimento pelo tempo e colaboração e autorização da transcrição.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista



Figura 12 - Reestruturação de *layout* - antes e depois.
Fotografado por: Sponsor do Projeto.

De seguida, apresenta-se a análise das perguntas da primeira área da Parte III sobre os aspetos positivos e negativos do novo *layout* e o impacto deste na rotina de trabalho, na adaptação à mudança e na produtividade operacional.

Em relação à questão 1 “**Peço por favor que descreva o novo *layout*.**”, a maioria dos entrevistados reconheceu melhorias significativas na organização e visibilidade dos produtos. Para alguns, o novo *layout* possibilita uma apresentação mais *clean* e organizada dos produtos, facilitando o acesso dos clientes e melhorando a experiência de compra. Esse ponto foi especialmente salientado pelos entrevistados II e IV, que afirmaram que a nova disposição dos produtos facilita a circulação na loja e aumenta a produtividade operacional. Além disso, o entrevistado V mencionou que a maior acessibilidade e segmentação dos produtos tornam a loja mais atrativa e promovem uma experiência mais satisfatória tanto para clientes quanto para trabalhadores.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Contudo, alguns trabalhadores apontaram áreas de melhoria. O entrevistado I, por exemplo, ressaltou a importância da manutenção da uniformidade dos paletes e da prática de FIFO, alertando que uma gestão inadequada desses aspetos poderia comprometer a eficiência da operação. Da mesma forma, o entrevistado VI destacou que, embora o novo *layout* tenha trazido benefícios na organização, ainda há desafios na clareza da disposição dos produtos para os clientes.

PERGUNTAS	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Peço por favor que descreva o novo layout.	<i>A operação e a produtividade estão mais fáceis, mas é essencial garantir a uniformidade da palete na entrega e o uso do FIFO. Caso o linear não esteja preparado para uma palete inteira ou ela não chegue completa, e os stocks mínimos no sistema não estiverem ajustados à realidade da reposição, será necessário reorganizar os produtos, o que consome tempo e afeta a produtividade, comprometendo os ganhos esperados. Esta situação obviamente é contraditória ao efeito de produtividade esperado pela reestruturação.</i>	I
	<i>Vejo uma diferença enorme. O produto está muito mais massificado, está tudo muito mais claro aos olhos do cliente e dá um ar mais imaculado a toda a exposição dos produtos, por assim dizer. Ou seja, está tudo mais "clean" e organizado.</i>	II
	<i>A principal mudança foi a substituição de prateleiras por mais paletes diretamente no solo, o que otimizou o espaço de armazenagem e exposição. Essa reestruturação reduziu significativamente os custos de mão de obra e melhorou a gestão de stocks e quebras, enquanto aumentou a eficiência no processo de reposição, com menos tempo e esforço despendidos.</i>	III
	<i>O novo layout foi projetado para otimizar a eficiência operacional da loja. Reduzimos o número de prateleiras e aumentamos a presença de paletes diretamente no chão, o que facilita o acesso aos produtos e agiliza o processo de reposição. Isso libertou-nos enquanto colaboradores para outras tarefas, como atendimento ao cliente e gestão de stocks, aumentando a produtividade e a satisfação da equipa.</i>	IV
	<i>Reestruturámos o layout para atualizar e modernizar a experiência dos clientes, aumentar a nossa produtividade e satisfação individuais. Com a reorganização, passámos a dispor de produtos de forma mais segmentada e acessível, o que facilita a localização dos mesmos e melhora o fluxo de circulação. O novo layout também criou uma sensação de loja renovada, o que tem impactado positivamente as vendas.</i>	V
	<i>As alterações foram ótimas, exceto no corredor das massas, que ainda não está bem organizado e claro para o cliente. Apesar da melhoria, é possível otimizar ainda mais, especialmente em relação ao tempo de reposição e à disposição dos produtos.</i>	VI
	<i>Este novo layout é mais prático no tempo despendido para a reposição e é mais prático para o cliente se servir.</i>	VII

Tabela 20 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pós-reestruturação de *layout* - Pergunta 1.
Fonte: Elaboração Própria.

Nas respostas à pergunta 2 “**Como se sente em relação ao novo layout?**”, as opiniões dos trabalhadores continuaram a refletir tanto vantagens operacionais como obstáculos. O entrevistado II destacou que o novo *layout* facilita o processo de reposição e o atendimento ao cliente, pois os produtos estão mais visíveis e acessíveis. O entrevistado V também relatou melhorias na produtividade e na satisfação dos trabalhadores, observando que o espaço mais amplo e a disposição renovada tornam o ambiente mais atrativo para os clientes. Além disso, o entrevistado VI afirmou que o novo *layout* contribui positivamente para o tempo de resposta e para a organização dos produtos, beneficiando principalmente as operações de reposição.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Apesar dos aspetos positivos, alguns desafios foram identificados. O entrevistado I reforçou a dependência do *layout* em relação ao FIFO, alertando que o descuido na reposição dos produtos poderia anular os ganhos de produtividade esperados. O entrevistado III também indicou que o novo *layout* exige maior atenção na uniformização dos paletes, o que pode dificultar a produtividade operacional se não for gerido de forma adequada. Já o entrevistado IV apontou que, embora o *layout* tenha melhorado a acessibilidade em algumas áreas, certas seções da loja ainda necessitam de maior organização e orientação para que os clientes encontrem os produtos com facilidade.

PERGUNTAS	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Como se sente em relação ao novo layout ?	<i>Sinto que este novo layout é mais fácil e prático, contudo para que atinja a eficiência máxima é necessário que seja feito um trabalho prévio relativamente ao ajuste dos stocks mínimos e uniformização das paletes. Se assim não for e se os produtos a repor numa palete chegar em duas ou três paletes diferentes, de eficiente não tem nada.</i>	I
	<i>A exposição atual é muito mais atrativa e facilita a identificação dos produtos. Antes, com as prateleiras, era necessário observar várias vezes para encontrar o que precisávamos. Com a paletização, a visualização se tornou mais ampla e rápida, beneficiando tanto clientes quanto colaboradores. Isso também agiliza o processo de reposição, tornando-o mais eficiente.</i>	II
	<i>O novo layout foi uma mudança muito positiva. Não só aumentou a nossa produtividade ao facilitar a reposição dos produtos, mas também otimizou o espaço, tornando a organização da loja mais eficiente. Agora, os produtos são mais fáceis de localizar, tanto para nós como para os clientes, o que melhora o nosso fluxo de trabalho e o serviço que oferecemos.</i>	III
	<i>Estou muito satisfeito com o novo layout. Ele reduziu significativamente o tempo que passávamos na reposição, permitindo-nos focar mais no atendimento ao cliente e em outras tarefas importantes, como a gestão de stocks. Sinto que agora temos mais controlo sobre as nossas atividades, o que diminui a frustração com a falta de tempo e melhora o ambiente de trabalho.</i>	IV
	<i>Sinto-me muito satisfeito com o novo layout, pois ele modernizou a loja e melhorou a nossa experiência e a dos clientes. Com a otimização dos lineares e a redução dos custos operacionais, conseguimos oferecer um atendimento mais rápido e eficiente. A sensação de uma loja renovada também parece ter tido um impacto positivo nas vendas, o que nos motiva ainda mais.</i>	V
	<i>A leitura está muito mais fácil e a organização e disposição estão muito mais lógicas.</i>	VI
	<i>Este novo layout é muito mais prático e oferece maior clareza na leitura do linear, tanto na ótica dos clientes como na nossa enquanto repositores.</i>	VII

Tabela 21 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pós-reestruturação de *layout* - Pergunta 2.
Fonte: Elaboração Própria.

Em relação às sugestões de melhorias para o novo *layout* questionadas na pergunta 3 “**Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao novo layout?**”, alguns trabalhadores identificaram ajustes que poderiam potencialmente aumentar a produtividade operacional. Por exemplo, um dos entrevistados sugeriu o controlo contínuo dos níveis de *stock*, procurando evitar que a reposição fosse insuficiente para atender à procura. Houve também recomendações de uma segmentação mais detalhada, que tornaria o *layout* ainda mais intuitivo para os clientes. No entanto, outros entrevistados afirmaram que o *layout* atual já atende bem às necessidades da loja, destacando que eventuais ajustes futuros seriam necessários apenas para acompanhar as mudanças nas linhas de produtos e nas preferências dos consumidores.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

PERGUNTAS	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao novo layout ?	<i>A única coisa que faria era o ajuste aos stocks mínimos e tentar perceber se logisticamente é possível receber a palete uniformizada com a altura certa para entrar diretamente no linear sem ser necessário manipulá-la.</i>	I
	<i>Não identifico nenhuma melhoria que pudesse fazer, mediante as condições que temos atualmente em termos de estrutura de loja.</i>	II
	<i>Eu estudava a possibilidade de utilizarmos mais tecnologia na gestão automatizada de stocks, como sensores que monitoram a posição em tempo real, que já vemos isso noutras insígnias. Isso reduziria ainda mais os custos com MOD e aumentaria a eficiência operacional, permitindo que nos concentrássemos em tarefas de maior valor, como o atendimento e a melhoria da experiência do cliente.</i>	III
	<i>Eu facilitava ainda mais a movimentação dos colaboradores ao otimizar o espaço de exposição dos produtos e reorganizar certas áreas de forma que o tempo de deslocamento fosse reduzido.</i>	IV
	<i>Fazia uma nova revisão aos produtos para tornar a segmentação ainda mais clara e visualmente apelativa para os clientes. Isso ajudaria não só a facilitar a localização de produtos, mas também a modernizar ainda mais a sensação de loja renovada, criando um impacto positivo nas vendas e uma experiência de compra mais agradável.</i>	V
	<i>Melhorar o corredor das massas, mas penso que para isso acontecer era necessário os compradores fazer mais uma revisão de gama, de forma a reduzir o número de referências.</i>	VI
	<i>As mudanças e oportunidades de melhoria são constantes. O departamento de compras está sempre ajustando a linha de produtos, o que nos obriga a adaptar os espaços. Além disso, as vendas variam conforme as tendências, exigindo ajustes para garantir a oferta de produtos. Assim, embora não haja alterações imediatas previstas, futuras mudanças serão necessárias conforme essas situações ocorrerem.</i>	VII

Tabela 22 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pós-reestruturação de layout - Pergunta 3.

Fonte: Elaboração Própria.

Durante as respostas à pergunta 4 “**Como é que se adaptou às mudanças para o novo layout?**”, predominou a perceção de facilidade e fluidez durante o processo, em que a maioria dos entrevistados relatou uma transição tranquila e benefícios significativos para a execução das tarefas diárias. A reorganização dos produtos, com menos prateleiras e mais paletes, facilitou tanto o trabalho físico dos trabalhadores quanto o processo de reposição. Essa nova configuração não só melhorou a produtividade, mas também contribuiu para uma maior satisfação no ambiente de trabalho. Os trabalhadores indicaram que o novo layout aumentou a disponibilidade para atender os clientes, melhorando o fluxo das operações na loja e proporcionando uma experiência de compra mais satisfatória.

PERGUNTAS	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Como é que se adaptou às mudanças para o novo layout ?	<i>Muito bem! Sempre que sabemos que o que vamos fazer é para tornar o nosso trabalho mais prático, ficamos sempre muito mais disponíveis para mudar o layout e reajustar a operação.</i>	I e VII
	<i>Foi fácil de me adaptar. O facto de termos menos prateleiras e mais paletes no solo simplificou o processo de reposição e reduziu a carga física e mental associada. Isso não só aumentou a minha produtividade, como também me deixou mais satisfeito com o meu trabalho, já que consigo completar as tarefas com mais eficiência e rapidez.</i>	III
	<i>Adaptei-me muito bem, porque a mudança no layout veio facilitar não só a reposição, mas também o atendimento ao cliente, já que tenho mais tempo disponível para dar suporte aos clientes e gerir stocks, quebras e encomendas. A loja ficou mais organizada e moderna, o que também melhorou a experiência dos clientes, e isso foi algo em que rapidamente me adaptei ao perceber o impacto positivo tanto para a equipa como para os clientes.</i>	II, IV e V
	<i>A adaptação é fácil, porque agora o que está feito, está de fácil leitura. Para quem perceber a segmentação tem o trabalho facilitado ao nível da reposição.</i>	VI

Tabela 23 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pós-reestruturação de layout - Pergunta 4.

Fonte: Elaboração Própria.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

A maioria dos trabalhadores destacou que o processo foi bem-sucedido nas respostas à questão 5 **“Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade que sentiu na mudança de layout?”**. As alterações na disposição dos produtos reduziram o tempo de reposição e otimizaram a alocação de tarefas entre os trabalhadores. A maior organização dos artigos facilitou a localização dos produtos e melhorou a perceção geral da loja. Apesar da predominância de opiniões positivas, um trabalhador mencionou a necessidade de uma coordenação cuidadosa para garantir que o novo *layout* realmente atende às necessidades diárias da loja, enfatizando que, embora o processo tenha exigido esforço, os resultados foram satisfatórios.

PERGUNTAS	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade que sentiu na mudança de layout ?	<i>Tudo depende do tipo de estanteria. A troca da estanteria ligeira por racks, que ocupam mais espaço e dificultam a visibilidade das famílias de produtos, também complica a mobilização devido ao peso e dimensões.</i>	I
	<i>Foi um processo desafiador, mas relativamente tranquilo, que exigiu um planeamento cuidadoso e detalhado para transformar os módulos, coordenar equipas e reorganizar o espaço. A parte mais desafiadora foi coordenar as mudanças sem impactar o funcionamento diário da loja e a troca de racks, movimentação de produtos e a colaboração entre diferentes áreas também não foi simples. No entanto, o esforço valeu a pena, e o resultado final é recompensador.</i>	II e IV
	<i>Senti que o processo foi bem-sucedido, pois a reorganização facilitou o trabalho da equipa. Houve ainda redução de tempo gasto na reposição de produtos e a libertação dos colaboradores para outras tarefas. Houve pequenos desafios na adaptação inicial ao novo sistema de paletes ao chão, mas, no geral, a mudança foi recebida de forma positiva, contribuindo para a satisfação geral da equipa.</i>	III e V
	<i>Acho que a mudança de layout foi fácil. Para quem é da área/secção e percebe e faz a leitura dos artigos, a mudança é simples.</i>	VI e VII

Tabela 24 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pós-reestruturação de *layout* - Pergunta 5.
Fonte: Elaboração Própria.

Quanto à eficiência proporcionada pelo novo *layout*, os trabalhadores na questão 6 **“Sente que consegue ser eficiente com o novo layout? De que forma?”**, concordaram que as mudanças impactaram positivamente o cumprimento das suas tarefas diárias. A nova disposição dos produtos facilitou a reposição e o atendimento ao cliente, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente. Os módulos de linear reestruturados e o aumento do espaço disponível para os produtos, aumentaram a produtividade e a organização do espaço. Os trabalhadores relataram ainda que, o novo *layout* permitiu uma organização visual mais clara, facilitando a leitura dos artigos e tornando o trabalho mais intuitivo e produtivo.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

PERGUNTAS	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Sente que consegue ser eficiente com o novo layout? De que forma?	<i>Sim, desde que a linha mercadológica existente de artigos continue adequada para o espaço que temos.</i>	I
	<i>Sim! Agora, com menos prateleiras e uma gama de produtos mais reduzida, o espaço ficou mais organizado, facilitando a reposição e tornando o processo mais eficiente. Antes, as etiquetas ficavam amontoadas pela falta de espaço.</i>	II e VI
	<i>Sim, com o novo layout, a eficiência aumentou consideravelmente. A reposição de paletes diretamente nos lineares reduz o tempo e o nosso desgaste físico. Além disso, a organização mais clara e a sensação de loja modernizada também vieram impactar positivamente tanto a experiência do cliente quanto o desempenho operacional, o que melhora o clima de trabalho e a satisfação geral.</i>	III e IV
	<i>Sim, o novo layout tornou o trabalho muito mais eficiente. Com a redução do tempo necessário para a reposição, agora podemos dedicar mais tempo ao atendimento ao cliente, à gestão de stocks, quebras e de encomendas, ao gap check, à reorganização das áreas, tarefas que antes ficavam comprometidas pela falta de tempo. Esta transformação aumentou significativamente a nossa produtividade e satisfação.</i>	V
	<i>Sim. Agora é mais fácil explicar ao cliente a segmentação existente e identificar ruturas, corrigi-las e repô-la, também a reposição é feita mais rápida, pois atualmente já não reponho artigos para uma rotação de meio-dia ou um dia, mas sim para dois ou três dias.</i>	VII

Tabela 25 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pós-reestruturação de layout - Pergunta 6.
Fonte: Elaboração Própria.

Na resposta à questão 7 “**Que impacto teve a reestruturação de layout no cumprimento das suas tarefas diárias? (facilitaria ou dificultaria? De que forma?)**”, a maioria dos entrevistados mencionou que o layout atual facilita a organização dos produtos e agiliza o processo de atendimento ao cliente, permitindo uma melhor visualização dos produtos e facilitando o trabalho de reposição. Alguns trabalhadores, contudo, enfatizaram a importância do controlo constante do stock e da uniformidade dos paletes para sustentar a eficiência e produtividade operacional.

PERGUNTAS	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Que impacto teve a reestruturação de layout no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaram ou dificultaram? De que forma?)	<i>Eu acho que tem um impacto extraordinário, pois agora o nosso trabalho está muito mais facilitado, já que não temos de estar constantemente a repor os produtos de alta rotação na prateleira. Basicamente, estas alterações vieram libertar-nos para outras tarefas que antes não tínhamos tanto tempo. Para o cliente também é mais benéfico porque ele, muitas vezes, prefere levar uma embalagem que vem fechada de fábrica do que estar a levar avulso.</i>	I e II
	<i>Com a redução do tempo dedicado à reposição, pude focar-me mais no atendimento aos clientes, na gestão da minha equipa, na gestão de stocks e encomendas, na gestão de quebras e nas doações, melhorando tanto a qualidade do serviço quanto a minha produtividade. A nova segmentação dos produtos e a disposição mais lógica também vieram facilitar o processo de ajudar os clientes a localizar os produtos, o que teve um impacto positivo na experiência do cliente e, consequentemente, nas vendas. A experiência de trabalho sem dúvida que se tornou menos frustrante.</i>	III, IV, V, VI e VII

Tabela 26 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pós-reestruturação de layout - Pergunta 7.
Fonte: Elaboração Própria.

Mais uma vez, à semelhança do inquérito da fase de pré-reestruturação, de seguida surge a análise das perguntas da segunda área da Parte III acerca da satisfação dos trabalhadores.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

A análise do questionário aplicado aos sete trabalhadores (*Tabela 27*) essencialmente sobre o impacto da reestruturação do *layout* na sua satisfação, revela uma avaliação maioritariamente positiva em relação aos aspetos operacionais e organizacionais da loja.

Escala	MÉDIA	MÁXIMO	MÍNIMO
Disposição das várias famílias de produtos na loja	9	10	8
Disposição das prateleiras dos vários módulos de linear	9	10	9
Organização geral dos artigos	9	10	8
Espaço disponível para a exposição geral dos artigos	9	9	7
Espaço disponível para o armazenamento do diverso stock	9	10	7
Processo de reposição	8	10	5
Experiência dos clientes durante o processo de compra	9	10	7
Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas	9	10	8
Forma como os clientes circulam durante o processo de compra	9	10	8
Produtividade operacional individual	9	10	9
Diretrizes gerais da empresa enquanto forma de operar (principalmente, repor)	9	9	7
Organização dos equipamentos de trabalho (empilhadores, porta-paletes, etc.)	8	10	7
Acessos a ferramentas necessárias para o trabalho de reposição	9	10	7
Praticidade no trabalho	9	10	9
Satisfação com o Layout	9	10	9

Tabela 27 - Resultados do questionário de satisfação dos trabalhadores, fase pós-reestruturação de *layout*.
Fonte: Elaboração Própria.

Os resultados indicam uma satisfação considerável quanto à disposição das famílias de produtos, organização das prateleiras e arranjo geral dos artigos, todos com uma média de avaliação de 9, variando entre um mínimo de 8 e um máximo de 10. Esses dados sugerem que a reestruturação contribuiu para uma disposição mais intuitiva e funcional dos produtos, o que facilita tanto a experiência dos clientes quanto as operações dos trabalhadores. A média elevada reflete a perceção de que o novo *layout* melhorou a visibilidade e o acesso aos produtos, fatores essenciais para a eficiência no atendimento e na organização do ambiente. No que diz respeito à gestão de espaço, tanto o espaço disponível para a exposição de produtos quanto para o armazenamento de *stock* alcançaram uma média de 9. Isso indica que a nova disposição otimizou o uso do espaço físico, possibilitando uma exposição mais acessível dos produtos e um armazenamento

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

mais eficiente, ambos elementos fundamentais para a logística e o fluxo contínuo de mercadorias. O processo de reposição obteve uma média ligeiramente inferior (8), com respostas variando entre 5 e 10, o que denota uma maior divergência de opiniões. A pontuação mínima sugere que há aspetos do processo de reposição que ainda necessitam de melhoramentos para que a reestruturação atenda de forma uniforme às expectativas dos trabalhadores. A experiência do cliente e o fluxo de movimentação na loja foram igualmente bem avaliados, ambos com média 9. Este resultado indica que o *layout* favorece a circulação dos clientes, proporcionando uma experiência de compra mais agradável e fluida. Um ambiente de fácil movimentação impacta positivamente não apenas a satisfação do cliente, mas também a produtividade dos trabalhadores, ao minimizar interrupções e melhorar o fluxo de trabalho. Outro ponto relevante é o tópico sobre o "Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas", que obteve uma média de 9. Este resultado aponta para um equilíbrio alcançado entre o atendimento ao cliente e outras responsabilidades dos trabalhadores, sugerindo que o novo *layout* melhorou a eficiência operacional ao tornar mais simples e possível atender o cliente sem prejudicar o desempenho nas restantes tarefas. A produtividade operacional individual e a adesão às diretrizes da empresa foram também avaliadas com média de 9, sendo estes indicadores essenciais, pois demonstram que a reestruturação do *layout* contribuiu para facilitar o trabalho dos trabalhadores, tornando-o mais eficiente e com menos retrabalho. Quanto à organização dos equipamentos de trabalho, como empilhadores e porta-paletes, e ao acesso às ferramentas necessárias, as médias também foram positivas (9), indicando que o arranje físico considerou a necessidade de manter esses recursos de maneira acessível. Isso é fundamental para reduzir o tempo despendido em atividades operacionais e otimizar a rotina dos trabalhadores. Por fim, os pontos "praticidade no trabalho" e "satisfação com o *layout*" receberam uma média de 9, o que reforça a perceção geral de que a reestruturação foi bem-sucedida em proporcionar um ambiente prático e adequado às atividades diárias. A alta satisfação com o *layout* indica uma aceitação das mudanças implementadas, sugerindo que o novo arranjo físico correspondeu aos objetivos de melhorar a funcionalidade e a eficiência do espaço.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Em forma de síntese, a avaliação geral dos trabalhadores sobre o novo *layout* da é amplamente positiva. Com médias elevadas, variando entre 8 e 9, os resultados apontam para melhorias significativas em aspetos fundamentais, como organização de produtos, espaço de trabalho, atendimento ao cliente e eficiência no processo de reposição. A reestruturação, portanto, parece ter cumprido os objetivos de otimizar a produtividade e satisfação dos trabalhadores, além de oferecer uma melhor experiência de compra aos clientes. Contudo, a variabilidade nas respostas sobre o processo de reposição sugere que ainda há espaço para ajustes pontuais nessa área, de forma a garantir que todos os trabalhadores beneficiem igualmente das mudanças implementadas.

Na terceira área da Parte IV, à semelhança das entrevistas da fase de pré-reestruturação, estudou-se estudado o impacto na comunicação e no bem-estar dos trabalhadores e as suas expectativas para o futuro.

Na questão 8 “**De que forma a empresa comunicou as mudanças no *layout*?**”, os trabalhadores que, de modo geral, a comunicação sobre as mudanças no *layout* é bem organizada e contínua, permitindo-lhes acompanhar as alterações de forma progressiva. A maioria dos entrevistados mencionou que a comunicação foi realizada desde o início do processo, garantindo que todos estivessem cientes das mudanças previstas (entrevistados I, II, III, IV, VI e VII). No entanto, houve uma exceção (entrevistado V), que mencionou que a informação foi transmitida apenas pelo seu chefe, sugerindo que nem todos os trabalhadores receberam informações diretamente do *head office*, onde pertence a *sponsor* do projeto. Essas respostas demonstram uma comunicação eficiente e proativa por parte da empresa na maioria dos casos.

PERGUNTAS	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
De que forma a empresa comunica sempre que existem mudanças no layout?	<i>Fiquei a conhecer todas as mudanças previstas aquando da primeira entrevista e também por ir acompanhando o processo.</i>	I, II, III, IV, VI e VII
	<i>Foi o meu chefe que me passou essa informação.</i>	V

Tabela 28 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pós-reestruturação de *layout* - Pergunta 8.
Fonte: Elaboração Própria.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Há uma perceção mista sobre a adequação e oportunidade das informações, transmitida pelos trabalhadores nas respostas à questão 9 “**Sente que essas informações foram adequadas e oportunas?**”. Para alguns trabalhadores (entrevistado I e VII), as informações foram consideradas atempadas e enquadradas dentro das possibilidades da equipa em termos de recursos e organização. No entanto, o entrevistado VI expressou que, embora as informações sejam adequadas, frequentemente não são oportunas, pois acabam por obrigar os trabalhadores a ajustar e reorganizar o dia de trabalho para corresponder ao processo de mudança. Esse contraste sugere que, embora a comunicação da empresa seja clara e detalhada, pode haver limitações na adequação temporal das mudanças, criando desafios logísticos e exigindo adaptações constantes por parte dos trabalhadores.

PERGUNTAS	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Sente que essas informações são adequadas e oportunas?	<i>Sim, foi uma informação atempada e planeada, o que permitiu que tudo corresse da melhor forma possível.</i>	I
	<i>Acho que foram sempre adequadas, agora oportunas, na minha opinião, nunca são, porque sempre que vêm obriga-nos a planear e a reorganizar todo o nosso dia de trabalho.</i>	VI
	<i>Sim, foram sempre enquadradas dentro daquilo que era possível em termos de tempo e equipas (de limpeza, manutenção, segurança, ...) disponíveis.</i>	VII

Tabela 29 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pós-reestruturação de *layout* - Pergunta 9.
Fonte: Elaboração Própria.

A perceção das mudanças no *layout* sobre o bem-estar geral é predominantemente positiva, nas respostas à questão 10 “**O que pensa sobre as mudanças no layout afetarem o seu bem-estar geral?**”. Os trabalhadores destacaram que o *layout* atualizado melhora o ambiente de trabalho ao reduzir o tempo gasto em tarefas repetitivas e otimizar a organização dos produtos, permitindo que se foquem em outras responsabilidades importantes. Isso impacta positivamente o bem-estar tanto físico quanto psicológico (entrevistados II, III, IV, V, VI e VII), pois proporciona um ambiente mais eficiente, o que reduz o *stress* e aumenta a motivação. No entanto, um dos entrevistados (I) mencionou que, ao lidar simultaneamente com o atendimento ao cliente e com o arranjo físico, sente-se sobrecarregado e desorientado, o que afeta negativamente sua produtividade e bem-estar. Este ponto destaca a importância de considerar o impacto das tarefas simultâneas na saúde mental e produtividade dos trabalhadores.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

PERGUNTAS	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
O que pensa sobre as mudanças no layout afetarem o seu bem-estar geral?	<i>No meu caso com o atendimento ao cliente, com a reposição e com outras tarefas que surjam como necessárias naqueles dias, sinto que não sou tão produtivo a fazer as alterações. Quando estou focado numa só tarefa, sei que sou muito mais produtivo. Se tiver cumulativamente que corresponder às minhas tarefas diárias e ainda fazer a reestruturação, então estou sob stress e sinto-me mais desorientado.</i>	I
	<i>Afetam positivamente o meu bem-estar geral, tanto a nível físico como psicológico.</i>	II
	<i>Claro que as mudanças no layout também afetam a sensação de renovação no local de trabalho, o que tem um impacto psicológico positivo. Trabalhar num ambiente moderno e atualizado, onde as melhorias são visíveis, cria uma experiência mais motivadora, além de aumentar a minha satisfação por sentir que a empresa está a investir tanto em nós colaboradores, como na experiência dos clientes.</i>	III
	<i>As mudanças no layout certamente afetam o meu bem-estar, pois ao diminuir o tempo necessário para tarefas repetitivas, como a reposição de produtos, consigo dedicar mais tempo outras. Isso reduz a minha frustração e aumenta a minha satisfação no trabalho, já que há mais tempo para lidar com outras responsabilidades importantes.</i>	IV
	<i>A alteração do layout impacta positivamente o meu bem-estar ao tornar o nosso ambiente de trabalho mais eficiente. Com o espaço otimizado e os produtos mais acessíveis, sinto que minha produtividade aumenta e consigo realizar as tarefas com mais agilidade. Por consequência, depois ando mais disponível, com mais energia, mais atencioso e com menos stress.</i>	V e VII
	<i>As mudanças afetam-me positivamente, mesmo a nível de esforço físico, se utilizarmos as ferramentas certas, facilitam imenso o processo de reestruturação e o nosso trabalho.</i>	VI

Tabela 30 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pós-reestruturação de layout - Pergunta 10.
Fonte: Elaboração Própria.

Nas respostas à questão 11 “**Sente que as mudanças trouxeram-lhe mais conforto e segurança?**”, a maioria dos trabalhadores referiu que as mudanças no layout contribuíram significativamente para aumentar o conforto e a segurança. Vários trabalhadores apontaram que a reorganização do layout facilitou a circulação, reduziu o manuseamento de produtos pesados e diminuiu o risco de acidentes (entrevistados II, III, IV e V). Esse sentimento é especialmente enfatizado pelo entrevistado III, que percebe uma maior segurança devido à redução de obstáculos, como paletes nos corredores. As melhorias relatadas incluem a sensação de segurança adicional e um ambiente de trabalho mais acessível e organizado, permitindo um equilíbrio melhor entre as tarefas diárias. Esses fatores contribuem para um ambiente laboral mais seguro e confortável, reforçando o efeito positivo das mudanças no layout sobre a segurança física dos trabalhadores.

PERGUNTAS	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Sente que as mudanças trouxeram-lhe mais conforto e segurança?	<i>Sim. A partir do momento em que as mudanças nos oferecem um trabalho diário mais produtivo e eficiente, a segurança e conforto conseguidos são muito significativos.</i>	I
	<i>Completamente! Já não existe aquele esforço de estar a repor a paleta, não há grande manuseamento de produtos, pelo que o risco de ter algum acidente também diminui drasticamente.</i>	II, VI e VII
	<i>Sim, sinto que as mudanças trouxeram mais conforto e segurança. Com a reorganização do layout, o espaço de trabalho ficou mais eficiente, facilitando a movimentação e o acesso aos produtos. E essa maior organização também reduz o risco de acidentes, já que há menos paletes no chão obstruindo os corredores, o que me dá uma sensação de segurança adicional.</i>	III
	<i>Sim, as mudanças melhoraram o ambiente de trabalho, tornando-o mais seguro e confortável. O novo layout facilitou a localização dos produtos e otimizou o armazenamento do stock, o que reduziu a necessidade de movimentação excessiva. Além disso, essa reorganização ajudou a reduzir o stress que tinha relacionado com a falta de tempo, pois agora consigo equilibrar melhor minhas tarefas, aumentando assim a minha satisfação e sensação de segurança no ambiente de trabalho.</i>	IV e V

Tabela 31 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pós-reestruturação de layout - Pergunta 11.
Fonte: Elaboração Própria.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

As expectativas para o *layout* no futuro variam entre otimismo e propostas de melhorias específicas. Vários entrevistados (III, IV, V e VI) nas respostas à questão 12 “**Quais são as suas expectativas em relação ao layout no futuro?**” expressaram expectativas de que o *layout* continue a evoluir, com foco na eficiência do espaço e na redução de tarefas repetitivas, como a reposição. Há uma clara preferência por um *layout* que maximize o uso eficiente do espaço e promova uma melhor organização e circulação. Outros entrevistados, como o entrevistado II, expressaram o desejo de eliminar totalmente o manuseamento de paletes, o que simplificaria ainda mais o processo de reposição. A maioria dos entrevistados acredita que o *layout* futuro pode contribuir para uma experiência de trabalho mais produtiva e agradável, desde que todas as secções estejam em sintonia e adaptadas às necessidades das tarefas diárias.

PERGUNTAS	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Quais são as suas expectativas em relação ao layout no futuro?	<i>Boas, desde que todas as secções e departamentos estejam em perfeita sintonia.</i>	I e VII
	<i>A minha expectativa de melhoria passa por termos mais paletização direta, sem qualquer manuseamento.</i>	II
	<i>Acredito que o layout futuro deve contribuir para aumentar a produtividade dos colaboradores, reduzindo o tempo gasto em tarefas repetitivas, como a reposição, e permitindo que os funcionários se concentrem mais no atendimento ao cliente e na gestão de equipas, como o meu caso.</i>	III
	<i>Espero que o layout futuro maximize ainda mais o uso eficiente do espaço, otimizando a organização e exposição dos produtos para facilitar o acesso, reduzir o tempo de reposição e melhorar a circulação de clientes e colaboradores.</i>	IV
	<i>Espero que as alterações no layout tragam uma experiência de compra mais moderna e atraente para os clientes, ao mesmo tempo em que tornem o ambiente de trabalho mais organizado.</i>	V e VI

Tabela 32 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pós-reestruturação de *layout* - Pergunta 12.
Fonte: Elaboração Própria.

O otimismo é a sensação predominante nas respostas à questão 13 “**Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?**” com vários trabalhadores (entrevistados I, II, IV e V) indicando que as mudanças até agora foram positivas e contribuíram para um aumento da produtividade e satisfação. O histórico positivo de mudanças cria uma base de confiança para o futuro. Contudo, um dos trabalhadores (entrevistado VII) expressou receio, devido a experiências passadas de alterações que se tornaram desatualizadas rapidamente, gerando frustrações. Além disso, o entrevistado III, como chefe de equipa, ressalva uma preocupação com a resistência de alguns trabalhadores às mudanças contínuas e destaca a necessidade de a

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

empresa controlar constantemente a adaptação destes ao novo *layout*. Isso indica que, embora o otimismo seja predominante, há um cuidado com os desafios que mudanças constantes podem representar para a adaptação e para a estabilidade organizacional.

PERGUNTAS	DADOS RECOLHIDOS	ENTREVISTADOS
Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?	<i>Penso nisso de uma forma bastante otimista, dado o histórico de mudanças que temos vivenciado.</i>	I, II e VI
	<i>Apesar de saber que alcançámos muitos benefícios com esta reestruturação, eu enquanto chefe de equipa tenho sempre a preocupação com a resistência dos colaboradores às mudanças e a necessidade de adaptação contínua. É necessário que a empresa acompanhe de perto a adaptação ao novo layout e ajuste e implemente processos para reduzir ou aniquilar qualquer impacto negativo.</i>	III
	<i>A implementação do novo layout gerou resultados positivos, como aumento da produtividade e melhoria na satisfação dos colaboradores. Com essas conquistas, há um sentimento de otimismo, pois as mudanças feitas criaram uma base sólida para ajustes necessários no futuro.</i>	IV e V
	<i>Estou receoso e apreensivo, porque isto é círculo vicioso que já dura há muitos anos. Os artigos saem de linha e depois passados uns meses voltam a entrar todos novamente e nessa altura depois o espaço já não é compatível com o número de referências que se tem. Basicamente, tenho assistido a reestruturações inglórias e tenho algum receio de voltar a viver o mesmo.</i>	VII

Tabela 33 - Dados recolhidos nas entrevistas da fase de pós-reestruturação de *layout* - Pergunta 13.
Fonte: Elaboração Própria.

Nas últimas questões “**Gostaria de fazer alguma questão acerca do tema abordado?**” e “**Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?**”, todos os entrevistados indicaram que suas questões sobre o tema já foram abordadas e que não tinham perguntas adicionais, assim como nenhum dos entrevistados sentiu necessidade de acrescentar novos detalhes ao tema abordado, indicando que já tiveram a oportunidade de expressar plenamente suas opiniões e preocupações ao longo das entrevistas. Isso sugere que as informações fornecidas pela empresa foram suficientemente claras e completas, não deixando dúvidas significativas para os trabalhadores.

Em suma, as entrevistas revelam uma resposta amplamente positiva às mudanças no *layout*, com um impacto positivo na produtividade, segurança e bem-estar dos trabalhadores. A comunicação é bem avaliada, embora alguns trabalhadores apontem a necessidade de maior adequação temporal na implementação das mudanças. As expectativas para o futuro são de continuidade e melhoria das condições de trabalho, embora haja receio em relação a mudanças contínuas que possam exigir adaptações frequentes.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

4.5 Apresentação e discussão dos resultados obtidos

Este capítulo explora última etapa do projeto, Reflexão e Aprendizagem e divide-se em duas secções: a análise comparativa entre os resultados das entrevistas da fase pré e pós-reestruturação e a análise comparativa entre os resultados das medições cronometradas da fase pré e pós-reestruturação de *layout*.

A análise comparativa entre os resultados das entrevistas da fase pré e pós-reestruturação fornece uma visão detalhada sobre o impacto dessa mudança na produtividade e satisfação dos trabalhadores. Avalia-se o que funcionou, as melhorias e os desafios percecionados.

Na **fase de pré-reestruturação**, as **entrevistas** revelaram um panorama desafiador em relação ao *layout*, onde destacaram desafios estruturais e operacionais. Os trabalhadores identificaram diversas limitações que impactavam diretamente sua rotina e eficiência. Os principais pontos destacados foram:

- * **Falta de organização e acessibilidade:** a maioria dos entrevistados expressou frustração com a disposição dos produtos, que era frequentemente descrita como caótica. Muitos relataram que a disposição dos produtos dificultava o acesso e a reposição, especialmente em áreas com alta rotação. As prateleiras excessivamente altas e a falta de paletização adequada eram citadas como barreiras significativas ao desempenho eficiente. Isso gerou um aumento no tempo de reposição e na carga de trabalho dos trabalhadores, levando a uma diminuição na produtividade.
- * **Ineficiência no Processo de Reposição:** o processo de reposição foi considerado ineficiente. Os entrevistados relataram que o *layout* não facilitava a localização dos produtos e que o tempo para reposição era excessivo. A falta de mais paletes ao solo e a desorganização do *stock* contribuía para esse cenário, resultando em atrasos e frustração entre os trabalhadores.
- * **Satisfação Baixa e Impacto Psicológico:** a satisfação geral com o *layout* era baixa. Muitos trabalhadores sentiam-se sobrecarregados e desmotivados, impactando diretamente o seu desempenho. A desorganização e a falta de clareza

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

nas mudanças constantes no layout resultaram em um ambiente de trabalho *stressante*, contribuindo para uma sensação de insegurança e descontentamento. Embora alguns trabalhadores reconhecessem melhorias em relação a *layouts* anteriores, a percepção de que as mudanças eram implementadas de forma desorganizada e sem um planeamento claro gerou insatisfação.

- * **Necessidade de Mudanças Estruturais:** os trabalhadores foram claros em suas sugestões de melhorias. Aumentar a quantidade de paletes ao solo, organizar melhor as áreas com produtos de alta rotatividade e implementar um sistema de agrupamento de produtos semelhantes foram algumas das propostas mais frequentes. Essas mudanças visavam não apenas melhorar a eficiência operacional, mas também aumentar a satisfação e a motivação dos trabalhadores, permitindo que se sentissem mais no controlo das suas rotinas de trabalho.
- * **Percepção de Produtividade e Adaptação:** apesar das dificuldades, muitos trabalhadores afirmaram que conseguiam manter um nível razoável de produtividade devido ao conhecimento prévio do espaço. Contudo, a falta de uniformidade nas práticas de trabalho, como o uso do sistema FIFO, prejudicava a produtividade a longo prazo. A resistência à mudança também foi um tema recorrente, com alguns trabalhadores expressando preocupação com o impacto das frequentes alterações na rotina de trabalho e no atendimento ao cliente.

Após a implementação das mudanças, os resultados das **entrevistas** demonstraram uma clara evolução nas percepções dos trabalhadores sobre o *layout*. Os principais pontos a serem destacados incluem:

- * **Melhoria na Organização e Acessibilidade:** a maioria dos trabalhadores relatou uma melhora significativa na organização do espaço. O novo *layout* facilitou a visibilidade dos produtos, permitindo um acesso mais ágil e intuitivo. Mencionaram que a disposição dos produtos melhorou não apenas a eficiência na reposição, mas também a experiência de compra dos clientes, destacando que as áreas de alta rotação estavam mais bem organizadas e mais produtivas.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

- * **Eficiência no Processo de Reposição:** o processo de reposição foi avaliado de maneira mais positiva. Os trabalhadores afirmaram que as novas práticas, como a implementação de mais paletes e a reorganização das prateleiras, reduziram o tempo necessário para reabastecer as prateleiras. Essa eficiência resultou em maior disponibilidade de produtos e, conseqüentemente, numa experiência de compra mais satisfatória para os clientes.
- * **Aumento da Produtividade:** os trabalhadores notaram um aumento na sua capacidade de cumprir tarefas de forma mais eficiente. As mudanças no *layout* resultaram em menos tempo gasto na procura de produtos e na movimentação de mercadorias. A média de tempo para reposição foi reduzida, o que se traduziu em um aumento da produtividade operacional individual. Os entrevistados destacaram que a nova configuração permitiu que se concentrassem mais em tarefas críticas, como atendimento ao cliente, aumentando a eficácia geral das operações.
- * **Aumento na Satisfação Geral e Bem-Estar:** a satisfação dos trabalhadores com o novo *layout* também foi refletida. Os resultados mostraram uma média alta de satisfação em aspetos como a disposição dos produtos, o espaço disponível para o trabalho e a organização geral. Essa melhoria na satisfação está ligada não apenas à eficiência, mas também a um ambiente de trabalho mais agradável, que contribuiu para o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Muitos relataram uma diminuição no *stress* e uma maior motivação para desempenhar suas funções.
- * **Comunicação e Feedback:** O sistema de comunicação sobre mudanças foi avaliado positivamente na fase pós-reestruturação. Embora ainda houvesse algumas críticas sobre a temporalidade da informação, a maioria dos trabalhadores sentiu que as mudanças eram bem comunicadas e que havia um *feedback* contínuo sobre a implementação do novo *layout* por parte da *sponsor* do projeto. Essa comunicação ajudou a reduzir a ansiedade associada às mudanças e contribuiu para um ambiente de trabalho mais colaborativo.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

- * **Expectativas para o Futuro:** As expectativas em relação ao *layout* futuro foram maioritariamente otimistas. Os trabalhadores expressaram um desejo de continuar a otimizar o *layout* para melhor atender às necessidades operacionais e às expectativas dos clientes. Alguns sugeriram que a continuidade na comunicação e no planeamento poderia garantir que o *layout* evoluísse de maneira alinhada com as necessidades da equipa e dos clientes.

A reestruturação do *layout* trouxe melhorias significativas tanto na produtividade quanto na satisfação dos trabalhadores, com base nos dados recolhidos em ambas as fases de pré e pós-reestruturação. Antes da reestruturação, os trabalhadores apresentavam uma satisfação moderada com o *layout* inicial, destacando pontos críticos como a falta de uniformidade no uso do sistema de paletes ao solo e a desorganização nas áreas de reposição, especialmente em zonas de alta rotação. A organização inadequada e a constante mudança na disposição dos produtos também impactavam negativamente a eficiência operacional, conforme as respostas dos entrevistados, que indicaram sentir frustração e até indignação com a falta de planeamento.

Após a implementação do novo *layout*, as entrevistas e o questionário indicaram uma melhora substancial em vários aspetos, com a organização das prateleiras e a disposição geral dos produtos recebendo uma média de satisfação de 9, contra uma média de 7 na fase pré-reestruturação. Destaca-se aqui o papel fundamental que Kaizen teve neste processo de procura por melhorar o ambiente e a satisfação dos trabalhadores, uma vez que é uma ferramenta que tem como o envolvimento direto dos trabalhadores nas melhorias. Ao considerar-se as sugestões e o *feedback* da equipa durante a implementação, a empresa seguiu o princípio Kaizen de valorização das pessoas, resultando em maior comprometimento e satisfação.

Para além disso, pode-se dizer que a visibilidade e acessibilidade dos produtos, agora mais bem segmentados, contribuíram para um fluxo de trabalho mais eficiente e para uma experiência de compra mais satisfatória para os clientes. Os trabalhadores reportaram que a nova disposição permitiu uma otimização do processo de reposição e

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

um uso mais eficiente do espaço disponível, aumentando a produtividade operacional individual e coletiva e facilitando tanto as operações quanto o atendimento ao cliente.

Toda a reestruturação foi planeada com base nos princípios Kaizen, com objetivo de estabelecer ajustes incrementais que aumentassem a eficiência e a satisfação dos trabalhadores, elementos-chave para a manutenção de um ambiente produtivo. O ciclo PDCA foi utilizado como uma metodologia Kaizen para identificar, testar e ajustar mudanças no *layout*, garantindo um processo de adaptação contínua e ajustes no espaço físico conforme as necessidades operacionais.

Contudo, a reestruturação ainda apresentou alguns desafios. A necessidade de atenção contínua à uniformização do projeto de *one touch pallet* e à aplicação do método FIFO, foram mencionadas como pontos críticos que, se não bem geridos, podem comprometer a produtividade. Além disso, um dos entrevistados observou que a nova disposição exigiu maior esforço de adaptação inicial, especialmente para garantir a manutenção da clareza e organização nas áreas de circulação dos clientes.

Em termos de comunicação e bem-estar, a reestruturação trouxe percepções mistas. A maioria dos trabalhadores considerou a comunicação das mudanças como adequada e contínua, mas alguns apontaram a necessidade de uma abordagem mais oportuna, de modo a minimizar a pressão na adaptação às novas disposições. No entanto, de forma geral, o novo *layout* foi bem recebido, melhorando tanto o conforto quanto a segurança, e proporcionando um ambiente de trabalho mais seguro e menos suscetível a acidentes, especialmente nas áreas de movimentação de produtos pesados.

Genericamente, a reestruturação do *layout* se mostrou bem-sucedida em alcançar os objetivos de aumentar a produtividade e a satisfação dos trabalhadores. No entanto, para otimizar continuamente esses benefícios, recomenda-se a elaboração de um plano de controlo de uniformidade na reposição, garantindo que os ganhos com o novo *layout* sejam mantidos a longo prazo.

A maioria dos trabalhadores demonstrou uma visão otimista quanto à continuidade desse modelo, desde que sejam feitos ajustes pontuais, especialmente no processo de reposição, para que as melhorias atinjam todo o potencial esperado.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

A análise comparativa entre as fases revela, assim, que uma gestão cuidadosa e uma comunicação eficiente são essenciais para o sucesso de transformações desse calibre, além de ressaltarem a importância de um *layout* planeado que considere tanto a funcionalidade quanto o bem-estar dos trabalhadores.

Relativamente às medições cronometradas, para que se possa compreender melhor os resultados obtidos, segue uma análise detalhada de cada dimensão afetada pela reestruturação de *layout*: o tempo real de reposição, os custos de MOD, o tempo total de interrupções, e o tempo total de reposição para diferentes famílias de produtos. Essa análise permite não apenas avaliar os benefícios diretos, mas também identificar onde ainda há oportunidades de melhoria e quais são os impactos operacionais de longo prazo.

Na *Figura 13* encontra-se representado a variação do tempo real de reposição, tendo sido substancial em quase todas as categorias de produtos, evidenciando uma reorganização eficaz que reduziu movimentações desnecessárias, melhorou o acesso aos produtos e otimizou o fluxo de reposição. Em termos analíticos, nos cereais, o tempo reduziu de 28:09 para 20:34 minutos, uma economia de 7:35 minutos (aproximadamente 27%), no café passou de 23:57 para 14:35 minutos, com uma redução de 9:22 minutos (39%), na alimentação infantil diminuiu de 17:33 para 10:57 minutos, economizando 6:36 minutos (38%), no nestum o tempo teve uma redução de 14:01 para 8:32 minutos, uma economia de 39%, nos purés verificou-se uma redução de tempo de 25 minutos, representando uma otimização de 26%, o tempo no ketchup passou de 53:15 para 28:15 minutos, com uma economia de 25 minutos (47%), representando uma das maiores melhorias em termos absolutos e percentuais e, por fim, a redução nas massas foi de 59:45 para 35:04 minutos, economizando 24:41 minutos (41%).

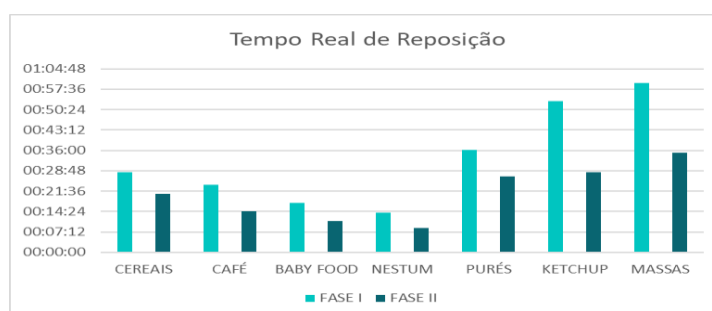


Figura 13 - Tempo real de reposição.
Fonte: Elaboração Própria.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Estas reduções em tempo real indicam que o novo *layout* impactou favoravelmente a eficiência dos processos de reposição, possivelmente eliminando sobreposições e permitindo acesso mais rápido aos produtos. Essa diminuição nos tempos de reposição é crucial para operações de alta rotação, como as de produtos alimentares, onde a eficiência nas reposições é determinante para a manutenção do *stock* disponível em linear de venda e para a satisfação do cliente.

Na *Figura 14* tem-se a representação do impacto da redução do tempo de reposição real nos custos de MOD. Com menos tempo necessário para realizar a reposição, os custos com MOD diminuíram proporcionalmente. Nos cereais, o custo de MOD caiu de €2,83 para €2,07, uma redução de €0,76 (ou 27%), no café a redução foi de €2,41 para €1,47, uma economia de €0,94 (ou 39%), na alimentação infantil o custo reduziu de €1,76 para €1,10, resultando em uma economia de €0,66 (ou 38%), no nestum passou de €1,41 para €0,86, uma redução de €0,55 (ou 39%), nos purés de €3,64 para €2,70, representando uma economia de €0,94 (ou 26%), no ketchup passou de €5,35 para €2,84, economizando €2,51 (ou 47%) e nas massas o custo caiu de €6,00 para €3,52, representando uma economia de €2,48 (ou 41%).

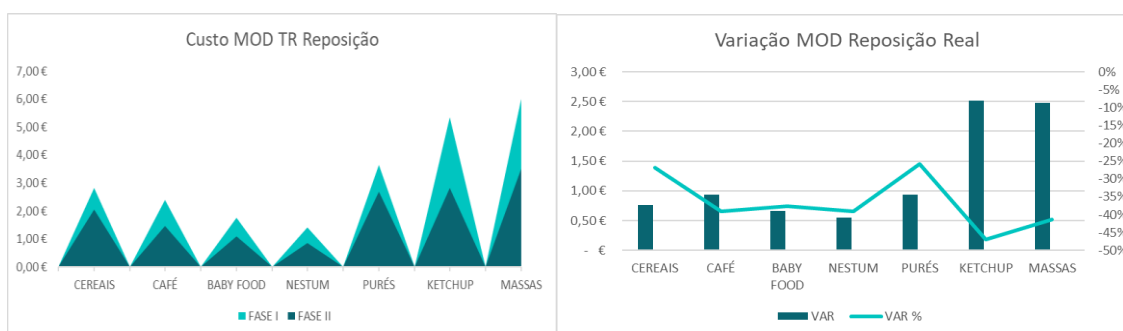


Figura 14 - Custo de MOD e variação da MOD associados ao tempo real de reposição.
Fonte: Elaboração Própria.

A significativa redução nos custos de MOD destaca o impacto positivo do *layout* no tempo de trabalho, sugerindo que os trabalhadores podem-se concentrar em tarefas mais produtivas. Estes ganhos de custo são particularmente importantes nos ambientes de alta intensidade de operação das lojas *makro*, onde a mão de obra direta representa uma grande parcela dos custos operacionais.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

A diminuição das interrupções durante o processo de reposição foi outro resultado importante da reestruturação (Figura 15). As interrupções podem ser causadas por problemas de acesso, necessidade de movimentação de paletes, por falta de organização dos produtos, apoio telefónico, atendimento de fornecedores ou solicitações da chefia ou de colegas. Com a reestruturação do layout, muitas dessas interrupções foram minimizadas ou eliminadas, assim como o custo de MOD associado a estas interrupções (Figura 16): nos cereais, purés, ketchup e massas, as interrupções foram eliminadas, reduzindo os tempos de interrupção para 0:00 minutos. Contudo, no café houve um aumento leve de interrupções, de 4:13 para 4:58 minutos e no nestum verificou-se um pequeno aumento de 4:11 para 4:56 minutos.

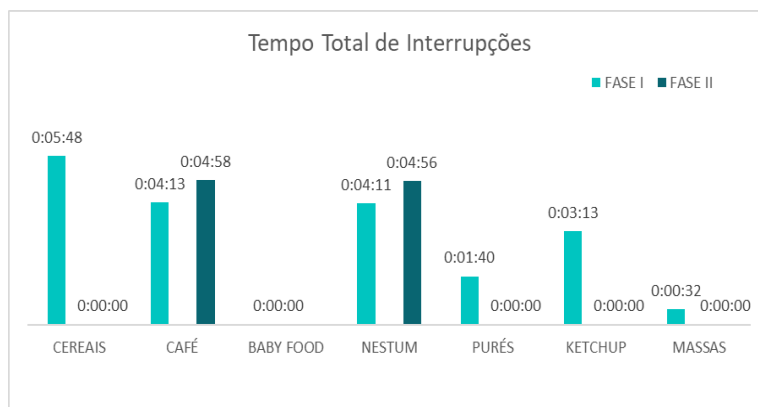


Figura 15 - Tempo total de interrupções.
Fonte: Elaboração Própria.

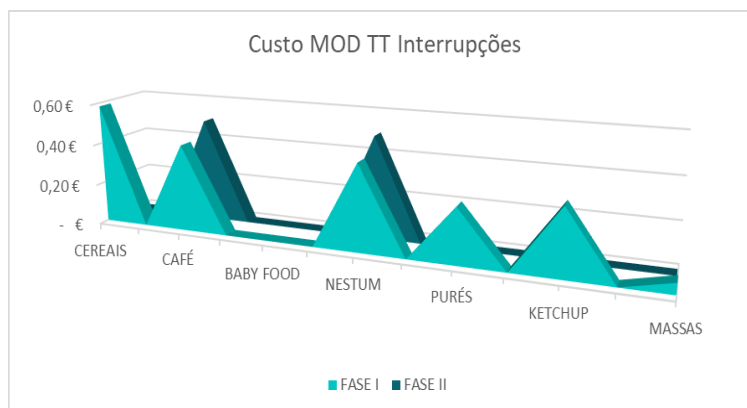


Figura 16 - Custo MOD associado ao tempo total de interrupções.
Fonte: Elaboração Própria.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

A eliminação de interrupções em várias categorias indica que o novo *layout* diminuiu significativamente os fatores que obrigam a suspender no processo de reposição, como atendimento ao cliente, necessidade de reorganização de espaço ou movimentação de materiais. A ausência de interrupções reflete a eficiência das mudanças, permitindo um fluxo de trabalho mais contínuo e menos suscetível a pausas desnecessárias, pois se o processo de reposição é mais rápido, a probabilidade de o repositor ser interrompido durante o processo reduz substancialmente.

O tempo total de reposição (*Figura 17*) — que inclui o tempo real e as interrupções — também apresentou melhorias: nos cereais reduziu de 33:57 para 20:34 minutos (otimização de 39%), no café passou de 28:10 para 19:33 minutos, uma economia de 8:37 minutos (31%), na alimentação infantil de 17:33 para 10:57 minutos, com uma economia de 6:36 minutos (38%), no nestum houve uma redução de 26% associada à otimização de 18:12 para 13:28 minutos, nos purés verificou-se uma redução de 26% associada à otimização de 18:12 para 13:28 minutos, nos purés verificou-se uma redução de 11:01 minutos (31%), no ketchup passou de 56:28 para 28:15 minutos, com uma poupança de 28:13 minutos (50%) e nas massas diminuiu de 1:00:17 para 35:04 minutos, resultando em uma economia de 25:13 minutos (42%).

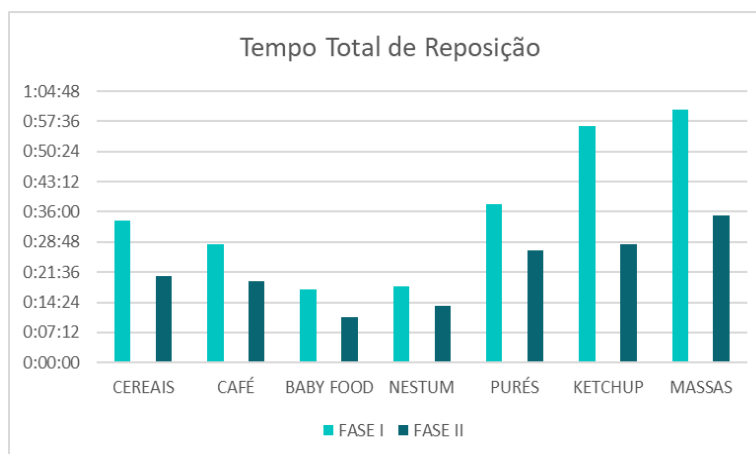


Figura 17 - Tempo total de reposição.
Fonte: Elaboração Própria.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Estas reduções no tempo total de reposição confirmam que o novo *layout* facilita uma reposição mais rápida e ininterrupta, essencial em áreas de alta movimentação de *stock*. Reduzir o tempo total de reposição não só melhora a produtividade dos trabalhadores, mas também aumenta a disponibilidade dos produtos na área de vendas.

Assim como se verificaram otimizações no tempo total de reposição, os custos de MOD associados a este tempo, também melhoraram substancialmente (*Figura 18 e Figura 19*).

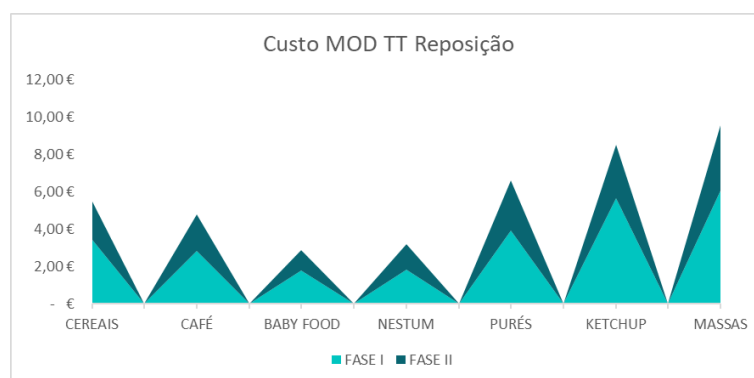


Figura 18 - Custo de MOD associado ao tempo total de reposição.
Fonte: Elaboração Própria.

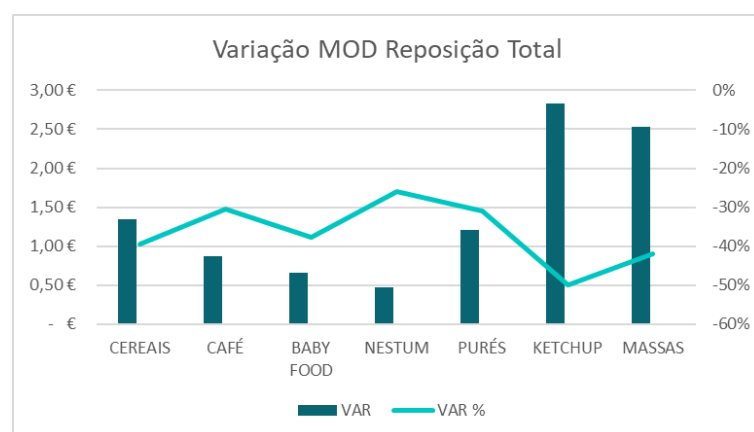


Figura 19 - Variação dos custos de MOD associado aos tempos de reposição total.
Fonte: Elaboração Própria.

Pode-se dizer então que a reestruturação do *layout* demonstrou um impacto positivo em diversas frentes: eficiência operacional - reduzindo o tempo necessário para as reposições e eliminando interrupções, o *layout* contribuiu para uma operação mais eficiente. Isso é especialmente benéfico em módulos de alta rotação, onde a rápida

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

reposição é essencial para manter os produtos disponíveis para os clientes; redução de custos – a otimização nos custos de MOD, em alguns casos superior a 40%, evidencia uma economia significativa para a empresa, libertando recursos para investimentos noutras áreas estratégicas; experiência do trabalhador - a eliminação de obstáculos e interrupções cria um ambiente de trabalho mais favorável, diminuindo o esforço físico e melhorando a experiência e motivação dos trabalhadores, pois quanto maior a organização e clareza no acesso aos produtos, menor o desgaste e maior a satisfação, o que é crucial para a retenção de talentos em operações de reposição intensivas, como é o caso da *makro*; e a sustentabilidade de longo prazo - embora a reestruturação tenha alcançado bons resultados, a manutenção e otimização contínua do *layout* são necessárias para garantir que os benefícios sejam sustentados ao longo do tempo, especialmente com a entrada de novos produtos e o aumento na rotatividade dos *stocks*.

Estudos como os de Filipe & Pimentel (2023) demonstram a eficácia do Kaizen em reestruturações de *layout*, mostrando reduções significativas no *lead time* e aumento na produtividade. No contexto do projeto da loja *makro*, adotou-se uma abordagem semelhante, onde a reorganização física foi acompanhada de melhorias incrementais focadas na eficiência.

Em síntese, a reestruturação do *layout* teve um impacto mensurável e positivo na produtividade e na satisfação dos trabalhadores, proporcionando reduções de tempo e custo que tornam o processo de reposição mais eficiente. Estes resultados reforçam a importância de um *layout* bem planeado e adaptado às necessidades operacionais específicas da operação.

4.6 Limitações do projeto

Ao longo do projeto de reestruturação de *layout* foram identificadas diversas limitações que impactam sua execução e eficácia. Primeiramente, há restrições na equipa de trabalho, uma vez que existe apenas um repositor por seção, havendo apenas um disponível para participar na reestruturação de *layout*, limitando a capacidade de execução e o alcance da implementação. Esta situação é particularmente desafiadora na

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

seção de mercearia seca, onde a necessidade de reposição frequente de produtos coincide com uma equipa reduzida, resultando em uma sobrecarga de trabalho para o único trabalhador disponível.

Outro desafio significativo é a circulação de clientes ao longo do dia, que interfere diretamente nas atividades de reposição. Frequentemente, o repositor precisa interromper o trabalho para ceder passagem aos clientes ou para atender as suas solicitações, comprometendo a eficiência e consistência das tarefas planeadas no novo *layout*. Além disso, a execução do projeto também foi impactada pelos períodos de férias dos trabalhadores e pela necessidade dar resposta às tarefas diárias, o que dificultou o cumprimento das atividades de reposição de acordo com o cronograma definido.

O processo também exigiu coordenação complexa entre as equipas de reposição, limpeza e manutenção, que, em muitos momentos, não estavam disponíveis simultaneamente, dificultando a fluidez do trabalho e a implementação eficaz do *layout* planeado. Esta coordenação limitada interferiu na continuidade e na qualidade das medições de tempos de reposição, essenciais para avaliar o impacto da reestruturação.

Na replicação de resultados, por sua vez, devido ao uso de uma amostra reduzida, pode-se comprometer a generalização e *roll out* dos dados obtidos para a população maior de trabalhadores e para outras lojas *makro*.

Por fim, o próprio modelo Kaizen reconhece a limitação de que a melhoria contínua é um processo sem fim e que cada ajuste traz novas perceções para ajustes futuros.

Apesar das limitações encontradas, o uso do Kaizen cria uma cultura de aperfeiçoamento contínuo, que permitirá à empresa adaptar o *layout* conforme surjam novas necessidades ou desafios.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

CONCLUSÃO

Os resultados gerais deste trabalho de projeto indicam que a reestruturação do *layout* contribuiu positivamente para a eficiência e satisfação dos trabalhadores, refletindo-se diretamente na operação e na experiência de compra dos clientes.

No cenário pré-reestruturação, os trabalhadores enfrentavam desafios como desorganização, dificuldade de acesso aos produtos e frustrações com a disposição e reposição, fatores que impactavam negativamente a produtividade e aumentavam o desgaste físico e emocional dos trabalhadores.

Com a implementação do novo *layout*, observou-se uma melhoria significativa na organização e acessibilidade, possibilitando uma reposição mais ágil e uma melhor disposição dos produtos, especialmente nas áreas de alta rotação.

A reestruturação promoveu não só a otimização dos processos de reposição, mas também uma redução nos tempos e custos associados à mão-de-obra direta. A eliminação ou diminuição das interrupções durante o trabalho reflete um ambiente mais organizado, favorecendo o fluxo de tarefas e a disponibilidade de produtos em tempo real.

Os resultados demonstraram que a aplicação do método Kaizen contribuiu para uma redução de 30% no tempo médio de reposição de produtos. Além disso, os inquéritos revelaram que 80% dos trabalhadores consideraram o ambiente de trabalho mais organizado e menos stressante, refletindo o impacto direto das melhorias contínuas no seu bem-estar.

Para além do aumento na satisfação dos trabalhadores, devido a melhorias no bem-estar e na motivação, o que é crucial para a retenção e produtividade, ainda persistem alguns desafios, como a necessidade de uniformização na aplicação do sistema FIFO e do uso do modelo *one touch pallet*.

Tal como é defendido pela política de Kaizen, o facto de a *sponsor* do projeto ser a própria investigadora do estudo, permitiu incrementar pequenas melhorias, promovendo uma cultura organizacional de participação entre os gestores e os trabalhadores (Otsuka & Ben-Mazwi, 2022).

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

A utilização do Kaizen permitiu que o projeto fosse mais do que uma reestruturação pontual, transformando-o em uma base para a melhoria contínua. Para além de que, a filosofia Kaizen pode guiar futuras otimizações, oferecendo um modelo de adaptação que torna a empresa mais resiliente e preparada para as mudanças constantes do mercado.

Este projeto evidencia ainda que a aplicação do método Kaizen, aliado a uma análise detalhada do *layout*, pode gerar melhorias significativas em produtividade e satisfação dos trabalhadores. As práticas de melhoria contínua promovem um ambiente de trabalho mais eficiente e servem como modelo replicável para outras empresas do setor.

Pode-se dizer então que a reestruturação do *layout* provou ser uma intervenção eficaz, proporcionando ganhos significativos em produtividade, redução de custos e qualidade do ambiente de trabalho. Contudo, para garantir a continuidade dos resultados, recomenda-se o desenvolvimento de um plano de controlo e manutenção, adaptado às necessidades operacionais.

A nível de contributos este trabalho de projeto possui na sua génese um aumento de conhecimento tanto para a empresa em causa, como para a academia e também para as demais empresas do setor grossista que se identifiquem com o estudo, fornecendo novos conhecimentos acerca de reestruturações de *layout*.

Em suma, e como se referiu no enquadramento deste trabalho projeto, a operacionalização do mesmo permitiu:

Para a empresa:

- * **otimizar o seu espaço**, pois uma loja grossista trabalha com grandes quantidades de produtos e, assim, otimizará o espaço de armazenagem e exposição eficiente desses produtos, facilitando o acesso e a localização dos mesmos;
- * **melhorar a circulação de clientes e trabalhadores**, pois um *layout* bem estruturado e otimizado pode melhorar a circulação, já que se diminuem de forma acentuada as paletes ao solo no meio dos corredores para reposição, o que não só

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

torna a operação interna mais ágil como também torna a experiência de compra mais fluída para os clientes;

- * **organizar e enfatizar a segmentação dos produtos**, já que com a reestruturação será possível massificar o produto, o que tornará a segmentação de produto mais lógica e expressiva, facilitando a visualização por parte dos clientes e, conseqüentemente, influenciará positivamente as suas decisões de compra e o aumento das vendas;
- * **atualizar e modernizar a experiência de cliente**, pois sempre que existem reestruturações, especialmente visuais, de melhorias inerentes ao processo de venda e de compra entre o cliente e o fornecedor, o impacto nas vendas é notoriamente positivo, uma vez que existe uma sensação de loja renovada.

Relativamente à academia:

- * Este projeto pode servir como **exemplo de um caso de investigação-ação** detalhada, oferecendo *insights* valiosos sobre os processos de reestruturação de *layout* em diferentes contextos, principalmente na mesma indústria. Ou seja, os resultados podem ser usados para análises comparativas entre diferentes projetos, oferecendo uma compreensão mais ampla das melhores práticas;
- * Servir como **modelo no desenvolvimento de metodologias** – a realização deste projeto em termos práticos poderá levar ao desenvolvimento de metodologias específicas para reestruturações de *layout*, resultando em modelos aplicáveis a diferentes situações, ajudando a formalizar práticas e estratégias eficazes;
- * **Contribuir para unidades curriculares específicas** – sendo o foco do trabalho de projeto a operação de uma empresa grossista, poderá contribuir significativamente para áreas académicas específicas, como engenharia industrial, gestão de operações, gestão de vendas e marketing, entre outras;
- * Servir como **fonte de publicações e pesquisas** – com a documentação e publicação ou apresentação em revistas académicas ou conferências, contribuirá para o conhecimento existente e fornecerá referências importantes para futuras pesquisas;

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

- * **Aplicação prática dos conceitos teóricos** – tendo em conta que muitos trabalhos académicos tendem a ser teóricos, este trabalho ao contar com uma parte de implementação do planeado teoricamente, ou seja, com uma grande componente prática de investigação-ação, demonstrará de que forma os conceitos académicos estudados são aplicados e adaptados no mundo real de trabalho;
- * Servir como um **exemplo de aprendizagem por experiência** – sendo a *sponsor* do projeto a própria estudante do curso de Mestrado de Controlo de Gestão, o desenvolvimento deste projeto proporcionará uma experiência riquíssima, permitindo a aplicação dos conhecimentos adquiridos em sala de aula, o desenvolvimento de habilidades e competências práticas e a compreensão dos obstáculos e complexidades envolvidas em reestruturações de *layout*.

Não obstante a todos os contributos existem naturalmente limitações, sendo a principal destinar-se apenas a uma única unidade – Coimbra, do grupo *makro* por essa razão sugere-se para o futuro replicar toda a operacionalização no total de lojas do grupo, de forma a generalizar as nossas conclusões. Para além desta limitação, a implementação enfrentou desafios como a resistência inicial dos trabalhadores à mudança e o custo de adaptação das estanterias. Para mitigar tais dificuldades, sugere-se que, em projetos futuros, sejam feitos planeamentos mais detalhados com maior envolvimento dos trabalhadores nas fases iniciais.

Por fim, destacam-se algumas sugestões para inspirar investigadores em estudos futuros designadamente: o estudo do impacto de uma reestruturação para um *layout* com automação e tecnologia (investigando a forma como os sistemas de armazenamento automatizado ou robôs de *picking* afetam a produtividade e a satisfação dos trabalhadores); e o estudo do impacto de uma reestruturação de *layout* na sustentabilidade ambiental (estudando a forma como o arranjo físico pode ser desenhado de forma a reduzir a pegada de carbono através da otimização do transporte de stocks e da minimização de desperdícios).

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Al-Barghuthi, S. B., Singh, H., Dannoun, Z. & Al-Barghuthi, N. B. (2020). *Effect of the Kaizen costing approach on the reduced costs, competitive advantage, and rationalizing strategic cost management of industrial companies listed on the Amman stock exchange in Jordan*. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(4), p. 1002-1021.

Alaaraj, H. & Bakri, A. (2019). *The effect of lean manufacturing on the financial performance: Case of the manufacturing companies in South Lebanon*. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 5(2), p. 237-246. URL: <https://doi.org/10.26710/jbsee.v5i2.794>.

Bastos, M.R., Lopes, E. de J., Lima, A.A. da S., Júnior, R.A.R. & da Ponte F.A.F. (2022). *Kaizen looking for logistic operations perfection: Reducing operational waste in footwear industry*. *European Academic Research*, 10(3), p. 829-839.

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. 328420/11. Edições Almedina.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5ª ed.). SAGE Publications, Inc.

Filho, O. L. & Malagutti, T. F. (2017). *A importância do layout para o aumento da produtividade*. *Lig. Académica, Batatais* 7(2), p.36.

Filipe, D. & Pimentel, C. (2023). *Production and Internal Logistics Flow Improvements through the Application of Total Flow Management*. *Journal Logistics*, 7(34).

Fowler, F. J. (2008). *Survey research methods*, 4ª ed. SAGE Publications, Inc.

Franken, J. C. M., van Dun, D. H. & Wilderom, C. P. M. (2021). *Kaizen event process quality: towards a phase-based understanding of high-quality group problem-solving*. *International Journal of Operations & Production Management* (41ª Ed.), p. 962–990.

Kaur, M. & Kaur, R. (2013). *Kaizen Costing Technique – A Literature Review*. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 4(11), p. 84-87. ISSN:

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

0976-2183.

Klochko, E. N., Rybyantseva, M. S., Ignatova, O. M. & Yarushkina, E. A. (2015). *Accounting and Methodical Provision of Management Accountants in the Kaizen Concept*. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(5), p. 35-44. ISSN: 2039-2117.

Kozhabayev, H., Mombekova, G., Keneshbayev, B. & Yessimzhanova, S. (2023). *Possibilities of Applying the Kaizen System for Improving Quality Management in the Context of ESG Development*. Department of Management and Tourism, Khoja Akhmet Yassawi International Kazakh & Department of Management and Business, Kenhegali Sagadiyev University of International Business, 197^a Ed., p. 24–34. ISSN: 1582-2559.

Kumar, R. (2019). *Kaizen a Tool for Continuous Quality Improvement in Indian Manufacturing Organization*. International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences, 4(2), p. 452-459.

Lermen, F. H., Campos, R. V. M., Coelho, T. M., Matias, G. S. & Echeveste, M. E. S. (2020). *A proposal for restructuring the layout of continuous freezing tunnels of Fresh sausages*. Gestão & Produção, 27(1). e2969.

Minayo, M. C. S. (2001). *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade*, Petrópolis: Vozes, 18^a Ed., p. 31-32.

Mwenda, B. & Gasper, L. (2022). *Kaizen approach to quality improvement and its financial implication*. African Journal of Applied Research, 8(2), p. 394-405. URL: <https://doi.org/10.26437/ajar.31.10.2022.28>

Otsuka, K. & Ben-Mazwi, N. (2022). *The impact of Kaizen: Assessing the intensive Kaizen training of auto-parts suppliers in South Africa*. South African Journal of Economic and Management Sciences (25^a Ed.). a4093. ISSN: 2222-3436.

Pivneva, S., Kokotov, S., Livson, M., Artemyeva, S., Kostromina, E. & Dmitrieva, N. (2022). *Effect of lean technology introduction on improving the competitiveness of the training of future specialists with high professional competence*. Revista Conrado, 18(86), p. 131-137.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Potekhina, E., Konovalova, E., Kozlova, N., Shelygov, A., Rykhtikova, N. & Lebedev, K. (2022). *The impact of employee education on for the development of the hotel services market in the conditions of digitalization*. Revista Conrado, 18(89), p. 334-339.

Ramezani, A.R. & Razmeh, A.P. (2014). *Kaizen and Kaizen costing*. Academic Journal of Research in Business and Accounting, 2(8), p. 43-52.

Rewers, P., Trojanovska, J., Chabowski, P. & Zywicki, K. (2016). *The impact of Kaizen solutions on production efficiency*. Modern Management Review, 21^a Ed., p. 177-192. URL: <https://doi.org/10.7862/rz.2016.mmr.53>

Sani, A. A. & Allahverdizadeh, M. (2012). *Target and Kaizen Costing*. Internacional Journal of Mechanical and Industrial Engineering, 6^a Ed.

Sciamarelli, F. A. (2016). *Reestruturação do arranjo físico de uma empresa fabricante de displays*. Trabalho de conclusão de curso, Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Spasojević-Brkić, V., Tomic, B., Perišić, M. & Janev, N. (2023). *Differences in Kaizen implementation between countries and industry types in multinational supply chain*. Faculty of Mechanical Engineering: FME Transactions, Belgrade 51(2), p. 183-191.

Teixeira, R. P. F. (2023). *Reestruturação do layout de entreposto da MC*. Relatório de dissertação de investigação do Mestrado em Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, Escola Superior de Ciências Empresariais, Politécnico de Setúbal.

Trevisol, J. (2023). *Analysis and layout restructuration in the pre-assembly sector of serial line in a furniture industry*. Management and Administrative Professional Review, 14^a Ed. 15440-15458. ISSN: 2178-9010.

Veiga, C. H. A. & Schmitz, A. L. (2018). *Reestruturação de layout baseado no mapeamento de fluxo de valor: um estudo em uma indústria de confeções*. Revista Gestão Industrial, 14(3), p.88-110.

*O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos
Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista*

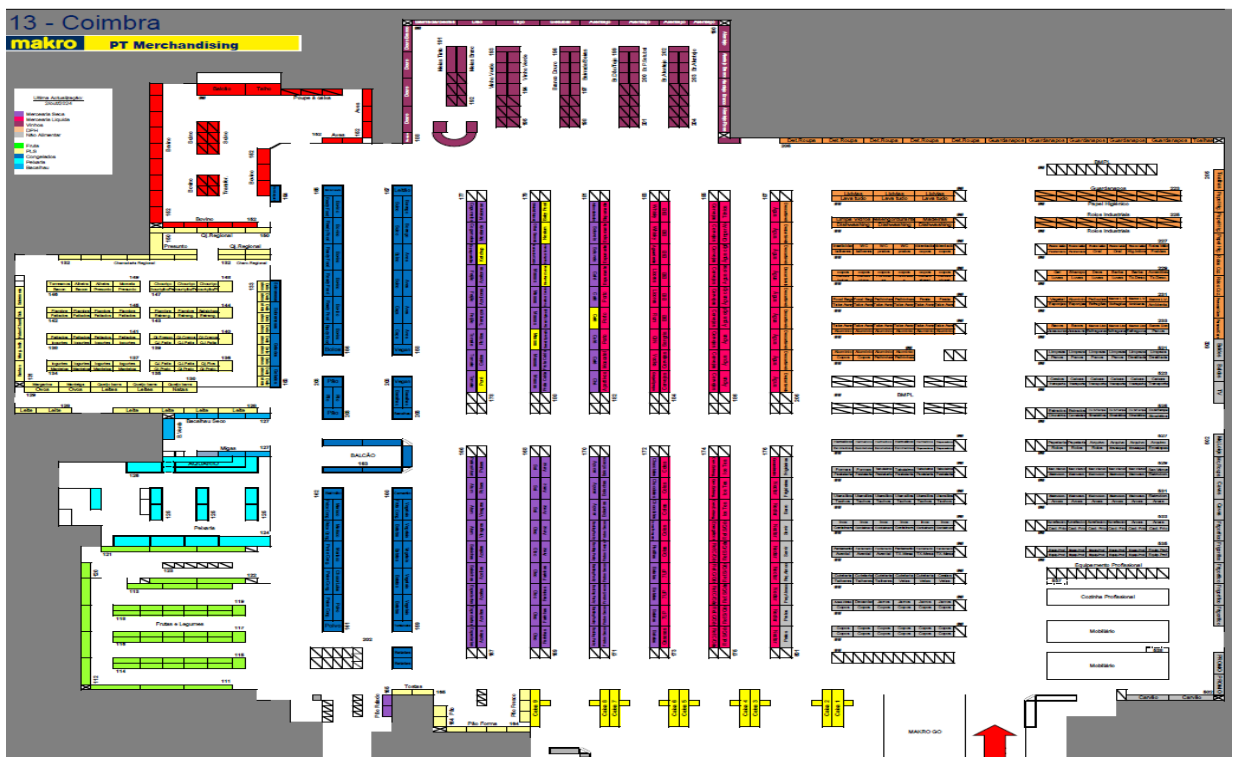
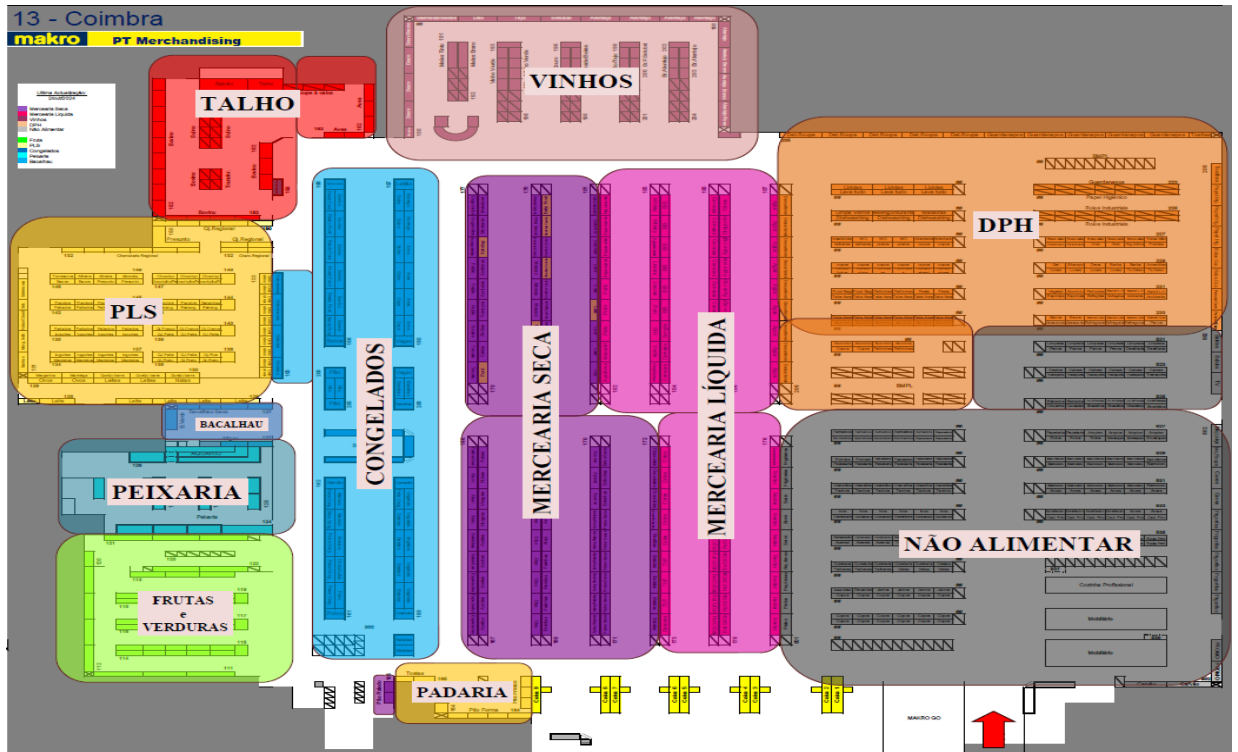
APÊNDICES

*O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos
Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista*

APÊNDICE 1

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

LAYOUT DA LOJA DE COIMBRA POR SECÇÕES E COM PLANO DE REESTRUTURAÇÃO DESTACADO



*O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos
Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista*

APÊNDICE 2

*O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos
Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista*

APÊNDICE 3

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS NAS MEDIÇÕES CRONOMETRADAS



O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

MEDIÇÕES CRONOMETRADAS

DATA: 05/03/2024 FACE: 180 MÓDULO: 106 Assortment Group: Cereais

Tempo H:MIN:SEG	DESCRIÇÃO TAREFA/TRABALHO
14:14:01	O colaborador foi buscar uma paleta vazia e um porta-paletes
14:15:58	Fecho dos dois painéis de proteção e segurança do corredor
14:16:33	Retirada do produto das prateleiras do módulo de linear
14:19:19	Término da retirada de produto da primeira prateleira
	O chefe solicitou o auxílio do colaborador
14:24:29	O colaborador foi buscar a paleta (mistada) à RM com o porta-paletes para reposição do módulo
14:26:21	Chegou a paleta (mistada) com o porta-paletes para reposição do módulo
14:26:50	Reposição da primeira prateleira (incluindo desmanchar o cartão/papel e verificar o FIFO)
14:31:31	Término da reposição da primeira prateleira
14:31:40	Retirada de produto da segunda prateleira
14:33	Término da retirada de produto da segunda prateleira
14:33:05	Reposição da segunda prateleira (incluindo desmanchar o cartão/papel e verificar o FIFO)
14:39:16	Término da reposição da segunda prateleira
14:39:40	Atendimento a cliente que solicitou uma caixa de papel vazia
14:39:56	Realocação do excedente da paleta e encaustou-a com o porta-paletes para à posteriori subí-la com o empilhador
	Arumação da paleta vazia com o porta-paletes
14:40:46	Retirada de produtos das paletes à mão
14:41:47	O colaborador foi buscar o empilhador que estava no fundo do corredor para baixar a paleta
14:42:25	O colaborador baixou a paleta ao solo
14:42:45	Reposição das paletes que servem de prateleira (incluindo desmanchar o cartão/papel e verificar o FIFO)
14:45:56	Término a reposição das paletes que servem de prateleira
	O colaborador concentrou o produto restante das paletes numa única
14:46:25	O chefe abordou o colaborador para questionar sobre a localização de um artigo
14:46:47	Continuação da tarefa que estava a fazer anteriormente
14:47:25	Arumação do papel compactado
14:48:18	Vitáfilmagem da paleta com o produto sobranete para subir para o aéreo com o empilhador
14:48:55	Término da tarefa: o colaborador foi buscar o empilhador para subir a paleta
14:49:52	Colocação da paleta no aéreo imediatamente acima do módulo de reposição
14:50:49	Painéis de segurança do corredor recolhidos
14:51:32	Recolha das paletes e do papelão para a RM e compactador, respetivamente
14:52:09	Processo concluído
Assinaturas	Sponsor do Projeto <i>Socia Fielho</i> Colaborador <i>A. Fielho</i>

BRIEFING_TAB

DATA ANALYSIS

Tempos de Reposição	nterupções		
00:01:57			
00:00:35			
	00:05:10		
00:01:52			
00:00:29			
00:04:41			
00:00:09			
00:06:13			
00:00:22			
00:00:50	00:00:16		
00:01:01			
00:00:38			
00:00:20			
00:03:11			
00:00:29			
00:00:38	00:00:22		
00:00:53			
00:00:37			
00:00:57			
00:00:57			
00:00:43			
00:00:37			
	0:28:09	28,00	9,00
Tempo Real de Reposição		0,4667	0,0025
Custo MOD		0,4692	2,83 €
	0:05:48	5,00	48,00
Tempo Total de Interrupções		0,0833	0,0133
Custo MOD		0,0967	0,58 €
Tempo Total de Reposição	0:33:57		
Total Custo MOD Rep.		0,5658	3,41 €

MEDIÇÕES CRONOMETRADAS

DATA: 16/07/2024 FACE: 180 MÓDULO: 106 Assortment Group: Cereais

Tempo H:MIN:SEG	DESCRIÇÃO TAREFA/TRABALHO
12:55:40	O colaborador foi buscar uma paleta vazia e um porta-paletes
12:56:53	Fecho dos dois painéis de proteção e segurança do corredor
12:57:14	Retirada do produto do módulo de linear
13:04:40	Término do processo de retirada de produto
	Equipa de limpeza solicitada para higienização do módulo e espaço envolvente
	Equipa de manutenção solicitada para reposicionamento da estanteria
13:07:00	Limpeza do espaço pela equipa de limpeza
	Reposicionamento/alteração de estanteria pela equipa de manutenção
13:13:57	Processo de reposição com verificação de FIFO
13:22:01	Término do processo de reposição de produto
	Verificação de ruturas (gap check) e processo de etiquetagem
13:29:58	Término da verificação de ruturas (gap check) e processo de etiquetagem
13:31:21	Painéis de segurança do corredor recolhidos
13:31:55	Recolha das paletes e do papelão para a RM e compactador, respetivamente
13:32:57	Processo concluído
Assinaturas	Sponsor do Projeto <i>Socia Fielho</i> Colaborador <i>A. Fielho</i>

BRIEFING_TAB

DATA ANALYSIS

Tempos de Reposição	Tempos de Interrupções	Tempos de Reestruturação		
00:01:13				
00:00:21				
		00:07:26		
		00:02:20		
		00:06:57		
00:08:04				
00:07:57				
00:01:23				
00:00:34				
00:01:02				
			Custo Hh	6,03 €
			Minutos	Segundos
			60,00	3 600,00
Tempo Real de Reposição		0:20:34	0,3333	0,0094
Custo MOD			0,3428	2,07 €
Tempo Total de Interrupções		0:00:00	-	-
Custo MOD			-	- €
Tempo Total de Reposição		0:20:34		
Total Custo MOD Rep.			0,3428	2,07 €
Tempo Total de Reestruturação		0:16:43	16,00	43,00
			0,2667	0,0119
Custo MOD			0,2786	1,68 €
Encargos Totais com MOD		0:37:17	0,6214	3,75 €

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

MEDIÇÕES CRONOMETRADAS

DATA: 26 / 03 / 2024 FACE: 181 MÓDULO: 106 Assortment Group: Café

Tempo H:MIN:SEG	DESCRIÇÃO TAREFA/TRABALHO
11:00:00	O colaborador foi buscar uma paleta vazia e um porta-paletes
11:01:10	Fecho dos dois painéis de segurança do corredor
11:02:02	Retirada do produto do módulo de linear
11:07:00	O colaborador foi interrompido por telefonema de cliente
11:07:21	Fim da chamada
11:08:10	Retoma da tarefa anterior
11:08:35	Término do processo de retirada de produto
	Equipa de limpeza solicitada para higienização do módulo e espaço envolvente
11:09:59	Limpeza do espaço pela equipa de limpeza
11:12:37	Processo de reposição com verificação de FIFO
11:14:09	O colaborador atendeu um fornecedor
11:15:10	Retoma da tarefa anterior
11:15:46	O colaborador foi abordado pelo chefe
11:18:58	Retoma da tarefa anterior
11:33:55	Término do processo de reposição de produto
11:33:56	Verificação de ruturas (gap check) e processo de etiquetagem
11:34:32	Término da verificação de ruturas (gap check) e processo de etiquetagem
11:34:49	Painéis de segurança do corredor recolhidos
11:34:58	Recolha das paletes e do papelão para a RM e compactador, respetivamente
11:38:45	Processo concluído
Assinaturas	Sponsor do Projeto <i>Soriano Jusztio</i> Colaborador <i>[Assinatura]</i>

BRIEFING_TAB

DATA ANALYSIS

Tempos de Reposição	Interrupções		
00:01:10			
00:00:52			
00:01:32			
	00:01:01		
00:00:36			
	00:03:12		
00:14:57			
00:00:01			
00:00:36			
00:00:17		Custo Hh	6,03 €
00:00:09		Minutos	
00:03:47		Segundos	3 600,00
	0:23:57	23,00	57,00
Tempo Real de Reposição		0,3833	0,0158
Custo MOD		0,3992	2,41 €
Tempo Total de Interrupções	0:04:13	4,00	13,00
Custo MOD		0,0667	0,0036
Tempo Total de Reposição	0:28:10		
Total Custo MOD Rep.		0,4694	2,83 €

MEDIÇÕES CRONOMETRADAS

DATA: 17 / 07 / 2024 FACE: 181 MÓDULO: 106 Assortment Group: Café

Tempo H:MIN:SEG	DESCRIÇÃO TAREFA/TRABALHO
14:07:23	O colaborador foi buscar uma paleta vazia e um porta-paletes
14:08:44	Fecho dos dois painéis de proteção e segurança do corredor
14:10:02	Retirada do produto do módulo de linear
14:14:33	O colaborador recebeu uma chamada
14:20:34	Retomou a retirada de produto
14:21:37	Equipa de manutenção solicitada para reposicionamento da estanteria
	Equipa de limpeza solicitada para higienização do módulo e espaço envolvente
14:22:01	Reposicionamento/alteração de estanteria pela equipa de manutenção
14:29:28	Limpeza do espaço pela equipa de limpeza
14:45:45	Processo de reposição com verificação de FIFO
14:47:08	Solicitação de apoio de cliente
14:52:06	Retomou tarefa anterior
14:53:59	O colaborador foi buscar o empilhador para subir para o aéreo os produtos remanescentes do processo de reposição
14:56:26	Alocação da paleta no aéreo e empilhador devidamente arrumado
14:58:38	Verificação de ruturas (gap check) e processo de etiquetagem
15:00:20	Término da verificação de ruturas (gap check) e processo de etiquetagem
15:00:30	Painéis de segurança do corredor recolhidos
15:01:15	Recolha das paletes e do papelão para a RM e compactador, respetivamente
15:02:39	Processo concluído
Assinaturas	Sponsor do Projeto <i>Soriano Jusztio</i> Colaborador <i>[Assinatura]</i>

BRIEFING_TAB

DATA ANALYSIS

Tempos de Reposição	Interrupções	Tempos de Reestruturação		
00:01:21				
00:01:18				
		00:04:31		
		00:06:01		
		00:01:03		
		00:00:24		
		00:07:27		
		00:16:17		
00:01:23				
	00:04:58			
00:01:53				
00:02:27				
00:02:12				
00:01:42				
00:00:10			Custo Hh	6,03 €
00:00:45			Minutos	
00:01:24			Segundos	3 600,00
		0:14:35	14,00	35,00
Tempo Real de Reposição			0,2333	0,0097
Custo MOD			0,2431	1,47 €
Tempo Total de Interrupções	0:04:58		4,00	58,00
Custo MOD			0,0667	0,0161
Tempo Total de Reposição	0:19:33			
Total Custo MOD Rep.			0,3258	1,96 €
Tempo Total de Reestruturação	0:35:43		35,00	43,00
Custo MOD			0,5833	0,0119
Encargos Totais com MOD	0:55:16		0,9211	5,55 €

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

MEDIÇÕES CRONOMETRADAS

DATA: 02 / 04 / 2024 FACE: 180 MÓDULO: 109 Assortment Group: Baby Food

Tempo H:MIN:SEG	DESCRIÇÃO TAREFA/TRABALHO
16:07:12	O colaborador foi buscar uma paleta vazia e um porta-paletes
16:09:14	Fecho dos dois painéis de proteção e segurança do corredor
16:10:03	O colaborador foi abordado por um colega para informação de produto
16:10:46	Retirada do produto do módulo de linear
16:14:35	O colaborador foi abordado por um colega sobre localização de produto
16:15:30	Retoma da tarefa anterior
16:16:28	O colaborador foi abordado por um cliente para esclarecimento
16:16:57	Retoma da tarefa anterior
16:23:01	Término do processo de retirada de produto
16:23:09	Processo de reposição com verificação de FIFO
16:35:08	Término do processo de reposição de produto
16:35:09	Verificação de ruturas (gap check) e processo de etiquetagem
16:36:15	Término da verificação de ruturas (gap check) e processo de etiquetagem
16:36:25	Painéis de segurança do corredor recolhidos
16:36:59	Recolha das paletes e do papelão para a RM e compactador, respetivamente
16:37:51	Processo concluído

Assinaturas Sponsor do Projeto *Socia Joaquina* Colaborador *[Assinatura]*

BRIEFING_TAB

DATA ANALYSIS

Tempos de Reposição	Interrupções		Custo Hh	6,03 €
	Minutos	Segundos		
00:02:02				
00:00:49				
00:11:59				
00:00:01				
00:01:06				
00:00:10				
00:00:34				
00:00:52			60,00	3 600,00
Tempo Real de Reposição	0:17:33	17,00	33,00	
Custo MOD		0,2833	0,0092	
Tempo Total de Interrupções	0:00:00	-	-	
Custo MOD		-	-	€
Tempo Total de Reposição	0:17:33			
Total Custo MOD Rep.		0,2925	1,76 €	

MEDIÇÕES CRONOMETRADAS

DATA: 16 / 07 / 2024 FACE: 180 MÓDULO: 109 Assortment Group: Baby Food

Tempo H:MIN:SEG	DESCRIÇÃO TAREFA/TRABALHO
13:32:06	O colaborador foi buscar uma palete vazia e um porta-paletes
13:33:00	Fecho dos dois painéis de proteção e segurança do corredor
13:33:40	Retirada do produto do módulo de linear
13:36:33	Equipa de limpeza solicitada para higienização do módulo e espaço envolvente
13:36:37	Retoma da tarefa anterior
13:38:26	O colaborador recebeu uma chamada de apoio ao cliente do call center
13:38:52	Retoma da tarefa anterior
13:40:07	Término do processo de retirada de produto
	Equipa de manutenção solicitada para reposicionamento da estanteria
	Limpeza do espaço pela equipa de limpeza
13:40:33	O colaborador recebeu uma chamada de cliente
13:40:52	Fim da chamada
13:57:55	Reposicionamento/alteração de estanteria pela equipa de manutenção
14:34:27	Processo de reposição com verificação de FIFO
14:40:06	Término do processo de reposição de produto
14:40:36	Verificação de ruturas (gap check) e processo de etiquetagem
14:42:03	Término da verificação de ruturas (gap check) e processo de etiquetagem
14:42:09	Painéis de segurança do corredor recolhidos
14:42:44	Recolha das paletes e do papelão para a RM e compactador, respetivamente
14:43:50	Processo concluído

Assinaturas Sponsor do Projeto *Socia Joaquina* Colaborador *[Assinatura]*

BRIEFING_TAB

DATA ANALYSIS

Tempos de Reposição	Interrupções	Tempos de Reestruturação		Custo Hh	6,03 €
		Minutos	Segundos		
00:00:54					
00:00:40					
		00:02:53			
		00:00:04			
		00:01:49			
		00:00:26			
		00:01:15			
		00:00:26			
00:05:39					
00:00:30					
00:01:27					
00:00:06					
00:00:35					
00:01:06					
Tempo Real de Reposição	0:10:57	10,00	57,00		
Custo MOD		0,1667	0,0158		
Tempo Total de Interrupções	0:00:00	-	-		
Custo MOD		-	-	€	
Tempo Total de Reposição	0:10:57				
Total Custo MOD Rep.		0,1825	1,10 €		
Tempo Total de Reestruturação	1:00:47	60,00	47,00		
Custo MOD		1,0131	6,11 €		
Encargos Totais com MOD	1:00:47	1,1956	7,21 €		

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

MEDIÇÕES CRONOMETRADAS	
DATA: 12 / 04 / 2024	FACE: 178
MÓDULO: 107	Assortment Group: Ketchup
Tempo H:MIN:SEG	DESCRIÇÃO TAREFA/TRABALHO
14:32:29	O colaborador foi buscar uma paleta vazia e um porta-paletes
14:33:21	Fecho dos dois painéis de proteção e segurança do corredor
14:35:05	Retirada do produto do módulo de linear
	Equipa de limpeza solicitada para higienização do módulo e espaço envolvente
14:45:52	Término do processo de retirada de produto
14:45:58	Limpeza do espaço pela equipa de limpeza
14:46:09	Processo de reposição com verificação de FIFO
15:18:40	Baixa de paletes dos aéreos para restante reposição, com recurso ao empilhador
15:21:40	O colaborador recebeu chamada de apoio ao cliente
15:22:59	Retomou o processo de reposição
15:24:03	Subida de uma paleta e descida de outra, com recurso ao empilhador
15:25:39	Retomou o processo de reposição
15:28:23	Subida de uma paleta e descida de outra, com recurso ao empilhador
15:29:04	Retomou o processo de reposição
15:32:43	Término do processo de reposição de produto
15:32:55	Subida da última paleta, com recurso ao empilhador
15:34:28	O colaborador foi abordado por um cliente com pedido de informação sobre localização de produto
15:36:22	Verificação de ruturas (gap check) e processo de etiquetagem
15:37:00	Término da verificação de ruturas (gap check) e processo de etiquetagem
15:38:40	Painéis de segurança do corredor recolhidos
15:38:45	Recolha das paletes e do papelão para a FIM e compactador, respetivamente
15:40:01	Processo concluído
Assinaturas	Sponsor do Projeto <i>Socorro Justino</i> Colaborador <i>[Assinatura]</i>

BRIEFING_TAB

DATA ANALYSIS			
Tempos de Reposição	Interrupções		
00:00:52			
00:01:44			
00:32:31			
00:03:00			
	00:01:19		
00:01:04			
00:01:36			
00:02:44			
00:00:41			
00:03:39			
00:00:12			
00:01:33			
	00:01:54		
00:00:38			
00:01:40		Custo Hh	6,03 €
00:00:05		Minutos	Segundos
00:01:16		60,00	3 600,00
	0:53:15	53,00	15,00
Tempo Real de Reposição		0,883333	0,0042
Custo MOD		0,8875	5,35 €
Tempo Total de Interrupções	0:03:13	3,00	13,00
Custo MOD		0,0500	0,0036
		0,0536	0,32 €
Tempo Total de Reposição	0:56:28		
Total Custo MOD Rep.		0,9411	5,67 €

MEDIÇÕES CRONOMETRADAS	
DATA: 15 / 07 / 2024	FACE: 178
MÓDULO: 107	Assortment Group: Ketchup
Tempo H:MIN:SEG	DESCRIÇÃO TAREFA/TRABALHO
14:16:58	O colaborador foi buscar uma paleta vazia e um porta-paletes
14:18:01	Fecho dos dois painéis de proteção e segurança do corredor
14:18:48	Equipa de limpeza solicitada para higienização do módulo e espaço envolvente
	Equipa de manutenção solicitada para reposicionamento da estanteria
	Retirada do produto do módulo de linear
14:24:49	Limpeza do espaço pela equipa de limpeza
14:48:06	Reposicionamento/alteração de estanteria pela equipa de manutenção
15:06:20	Processo de reposição com verificação de FIFO
15:17:47	Baixa de paletes dos aéreos para restante reposição, com recurso ao empilhador
15:18:30	Retoma do processo de reposição
15:20:31	Término do processo de reposição de produto
15:21:23	Subida de produto remanescente, com recurso ao empilhador
15:29:13	Verificação de ruturas (gap check) e processo de etiquetagem
15:30:30	Término da verificação de ruturas (gap check) e processo de etiquetagem
15:31:36	Painéis de segurança do corredor recolhidos
15:31:50	Recolha das paletes e do papelão para a FIM e compactador, respetivamente
15:32:45	Processo concluído
Assinaturas	Sponsor do Projeto <i>Socorro Justino</i> Colaborador <i>[Assinatura]</i>

BRIEFING_TAB

DATA ANALYSIS			
Tempos de Reposição	Interrupções	Tempos de Reestruturação	
00:01:03			
00:00:47			
		00:06:01	
		00:23:17	
		00:18:14	
00:11:27			
00:00:43			
00:02:01			
00:00:52			
00:07:50			
00:01:17			
00:01:06			
00:00:14			
00:00:55			
	0:28:15		
Tempo Real de Reposição		0,4667	0,0042
Custo MOD		0,4708	2,84 €
Tempo Total de Interrupções	0:00:00	-	-
Custo MOD		-	- €
Tempo Total de Reposição	0:28:15		
Total Custo MOD Rep.		0,4708	2,84 €
Tempo Total de Reestruturação	0:47:32	47,00	32,00
Custo MOD		0,7922	4,78 €
Encargos Totais com MOD	1:15:47	1,2631	7,62 €

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

MEDIÇÕES CRONOMETRADAS	
DATA: 19 / 04 / 2024	FACE: 179 MÓDULO: 107 Assortment Group: Massa
Tempo H:MIN:SEG	DESCRIÇÃO TAREFA/TRABALHO
14:35:09	O colaborador foi buscar uma paleta vazia e um porta-paletes
14:40:45	Fecho dos dois painéis de proteção e segurança do corredor
14:41:53	Retirada do produto do módulo de linear
14:50:50	O colaborador foi buscar mais uma paleta vazia, com recurso ao porta-paletes
14:52:10	Retoma da tarefa anterior
15:06:48	Término do processo de retirada de produto
15:08:54	Processo de reposição com verificação de FIFO
15:46:15	O colaborador foi abordado por um cliente que solicitava informações
15:46:47	Retoma da tarefa anterior
15:50:05	O colaborador foi buscar um empilhador
15:51:10	Baixa de paletes dos aéreos para restante reposição, com recurso ao empilhador
15:52:07	Retoma do processo de reposição
15:55:47	Término do processo de reposição de produto
15:56:29	Subida de produto remanescente, com recurso ao empilhador
15:57:10	Verificação de ruturas (gap check) e processo de etiquetagem
15:58:42	Término da verificação de ruturas (gap check) e processo de etiquetagem
15:58:52	Painéis de segurança do corredor recolhidos
15:59:35	Recolha das paletes e do papelão para a RM e compactador, respetivamente
16:02:27	Processo concluído
Assinaturas	Sponsor do Projeto <i>Sónia Fuchino</i> Colaborador <i>[Assinatura]</i>

BRIEFING_TAB

DATA ANALYSIS			
Tempos de Reposição	Interrupções		
00:05:36			
00:01:08			
00:37:21			
	00:00:32		
00:03:18			
00:01:05			
00:00:57			
00:03:40			
00:00:42			
00:00:41			
00:01:32			
00:00:10		Custo Hh	6,03 €
00:00:43		Minutos	60,00
00:02:52		Segundos	3 600,00
Tempo Real de Reposição	0:59:45	59,00	45,00
Custo MOD		0,9833	0,0125
Tempo Total de Interrupções	0:00:32	-	32,00
Custo MOD		-	0,0089
Tempo Total de Reposição	1:00:17	0,0089	0,05 €
Total Custo MOD Rep.		1,0047	6,06 €

MEDIÇÕES CRONOMETRADAS	
DATA: 14 / 08 / 2024	FACE: 179 MÓDULO: 107 Assortment Group: Massa
Tempo H:MIN:SEG	DESCRIÇÃO TAREFA/TRABALHO
14:08:58	O colaborador foi buscar uma paleta vazia e um porta-paletes
14:10:36	Fecho dos dois painéis de proteção e segurança do corredor
14:11:16	Retirada do produto do módulo de linear
	Equipa de limpeza solicitada para higienização do módulo e espaço envolvente
	Equipa de manutenção solicitada para reposicionamento da estanteria
14:25:30	Reposicionamento/alteração de estanteria pela equipa de manutenção
14:34:09	Limpeza do espaço pela equipa de limpeza
14:55:32	Retoma do reposicionamento/alteração da estanteria
15:11:54	Equipa de limpeza solicitada para higienização do módulo e espaço envolvente
15:33:12	Limpeza do espaço pela equipa de limpeza
15:37:14	Processo de reposição com verificação de FIFO
15:06:59	Término do processo de reposição de produto
16:07:10	Verificação de ruturas (gap check) e processo de etiquetagem
16:08:30	Término da verificação de ruturas (gap check) e processo de etiquetagem
16:08:42	Painéis de segurança do corredor recolhidos
16:09:02	Recolha das paletes e do papelão para a RM e compactador, respetivamente
16:10:00	Processo concluído
Assinaturas	Sponsor do Projeto <i>Sónia Fuchino</i> Colaborador <i>[Assinatura]</i>

BRIEFING_TAB

DATA ANALYSIS				
Tempos de Reposição	Interrupções	Tempos de Reestruturação		
00:01:38				
00:00:40				
		00:14:14		
		00:08:39		
		00:21:23		
		00:16:22		
		00:21:18		
		00:04:02		
00:29:45				
00:00:11				
00:01:20				
00:00:12			Custo Hh	6,03 €
00:00:20			Minutos	60,00
00:00:58			Segundos	3 600,00
Tempo Real de Reposição		0:35:04	35,00	4,00
Custo MOD			0,5833	0,0011
Tempo Total de Interrupções	0:00:00		-	-
Custo MOD			-	- €
Tempo Total de Reposição	0:35:04			
Total Custo MOD Rep.			0,5844	3,52 €
Tempo Total de Reestruturação	1:25:58		85,00	58,00
			1,416667	0,0161
Custo MOD			1,4328	8,64 €
Encargos Totais com MOD	2:01:02		2,0172	12,16 €

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

BRIEFING												
												
Tempos de Reposição	CEREAIS				CAFÉ				BABY FOOD			
	FASE I	FASE II	VAR	VAR %	FASE I	FASE II	VAR	VAR %	FASE I	FASE II	VAR	VAR %
Tempo Real de Reposição	00:28:09	0:20:34	0:07:35		0:23:57	0:14:35	0:09:22		0:17:33	0:10:57	0:06:36	
Custo MOD	2,83 €	2,07 €	- 0,76 €	27%	2,41 €	1,47 €	- 0,94 €	39%	1,76 €	1,10 €	- 0,66 €	38%
Tempo Total de Interrupções	0:05:48	0:00:00	0:05:48		0:04:13	0:04:58	0:00:45		0:00:00	0:00:00	0:00:00	
Custo MOD	0,58 €	- €	- 0,58 €	100%	0,42 €	0,50 €	0,08 €	-18%	- €	- €	- €	0%
Tempo Total de Reposição	0:33:57	0:20:34	0:13:23		0:28:10	0:19:33	0:08:37		0:17:33	0:10:57	0:06:36	
Custo Total MOD Rep.	3,41 €	2,07 €	- 1,35 €	39%	2,83 €	1,96 €	- 0,87 €	31%	1,76 €	1,10 €	- 0,66 €	38%
Tempo Total de Reestruturação		0:16:43				0:35:43				1:00:47		
Custo MOD		1,68 €				3,59 €				6,11 €		
Encargos Totais com MOD		3,75 €				5,55 €				7,21 €		

BRIEFING																
																
Tempos de Reposição	NESTUM				PURÉS				KETCHUP				MASSAS			
	FASE I	FASE II	VAR	VAR %	FASE I	FASE II	VAR	VAR %	FASE I	FASE II	VAR	VAR %	FASE I	FASE II	VAR	VAR %
Tempo Real de Reposição	0:14:01	0:08:32	0:05:29		0:36:15	0:26:54	0:09:21		0:53:15	0:28:15	0:25:00		0:59:45	0:35:04	0:24:41	
Custo MOD	1,41 €	0,86 €	- 0,55 €	39%	3,64 €	2,70 €	- 0,94 €	26%	5,35 €	2,84 €	- 2,51 €	47%	6,00 €	3,52 €	- 2,48 €	41%
Tempo Total de Interrupções	0:04:11	0:04:56	0:00:45		0:01:40	0:00:00	0:01:40		0:03:13	0:00:00	0:03:13		0:00:32	0:00:00	0:00:32	
Custo MOD	0,42 €	0,50 €	0,08 €	-18%	0,27 €	- €	- 0,27 €	100%	0,32 €	- €	- 0,32 €	100%	0,05 €	- €	- 0,05 €	100%
Tempo Total de Reposição	0:18:12	0:13:28	0:04:44		0:37:55	0:26:54	0:11:01		0:56:28	0:28:15	0:28:13		1:00:17	0:35:04	0:25:13	
Custo Total MOD Rep.	1,83 €	1,35 €	- 0,48 €	26%	3,91 €	2,70 €	- 1,21 €	31%	5,67 €	2,84 €	- 2,84 €	50%	6,06 €	3,52 €	- 2,53 €	42%
Tempo Total de Reestruturação		0:18:35				1:14:08				0:47:32				1:25:58		
Custo MOD		1,87 €				7,45 €				4,78 €				8,64 €		
Encargos Totais com MOD		3,22 €				10,15 €				7,62 €				12,16 €		

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

BRIEFING com registo fotográfico (pré e pós reestruturação de layout)

CEREAIS



PRÉ



PÓS



O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

BRIEFING com registo fotográfico (pré e pós reestruturação de layout)

CAFÉ



PRÉ



PÓS



BRIEFING com registo fotográfico (pré e pós reestruturação de layout)

BABY FOOD



PRÉ



PÓS



O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

BRIEFING com registo fotográfico (pré e pós reestruturação de layout)

NESTUM



PRÉ



PÓS



BRIEFING com registo fotográfico (pré e pós reestruturação de layout)

PURÉS



PRÉ



PÓS



O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

BRIEFING com registo fotográfico (pré e pós reestruturação de layout)

KETCHUP



PRÉ



PÓS



BRIEFING com registo fotográfico (pré e pós reestruturação de layout)

MASSAS



PRÉ



PÓS

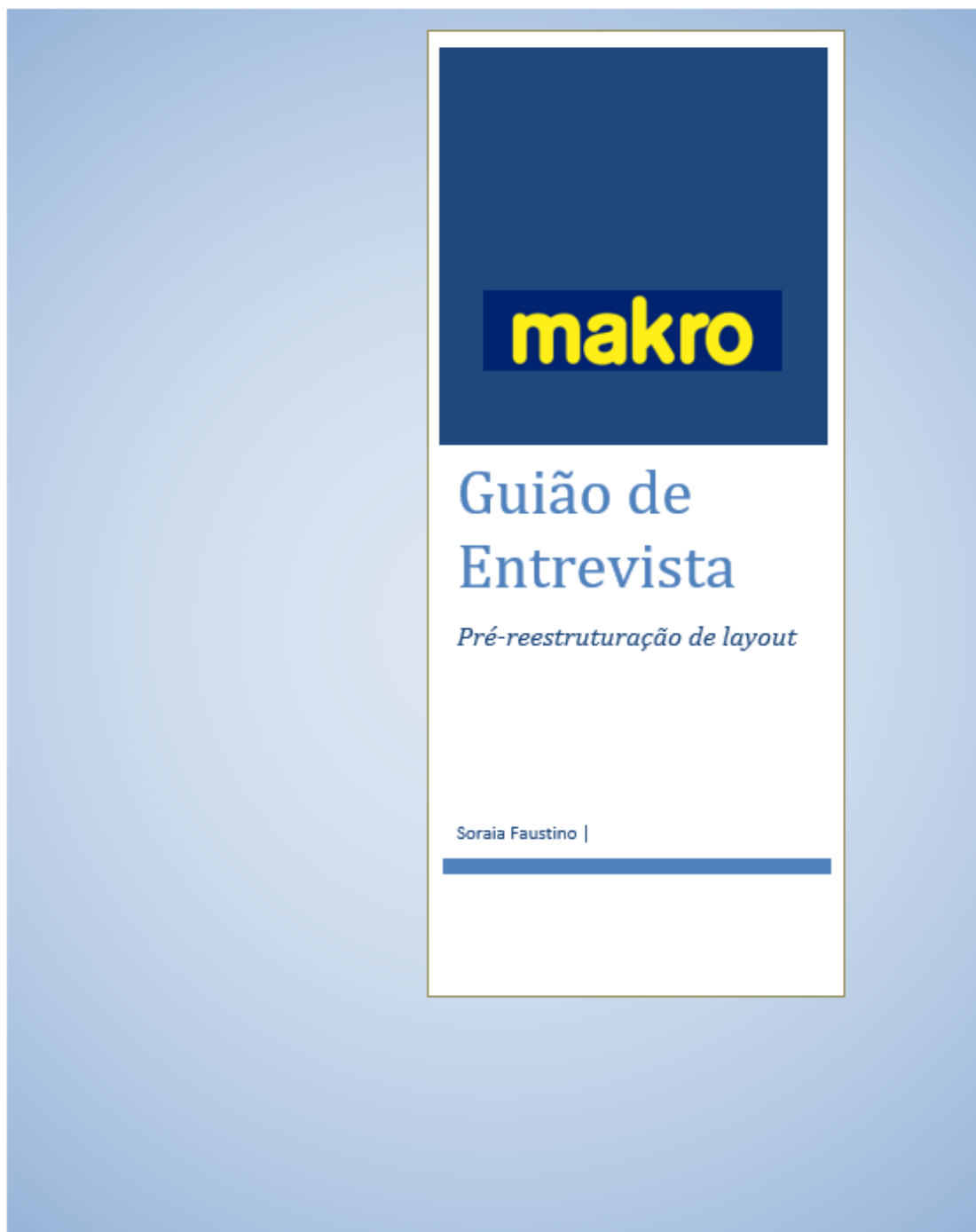


*O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos
Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista*

APÊNDICE 4

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

GUIÕES DOS INQUÉRITOS POR ENTREVISTA



O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte I - Introdução e Contextualização

O meu nome é Soraia Faustino, sou aluna da *Coimbra Business School* e atualmente estou a frequentar o Mestrado em Controlo de Gestão. Encontro-me a realizar a componente não letiva que passa por realizar um estudo sob a coordenação científica da Professora Dra. Ana Roque e da Professora Especialista Sandrina Leal, sobre o papel da reestruturação de *layout* de uma empresa grossista na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para participar neste estudo e saliento que são garantidos os princípios de anonimato e confidencialidade. A entrevista será transcrita de forma a facilitar futuras transcrições que poderão vir a constar no trabalho final, sendo que nenhum dos ficheiros de gravação será divulgado na íntegra nem em parte, a terceiros ou como parte integrante do trabalho final, ficando sob guarda e consulta exclusiva do entrevistador. Não há respostas certas nem erradas, por isso, solicito que dê livremente a sua opinião e partilhe a sua visão sobre os assuntos em questão.

Obrigada por ter aceitado participar no presente estudo.

(*Sponsor* do Projeto)

(Entrevistado)

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte II – Contextualização e Enquadramento

LAYOUT - É a distribuição física de máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017). Este processo determina onde colocar todos esses elementos para garantir um processamento eficaz e um fluxo adequado de clientes e materiais ao longo da prestação de serviço (F. Lermen et al., 2020). Existem objetivos de *layout* comuns a todas as operações, como segurança, otimização do fluxo de materiais, clareza, conforto para os trabalhadores, coordenação e supervisão, acessibilidade, uso eficiente do espaço e flexibilidade de longo prazo (F. Sciamarelli, 2016).

REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - também designada de arranjo físico, sendo o processo de reorganização da distribuição física das máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização. Essa reestruturação visa melhorar a eficiência do processo produtivo, reduzir custos, aumentar a produtividade e otimizar a utilização do espaço disponível (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017).

Parte III – Questões individuais

Questionário							
NOME:							
IDADE (anos):	18-30		31-40		41-50		51-60
ALTURA (cm):	150-160		160-170		170-180		180-190
PESO (kg):	50-65		65-80		80-95		95-110
FUNÇÃO:							
TAREFAS:							
PROBLEMAS DE SAÚDE:							
ANOS DE CONTRATO:	0-10		11-20		21-30		31-40
RELAÇÃO CONTRATUAL:							
INTERVALO SALARIAL:	400€ - 600€		600€ - 800€		800€ - 1000€		1000€ - 1200€
ESPECIFICIDADES DO HORÁRIO DE TRABALHO							
ROTATIVIDADE:	DIURNO		NOTURNO		TURNOS		
JANELAS HORÁRIAS:	1º		2º		3º		4º
INTERVALOS/PAUSAS:							
CLASSIFICAÇÃO DE ALGUMAS CARATERÍSTICAS INDIVIDUAIS							
	FRACA		MODERADA		FORTE		
FORÇA FÍSICA							Capacidade de levantar e transportar caixas, pacotes ou produtos pesados (itens volumosos).
AGILIDADE							Capacidade de se movimentar facilmente entre corredores e prateleiras, principalmente em locais movimentados.
COORDENAÇÃO MOTORA							Capacidade de manusear produtos com cuidado, evitando danos ou quedas, particularmente importante ao lidar com produtos frágeis ou pequenos.
RESISTÊNCIA FÍSICA							Resistência em manter-se durante longos períodos em pé, em movimentação constante e em levantamento de cargas.
RESISTÊNCIA AO STRESS							Capacidade de lidar com situações stressantes, como por exemplo prazos apertados, grande volume de trabalho ou clientes exigentes.
SAÚDE GERAL							A boa saúde física é fundamental para um bom trabalho de reposição de forma consistente.
ASSINATURAS	Sponsor do Projeto				Colaborador		

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte IV - Entrevista

Explorar aspetos positivos e negativos do *layout* atual

- Peça por favor que descreva o *layout* atual.
- Como se sente em relação ao *layout* atual?

Impacto do *layout* atual na rotina de trabalho, adaptação à mudança e eficiência no trabalho

- Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao atual *layout*?
- Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade de uma transição ou mudança de *layout*?
- Sente que consegue ser eficiente com atual *layout*? De que forma?
- Que impacto teria uma reestruturação de *layout* no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaria ou dificultaria? De que forma?)

Satisfação Pessoal (satisfação geral e fatores de satisfação)

- Avalie numa escala de 1 a 10, em que 1 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com o *layout* atual.

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com o Layout											

- Porque é que atribuiu essa pontuação?
- Avalie numa escala de 1 a 10, em que 1 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com:

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposição das várias famílias de produtos na loja											
Disposição das prateleiras dos vários módulos de linear											
Organização geral dos artigos											
Espaço disponível para a exposição geral dos artigos											
Espaço disponível para o armazenamento do diverso stock											
Processo de reposição											
Experiência dos clientes durante o processo de compra											
Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas											
Forma como os clientes circulam durante o processo de compra											
Produtividade operacional individual											
Diretrizes gerais da empresa enquanto forma de operar (principalmente, repor)											
Organização dos equipamentos de trabalho (empilhadores, porta-paletes, etc.)											
Acessos a ferramentas necessárias para o trabalho de reposição											
Praticidade no trabalho											

Comunicação e *feedback* (satisfação geral e fatores de satisfação)

- De que forma a empresa comunica sempre que existem mudanças no *layout*?
- Sente que essas informações são adequadas e oportunas?

Bem-estar e ambiente de trabalho (impacto no bem-estar)

- O que pensa sobre as mudanças no *layout* afetarem o seu bem-estar geral?
- Sente que as mudanças normalmente trazem-lhe mais conforto e segurança?

Expectativas para o Futuro

- Quais são as suas expectativas em relação ao *layout* no futuro?
- Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Perguntas Finais e Encerramento (perguntas do repositório)

- Gostaria de fazer alguma questão acerca do tema abordado?
- Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?

Parte V - Conclusão

Mais uma vez, reforço que o teor da entrevista e toda a informação disponibilizada, incluindo dados pessoais ou de identificação, estão sujeitos ao tratamento mais confidencial possível, querendo também agradecer novamente pela autorização para a gravação.

Agradeço ainda o tempo, a disponibilidade e a colaboração prestada fulcrais para o desenvolvimento do projeto, com uma contribuição preciosa e um ponto de vista inigualável em termos de qualidade e quantidade de informação.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

The logo for Makro, featuring the word "makro" in a bold, yellow, lowercase sans-serif font, centered within a dark blue rectangular background.

Guião de Entrevista

Pós-reestruturação de *layout*

Soraia Faustino |

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte I - Introdução e Contextualização

No seguimento da primeira entrevista acerca da pré-reestruturação de *layout*, segue-se a segunda entrevista contemplando o cenário pós-reestruturação de *layout*.

Relembro que o meu nome é Soraia Faustino, sou aluna da *Coimbra Business School* e atualmente estou a frequentar o Mestrado em Controlo de Gestão. Encontro-me a realizar a componente não letiva que passa por realizar um estudo sob a coordenação científica da Professora Dra. Ana Roque e da Professora Especialista Sandrina Leal, sobre o papel da reestruturação de *layout* de uma empresa grossista na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Agradeço novamente a sua disponibilidade para participar neste estudo e saliento que são garantidos os princípios de anonimato e confidencialidade. A entrevista será transcrita de forma a facilitar futuras transcrições que poderão vir a constar no trabalho final, sendo que nenhum dos ficheiros de gravação será divulgado na íntegra nem em parte, a terceiros ou como parte integrante do trabalho final, ficando sob guarda e consulta exclusiva do entrevistador. Mais uma vez, reforço que não há respostas certas nem erradas, por isso, solicito que dê livremente a sua opinião e partilhe a sua visão sobre os assuntos em questão.

Obrigada por ter aceitado participar no presente estudo.

(Sponsor)

(Entrevistado)

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte II – Contextualização e Enquadramento

LAYOUT - É a distribuição física de máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017). Este processo determina onde colocar todos esses elementos para garantir um processamento eficaz e um fluxo adequado de clientes e materiais ao longo da prestação de serviço (F. Lermen et al., 2020). Existem objetivos de *layout* comuns a todas as operações, como segurança, otimização do fluxo de materiais, clareza, conforto para os trabalhadores, coordenação e supervisão, acessibilidade, uso eficiente do espaço e flexibilidade de longo prazo (F. Sciamarelli, 2016).

REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - também designada de arranjo físico, sendo o processo de reorganização da distribuição física das máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização. Essa reestruturação visa melhorar a eficiência do processo produtivo, reduzir custos, aumentar a produtividade e otimizar a utilização do espaço disponível (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017).

Parte III - Entrevista

Explorar aspetos positivos e negativos do novo *layout*

- Peça por favor que descreva o novo *layout*.
- Como se sente em relação ao novo *layout*?

Impacto do novo *layout* na rotina de trabalho, adaptação à mudança e eficiência no trabalho

- Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao novo *layout*?
- Como é que se adaptou às mudanças para o novo *layout*?
- Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade que sentiu na mudança de *layout*?
- Sente que consegue ser eficiente com o novo *layout*? De que forma?
- Que impacto teve a reestruturação de *layout* no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaram ou dificultaram? De que forma?)

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Satisfação Pessoal (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ Avalie numa escala de 1 a 10, em que 1 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com o novo *layout*.

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com o Layout											

→ Porque é que atribuiu essa pontuação?

→ Avalie numa escala de 1 a 10, em que 1 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com:

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposição das várias famílias de produtos na loja											
Disposição das prateleiras dos vários módulos de linear											
Organização geral dos artigos											
Espaço disponível para a exposição geral dos artigos											
Espaço disponível para o armazenamento do diverso stock											
Processo de reposição											
Experiência dos clientes durante o processo de compra											
Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas											
Forma como os clientes circulam durante o processo de compra											
Produtividade operacional individual											
Diretrizes gerais da empresa enquanto forma de operar (principalmente, repor)											
Organização dos equipamentos de trabalho (empilhadores, porta-paletes, etc.)											
Acessos a ferramentas necessárias para o trabalho de reposição											
Praticidade no trabalho											

Comunicação e *feedback* (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ De que forma a empresa comunicou as mudanças no *layout*?

→ Sente que essas informações foram adequadas e oportunas?

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Bem-estar e ambiente de trabalho (impacto no bem-estar)

- O que pensa sobre as mudanças no *layout* afetarem o seu bem-estar geral?
- Sente que as mudanças lhe trouxeram mais conforto e segurança?

Expectativas para o Futuro

- Quais são as suas expectativas em relação ao *layout* no futuro?
- Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?

Perguntas Finais e Encerramento (perguntas do repositior)

- Gostaria de fazer alguma questão acerca do tema abordado?
- Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?

Parte IV - Conclusão

Mais uma vez, reforço que o teor da entrevista e toda a informação disponibilizada, incluindo dados pessoais ou de identificação, estão sujeitos ao tratamento mais confidencial possível, querendo também agradecer novamente pela autorização para a gravação.

Agradeço ainda o tempo, a disponibilidade e a colaboração prestada fulcrais para o desenvolvimento do projeto, com uma contribuição preciosa e um ponto de vista inigualável em termos de qualidade e quantidade de informação.

*O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos
Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista*

APÊNDICE 5

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

PARÂMETROS DE ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS INQUÉRITOS POR ENTREVISTA

Guião de Entrevista

Parâmetros de avaliação e análise
(incluindo objetivos)

Soraia Faustino |
MAKRO PORTUGAL



O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

QUESTÕES DA PRÉ OU PÓS REESTRUTURAÇÃO	OBJETIVOS			PERGUNTAS	MAIS DETALHES			
PRÉ	Dados Sociodemográficos			Nome	Caraterísticas Individuais (avaliadas em intervalos)			
				Idade				
				Altura				
				Peso				
				Problemas de Saúde				
							Função/posição que desempenha na empresa	Estatuto e caraterísticas laborais (alguns aspetos avaliados em intervalos)
							Tarefas associadas à sua função	
							Anos de contrato	
							Relação contratual	
							Intervalo Salarial	
Rotatividade horária (horário diurno, noturno ou por turnos)								
Janelas horárias de trabalho								
Intervalos ou pausas realizadas durante o horário de trabalho								
Avaliar a capacidade de levantar e transportar caixas, pacotes ou produtos pesados (itens volumosos)			Força Física				Classificação de algumas caraterísticas individuais (avaliados em três ponderações possíveis: fraca, moderada e forte)	
			Avaliar a capacidade de se movimentar facilmente entre corredores e prateleiras, principalmente em locais muito movimentados					
						Coordenação motora		
			Avaliar a capacidade de manusear produtos com cuidado, evitando danos ou quedas, particularmente importante ao lidar com produtos frágeis ou pequenos			Resistência física		
						Resistência ao stress		
			Avaliar a resistência em manter-se durante longos períodos em pé, em movimentação constante e em levantamento de cargas			Saúde geral		
			Avaliar a capacidade de lidar com situações stressantes, como por exemplo prazos apertados, grande volume de trabalho ou clientes exigentes			Peço por favor que descreva o <i>layout</i> atual.		
Avaliar a saúde geral do repositor			Como se sente em relação ao <i>layout</i> atual?					
Explorar aspetos positivos e negativos do layout atual			Peço por favor que descreva o novo <i>layout</i> .					
PÓS	Explorar aspetos positivos e negativos do novo layout			Como se sente em relação ao novo <i>layout</i> ?				
PRÉ	Estudar o impacto do layout atual na rotina de trabalho diário	Estudar da adaptação à mudança de layout	Estudar do impacto do layout atual na eficiência do trabalho diário	Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao atual <i>layout</i> ?				
				Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade de uma transição ou mudança de <i>layout</i> ?				
				Sente que consegue ser eficiente com atual <i>layout</i> ? De que forma?				
PÓS	Estudar o impacto do novo layout na rotina de trabalho diário	Estudar da adaptação à mudança de layout	Estudar do impacto do novo layout na eficiência do trabalho diário	Que impacto teria uma reestruturação de <i>layout</i> no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaria ou dificultaria? De que forma?)				
				Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao novo <i>layout</i> ?				
				Como é que se adaptou às mudanças para o novo <i>layout</i> ?				
				Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade que sentiu na mudança de <i>layout</i> ?				
				Sente que consegue ser eficiente com o novo <i>layout</i> ? De que forma?				
				Que impacto teve a reestruturação de <i>layout</i> no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaria ou dificultaria? De que forma?)				

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

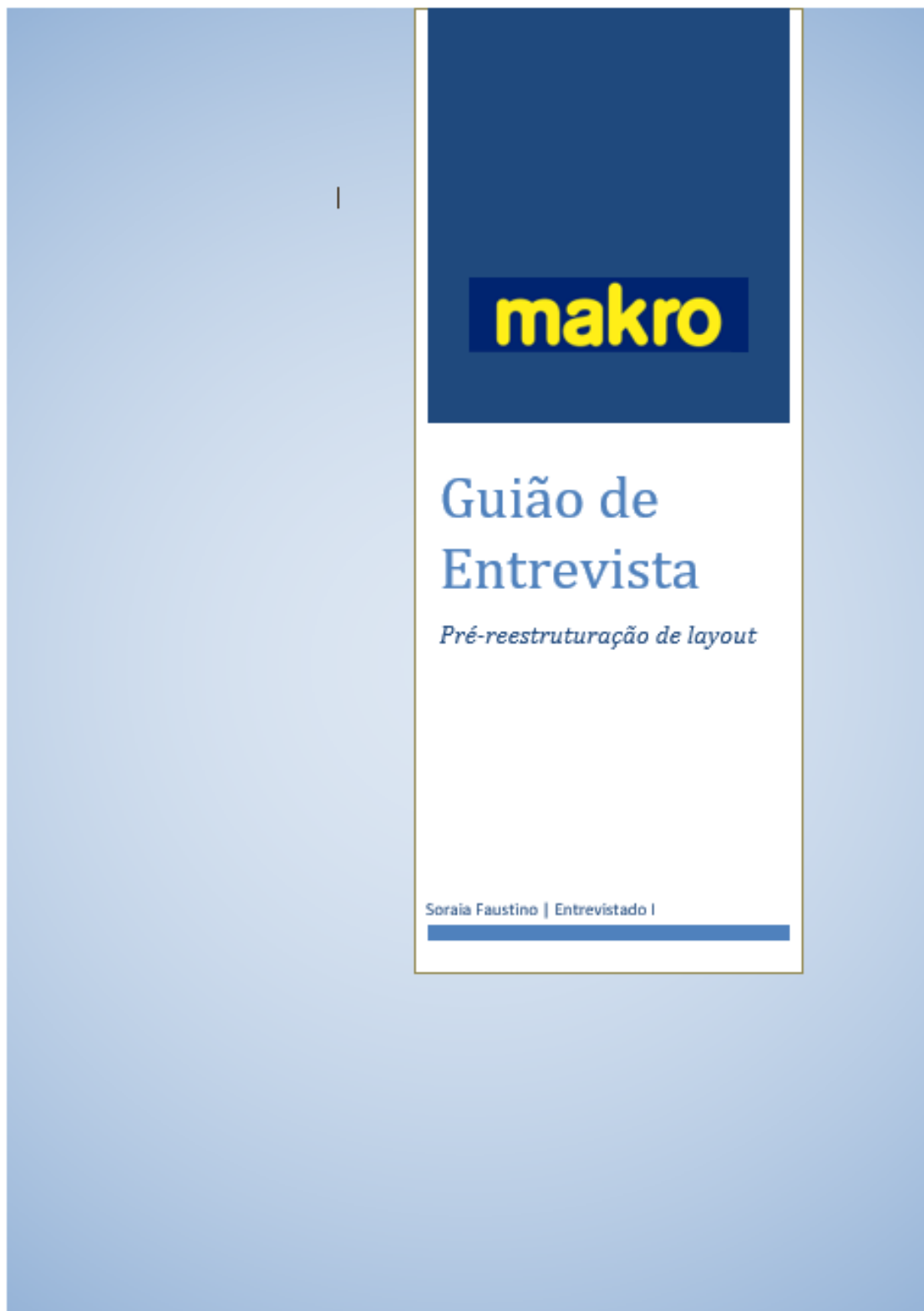
PRÉ e PÓS	Investigar em que medida a reestruturação de layout impacta a satisfação dos colaboradores, em cada um dos aspetos apresentados	Avalie numa escala de 1 a 10, em que 1 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com o <i>layout</i> atual.	Avaliação dos vários aspetos realizada com recurso a uma escala de 1 a 10, em que 1 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito
		Porque é que atribuiu essa pontuação?	
		Disposição das várias famílias de produtos na loja	
		Disposição das prateleiras dos vários módulos de linear	
		Organização geral dos artigos	
		Espaço disponível para a exposição geral dos artigos	
		Espaço disponível para o armazenamento do diverso stock	
		Processo de reposição	
		Experiência dos clientes durante o processo de compra	
		Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas	
		Forma como os clientes circulam durante o processo de compra	
		Produtividade operacional individual	
		Diretrizes gerais da empresa enquanto forma de operar (principalmente, repor)	
		Organização dos equipamentos de trabalho (empilhadores, porta-paletes, etc.)	
	Acessos a ferramentas necessárias para o trabalho de reposição		
	Praticidade no trabalho		
	Estudar a forma como a comunicação e feedback sobre as alterações de layout na empresa impactam a satisfação geral dos colaboradores	De que forma a empresa comunica sempre que existem mudanças no <i>layout</i> ? (PÓS: De que forma a empresa comunica sempre que existem mudanças no <i>layout</i> ?)	Sente que essas informações são adequadas e oportunas?
		Sente que essas informações são adequadas e oportunas?	
	Indagar sobre o impacto da reestruturação de layout no bem-estar geral e no ambiente de trabalho dos colaboradores	O que pensa sobre as mudanças no <i>layout</i> afetarem o seu bem-estar geral?	Sente que as mudanças normalmente trazem-lhe (PÓS: trouxeram-lhe) mais conforto e segurança?
		Sente que as mudanças normalmente trazem-lhe (PÓS: trouxeram-lhe) mais conforto e segurança?	
Explorar as expectativas dos colaboradores sobre o futuro layout	Quais são as suas expectativas em relação ao <i>layout</i> no futuro?	Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?	
	Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?		
Dar espaço ao colaborador para perguntas finais ou acréscimo de detalhes de encerramento de entrevista	Gostaria de fazer alguma questão acerca do tema abordado?	Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?	
	Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?		

*O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos
Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista*

APÊNDICE 6

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

INQUÉRITOS POR ENTREVISTA TRANSCRITOS



O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte I - Introdução e Contextualização

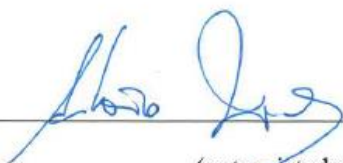
O meu nome é Soraia Faustino, sou aluna da Coimbra Business School e atualmente estou a frequentar o Mestrado em Controlo de Gestão. Encontro-me a realizar a componente não letiva que passa por realizar um estudo sob a coordenação científica da Professora Dra. Ana Roque e da Professora Especialista Sandrina Leal, sobre o papel da reestruturação de *layout* de uma empresa grossista na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para participar neste estudo e saliento que são garantidos os princípios de anonimato e confidencialidade. A entrevista será transcrita de forma a facilitar futuras transcrições que poderão vir a constar no trabalho final, sendo que nenhum dos ficheiros de gravação será divulgado na íntegra nem em parte, a terceiros ou como parte integrante do trabalho final, ficando sob guarda e consulta exclusiva do entrevistador. Não há respostas certas nem erradas, por isso, solicito que dê livremente a sua opinião e partilhe a sua visão sobre os assuntos em questão.

Obrigada por ter aceitado participar no presente estudo.



(Soraia Faustino)



(entrevistado)

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte II – Contextualização e Enquadramento

LAYOUT - É a distribuição física de máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017). Este processo determina onde colocar todos esses elementos para garantir um processamento eficaz e um fluxo adequado de clientes e materiais ao longo da prestação de serviço (F. Lermen et al., 2020). Existem objetivos de *layout* comuns a todas as operações, como segurança, otimização do fluxo de materiais, clareza, conforto para os trabalhadores, coordenação e supervisão, acessibilidade, uso eficiente do espaço e flexibilidade de longo prazo (F. Sciamarelli, 2016).

REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - também designada de arranjo físico, sendo o processo de reorganização da distribuição física das máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização. Essa reestruturação visa melhorar a eficiência do processo produtivo, reduzir custos, aumentar a produtividade e otimizar a utilização do espaço disponível (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017).

Parte III – Questões individuais

Questionário								
NOME:	António José Mendes Dias							
IDADE (anos):	18-30		31-40		41-50		51-60	X
ALTURA (cm):	150-160		160-170		170-180		180-190	X
PESO (kg):	50-65		65-80		80-95		95-110	X
FUNÇÃO:	Chefe de Secção de PLS							
TAREFAS:	Gestão de Stocks (Gap Check, Gestão de Markdown, Stocks Checks, Encomendas), Reposição, Gestão de Quebras, Gestão de Equipa, Atendimento ao Cliente, Inventários, etc.							
PROBLEMAS DE SAÚDE:	Sim, esclerose múltipla.							
ANOS DE CONTRATO:	0-10		11-20		21-30		31-40	X
RELAÇÃO CONTRATUAL:	Contrato sem termo							
INTERVALO SALARIAL:	400€ - 700€		700€ - 1000€		1000€ - 1300€	X	1300€ - mais	
ESPECIFICIDADES DO HORÁRIO DE TRABALHO								
ROTATIVIDADE:	DIURNO	X	NOTURNO		TORNOS			
JANELAS HORÁRIAS:	1º	6h30	2º	21h30	3º		4º	
INTERVALOS/PAUSAS:	1 pausa = 1 hora + 1 pausa = 15 min							
CLASSIFICAÇÃO DE ALGUMAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS								
	FRACA		MODERADA		FORTE			
FORÇA FÍSICA			X					Capacidade de levantar e transportar caixas, pacotes ou produtos pesados (itens volumosos).
AGILIDADE			X					Capacidade de se movimentar facilmente entre corredores e prateleiras, principalmente em locais movimentados.
COORDENAÇÃO MOTORA			X					Capacidade de manusear produtos com cuidado, evitando danos ou quedas, particularmente importante ao lidar com produtos frágeis ou pequenos.
RESISTÊNCIA FÍSICA	X							Resistência em manter-se durante longos períodos em pé, em movimentação constante e em levantamento de cargas.
RESISTÊNCIA AO STRESS			X					Capacidade de lidar com situações stressantes, como por exemplo prazos apertados, grande volume de trabalho ou clientes exigentes.
SAÚDE GERAL	X							A boa saúde física é fundamental para um bom trabalho de reposição de forma consistente.
ASSINATURAS	Sponsor do Projeto		Saraia Faustino		Colaborador			

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte IV - Entrevista

Explorar aspetos positivos e negativos do layout atual

→ **Peço por favor que descreva o layout atual.**

Entrevistado I: *A disposição à palete a nível operacional é muito mais rentável, mas temos ainda uma lacuna, principalmente com o supply chain. Ainda hoje tenho um exemplo crasso, em que as quantidades de encomenda por palete não vêm como devia ser, por exemplo uma paleta de natas, eu queria mandar via 120 unidades e a quantidade mínima de encomenda eram 125. Ou seja, veio uma paleta completa com 120 e outra em que vieram 5 embalagens numa outra paleta com outros artigos. Lá está uma coisa que eu tenho alertado ao armazém e se nós queremos operacionalidade no layout, temos de começar de cima, ou seja tem de começar desde o início. É que por vezes tenho o mesmo produto em 3 paletes diferentes a virem do armazém. Então coloca-se um layout para ser mais produtivo e mais operacional e acabamos por andar com as caixas de um lado para o outro até formar uma paleta, para depois pôr a paleta no sítio, quando ela podia vir com monoproduto. Ou seja, tudo tem de começar pelo armazém, pois se as coisas não vieram do armazém em condições, todo o trabalho que se está a fazer em relação ao layout acaba por não ser produtivo, porque as caixas passam-nos pelas mãos na mesma. Pontos positivos é quando elas vêm condições, quando as paletes vêm conforme para colocar, é mais rápido e mais produtivo e é tudo melhor. Para além da massificação do produto, que entra facilmente porque está a paleta, tendo em conta os fracos recursos que temos de reposição, principalmente nos momentos mais fortes. Quando o Delivery falhava e não tínhamos produto à paleta, chegámos a abrir a loja com as prateleiras completamente vazias porque tinha de estar tudo das prateleiras, por sua vez com a paleta é mais difícil isso acontecer, pode estar baixa, mas não tem rutura.*

→ **Como se sente em relação ao layout atual?**

Entrevistado I: *Dá-me alguma indignação em determinadas famílias. Há famílias de produtos onde a exposição à paleta faz todo o sentido, tendo em conta a rotatividade do produto e se não fala em quebras porque são coisas que têm uma validade mais longa. Na nossa área de perecíveis, as coisas são mais complicadas, pois temos famílias de*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

produtos, que pela validade ou pela pouca rotação que tem não dá para criar paletes, se não arriscamos a ter quebras isoladas de produtos que não necessitam estar expostos à palete. O problema é quando tens famílias de artigos e segundo a ficha de segmentação às vezes é complicado, por exemplo quando na mesma gôndola, de um lado podemos pôr as coisas à palete e no outro lado precisamos da prateleira porque não justifica ter a palete. Há determinadas coisas que nós temos de rever, as famílias de artigos que têm de estar nas costas uma da outra, ver se conseguimos alinhar de forma que sejam artigos que nós conseguimos também pôr à palete, caso contrário nunca podes ter só no corredor de um lado. Tanto por causa da estabilidade da estanteria, como a nível de aspeto não é muito agradável, embora eu saiba que isto tem cada vez menos importância a parte o aspeto visual, mas eu continuo a dizer que os olhos também comem e se a gente puder juntar o útil ao agradável tanto melhor claro.

Impacto do layout atual na rotina de trabalho, adaptação à mudança e eficiência no trabalho

→ Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao atual layout?

Entrevistado I: Neste momento, o que pode acontecer no layout e estou a falar da minha secção...as reformulações do sortido têm impactado muito o layout e elas ainda não pararam...muitas das vezes nós estamos a fazer, por exemplo está a acontecer a determinados departamentos onde removeram excessivamente de linha, reorganizaram o layout e alguns artigos já estão a voltar outra vez. E isto de produtivo não tem nada, porque lá está...andas a mexer sempre no layout e eu acho que para um layout ser produto, tem de ter alguma estabilidade, é fazer de uma vez as alterações. Há muitos anos que se fala nos planogramas...quando fizerem os planogramas, só temos de fazer e respeitar os planogramas, onde estão os artigos. E assim, andamos menos vezes com a casa às costas como se costuma dizer.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade de uma transição ou mudança de layout?

Entrevistado I: *Depende das áreas. Há áreas que não é assim tão difícil quanto isso. Quando falamos em rack as coisas já são piores, já são mais difíceis, mas se estivermos a falar de estanteria ligeira não vejo assim nada de extraordinário, porque atualmente nós temos condições de fazer uma mudança de gôndola com aquelas rodinhas que nós temos, por isso é uma forma fácil...claro que se tem o seu trabalho, mas não há nada que se faça sem ter trabalho. O mais complicado se calhar será se tivermos de mudar com barras com rack, são pesadas e a própria confusão da mudança. Temos de ter a noção que as mudanças têm de ser feitas fora do horário de funcionamento da loja e não no horário expediente da loja, nem na hora do fecho à noite. Ou se faz à tarde, ao fim do dia, ou com a loja fechada, porque antes da loja fechar é complicado por causa do Delivery, tudo aquilo que for para fazer este tipo de trabalho deve ser feito sem clientes na loja, é muito melhor e é mais produtivo, acaba por ser mais rápido.*

→ Sente que consegue ser eficiente com atual layout? De que forma?

Entrevistado I: *Sim. Como eu te digo, os artigos que sei que tem mais rotação, que nos dá mais jeito, já está nas paletes. Fomos das primeiras lojas a colocar à paleta na área do PLS e tudo aquilo que eu via que não íamos correr riscos, que não tem nem quebra nem overstock, tendo em conta que tem de ser artigos que têm alguma rotação, tudo o que nós conseguimos mudar para esse tipo de esses artigos nós mudámos e está a correr bem. Ainda hoje estive a ver ali mais uma situação que saíram mais uns artigos de gelatina e eu vou ter de definir ali, por exemplo, tirar mais 2 níveis de prateleiras e não pôr a paleta, porque há determinados layouts que nos deixam pôr paletes, mas há outros que não deixam, porque os corredores são estreitos, os carros são grandes e nós temos de ter isso e em conta, principalmente quando os clientes vêm com os carrinhos e não tem espaço para onde passar. Dentro do PLS há áreas que é muito difícil colocar a paleta. No sítio das gelatinas há umas poucas referências que saíram que hoje tive a ver o gap check e próprio gap check mandou-me retirar as etiquetas. Não vou pôr à paleta, mas vou tirar 2 níveis da prateleira e vou pôr as caixas como se fosse uma a paleta e assim consigo massificar na mesma.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Que impacto teria uma reestruturação de layout no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaria ou dificultaria? De que forma?)**

Entrevistado I: *Tem muito impacto como é óbvio, mas como se faz como são planificadas...ou seja, é mais que normal que algumas coisas fiquem por fazer quando há mudanças, mas se as coisas forem planeadas, poderá haver uma outra tarefa que é lógico que temos de deixar, pois traçamos as prioridades do que nós diariamente fazemos, vamos ver o que é que é mais importante fazer diante da necessidade e mediante os recursos que temos. Mas claro que terá uma ou outra coisa que não se faça, mas não vai morrer ninguém por causa disso...e é assim que a mudança se faz.*

Satisfação Pessoal (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com o layout atual.**

Escola	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com o Layout									X		

→ **Porque é que atribuiu essa pontuação?**

Entrevistado I: *Se eu tivesse mais espaço, podia colocar mais paletes e, por isso é que não dou um 9 ou um 10.*

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com:**

Escola	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposição das várias famílias de produtos na loja									X		
Disposição das prateleiras dos vários módulos de linear									X		
Organização geral dos artigos									X		
Espaço disponível para a exposição geral dos artigos						X					
Espaço disponível para o armazenamento do diverso stock		X									
Processo de reposição				X							
Experiência dos clientes durante o processo de compra				X							
Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas						X					
Forma como os clientes circulam durante o processo de compra				X							
Produtividade operacional individual								X			
Diretrizes gerais da empresa enquanto forma de operar (principalmente, repor)					X						
Organização dos equipamentos de trabalho (empilhadores, porta-paletes, etc.)								X			
Acessos a ferramentas necessárias para o trabalho de reposição									X		
Praticidade no trabalho									X		

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Comunicação e feedback (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **De que forma a empresa comunica sempre que existem mudanças no layout?**

Entrevistado I: *Principalmente as informações chegam-me pelo meu chefe, pela direção de loja.*

→ **Sente que essas informações são adequadas e oportunas?**

Entrevistado I: *Sim são adequadas. Oportunas nunca são. Por vezes as informações não chegam atempadamente. Nós sabemos perfeitamente quais são os meses mais complicados e quais são os meses mais parados, quais são os meses em que há mais férias e os em que não há muitas férias, e então é só alinhar essas alturas para este tipo de tarefas, porque além de termos mais recursos, também não precisam de andar em sobre esforço.*

Bem-estar e ambiente de trabalho (impacto no bem-estar)

→ **O que pensa sobre as mudanças no layout afetarem o seu bem-estar geral?**

Entrevistado I: *As mudanças não afetam o meu bem-estar geral.*

→ **Sente que as mudanças normalmente trazem-lhe mais conforto e segurança?**

Entrevistado I: *Sim, eu quero acreditar que sim, que sempre que é para mudar, é para melhor.*

Expectativas para o Futuro

→ **Quais são as suas expectativas em relação ao layout no futuro?**

Entrevistado I: *Que fico mais prático ainda, principalmente na minha área, dos congelados, fazia sentido termos muito mais capacidade de linear de frio negativo à paleta, aumentando a produtividade e evitando constantes reposições e eventuais ruturas também.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?**

Entrevistado I: *Eu estou otimista, pois quero acreditar que sempre que é para mudar, mudamos para melhor.*

Perguntas Finais e Encerramento (perguntas do repositor)

→ **Gostaria de fazer alguma questão acerca do tema abordado?**

Entrevistado I: *Não, penso que não.*

→ **Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?**

Entrevistado I: *Foi aquilo que eu comecei a dizer, a casa tem de se começar a fazer pelo telhado, pois se nós temos layouts mais eficientes e produtivos e se depois chega à loja em várias paletes e não vem tudo uniforme, não faz sentido. As coisas só fazem sentido se todas as partes funcionarem bem e comunicarem devidamente.*

Parte V - Conclusão

Mais uma vez, reforço que o teor da entrevista e toda a informação disponibilizada, incluindo dados pessoais ou de identificação, estão sujeitos ao tratamento mais confidencial possível, querendo também agradecer novamente pela autorização para a gravação.

Agradeço ainda o tempo, a disponibilidade e a colaboração prestada fulcrais para o desenvolvimento do projeto, com uma contribuição preciosa e um ponto de vista inigualável em termos de qualidade e quantidade de informação.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

makro

Guião de
Entrevista

Pós-reestruturação de *layout*

Soraia Faustino | Entrevistado I

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte I - Introdução e Contextualização

No seguimento da primeira entrevista acerca da pré-reestruturação de *layout*, segue-se a segunda entrevista contemplando o cenário pós-reestruturação de *layout*.

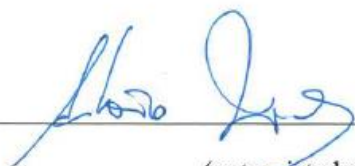
Relembro que o meu nome é Soraia Faustino, sou aluna da Coimbra Business School e atualmente estou a frequentar o Mestrado em Controlo de Gestão. Encontro-me a realizar a componente não letiva que passa por realizar um estudo sob a coordenação científica da Professora Dra. Ana Roque e da Professora Especialista Sandrina Leal, sobre o papel da reestruturação de *layout* de uma empresa grossista na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Agradeço novamente a sua disponibilidade para participar neste estudo e saliento que são garantidos os princípios de anonimato e confidencialidade. A entrevista será transcrita de forma a facilitar futuras transcrições que poderão vir a constar no trabalho final, sendo que nenhum dos ficheiros de gravação será divulgado na íntegra nem em parte, a terceiros ou como parte integrante do trabalho final, ficando sob guarda e consulta exclusiva do entrevistador. Mais uma vez, reforço que não há respostas certas nem erradas, por isso, solicito que dê livremente a sua opinião e partilhe a sua visão sobre os assuntos em questão.

Obrigada por ter aceitado participar no presente estudo.



(Soraia Faustino)



(entrevistado)

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte II – Contextualização e Enquadramento

LAYOUT - É a distribuição física de máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017). Este processo determina onde colocar todos esses elementos para garantir um processamento eficaz e um fluxo adequado de clientes e materiais ao longo da prestação de serviço (F. Lermen et al., 2020). Existem objetivos de *layout* comuns a todas as operações, como segurança, otimização do fluxo de materiais, clareza, conforto para os trabalhadores, coordenação e supervisão, acessibilidade, uso eficiente do espaço e flexibilidade de longo prazo (F. Sciamarelli, 2016).

REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - também designada de arranjo físico, sendo o processo de reorganização da distribuição física das máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização. Essa reestruturação visa melhorar a eficiência do processo produtivo, reduzir custos, aumentar a produtividade e otimizar a utilização do espaço disponível (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017).

Parte III - Entrevista

Explorar aspetos positivos e negativos do novo layout

→ **Peço por favor que descreva o novo layout.**

Entrevistado I: *Ao nível de produtividade e operação está tudo mais fácil, embora haja aqui uma coisa que tenhamos de ter em conta que é a uniformidade da palete que vem na entrega. Por exemplo, é necessário fazer sempre o FIFO, se o linear não estiver pronto para levar uma paleta inteira e se ela também não chegar inteira, de forma a repor diretamente, então aquele trabalho de pôr o novo produto no fundo da prateleira e o mais antigo no cimo da prateleira, irá repetir-se na paleta, em que é necessário remover todo o produto da paleta para colocar o novo no fundo. E este tempo despendido e contraprodutivo tem de ser contabilizado. Se tivermos um linear preparado para levar uma paleta direta e se os stocks mínimos no sistema estiverem ajustados à realidade da reposição, então temos claramente uma operação eficiente, caso contrário o que fazíamos nas prateleiras vamos ter de continuar a fazer com as paletes em termos de*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

FIFO e esta situação obviamente é contraditória ao efeito de produtividade esperado pela reestruturação.

→ **Como se sente em relação ao novo layout?**

Entrevistado I: Sinto que este novo layout é mais fácil e prático, contudo para que atinja a eficiência máxima é necessário que seja feito um trabalho prévio relativamente ao ajuste dos stocks mínimos e uniformização das paletes. Se assim não for e se os produtos a repor numa paleta chegar em duas ou três paletes diferentes, de eficiente não tem nada.

Impacto do novo layout na rotina de trabalho, adaptação à mudança e eficiência no trabalho

→ **Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao novo layout?**

Entrevistado I: A única coisa que faria era o ajuste aos stocks mínimos e tentar perceber se logisticamente é possível receber a paleta uniformizada com a altura certa para entrar diretamente no linear sem ser necessário manipulá-la.

→ **Como é que se adaptou às mudanças para o novo layout?**

Entrevistado I: Muito bem! Sempre que sabemos que o que vamos fazer é para tornar o nosso trabalho mais prático, ficamos sempre muito mais disponíveis para mudar o layout e reajustar a operação.

→ **Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade que sentiu na mudança de layout?**

Entrevistado I: Tudo depende daquilo a que nos estejamos a referir, principalmente do tipo de estanteria. Por exemplo, a mudança das massas, que para além de serem muitas referências, a estanteria ligeira passou para rack, o que exige mais espaço em linear para comportar o rack, o que pode comprometer sempre a visibilidade das subfamílias de artigos. Para além disso, a mobilização dos racks também não é simples de fazer, pelo peso e dimensões que têm.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Sente que consegue ser eficiente com o novo layout? De que forma?**

Entrevistado I: *Sim, desde que a linha mercadológica existente de artigos continue adequada para o espaço que temos.*

→ **Que impacto teve a reestruturação de layout no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaram ou dificultaram? De que forma?)**

Entrevistado I: *Tem muito impacto, porque a operação, principalmente o processo produtivo, estando mais eficiente, ficamos muito mais disponíveis para atender os clientes.*

Satisfação Pessoal (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com o novo layout.**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com o Layout										X	

→ **Porque é que atribuiu essa pontuação?**

Entrevistado I: *Porque, como já referi anteriormente, na minha opinião está em falta o ajuste dos stocks mínimos e da uniformização logística das paletes.*

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com:**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposição das várias famílias de produtos na loja										X	
Disposição das prateleiras dos vários módulos de linear										X	
Organização geral dos artigos										X	
Espaço disponível para a exposição geral dos artigos								X			
Espaço disponível para o armazenamento do diverso stock								X			
Processo de reposição							X				
Experiência dos clientes durante o processo de compra										X	
Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas										X	
Forma como os clientes circulam durante o processo de compra										X	
Produtividade operacional Individual										X	
Diretrizes gerais da empresa enquanto forma de operar (principalmente, repor)									X		
Organização dos equipamentos de trabalho (empilhadores, porta-paletes, etc.)								X			
Acessos a ferramentas necessárias para o trabalho de reposição										X	
Praticidade no trabalho										X	

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Comunicação e *feedback* (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **De que forma a empresa comunicou as mudanças no *layout*?**

Entrevistado I: *Soube destas alterações quando fiz a primeira entrevista contigo.*

→ **Sente que essas informações foram adequadas e oportunas?**

Entrevistado I: *Sim!*

Bem-estar e ambiente de trabalho (impacto no bem-estar)

→ **O que pensa sobre as mudanças no *layout* afetarem o seu bem-estar geral?**

Entrevistado I: *Depende das tarefas que cada colaborador tem, no meu caso com o atendimento ao cliente, com a reposição e com outras tarefas que surjam como necessárias naqueles dias, sinto que não sou tão produtivo a fazer as alterações. Quando estou focado numa só tarefa, sei que sou muito mais produtivo e, por este motivo, é que antigamente este tipo de reestruturações só se faziam durante a noite. Portanto, se eu estiver só focado nessa tarefa de reestruturação estou mais tranquilo e focado, se tiver cumulativamente de corresponder às minhas tarefas diárias e ainda fazer a reestruturação, então estou sob stress e sinto-me mais desorientado.*

→ **Sente que as mudanças lhe trouxeram mais conforto e segurança?**

Entrevistado I: *Sim. A partir do momento em que as mudanças nos oferecem um trabalho diário mais produtivo e eficiente, a segurança e conforto conseguidos são muito significativos.*

Expectativas para o Futuro

→ **Quais são as suas expectativas em relação ao *layout* no futuro?**

Entrevistado I: *Boas, desde que todas as secções e departamentos estejam em perfeita sintonia.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?**

Entrevistado I: *Penso nisso de uma forma bastante otimista, dado o histórico de mudanças que temos vivenciado.*

Perguntas Finais e Encerramento (perguntas do repositório)

→ **Gostaria de fazer alguma questão acerca do tema abordado?**

Entrevistado I: *Não.*

→ **Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?**

Entrevistado I: *Não.*

Parte IV - Conclusão

Mais uma vez, reforço que o teor da entrevista e toda a informação disponibilizada, incluindo dados pessoais ou de identificação, estão sujeitos ao tratamento mais confidencial possível, querendo também agradecer novamente pela autorização para a gravação.

Agradeço ainda o tempo, a disponibilidade e a colaboração prestada fulcrais para o desenvolvimento do projeto, com uma contribuição preciosa e um ponto de vista inigualável em termos de qualidade e quantidade de informação.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

makro

Guião de
Entrevista

Pré-reestruturação de layout

Soraia Faustino | Entrevistado II

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte I - Introdução e Contextualização

O meu nome é Soraia Faustino, sou aluna da Coimbra Business School e atualmente estou a frequentar o Mestrado em Controlo de Gestão. Encontro-me a realizar a componente não letiva que passa por realizar um estudo sob a coordenação científica da Professora Dra. Ana Roque e da Professora Especialista Sandrina Leal, sobre o papel da reestruturação de *layout* de uma empresa grossista na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para participar neste estudo e saliento que são garantidos os princípios de anonimato e confidencialidade. A entrevista será transcrita de forma a facilitar futuras transcrições que poderão vir a constar no trabalho final, sendo que nenhum dos ficheiros de gravação será divulgado na íntegra nem em parte, a terceiros ou como parte integrante do trabalho final, ficando sob guarda e consulta exclusiva do entrevistador. Não há respostas certas nem erradas, por isso, solicito que dê livremente a sua opinião e partilhe a sua visão sobre os assuntos em questão.

Obrigada por ter aceitado participar no presente estudo.



(Soraia Faustino)



(entrevistado)

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte II – Contextualização e Enquadramento

LAYOUT - É a distribuição física de máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017). Este processo determina onde colocar todos esses elementos para garantir um processamento eficaz e um fluxo adequado de clientes e materiais ao longo da prestação de serviço (F. Lermen et al., 2020). Existem objetivos de *layout* comuns a todas as operações, como segurança, otimização do fluxo de materiais, clareza, conforto para os trabalhadores, coordenação e supervisão, acessibilidade, uso eficiente do espaço e flexibilidade de longo prazo (F. Sciamarelli, 2016).

REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - também designada de arranjo físico, sendo o processo de reorganização da distribuição física das máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização. Essa reestruturação visa melhorar a eficiência do processo produtivo, reduzir custos, aumentar a produtividade e otimizar a utilização do espaço disponível (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017).

Parte III – Questões individuais

Questionário								
NOME:	João Paulo Pinheiro dos Santos							
IDADE (anos):	18-30		31-40		41-50		51-60	X
ALTURA (cm):	150-160		160-170		170-180	X	180-190	
PESO (kg):	50-65		65-80		80-95	X	95-110	
FUNÇÃO:	Operador Principal							
TAREFAS:	Gestão de encomendas, Gap Check, gestão de negativos, atendimento ao cliente e reposição							
PROBLEMAS DE SAÚDE:	Não.							
ANOS DE CONTRATO:	0-10		11-20		21-30		31-40	X
RELAÇÃO CONTRATUAL:	Contrato sem termo							
INTERVALO SALARIAL:	400€ - 700€		700€ - 1000€		1000€ - 1300€	X	1300€ - mais	
ESPECIFICIDADES DO HORÁRIO DE TRABALHO								
ROTATIVIDADE:	DIURNO	X	NOTURNO		TURNOS			
JANELAS HORÁRIAS:	1º	6h30	2º	21h30	3º		4º	
INTERVALOS/PAUSAS:	1 pausa = 1 hora							
CLASSIFICAÇÃO DE ALGUMAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS								
	FRACA		MODERADA		FORTE			
FORÇA FÍSICA					X			Capacidade de levantar e transportar caixas, pacotes ou produtos pesados (itens volumosos).
AGILIDADE					X			Capacidade de se movimentar facilmente entre corredores e prateleiras, principalmente em locais movimentados.
COORDENAÇÃO MOTORA					X			Capacidade de manusear produtos com cuidado, evitando danos ou quedas, particularmente importante ao lidar com produtos frágeis ou pequenos.
RESISTÊNCIA FÍSICA					X			Resistência em manter-se durante longos períodos em pé, em movimentação constante e em levantamento de cargas.
RESISTÊNCIA AO STRESS					X			Capacidade de lidar com situações stressantes, como por exemplo prazos apertados, grande volume de trabalho ou clientes exigentes.
SAÚDE GERAL					X			A boa saúde física é fundamental para um bom trabalho de reposição de forma consistente.
ASSINATURAS	Sponsor do Projeto		Sónia Faustino			Colaborador		

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte IV - Entrevista

Explorar aspetos positivos e negativos do layout atual

→ **Peço por favor que descreva o layout atual.**

Entrevistado II: *Portanto, em termos da disposição que temos neste momento em loja a nível prateleiras e a dos artigos, principalmente da parte do não alimentar que é a minha secção, acho que não está de todo mal. Ou seja, é fácil obter o produto, porque são prateleiras de altura média de fácil acesso, mesmo as que estão no fundo, não vejo grande dificuldade. Na parte do não alimentar não acho que esteja mal, no alimentar tem prateleiras um bocadinho mais elevadas e alguns funcionários eventualmente têm de ter um escadote para chegar a elas para repor. Seria muito mais coisas à palete, para facilitar a reposição. Está mais prático da forma como está, mas se fosse metidos mais artigos à palete, melhorava bastante o esforço dos funcionários, porque para o cliente acaba por ser igual ter na palete ou na prateleira. Ou seja, para o cliente até pode estar bem como está porque aquilo é repostado e é só retirar as caixas, portanto é mais para nós que não está propriamente acessível e facilitador. A nível de satisfação do colaborador dá mais disponibilidade para atendimento ao cliente porque poupa no tempo de reposição.*

→ **Como se sente em relação ao layout atual?**

Entrevistado II: *As coisas evoluíram bastante. Eu sei porque eu estou cá há 30 anos e há 25 anos nada era assim. Era tudo muito mais trabalhoso, agora é tudo muito menos trabalhoso. A paletização veio melhorar muito e as coisas são muito mais fáceis de encaixar nas prateleiras. Apesar de termos muito a melhorar, está muito melhor que antigamente.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Impacto do *layout* atual na rotina de trabalho, adaptação à mudança e eficiência no trabalho

→ **Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao atual *layout*?**

Entrevistado II: *Não sei se é possível visto que nós temos uma rede enorme de produtos e o espaço não é assim tão grande, mas desejaríamos que a maior parte se pudesse encaixar em paletes, principalmente os produtos com bastante rotação, seria muito mais prático. Para nós agora, visto que a gama é enorme, teríamos de ter 2 lojas com certeza para isto ser possível. Basicamente há aqui sempre uma dualidade entre aquilo que é o ideal e aquilo que se pode ter.*

→ **Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade de uma transição ou mudança de *layout*?**

Entrevistado II: *Uma mudança de *layout* é fácil ou difícil consoante as famílias de produto a movimentar. Por isso pode ser complexo se tivermos de movimentar muito produto. Muitas vezes quando se mudam de corredor, eventualmente tem de se tirar todo o produto antes para ajudar a pôr, mas isso faz parte do trabalho. Quer dizer não tem como ser de outra forma, ou seja, acaba por ser um trabalho difícil, mas que depois é compensatório.*

→ **Sente que consegue ser eficiente com atual *layout*? De que forma?**

Entrevistado II: *Sim. Tendo em conta o tamanho da nossa loja, acho que está prática.*

→ **Que impacto teria uma reestruturação de *layout* no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaria ou dificultaria? De que forma?)**

Entrevistado II: *Iria facilitar muito em termos de trabalho, devido à paletização e a própria gestão do stock seria mais fácil. Agora é procurar uma reestruturação em que tudo ficasse muito mais fácil para nós e para o nosso cliente.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Satisfação Pessoal (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com o layout atual.**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com o Layout									X		

→ **Porque é que atribuiu essa pontuação?**

Entrevistado II: *Visto a loja num todo posso dizer que não estou insatisfeito, até pelo contrário, tem-se vindo a melhorar.*

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com:**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposição das várias famílias de produtos na loja									X		
Disposição das prateleiras dos vários módulos de linear									X		
Organização geral dos artigos								X			
Espaço disponível para a exposição geral dos artigos									X		
Espaço disponível para o armazenamento do diverso stock								X			
Processo de reposição										X	
Experiência dos clientes durante o processo de compra									X		
Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas											X
Forma como os clientes circulam durante o processo de compra											X
Produtividade operacional individual										X	
Diretrizes gerais da empresa enquanto forma de operar (principalmente, repor)											X
Organização dos equipamentos de trabalho (empilhadores, porta-paletes, etc.)										X	
Acessos a ferramentas necessárias para o trabalho de reposição											X
Praticidade no trabalho										X	

Comunicação e feedback (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **De que forma a empresa comunica sempre que existem mudanças no layout?**

Entrevistado II: *Através do meu chefe ou através do e-mail. Se for uma coisa que ainda vá demorar algum tempo, eventualmente por e-mail, só uma coisa rápida e que se tenha de fazer até ao meio-dia eventualmente sou informado pelo meu chefe.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Sente que essas informações são adequadas e oportunas?**

Entrevistado II: *Até haver sim, têm vindo no tempo certo.*

Bem-estar e ambiente de trabalho (impacto no bem-estar)

→ **O que pensa sobre as mudanças no layout afetarem o seu bem-estar geral?**

Entrevistado II: *Não penso nada de extraordinário, penso que é normal. Impactam o meu trabalho, mas não o meu bem-estar. Fico um bocado mais preocupado com aquilo que deixei de fazer enquanto andei a fazer mudanças e se ainda tenho tempo para fazê-lo.*

→ **Sente que as mudanças normalmente trazem-lhe mais conforto e segurança?**

Entrevistado II: *Sim.*

Expectativas para o Futuro

→ **Quais são as suas expectativas em relação ao layout no futuro?**

Entrevistado II: *São boas, ou seja, estamos a tentar evoluir para depois fique numa versão muito melhorada.*

→ **Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?**

Entrevistado II: *Otimismo.*

Perguntas Finais e Encerramento (perguntas do repositor)

→ **Gostaria de fazer alguma questão acerca do tema abordado?**

Entrevistado II: *Não.*

→ **Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?**

Entrevistado II: *Não.*

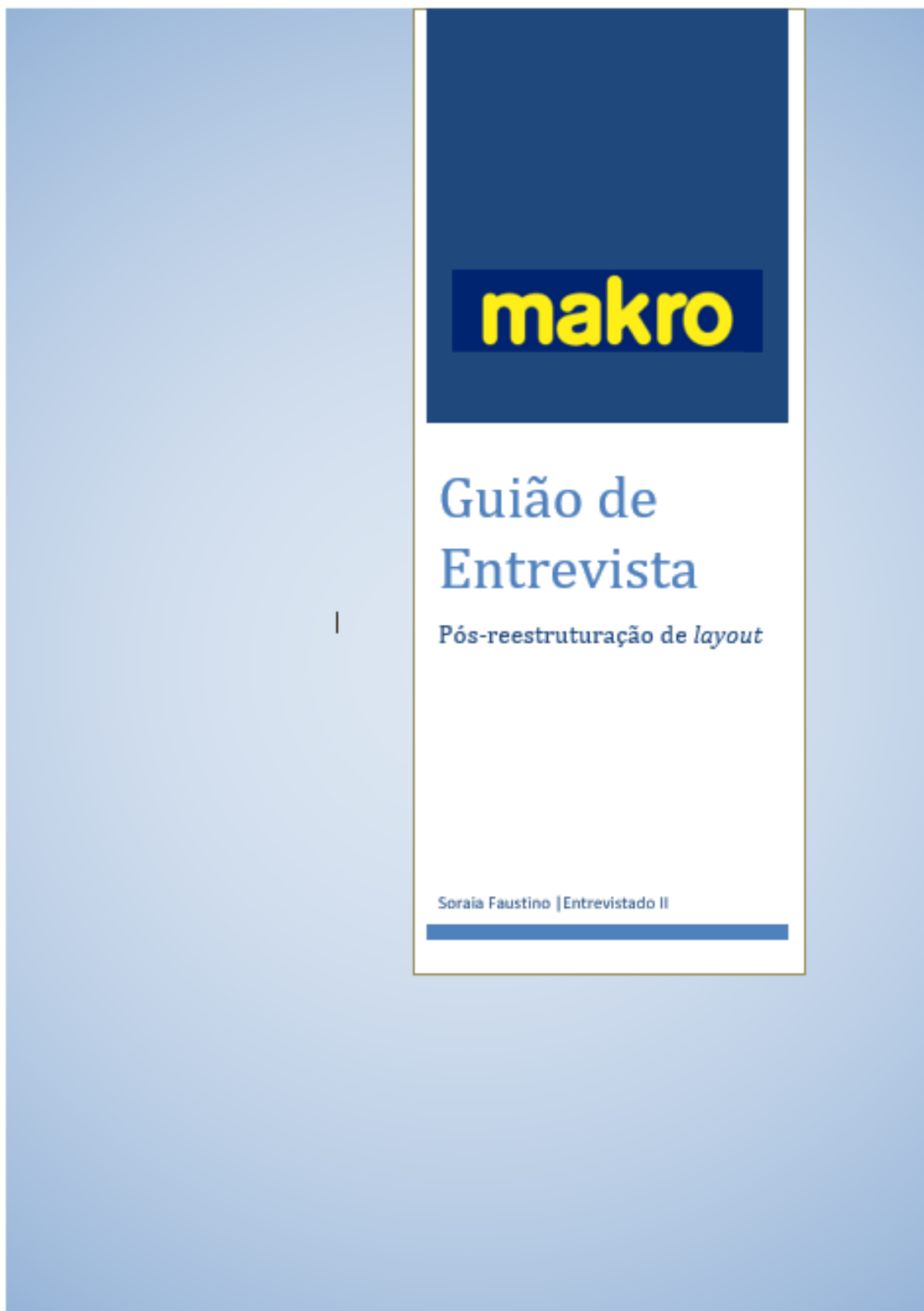
O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte V - Conclusão

Mais uma vez, reforço que o teor da entrevista e toda a informação disponibilizada, incluindo dados pessoais ou de identificação, estão sujeitos ao tratamento mais confidencial possível, querendo também agradecer novamente pela autorização para a gravação.

Agradeço ainda o tempo, a disponibilidade e a colaboração prestada fulcrais para o desenvolvimento do projeto, com uma contribuição preciosa e um ponto de vista inigualável em termos de qualidade e quantidade de informação.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista



O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte I - Introdução e Contextualização

No seguimento da primeira entrevista acerca da pré-reestruturação de *layout*, segue-se a segunda entrevista contemplando o cenário pós-reestruturação de *layout*.

Relembro que o meu nome é Soraia Faustino, sou aluna da Coimbra Business School e atualmente estou a frequentar o Mestrado em Controlo de Gestão. Encontro-me a realizar a componente não letiva que passa por realizar um estudo sob a coordenação científica da Professora Dra. Ana Roque e da Professora Especialista Sandrina Leal, sobre o papel da reestruturação de *layout* de uma empresa grossista na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Agradeço novamente a sua disponibilidade para participar neste estudo e saliento que são garantidos os princípios de anonimato e confidencialidade. A entrevista será transcrita de forma a facilitar futuras transcrições que poderão vir a constar no trabalho final, sendo que nenhum dos ficheiros de gravação será divulgado na íntegra nem em parte, a terceiros ou como parte integrante do trabalho final, ficando sob guarda e consulta exclusiva do entrevistador. Mais uma vez, reforço que não há respostas certas nem erradas, por isso, solicito que dê livremente a sua opinião e partilhe a sua visão sobre os assuntos em questão.

Obrigada por ter aceitado participar no presente estudo.



(Soraia Faustino)



(entrevistado)

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte II – Contextualização e Enquadramento

LAYOUT - É a distribuição física de máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017). Este processo determina onde colocar todos esses elementos para garantir um processamento eficaz e um fluxo adequado de clientes e materiais ao longo da prestação de serviço (F. Lermen et al., 2020). Existem objetivos de *layout* comuns a todas as operações, como segurança, otimização do fluxo de materiais, clareza, conforto para os trabalhadores, coordenação e supervisão, acessibilidade, uso eficiente do espaço e flexibilidade de longo prazo (F. Sciamarelli, 2016).

REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - também designada de arranjo físico, sendo o processo de reorganização da distribuição física das máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização. Essa reestruturação visa melhorar a eficiência do processo produtivo, reduzir custos, aumentar a produtividade e otimizar a utilização do espaço disponível (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017).

Parte III - Entrevista

Explorar aspetos positivos e negativos do novo layout

→ **Peço por favor que descreva o novo layout.**

Entrevistado II: *Vejo uma diferença enorme. O produto está muito mais massificado, está tudo muito mais claro aos olhos do cliente e dá um ar mais imaculado a toda a exposição dos produtos, por assim dizer. Ou seja, está tudo mais “clean” e organizado.*

→ **Como se sente em relação ao novo layout?**

Entrevistado II: *Vejo uma exposição visivelmente atrativa. Quando os produtos estavam em prateleiras, tínhamos de olhar várias vezes para sabermos o que lá estava e agora, com a paletização, há uma amplitude maior para se poder identificar realmente o que lá está e de uma forma mais rápida. Este trabalho aos olhos do cliente traz uma grande transformação e a nós enquanto colaboradores também, porque durante o processo de reposição, identificando o produto mais rápido, a reposição também será mais eficiente.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Impacto do novo layout na rotina de trabalho, adaptação à mudança e eficiência no trabalho

→ **Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao novo layout?**

Entrevistado II: *Não identifico nenhuma melhoria que pudesse fazer, mediante as condições que temos atualmente em termos de estrutura de loja. Isto significa que, se houvesse uma reestruturação física da estrutura da loja, em que nos permitisse ter produtos à paleta, sem que muitas vezes tivéssemos de retirar uma ou duas fiadas de produto para o encaixar no linear, então aí sim alcançaríamos a máxima eficiência, mas claro que isto é um cenário hipotético.*

→ **Como é que se adaptou às mudanças para o novo layout?**

Entrevistado II: *Acho que muito bem, porque agora o trabalho está muito mais facilitado. Claro que é muito mais fácil agora colocar nos lineares as paletes, do que andar a repor o produto manualmente e todo o dispêndio de tempo que esse processo manual exige.*

→ **Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade que sentiu na mudança de layout?**

Entrevistado II: *Claramente que foi difícil! Foi necessário fazer uma planificação para transformar os módulos e por vezes não é assim tão simples...tirar racks, meter racks, movimentar produto, coordenar e organizar as equipas de limpeza, manutenção, segurança, vigilância e reposição, não é mesmo algo simples, mas claro que para termos consigo algo eficiente, esse trabalho tinha de ser feito. Em suma, foi um processo complexo devido às atividades que requer, mas o resultado é ótimo.*

→ **Sente que consegue ser eficiente com o novo layout? De que forma?**

Entrevistado II: *Sim! Agora não existe grandes especificidades, porque mais específico e confuso era quando tínhamos mais prateleiras e também mais gama de produtos em que numa prateleira tínhamos as etiquetas praticamente coladas umas às outras já que o espaço era insuficiente para massificar os produtos. Portanto passámos a ter uma nova segmentação em que o trabalho se torna mais eficiente, maioritariamente na reposição.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Que impacto teve a reestruturação de layout no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaram ou dificultaram? De que forma?)**

Entrevistado II: *Eu acho que tem um impacto extraordinário, pois agora o nosso trabalho está muito mais facilitado, já que não temos de estar constantemente a repor os produtos de alta rotação na prateleira, com aquela chatice de abrir pacote e repor unidade a unidade. Agora só colocamos a palete que já vem organizada e bonitinha, porque já vem assim de fábrica. Basicamente, estas alterações vieram libertar-nos para outras tarefas que antes não tínhamos tanto tempo. Para o cliente também é mais benéfico porque ele, muitas vezes, prefere levar uma embalagem que vem fechada de fábrica do que estar a levar avulso.*

Satisfação Pessoal (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com o novo layout.**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com o Layout										X	

→ **Porque é que atribuiu essa pontuação?**

Entrevistado II: *Atribuí esta pontuação devido ao facto de não conseguirmos em todos os módulos colocar a palete completa sem ter de a manipular.*

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com:**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposição das várias famílias de produtos na loja											X
Disposição das prateleiras dos vários módulos de linear										X	
Organização geral dos artigos										X	
Espaço disponível para a exposição geral dos artigos										X	
Espaço disponível para o armazenamento do diverso stock									X		
Processo de reposição										X	
Experiência dos clientes durante o processo de compra								X			
Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas										X	
Forma como os clientes circulam durante o processo de compra									X		
Produtividade operacional individual										X	
Diretrizes gerais da empresa enquanto forma de operar (principalmente, repor)										X	
Organização dos equipamentos de trabalho (empilhadores, porta-paletes, etc.)										X	
Acessos a ferramentas necessárias para o trabalho de reposição										X	
Praticidade no trabalho										X	

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Comunicação e *feedback* (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **De que forma a empresa comunicou as mudanças no *layout*?**

Entrevistado II: *Fui informado nestas trocas de *feedbacks* que fiz contigo e também por ir acompanhando o processo.*

→ **Sente que essas informações foram adequadas e oportunas?**

Entrevistado II: *Sim.*

Bem-estar e ambiente de trabalho (impacto no bem-estar)

→ **O que pensa sobre as mudanças no *layout* afetarem o seu bem-estar geral?**

Entrevistado II: *Afetam positivamente o meu bem-estar geral, tanto a nível físico como psicológico.*

→ **Sente que as mudanças lhe trouxeram mais conforto e segurança?**

Entrevistado II: *Completamente! Já não existe aquele esforço de estar a repor a palete, não há grande manuseamento de produtos, pelo que o risco de ter algum acidente também diminui drasticamente.*

Expectativas para o Futuro

→ **Quais são as suas expectativas em relação ao *layout* no futuro?**

Entrevistado II: *Um bocadinho à semelhança daquilo que já disse anteriormente, a minha expectativa de melhoria passa por termos mais paletização direta, sem qualquer manuseamento, mas sei que isso é quase impossível.*

→ **Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?**

Entrevistado II: *Estou bastante otimista.*

Perguntas Finais e Encerramento (perguntas do repositor)

→ **Gostaria de fazer alguma questão acerca do tema abordado?**

Entrevistado II: *Não, acho que o essencial foi tudo dito.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?**

Entrevistado II: *Não, fui sempre dando a minha opinião daquilo que achava importante ser referido.*

Parte IV - Conclusão

Mais uma vez, reforço que o teor da entrevista e toda a informação disponibilizada, incluindo dados pessoais ou de identificação, estão sujeitos ao tratamento mais confidencial possível, querendo também agradecer novamente pela autorização para a gravação.

Agradeço ainda o tempo, a disponibilidade e a colaboração prestada fulcrais para o desenvolvimento do projeto, com uma contribuição preciosa e um ponto de vista inigualável em termos de qualidade e quantidade de informação.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

makro

Guião de
Entrevista

Pré-reestruturação de layout

Soraia Faustino | Entrevistado III

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte I - Introdução e Contextualização

O meu nome é Soraia Faustino, sou aluna da Coimbra Business School e atualmente estou a frequentar o Mestrado em Controlo de Gestão. Encontro-me a realizar a componente não letiva que passa por realizar um estudo sob a coordenação científica da Professora Dra. Ana Roque e da Professora Especialista Sandrina Leal, sobre o papel da reestruturação de *layout* de uma empresa grossista na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para participar neste estudo e saliento que são garantidos os princípios de anonimato e confidencialidade. A entrevista será transcrita de forma a facilitar futuras transcrições que poderão vir a constar no trabalho final, sendo que nenhum dos ficheiros de gravação será divulgado na íntegra nem em parte, a terceiros ou como parte integrante do trabalho final, ficando sob guarda e consulta exclusiva do entrevistador. Não há respostas certas nem erradas, por isso, solicito que dê livremente a sua opinião e partilhe a sua visão sobre os assuntos em questão.

Obrigada por ter aceitado participar no presente estudo.



(Soraia Faustino)



(entrevistado)

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte II – Contextualização e Enquadramento

LAYOUT - É a distribuição física de máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017). Este processo determina onde colocar todos esses elementos para garantir um processamento eficaz e um fluxo adequado de clientes e materiais ao longo da prestação de serviço (F. Lermen et al., 2020). Existem objetivos de *layout* comuns a todas as operações, como segurança, otimização do fluxo de materiais, clareza, conforto para os trabalhadores, coordenação e supervisão, acessibilidade, uso eficiente do espaço e flexibilidade de longo prazo (F. Sciamarelli, 2016).

REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - também designada de arranjo físico, sendo o processo de reorganização da distribuição física das máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização. Essa reestruturação visa melhorar a eficiência do processo produtivo, reduzir custos, aumentar a produtividade e otimizar a utilização do espaço disponível (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017).

Parte III – Questões individuais

Questionário								
NOME:	Leonel Augusto de Sousa Pimentel							
IDADE (anos):	18-30		31-40		41-50		51-60	X
ALTURA (cm):	150-160		160-170		170-180		180-190	X
PESO (kg):	50-65		65-80		80-95		95-110	X
FUNÇÃO:	Chefe de Secção							
TAREFAS:	Controlo de stock, negociações, gestão de encomendas, gestão da equipa, atendimento ao cliente e reposição							
PROBLEMAS DE SAÚDE:	Sim, Diabético insulino-dependente e doente coronário.							
ANOS DE CONTRATO:	0-10		11-20		21-30		31-40	X
RELAÇÃO CONTRATUAL:	Contrato sem termo							
INTERVALO SALARIAL:	400€ - 700€		700€ - 1000€		1000€ - 1300€		1300€ - mais	X
ESPECIFICIDADES DO HORÁRIO DE TRABALHO								
ROTATIVIDADE:	DIURNO	X	NOTURNO		TURNOS			
JANELAS HORÁRIAS:	1º	6h30	2º	21h30	3º		4º	
INTERVALOS/PAUSAS:	1 pausa = 1 hora							
CLASSIFICAÇÃO DE ALGUMAS CARATERÍSTICAS INDIVIDUAIS								
	FRACA		MODERADA		FORTE			
FORÇA FÍSICA			X					Capacidade de levantar e transportar caixas, pacotes ou produtos pesados (itens volumosos).
AGILIDADE			X					Capacidade de se movimentar facilmente entre corredores e prateleiras, principalmente em locais movimentados.
COORDENAÇÃO MOTORA					X			Capacidade de manusear produtos com cuidado, evitando danos ou quedas, particularmente importante ao lidar com produtos frágeis ou pequenos.
RESISTÊNCIA FÍSICA			X					Resistência em manter-se durante longos períodos em pé, em movimentação constante e em levantamento de cargas.
RESISTÊNCIA AO STRESS			X					Capacidade de lidar com situações stressantes, como por exemplo prazos apertados, grande volume de trabalho ou clientes exigentes.
SAÚDE GERAL			X					A boa saúde física é fundamental para um bom trabalho de reposição de forma consistente.
ASSINATURAS	Sponsor do Projeto		Soraia Faustino			Colaborador		

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte IV - Entrevista

Explorar aspetos positivos e negativos do layout atual

→ **Peço por favor que descreva o layout atual.**

Entrevistado III: *É assim, o layout atual é muito específico e para o que nós queremos atingir, ou seja, para o nosso público-alvo, na minha opinião está de acordo com o que o que fazemos e o que estamos a fazer. Temos de ter em atenção que esta loja é um bocado diferente de todas as outras lojas e que nós reduzimos muito sortido, pois nós tínhamos diferenciação e esta loja como todas as lojas partem muito pela diferenciação. Nesta loja com muitos SCO's (profissionais liberais ou por conta própria, que não pertençam ao canal HoReCa; pessoas pertencentes a organismos públicos, como escolas e hospitais, e alunos ou professores de escolas de hotelaria) essa diferenciação tinha muita influência nesses clientes. Eu penso que cada vez mais nós vamos perder esses clientes, os SCO's, porque nós estamos direcionados cada vez mais para um segmento que é hotelaria, mas temos de ter também muito cuidado com este segmento, porque não é o que era desde a pandemia. Havia alguns segmentos da hotelaria que não olhavam sequer para preços e isso não está a acontecer. As pessoas independentemente se é restaurante de gama alta ou de nível elevado, já estão a começar a olhar para isso, portanto terá de ser uma das nossas preocupações seguintes, ou seja, temos de começar a posicionar alguns artigos. Não é só dar a imagem de preço e que estamos mais baratos que a concorrência, mas sim termos que não só transmitir que somos só num bocadinho, mas que estamos a investir se calhar num geral. Eu costumo dizer que terá de ser e haver um cabaz médio rentável e o cliente dizer assim: "não é só um azeite, não é só um óleo, não é só um arroz, vem desde o não alimentar, desde o que precisamos por exemplo vamos supor do mais básico que é o livro dos empregados ou uma coisa do género ou rolos de fita para as máquinas, ao rolo de papel higiénico que gasto na casa de banho". Ao levá-lo a dizer isto, nós temos a certeza de que somos competitivos, porque é um cabaz que o cliente compra. Não pode ser só um produto ou ser só um segmento de produtos onde nós investimos. Mas eu penso que estamos no bom caminho a as alterações serão muito produtivas e as pessoas assim passam menos tempo na reposição porque ela fica mais*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

massificada. O importante é ter as referências mesmo à palete ou onde não se consiga à palete, que seja feito de maneira que fique ali stock para alguns dias, ao contrário do que temos, que algumas coisas chegam ao meio do dia e temos de andar a repor, temos de baixar produto, temos de dar apoio nesse aspeto e com estas melhorias melhoramos bastante melhorámos. Também no sortido, quanto a mim, melhorámos muito, pois havia muita coisa que como nós costumamos dizer era para “encher chouriços”, porque o fornecedor para dar descontos no que era interessante tínhamos de comprar o restante e como eu costumo dizer que não podemos também ter só o filé mignon, temos de ter o filé mignon primeiro e depois também temos de ter algumas coisas de segunda classe, onde se possa dar essa tal imagem de que somos diferenciadores.

→ Como se sente em relação ao layout atual?

Entrevistado III: É assim, eu falo por aqui pela nossa concorrência, nós em termos de limpeza, apresentação e exposição damos, como eu costumo dizer, 100 a 0. Mas depois caímos naquele impasse que é o que mostramos, que nos produtos essenciais estamos a fazer algo, mas depois ficamos pelo lado de trás em alguns, por exemplo, eu gosto muito da estratégia como está, porém não podemos é esquecer de uma coisa: agora viu-se que a empresa também passou e está a querer passar por isso, que é darmos uma imagem só de foco em hotelaria, mas para chegarmos aos números que queremos, temos de ir à procura de bulks e não é a restauração que faz esse tipo de bulks, ou seja, teremos que ir à procura de traders e esses traders normalmente não olham a limpeza, querem preço. Eles vêm aqui, como vão aos nossos concorrentes, vão a todo o lado, mas é claro que se nós tivermos preço comparado com a concorrência, que como eu costumo dizer não precisa de ser diferenciado ou mais baixo, basta ser igual, os clientes optam por nós e não pela concorrência. Claro que temos outras coisas que os trazem, mas é por acréscimo. E há coisas que temos de olhar, neste tipo de empresas quando chegarmos à perfeição estamos fechados, ponto. Porque da maneira que o mercado evolui nós podemos dar 2 ou 3 passos e estarmos mesmo já perto, mas a seguir existe algo que nos leva outra vez a vir mais abaixo e a repensar novas estratégias e outras coisas do género. O que me preocupa é que nós vimos isso, tivemos uma experiência bastante marcante agora com a pandemia, onde vimos que a hotelaria e restauração foi completamente

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

abaixo, vimos que eles se ergueram e estão novamente no bom caminho, mas teremos de ter sempre na manga a solução B. Para ter essa solução B, nós nunca podemos descurar os SCO's e por isso é que alerto que muitas das vezes estarmos só focados num target de clientes não vamos a lado nenhum, pois temos de estar sempre de olhos abertos e ver que se nos acontece outra coisa do género, temos de estar outra vez preparados para ir atrás dos SCO's, que foi quem nos salvou, também de alguns traders. Portanto temos de estar sempre de mão dada com todos, podemos estar mais direcionados para aquilo que é o nosso foco, mas teremos de estar sempre de mão dada com todos, pois só assim é que se consegue o bolo.

Impacto do layout atual na rotina de trabalho, adaptação à mudança e eficiência no trabalho

→ Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao atual layout?

Entrevistado III: Podemos dar um exemplo, em termos de canned goods, julgo que a nossa linha é muito curta e nós vemos isso pela dependência que temos de um fornecedor, que se chama o amigo dos feijões. Na linha de molhos é precisamente a mesma coisa, dependemos do Mendes&Gonçalves. Eu costumo dizer que uma diarreia às vezes nestes fornecedores para nós é uma eternidade diarreias. Teríamos de ter uma marca líder contínua, por exemplo, uma Compal, termos a marca deles a Cister que era uma marca intermédia entre a nossa e a Compal, sendo a nossa a mais barata, apesar de que entre a nossa marca MC e a Cister não existe grande diferenciação. Se calhar teríamos de ir para uma marca nossa se calhar mais baixa uma marca ARO ou um preço de segmento diferente, porque muitas das vezes estamos com preço muito alinhado entre a nossa e a do próprio fornecedor. E o problema é que só tendo aquele fornecedor, ou temos um ou temos outro, ou tem um fornecedor em promoção ou está a nossa marca em promoção. Em termos de layout aquilo que teria de acontecer numa solução dessas era aumentar o espaço também disponível e aumentar alguns números de referências. Por exemplo, apesar de saber que não é nos SCO's que está o nosso público-alvo, se olharmos para as bolachas, para o que nós temos e o que tínhamos anteriormente, desde a bolachinha aos vários formatos, agora estamos neste momento com meia dúzia de referências. Eu

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

sei que não é o segmento, sei que o foco é a hotelaria, mas a hotelaria também come bolacha em casa e também faz compras aqui ou devia fazer já que vem aqui não ir a mais lado nenhum e levar também para sua casa e muitas das vezes não consegue encontrar. Mas isto é só uma é uma opinião minha. Não era necessário um sortido tão largo como anteriormente, porque eu também acho que era um exagero, em termos de chocolates, bolachas e pastilhas, pois era preciso reduzir nalgum lado que não fosse o nosso segmento, mas também caímos do 80 para o 8 se calhar não é para 8, mas para o 0,8. Em termos de gramagem deveríamos ter algo intermédio, aumentar a diversidade sim, mas não chegar ao, mas não ser extremamente diferenciador. De momento a única coisa que eu vejo é o quê? A paletização tem de continuar sim senhor, nos artigos já sabemos praticamente de cor o que é restauração gasta e o que é que nós vendemos, para que em vez de alguns artigos terem por exemplo 4/5/6 frentes, poderem serem encurtados e aí darmos o benefício da dúvida ao cliente de poder escolher mais alguma coisa, ou seja, aumentar o número de referências.

→ **Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade de uma transição ou mudança de layout?**

Entrevistado III: *É fácil mudar.*

→ **Sente que consegue ser eficiente com atual layout? De que forma?**

Entrevistado III: *Sim consigo ser eficiente, porque já conheço os sítios dos artigos e é mais rápido para repor, mas claro que posso ser muito mais com mais paletização.*

→ **Que impacto teria uma reestruturação de layout no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaria ou dificultaria? De que forma?)**

Entrevistado III: *No início iria dificultar, mas iríamos deixar de certeza de forma que fosse para melhorar, porque se não, não valia a pena estarmos a fazer mudanças.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Satisfação Pessoal (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com o layout atual:**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com o Layout									X		

→ **Porque é que atribuiu essa pontuação?**

Entrevistado III: *É por aquilo mesmo que tenho estado a dizer que nós fizemos destaque naquilo que nos interessava fazer destaque, ou seja, muitas das coisas que nós anteriormente teríamos de andar lá em cima para ver se faltava, se não faltava, agora não. Ou seja, vamos ajustando também os mínimos para evitar ruturas, o que é um dos segredos e ponto forte, pois o que nós temos de ter é um bom ajuste de stock de stocks mínimos para evitarmos ruturas, sabendo que vamos entrar sempre em ruturas se o fornecedor não entregar uma semana, mas se falhar será mesmo só por falta neste caso da entrega não é por falta nossa de não ir lá colocar mais ou colocar menos stock. Por isso é que eu disse que uma das minhas prioridades é fazer a gestão de encomendas extra para clientes, porque não gosto que essas encomendas extra saiam do stock que eu tenho para os clientes do dia-a-dia, acabando por ser uma gestão de stocks autónoma.*

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com:**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposição das várias famílias de produtos na loja								X			
Disposição das prateleiras dos vários módulos de linear									X		
Organização geral dos artigos								X			
Espaço disponível para a exposição geral dos artigos								X			
Espaço disponível para o armazenamento do diverso stock									X		
Processo de reposição							X				
Experiência dos clientes durante o processo de compra									X		
Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas								X			
Forma como os clientes circulam durante o processo de compra									X		
Produtividade operacional individual								X			
Diretrizes gerais da empresa enquanto forma de operar (principalmente, repor)								X			
Organização dos equipamentos de trabalho (empilhadores, porta-palotes, etc.)							X				
Acessos a ferramentas necessárias para o trabalho de reposição								X			
Praticidade no trabalho									X		

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Comunicação e feedback (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **De que forma a empresa comunica sempre que existem mudanças no layout?**

Entrevistado III: *Via e-mail, via teams. Penso que a comunicação flui muito bem, às vezes até demais.*

→ **Sente que essas informações são adequadas e oportunas?**

Entrevistado III: *Em termos de campanhas devem ser mais atempadas, com mais informação do que vai entrar, nem que não nos digam preços se não quiserem, mas quando nos pedem para darmos uma projeção de vendas para qualquer campanha, respondo como respondi a um dos nossos compradores há uns dias “como é que queres que eu te mande a projeção de vendas se só dizes que vai ter bom preço, mas bom preço para ti é o quê? É que bom para mim pode ser quase dado e, no entanto, não é bom preço. Se calhar 10 ou 15% mais baixo está bem, mas se calhar não é um artigo que com 10 ou 15% tenha influência”. Dependemos muito dessa informação e mais atempada e também outra coisa que é onde vai ser destacada, porque por exemplo enviaram-nos um e-mail que a partir de salvo erro dia 15 é para fazer um destaque, que eu ainda não respondi, de cafés delta, e eu vou perguntar se é em topo, em linear ou é só com cartazes. Porque isto de eu mandar dizer para fazerem um destaque, tenho de saber o que é que o fornecedor pagou, se pagou um topo ou não, porque senão depois chega aqui o fornecedor e, eu que eles cada vez mais vêm à procura do que pagaram e se isso está feito, porque nós também quando vamos às compras, sabemos que pagamos aquilo que estamos a levar para casa e eles aquilo que pagam gostam que esteja contratualizado e que esteja feito. Não é chegarem e dizermos que está feito um que de 2 frentes passou a 3 e que de 3 frentes passou a 6, porque se é um topo ou é uma palete ou é uma orelha, terão que ser bem identificadas as promoções e dizer em concreto o que é. Quanto a mim, se desse na altura para isso ou se der, então dizer “meus amigos, o topo é isto assim e assim, somos grossistas e produto massificado é ter uma palete de café deste e uma palete de café daquele, não é 5 ou 6 ou 10 artigos e dizer que os linear nos topos não são lineares são para destaques”. É por isso é que isso estamos virados para grossistas. Eu*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

estava-me a recordar, esta foi uma das lojas que fiz finca-pé, eu e na altura também a Susana, que ela até disse que eu estava a ser do pior, quando foi da Nutella. No princípio os senhores da Ferrero disseram que era um topo Ferrero e um topo da Kinder. Vinham 50 referências para aí ou 30 referência a monte, era uma caixa de cada para fazer um palanque. Uma caixa de cada não é o que vende para a hotelaria, para hotelaria são baldes. Se me disserem que é um topo para cafés, sim senhor, eu digo “atenção que isto não tem rotação para nós termos palete para este artigo”, mas se as pessoas disserem que é por conta delas eu vou fazer um destaque sim senhora, mas façam eles a encomenda, pois eu não faço e nem concordo e se me perguntarem “concordas?”, eu digo que não, mas que estou cá para fazer o que me mandam. Ou seja, neste caso vou fazer e vou dar tudo por tudo para que tenha êxito porque das coisas que eu gosto é que mesmo estando contra, gosto de ir fazer e gosto de estar a par para dizer assim “se calhar até estava errado e até vendeu...ou então não”.

Bem-estar e ambiente de trabalho (impacto no bem-estar)

→ **O que pensa sobre as mudanças no layout afetarem o seu bem-estar geral?**

Entrevistado III: *Não afetam o meu bem-estar geral.*

→ **Sente que as mudanças normalmente trazem-lhe mais conforto e segurança?**

Entrevistado III: *Mais conforto terá de trazer sempre, porque ao fazermos as mudanças estamos a melhorar de certeza, senão vamos ter de mudar outra vez. Vamos é ver e dizer assim “não fizemos bem porque não está isto ou aquilo”, então vamos novamente para a carga, mas em termos de afetar, não afeta e em termos de segurança também não impacta.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Expectativas para o Futuro

→ **Quais são as suas expectativas em relação ao layout no futuro?**

Entrevistado III: *Gostava de ver e, assim como todas as lojas, que ainda agora estive em Leiria e vimos mudanças, na minha opinião para melhor. Penso que as mudanças têm de ser encaradas sempre como uma forma positiva, sabemos que vamos andar 1 semana, 2 semanas ou 3 semanas um bocado mais aflitos, mas esse tempo vai ser compensado à posterior em termos de tudo, desde produtividade ao atendimento ao cliente, que é isso que nos faz ser diferentes. Como eu disse há bocado, o preço e o sortido são importantes, mas uma das coisas que os clientes dizem é que somos diferentes, que notam que temos interesse e que as pessoas/clientes aqui não são tratados como mais um elemento que entrou, mas alguém que vem, que é da família. E nós notamos isso com estes clientes mais antigos e agora mesmo com alguns novos, que nós ligamos e que não estavam habituados a este tipo de abordagem e de atendimento e que dizem que é totalmente diferenciador, ou seja, reconhecem esta diferença e isso é bom.*

→ **Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?**

Entrevistado III: *Otimismo. Acho que temos de sentir mesmo um otimismo, pois é assim vamos fazer algo para melhorar, não tenho de ficar muito preocupado. Não é ter só bagagem, é ter sempre tudo muito bem planeado, pois uma das coisas que eu gosto é chegar, olhar e ver um plano e dizer: “isto é assim que vamos fazer, vai para ali, o que está ali vai para acolá”, porque das coisas que eu detesto é quando se um cliente começa a perguntar “isto que estava aqui agora está a onde?” e eu ter de lhe responder “olhe agora não há porque isso teve que ir lá para dentro ou teve que ir não sei para onde”. Os clientes não têm culpa das nossas mudanças, nós estamos a trabalhar para eles. Existem formas sempre de nós trabalharmos sem neste caso perturbar o processo de compra do cliente e dele percorrer a área.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Perguntas Finais e Encerramento (perguntas do repositor)

→ **Gostaria de fazer alguma questão acerca do tema abordado?**

Entrevistado III: *Não.*

→ **Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?**

Entrevistado III: *É aquele que disse agora, só uma boa organização e uma boa preparação, ou seja, dizer se vamos mudar de um sítio para o outro, precisamos que o espaço seja libertado para começarmos a passar as coisas e começarmos a fazer uma delineação do que é que temos de fazer diariamente, para que o cliente ao chegar veja que existem mudanças, mas não veja aqui uma bagunça, ou seja, que assuma que estamos mais uma vez a tirar o lixo debaixo das prateleiras e a limpar a loja. Espera-se que o cliente veja de forma diferente, como uma oportunidade. que estamos a trabalhar para ele, de maneira que quando entra no corredor sabe sei o que é que está e o leve em até ao fim e não ande para frente nem para trás.*

Parte V - Conclusão

Mais uma vez, reforço que o teor da entrevista e toda a informação disponibilizada, incluindo dados pessoais ou de identificação, estão sujeitos ao tratamento mais confidencial possível, querendo também agradecer novamente pela autorização para a gravação.

Agradeço ainda o tempo, a disponibilidade e a colaboração prestada fulcrais para o desenvolvimento do projeto, com uma contribuição preciosa e um ponto de vista inigualável em termos de qualidade e quantidade de informação.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

makro

Guião de
Entrevista

Pós-reestruturação de layout

Soraia Faustino | Entrevistado III

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte I - Introdução e Contextualização

No seguimento da primeira entrevista acerca da pré-reestruturação de *layout*, segue-se a segunda entrevista contemplando o cenário pós-reestruturação de *layout*.

Relembro que o meu nome é Soraia Faustino, sou aluna da Coimbra Business School e atualmente estou a frequentar o Mestrado em Controlo de Gestão. Encontro-me a realizar a componente não letiva que passa por realizar um estudo sob a coordenação científica da Professora Dra. Ana Roque e da Professora Especialista Sandrina Leal, sobre o papel da reestruturação de *layout* de uma empresa grossista na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Agradeço novamente a sua disponibilidade para participar neste estudo e saliento que são garantidos os princípios de anonimato e confidencialidade. A entrevista será transcrita de forma a facilitar futuras transcrições que poderão vir a constar no trabalho final, sendo que nenhum dos ficheiros de gravação será divulgado na íntegra nem em parte, a terceiros ou como parte integrante do trabalho final, ficando sob guarda e consulta exclusiva do entrevistador. Mais uma vez, reforço que não há respostas certas nem erradas, por isso, solicito que dê livremente a sua opinião e partilhe a sua visão sobre os assuntos em questão.

Obrigada por ter aceitado participar no presente estudo.



(Soraia Faustino)



(entrevistado)

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte II – Contextualização e Enquadramento

LAYOUT - É a distribuição física de máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017). Este processo determina onde colocar todos esses elementos para garantir um processamento eficaz e um fluxo adequado de clientes e materiais ao longo da prestação de serviço (F. Lermen et al., 2020). Existem objetivos de *layout* comuns a todas as operações, como segurança, otimização do fluxo de materiais, clareza, conforto para os trabalhadores, coordenação e supervisão, acessibilidade, uso eficiente do espaço e flexibilidade de longo prazo (F. Sciamarelli, 2016).

REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - também designada de arranjo físico, sendo o processo de reorganização da distribuição física das máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização. Essa reestruturação visa melhorar a eficiência do processo produtivo, reduzir custos, aumentar a produtividade e otimizar a utilização do espaço disponível (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017).

Parte III - Entrevista

Explorar aspetos positivos e negativos do novo layout

→ **Peço por favor que descreva o novo layout.**

Entrevistado III: *A principal mudança foi a substituição de prateleiras por mais paletes diretamente no solo, o que otimizou o espaço de armazenagem e exposição. Essa reestruturação reduziu significativamente os custos de mão de obra e melhorou a gestão de stocks e quebras, enquanto aumentou a eficiência no processo de reposição, com menos tempo e esforço despendidos.*

→ **Como se sente em relação ao novo layout?**

Entrevistado III: *O novo layout foi uma mudança muito positiva. Não só aumentou a nossa produtividade ao facilitar a reposição dos produtos, mas também otimizou o espaço, tornando a organização da loja mais eficiente. Agora, os produtos são mais fáceis de localizar, tanto para nós como para os clientes, o que melhora o nosso fluxo de trabalho e o serviço que oferecemos.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Impacto do novo layout na rotina de trabalho, adaptação à mudança e eficiência no trabalho

→ **Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao novo layout?**

Entrevistado III: *Eu estudava a possibilidade de utilizarmos mais tecnologia na gestão automatizada de stocks, como sensores que monitoram a reposição em tempo real, que já vemos isso noutras insígnias. Isso reduziria ainda mais os custos com MOD e aumentaria a eficiência operacional, permitindo que nos concentrássemos em tarefas de maior valor, como o atendimento e a melhoria da experiência do cliente.*

→ **Como é que se adaptou às mudanças para o novo layout?**

Entrevistado III: *Foi fácil de me adaptar. Vejamos uma coisa: o novo layout melhorou muito a organização e a forma como as tarefas são realizadas. O facto de termos menos prateleiras e mais paletes no solo simplificou o processo de reposição e reduziu a carga física e mental associada. Isso não só aumentou a minha produtividade, como também me deixou mais satisfeito com o meu trabalho, já que consigo completar as tarefas com mais eficiência e rapidez.*

→ **Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade que sentiu na mudança de layout?**

Entrevistado III: *Senti que o processo foi bem-sucedido, pois a reorganização facilitou o trabalho da equipa. A redução de tempo gasto na reposição de produtos e a libertação dos colaboradores para outras tarefas. Houve pequenos desafios na adaptação inicial ao novo sistema de paletes ao chão, mas, no geral, a mudança foi recebida de forma positiva, contribuindo para a satisfação geral da equipa.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Sente que consegue ser eficiente com o novo layout? De que forma?**

Entrevistado III: *Sim, com o novo layout, a eficiência aumentou consideravelmente. A reposição de paletes diretamente nos lineares reduz o tempo e o nosso desgaste físico. Além disso, a organização mais clara e a sensação de loja modernizada também vieram impactar positivamente tanto a experiência do cliente quanto o desempenho operacional, o que melhora o clima de trabalho e a satisfação geral.*

→ **Que impacto teve a reestruturação de layout no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaram ou dificultaram? De que forma?)**

Entrevistado III: *Com a redução do tempo dedicado à reposição, pude focar-me mais no atendimento aos clientes e na gestão da minha equipa, melhorando tanto a qualidade do serviço quanto a minha produtividade. A nova segmentação dos produtos e a disposição mais lógica também vieram facilitar o processo de ajudar os clientes a localizar os produtos, o que teve um impacto positivo na experiência do cliente e, conseqüentemente, nas vendas.*

Satisfação Pessoal (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com o novo layout.**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com o Layout											X

→ **Porque é que atribuiu essa pontuação?**

Entrevistado III: *A reestruturação criou um ambiente de loja moderno e atrativo, o que não só impactou positivamente as vendas, como também tornou a experiência de trabalho mais motivadora. Ver os clientes satisfeitos com uma loja renovada e organizada contribui para o meu bem-estar e satisfação também.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com:**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposição das várias famílias de produtos na loja										X	
Disposição das prateleiras dos vários módulos de linear											X
Organização geral dos artigos										X	
Espaço disponível para a exposição geral dos artigos										X	
Espaço disponível para o armazenamento do diverso stock											X
Processo de reposição										X	
Experiência dos clientes durante o processo de compra											X
Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas										X	
Forma como os clientes circulam durante o processo de compra											X
Produtividade operacional individual										X	
Diretrizes gerais da empresa enquanto forma de operar (principalmente, repor)										X	
Organização dos equipamentos de trabalho (empilhadores, porta-paletes, etc.)									X		
Acessos a ferramentas necessárias para o trabalho de reposição										X	
Praticidade no trabalho											X

Comunicação e *feedback* (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **De que forma a empresa comunicou as mudanças no layout?**

Entrevistado III: *Soube por ti quando me apresentaste o projeto.*

→ **Sente que essas informações foram adequadas e oportunas?**

Entrevistado III: *Sim, foi uma informação atempada e planeada, o que permitiu que tudo corresse da melhor forma possível.*

Bem-estar e ambiente de trabalho (impacto no bem-estar)

→ **O que pensa sobre as mudanças no layout afetarem o seu bem-estar geral?**

Entrevistado III: *Claro que as mudanças no layout também afetam a sensação de renovação no local de trabalho, o que tem um impacto psicológico positivo. Trabalhar num ambiente moderno e atualizado, onde as melhorias são visíveis, cria uma experiência mais motivadora, além de aumentar a minha satisfação por sentir que a empresa está a investir tanto em nós colaboradores, como na experiência dos clientes.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Sente que as mudanças lhe trouxeram mais conforto e segurança?**

Entrevistado III: *Sim, sinto que as mudanças trouxeram mais conforto e segurança. Com a reorganização do layout, o espaço de trabalho ficou mais eficiente, facilitando a movimentação e o acesso aos produtos. E essa maior organização também reduz o risco de acidentes, já que há menos paletes no chão obstruindo os corredores, o que me dá uma sensação de segurança adicional.*

Expectativas para o Futuro

→ **Quais são as suas expectativas em relação ao layout no futuro?**

Entrevistado III: *Acredito que o layout futuro deve contribuir para aumentar a produtividade dos colaboradores, reduzindo o tempo gasto em tarefas repetitivas, como a reposição, e permitindo que os funcionários se concentrem mais no atendimento ao cliente e na gestão de equipas, como o meu caso.*

→ **Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?**

Entrevistado III: *Apesar de saber que alcançámos muitos benefícios com esta reestruturação, eu enquanto chefe de equipa tenho sempre a preocupação com a resistência dos colaboradores às mudanças e a necessidade de adaptação contínua. É necessário que a empresa acompanhe de perto a adaptação ao novo layout e ajuste e implemente processos para reduzir ou aniquilar qualquer impacto negativo.*

Perguntas Finais e Encerramento (perguntas do repositor)

→ **Gostaria de fazer alguma questão acerca do tema abordado?**

Entrevistado III: *Não.*

→ **Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?**

Entrevistado III: *Não.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte IV - Conclusão

Mais uma vez, reforço que o teor da entrevista e toda a informação disponibilizada, incluindo dados pessoais ou de identificação, estão sujeitos ao tratamento mais confidencial possível, querendo também agradecer novamente pela autorização para a gravação.

Agradeço ainda o tempo, a disponibilidade e a colaboração prestada fulcrais para o desenvolvimento do projeto, com uma contribuição preciosa e um ponto de vista inigualável em termos de qualidade e quantidade de informação.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

makro

Guião de
Entrevista

Pré-reestruturação de layout

Soraia Faustino | Entrevistado IV

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte I - Introdução e Contextualização

O meu nome é Soraia Faustino, sou aluna da Coimbra Business School e atualmente estou a frequentar o Mestrado em Controlo de Gestão. Encontro-me a realizar a componente não letiva que passa por realizar um estudo sob a coordenação científica da Professora Dra. Ana Roque e da Professora Especialista Sandrina Leal, sobre o papel da reestruturação de *layout* de uma empresa grossista na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para participar neste estudo e saliento que são garantidos os princípios de anonimato e confidencialidade. A entrevista será transcrita de forma a facilitar futuras transcrições que poderão vir a constar no trabalho final, sendo que nenhum dos ficheiros de gravação será divulgado na íntegra nem em parte, a terceiros ou como parte integrante do trabalho final, ficando sob guarda e consulta exclusiva do entrevistador. Não há respostas certas nem erradas, por isso, solicito que dê livremente a sua opinião e partilhe a sua visão sobre os assuntos em questão.

Obrigada por ter aceitado participar no presente estudo.



(Soraia Faustino)



(entrevistado)

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte II – Contextualização e Enquadramento

LAYOUT - É a distribuição física de máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017). Este processo determina onde colocar todos esses elementos para garantir um processamento eficaz e um fluxo adequado de clientes e materiais ao longo da prestação de serviço (F. Lermen et al., 2020). Existem objetivos de *layout* comuns a todas as operações, como segurança, otimização do fluxo de materiais, clareza, conforto para os trabalhadores, coordenação e supervisão, acessibilidade, uso eficiente do espaço e flexibilidade de longo prazo (F. Sciamarelli, 2016).

REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - também designada de arranjo físico, sendo o processo de reorganização da distribuição física das máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização. Essa reestruturação visa melhorar a eficiência do processo produtivo, reduzir custos, aumentar a produtividade e otimizar a utilização do espaço disponível (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017).

Parte III – Questões individuais

Questionário								
NOME:	Luís Loio							
IDADE (anos):	18-30		31-40		41-50		51-60	X
ALTURA (cm):	150-160		160-170	X	170-180		180-190	
PESO (kg):	50-65		65-80		80-95	X	95-110	
FUNÇÃO:	Chefe de Secção de Vinhos e DPH							
TAREFAS:	Gestão de Stocks (Gap Check, Gestão de Markdown, Stocks Checks, Encomendas), Reposição, Gestão de Quebras, Gestão de Equipa, Atendimento ao Cliente, Inventários, etc.							
PROBLEMAS DE SAÚDE:	Sim, hipertensão.							
ANOS DE CONTRATO:	0-10		11-20		21-30	X	31-40	
RELAÇÃO CONTRATUAL:	Contrato sem termo							
INTERVALO SALARIAL:	400€ - 700€		700€ - 1000€		1000€ - 1300€	X	1300€ - mais	
ESPECIFICIDADES DO HORÁRIO DE TRABALHO								
ROTATIVIDADE:	DIURNO	X	NOTURNO		TURNOS			
JANELAS HORÁRIAS:	1º	6h30	2º	21h30	3º		4º	
INTERVALOS/PAUSAS:	1 pausa = 1 hora + 2 pausas = 15 min (cada)							
CLASSIFICAÇÃO DE ALGUMAS CARATERÍSTICAS INDIVIDUAIS								
	FRACA		MODERADA		FORTE			
FORÇA FÍSICA			X					Capacidade de levantar e transportar caixas, pacotes ou produtos pesados (itens volumosos).
AGILIDADE			X					Capacidade de se movimentar facilmente entre corredores e prateleiras, principalmente em locais movimentados.
COORDENAÇÃO MOTORA			X					Capacidade de manusear produtos com cuidado, evitando danos ou quedas, particularmente importante ao lidar com produtos frágeis ou pequenos.
RESISTÊNCIA FÍSICA					X			Resistência em manter-se durante longos períodos em pé, em movimentação constante e em levantamento de cargas.
RESISTÊNCIA AO STRESS	X							Capacidade de lidar com situações stressantes, como por exemplo prazos apertados, grande volume de trabalho ou clientes exigentes.
SAÚDE GERAL			X					A boa saúde física é fundamental para um bom trabalho de reposição de forma consistente.
ASSINATURAS	Sponsor do Projeto		Sónia Faustino			Colaborador		

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte IV - Entrevista

Explorar aspetos positivos e negativos do layout atual

→ **Peço por favor que descreva o layout atual.**

Entrevistado IV: *Os layouts neste momento já estão mais eficazes, porque a remoção de linha dos artigos, permitiu-nos ter mais espaço e deixá-los mais massificados, pelo que a leitura e acesso tornaram-se muito melhores comparativamente ao que nós tínhamos. Falo mais na minha secção porque é o que me sinto mais confortável em falar, mas se olhar para as outras, por exemplo para o não alimentar, sei que tem uma boa exposição, está mais claro e apetecível ao cliente. Sem dúvida que o cliente agora tem uma melhor leitura do layout que no passado, apesar de que existem aspetos que temos de limar, mas nem sempre é possível porque depende de terceiros, por exemplo eu digo ao chefe da equipa da reposição e depois parece que informação não chega à equipa. Nós temos de ter o cuidado de colocar o artigo na prateleira para uma fácil leitura para o cliente, o cliente tem de ler o layout de uma forma fácil, por exemplo ele quer um determinado vinho e quando o vê no linear, tem de logo a seguir chegar um bocadinho atrás e ver que o produto à caixa está ali do vinho ou de um outro artigo qualquer, não pode é estar tudo misturado parece uma feira. Mas pronto, acho que no geral a loja tem um layout com boa apresentação. Não tenho nenhum ponto desfavorável a apontar, só mesmo aquela “feira” na entrada da loja, acho que deveria estar mais apetecível, porque estamos a trabalhar na massificação, mas precisamos de mais. O produto está exposto e está à palete, mas acho que as campanhas ficam sempre muito escondidas, é uma zona escura e muito curta. O cliente quando passa por lá, segue em frente, só quando precisa de um artigo em específico é que é obrigado a percorrer a área.*

→ **Como se sente em relação ao layout atual?**

Entrevistado IV: *Sinto confusão em algumas partes do layout, como dei o exemplo das feiras. Agora, relativamente aos outros, penso que estão apetecíveis, de fácil acesso ao cliente, estão satisfatórios. Ah, e ainda existem outras zonas confusas, mas vai do tipo de artigos, por exemplo nos compais, eu não me entendo lá e sou chefe de secção e chego lá e não entendo o que lá está, mas lá está, vai do próprio artigo que não é apetecível*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

para a própria exposição. Mas na restante secção, já conseguimos colocar duas prateleiras em cima e palete ao solo, permitindo uma boa leitura, porque eu tenho de ler enquanto cliente e não enquanto chefe de secção.

Impacto do layout atual na rotina de trabalho, adaptação à mudança e eficiência no trabalho

→ **Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao atual layout?**

Entrevistado IV: Ai isso era logo ali, como já fiz nos sumos sem gás, fazer a transformação nos néctares, portanto tentar minimizar aquela fraca apresentação. Em termos gerais de loja, mudava a parte da feira na entrada de loja, principalmente como já tivemos no passado, aquele espaço está muito atrofiado, até existem artigos que nem expostos estão, como as espreguiçadeiras. As feiras que vão para ali, são 2/3 meses, por isso, têm de ser alargadas, massificadas e impactantes. No DPH, não gosto de ver no parque palete, as paletes com altos e baixos, que é a reposição noturna que vai mexendo nos pés de galo e alterando. A secção de vinhos é a mais bonita da loja. E depois são os topos, que muitas vezes estão com as paletes muito baixas. Também alterar o layout por manchas poderia fazer sentido, a líquida toda na zona mais próxima da cave dos vinhos e a mercearia toda mais próxima dos checkouts, mas por outro lado acho que ia ser uma confusão para os clientes. Não nos podemos esquecer que nós makro já andamos com a casa às costas a fazer mudanças desde 2018 e isto não é bom para eles, porque eles vêm com pressa e há alguns deles que quando trazem a lista de compras, já vem com a ordem por corredor para serem mais rápidos. Olha vou-te dar um exemplo, houve uma vez que mudámos tudo e houve um cliente que nós fomos visitar com a equipa comercial porque nos tinha deixado de comprar e ele comprava-nos muito, quando ele nos disse que estava extremamente desagradado porque lhe tínhamos mudado tudo e ele quando vinha às compras já não sabia onde estava as coisas e demorava imenso tempo.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Qual é a sua perspectiva relativamente à facilidade ou dificuldade de uma transição ou mudança de layout?**

Entrevistado IV: *Nós como colaboradores, achamos logo que é mais trabalho, porque além das nossas tarefas, ainda temos de fazer mais essas mudanças e por isso é claro que não somos muito recetivos a isso. Mas se tem de se fazer, nós fazemos claro. Se é para o bem do cliente, nós fazemos. Ando a fazer mudanças desde 2018 na minha secção, mas por exemplo não vejo a mercearia assim. Nós fazemos as mudanças, pomos tudo à palete, tiramos prateleiras, e depois chega alguém e diz que aquilo está mal, e nós temos de mudar, depois vem outro e diz isto ou aquilo está mal e lá vamos nós novamente mudar. Se a empresa diz que é para fazer, temos de fazer, mas não é com a maior satisfação do mundo, são 6 anos...e não é uma vez por ano, chegam a ser 2 e 3 vezes por ano, porque chega um chefe e diz que é para mudar, depois chega outro e é para mudar outravez...enfim.*

→ **Sente que consegue ser eficiente com atual layout? De que forma?**

Entrevistado IV: *Sim. É muito mais rápido, a reposição é muito mais rápida. Não falamos nos vinhos, porque nos vinhos tem de ser tudo à mão, tudo à unha, devido ao tipo de exposição, exceto aquela zona de paletes, em termina uma, coloca-se outra direta. Mas nas restantes áreas é tudo mais eficiente, estando com paletes ao solo, é quando termina uma, põe-se outra, sem haver grande dificuldade.*

→ **Que impacto teria uma reestruturação de layout no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaria ou dificultaria? De que forma?)**

Entrevistado IV: *Claro que dificulta. Por exemplo, se fosse agora, tenho aqui uns negócios a fazer, se fosse fazer mudanças, ou fazia os negócios ou fazia as mudanças. Por exemplo, nós temos de fazer o gap, o stock check, que apesar de serem quase iguais temos de fazer e que demoram quase duas horas e se tivesse mudanças, eram tarefas que não se faziam.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Satisfação Pessoal (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com o layout atual.**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com o Layout									X		

→ **Porque é que atribuiu essa pontuação?**

Entrevistado IV: *Atribuiu um 8 por causa daquilo das feiras e da dinamização das campanhas que já disse, porque se não fosse isso, dava um 9.*

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com:**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposição das várias famílias de produtos na loja									X		
Disposição das prateleiras dos vários módulos de linear									X		
Organização geral dos artigos								X			
Espaço disponível para a exposição geral dos artigos								X			
Espaço disponível para o armazenamento do diverso stock										X	
Processo de reposição									X		
Experiência dos clientes durante o processo de compra										X	
Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas										X	
Forma como os clientes circulam durante o processo de compra									X		
Produtividade operacional individual									X		
Diretrizes gerais da empresa enquanto forma de operar (principalmente, repor)									X		
Organização dos equipamentos de trabalho (empilhadores, porta-paletes, etc.)						X					
Acessos a ferramentas necessárias para o trabalho de reposição						X					
Praticidade no trabalho									X		

Comunicação e feedback (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **De que forma a empresa comunica sempre que existem mudanças no layout?**

Entrevistado IV: *Verbalmente. Ligam-me e dizem-me que vamos ter mudanças. É sempre o diretor de loja.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Sente que essas informações são adequadas e oportunas?**

Entrevistado IV: *Nunca é oportuno. Mas pronto, é conforme os diretores. Normalmente, dizem-me que tenho de fazer um planeamento tal, tal, tal e eu faço o plano e penso sempre que se por exemplo me está a avisar a uma quarta-feira, então vamos começar na segunda-feira, para ter tempo para preparar as coisas. É mais ou menos isto. E depois quando apresento o plano, diz-me que é para começar no dia seguinte. Por isso, também não chegam de forma atempada e não dá espaço para nos organizarmos de certa maneira, é mais ao desenrasque. Com tempo, seria mais eficaz e produtivo, permitia-nos libertar e adiantar algumas tarefas que tínhamos de fazer.*

Bem-estar e ambiente de trabalho (impacto no bem-estar)

→ **O que pensa sobre as mudanças no layout afetarem o seu bem-estar geral?**

Entrevistado IV: *Sim, fico logo “possuído”, mas depois faz-se. Mas são precisas umas horitas para encaixar as ideias, organizar as coisas, e dois ou três dias depois estamos a fazer mudanças.*

→ **Sente que as mudanças normalmente trazem-lhe mais conforto e segurança?**

Entrevistado IV: *Sim.*

Expectativas para o Futuro

→ **Quais são as suas expectativas em relação ao layout no futuro?**

Entrevistado IV: *É só mudar aquela parte dos néctares na minha área e na restante loja, seria a dinamização das feiras.*

→ **Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?**

Entrevistado IV: *Otimista.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Perguntas Finais e Encerramento (perguntas do repositor)

→ **Gostaria de fazer alguma questão acerca do tema abordado?**

Entrevistado IV: *Não.*

→ **Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?**

Entrevistado IV: *Não.*

Parte V - Conclusão

Mais uma vez, reforço que o teor da entrevista e toda a informação disponibilizada, incluindo dados pessoais ou de identificação, estão sujeitos ao tratamento mais confidencial possível, querendo também agradecer novamente pela autorização para a gravação.

Agradeço ainda o tempo, a disponibilidade e a colaboração prestada fulcrais para o desenvolvimento do projeto, com uma contribuição preciosa e um ponto de vista inigualável em termos de qualidade e quantidade de informação.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

makro

Guião de
Entrevista

Pós-reestruturação de *layout*

Soraia Faustino | Entrevistado IV

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte I - Introdução e Contextualização

No seguimento da primeira entrevista acerca da pré-reestruturação de *layout*, segue-se a segunda entrevista contemplando o cenário pós-reestruturação de *layout*.

Relembro que o meu nome é Soraia Faustino, sou aluna da Coimbra Business School e atualmente estou a frequentar o Mestrado em Controlo de Gestão. Encontro-me a realizar a componente não letiva que passa por realizar um estudo sob a coordenação científica da Professora Dra. Ana Roque e da Professora Especialista Sandrina Leal, sobre o papel da reestruturação de *layout* de uma empresa grossista na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Agradeço novamente a sua disponibilidade para participar neste estudo e saliento que são garantidos os princípios de anonimato e confidencialidade. A entrevista será transcrita de forma a facilitar futuras transcrições que poderão vir a constar no trabalho final, sendo que nenhum dos ficheiros de gravação será divulgado na íntegra nem em parte, a terceiros ou como parte integrante do trabalho final, ficando sob guarda e consulta exclusiva do entrevistador. Mais uma vez, reforço que não há respostas certas nem erradas, por isso, solicito que dê livremente a sua opinião e partilhe a sua visão sobre os assuntos em questão.

Obrigada por ter aceitado participar no presente estudo.



(Soraia Faustino)



(entrevistado)

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte II – Contextualização e Enquadramento

LAYOUT - É a distribuição física de máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017). Este processo determina onde colocar todos esses elementos para garantir um processamento eficaz e um fluxo adequado de clientes e materiais ao longo da prestação de serviço (F. Lermen et al., 2020). Existem objetivos de *layout* comuns a todas as operações, como segurança, otimização do fluxo de materiais, clareza, conforto para os trabalhadores, coordenação e supervisão, acessibilidade, uso eficiente do espaço e flexibilidade de longo prazo (F. Sciamarelli, 2016).

REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - também designada de arranjo físico, sendo o processo de reorganização da distribuição física das máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização. Essa reestruturação visa melhorar a eficiência do processo produtivo, reduzir custos, aumentar a produtividade e otimizar a utilização do espaço disponível (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017).

Parte III - Entrevista

Explorar aspetos positivos e negativos do novo layout

→ **Peço por favor que descreva o novo layout.**

Entrevistado IV: *O novo layout foi projetado para otimizar a eficiência operacional da loja. Reduzimos o número de prateleiras e aumentamos a presença de paletes diretamente no chão, o que facilita o acesso aos produtos e agiliza o processo de reposição. Isso libertou-nos enquanto colaboradores para outras tarefas, como atendimento ao cliente e gestão de stocks, aumentando a produtividade e a satisfação da equipa.*

→ **Como se sente em relação ao novo layout?**

Entrevistado IV: *Estou muito satisfeito com o novo layout. Ele reduziu significativamente o tempo que passávamos na reposição, permitindo-nos focar mais no atendimento ao cliente e em outras tarefas importantes, como a gestão de stocks. Sinto que agora temos*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

mais controlo sobre as nossas atividades, o que diminui a frustração com a falta de tempo e melhora o ambiente de trabalho.

Impacto do novo layout na rotina de trabalho, adaptação à mudança e eficiência no trabalho

→ **Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao novo layout?**

Entrevistado IV: *Eu facilitava ainda mais a movimentação dos colaboradores ao otimizar o espaço de exposição dos produtos e reorganizar certas áreas de forma que o tempo de deslocamento fosse reduzido. Isso dava-nos mais tempo para o atendimento ao cliente e gestão de stocks, aumentando ainda mais a nossa satisfação.*

→ **Como é que se adaptou às mudanças para o novo layout?**

Entrevistado IV: *Adaptei-me muito bem, porque a mudança no layout veio facilitar não só a reposição, mas também o atendimento ao cliente, já que tenho mais tempo disponível para dar suporte aos clientes e gerir stocks, quebras e encomendas. A loja ficou mais organizada e moderna, o que também melhorou a experiência dos clientes, e isso foi algo em que rapidamente me adaptei ao perceber o impacto positivo tanto para a equipa como para os clientes.*

→ **Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade que sentiu na mudança de layout?**

Entrevistado IV: *O processo de mudança de layout foi relativamente tranquilo, pois envolveu um planeamento detalhado. Ao otimizar o espaço de armazenagem e exposição de produtos, conseguimos facilitar a circulação e melhorar a segmentação das várias famílias. A parte mais desafiadora foi coordenar as mudanças sem impactar o funcionamento diário da loja, mas a resposta positiva dos colaboradores e a melhoria na produtividade tornaram o processo recompensador.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Sente que consegue ser eficiente com o novo layout? De que forma?**

Entrevistado IV: *Sinto que somos muito mais eficientes com o novo layout. Ele veio facilitar a reposição de produtos, reduzindo o tempo e esforço gastos nessa tarefa, além de melhorar a organização dos produtos. O acesso rápido aos produtos e a otimização do espaço de armazenagem tornaram o nosso dia a dia muito mais fluido e ágil.*

→ **Que impacto teve a reestruturação de layout no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaram ou dificultaram? De que forma?)**

Entrevistado IV: *A mudança no layout otimizou o espaço de armazenagem, facilitando a localização e o acesso aos produtos. Isso não apenas agilizou a reposição, mas também melhorou a organização dos produtos, tornando as minhas tarefas de gestão de equipa, gestão de stocks e encomendas, gestão de quebras e doações mais rápidas e eficientes. A experiência de trabalho sem dúvida que se tornou menos frustrante.*

Satisfação Pessoal (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com o novo layout.**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com o Layout											X

→ **Porque é que atribuiu essa pontuação?**

Entrevistado IV: *Estou extremamente satisfeito porque o novo layout tornou o espaço de armazenagem do stock e exposição mais eficiente. Agora conseguimos localizar e organizar os produtos com muito mais facilidade, o que agiliza todo o processo de trabalho e facilita o atendimento ao cliente, proporcionando uma operação mais fluida.*

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com:**

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposição das várias famílias de produtos na loja											X
Disposição das prateleiras dos vários módulos de linear											X
Organização geral dos artigos										X	
Espaço disponível para a exposição geral dos artigos										X	
Espaço disponível para o armazenamento do diverso stock											X
Processo de reposição											X
Experiência dos clientes durante o processo de compra											X
Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas											X
Forma como os clientes circulam durante o processo de compra										X	
Produtividade operacional individual											X
Diretrizes gerais da empresa enquanto forma de operar (principalmente, repor)										X	
Organização dos equipamentos de trabalho (empilhadores, porta-paletes, etc.)								X			
Acessos a ferramentas necessárias para o trabalho de reposição								X			
Praticidade no trabalho											X

Comunicação e *feedback* (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **De que forma a empresa comunicou as mudanças no *layout*?**

Entrevistado IV: *Fiquei a conhecer todas as mudanças previstas aquando da primeira entrevista.*

→ **Sente que essas informações foram adequadas e oportunas?**

Entrevistado IV: *Sim. Sinto que apresentaste o plano de reestruturação de forma adequada e oportuna.*

Bem-estar e ambiente de trabalho (impacto no bem-estar)

→ **O que pensa sobre as mudanças no *layout* afetarem o seu bem-estar geral?**

Entrevistado IV: *As mudanças no layout certamente afetam o meu bem-estar, pois ao diminuir o tempo necessário para tarefas repetitivas, como a reposição de produtos, consigo dedicar mais tempo outras. Isso reduz a minha frustração e aumenta a minha*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

satisfação no trabalho, já que há mais tempo para lidar com outras responsabilidades importantes.

→ Sente que as mudanças lhe trouxeram mais conforto e segurança?

Entrevistado IV: Certamente, as mudanças melhoraram o ambiente de trabalho, tornando-o mais seguro e confortável. O novo layout facilitou a localização dos produtos e otimizou o armazenamento do stock, o que reduziu a necessidade de movimentação excessiva. Além disso, essa reorganização ajudou a reduzir o stress que tinha relacionado com a falta de tempo, pois agora consigo equilibrar melhor minhas tarefas, aumentando assim a minha satisfação e sensação de segurança no ambiente de trabalho.

Expectativas para o Futuro

→ Quais são as suas expectativas em relação ao layout no futuro?

Entrevistado IV: Espero que o layout futuro maximize ainda mais o uso eficiente do espaço, otimizando a organização e exposição dos produtos para facilitar o acesso, reduzir o tempo de reposição e melhorar a circulação de clientes e colaboradores. Isso pode ajudar a reduzir custos operacionais e aumentar a produtividade, o que seria um benefício para a empresa e para nós funcionários.

→ Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?

Entrevistado IV: A implementação do novo layout gerou resultados positivos, como aumento da produtividade e melhoria na satisfação dos colaboradores. Com essas conquistas, há um sentimento de otimismo, pois as mudanças feitas criaram uma base sólida para ajustes necessários no futuro.

Perguntas Finais e Encerramento (perguntas do repositor)

→ Gostaria de fazer alguma questão acerca do tema abordado?

Entrevistado IV: Não.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?**

Entrevistado IV: *Não.*

Parte IV - Conclusão

Mais uma vez, reforço que o teor da entrevista e toda a informação disponibilizada, incluindo dados pessoais ou de identificação, estão sujeitos ao tratamento mais confidencial possível, querendo também agradecer novamente pela autorização para a gravação.

Agradeço ainda o tempo, a disponibilidade e a colaboração prestada fulcrais para o desenvolvimento do projeto, com uma contribuição preciosa e um ponto de vista inigualável em termos de qualidade e quantidade de informação.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista



O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte I - Introdução e Contextualização

O meu nome é Soraia Faustino, sou aluna da Coimbra Business School e atualmente estou a frequentar o Mestrado em Controlo de Gestão. Encontro-me a realizar a componente não letiva que passa por realizar um estudo sob a coordenação científica da Professora Dra. Ana Roque e da Professora Especialista Sandrina Leal, sobre o papel da reestruturação de *layout* de uma empresa grossista na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para participar neste estudo e saliento que são garantidos os princípios de anonimato e confidencialidade. A entrevista será transcrita de forma a facilitar futuras transcrições que poderão vir a constar no trabalho final, sendo que nenhum dos ficheiros de gravação será divulgado na íntegra nem em parte, a terceiros ou como parte integrante do trabalho final, ficando sob guarda e consulta exclusiva do entrevistador. Não há respostas certas nem erradas, por isso, solicito que dê livremente a sua opinião e partilhe a sua visão sobre os assuntos em questão.

Obrigada por ter aceitado participar no presente estudo.



 (Soraia Faustino)



 (entrevistado)

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte II – Contextualização e Enquadramento

LAYOUT - É a distribuição física de máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017). Este processo determina onde colocar todos esses elementos para garantir um processamento eficaz e um fluxo adequado de clientes e materiais ao longo da prestação de serviço (F. Lermen et al., 2020). Existem objetivos de *layout* comuns a todas as operações, como segurança, otimização do fluxo de materiais, clareza, conforto para os trabalhadores, coordenação e supervisão, acessibilidade, uso eficiente do espaço e flexibilidade de longo prazo (F. Sciamarelli, 2016).

REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - também designada de arranjo físico, sendo o processo de reorganização da distribuição física das máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização. Essa reestruturação visa melhorar a eficiência do processo produtivo, reduzir custos, aumentar a produtividade e otimizar a utilização do espaço disponível (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017).

Parte III – Questões individuais

Questionário									
NOME:	Paulo Martins								
IDADE (anos):	18-30		31-40		41-50	X	51-60		
ALTURA (cm):	150-160		160-170		170-180	X	180-190		
PESO (kg):	50-65		65-80		80-95	X	95-110		
FUNÇÃO:	Operador Principal								
TAREFAS:	Gap Check, Gestão de Markdown, Stocks Checks, Reposição e Gestão de Quebras								
PROBLEMAS DE SAÚDE:	Não								
ANOS DE CONTRATO:	0-10		11-20		21-30	X	31-40		
RELAÇÃO CONTRATUAL:	Contrato sem termo								
INTERVALO SALARIAL:	400€ - 700€		700€ - 1000€		1000€ - 1300€	X	1300€ - mais		
ESPECIFICIDADES DO HORÁRIO DE TRABALHO									
ROTATIVIDADE:	DIURNO	X	NOTURNO		TURNOS				
JANELAS HORÁRIAS:	1º	6h30	2º	21h30	3º		4º		
INTERVALOS/PAUSAS:	1 pausa = 1 hora + 2 pausas = 30 min (15min cada)								
CLASSIFICAÇÃO DE ALGUMAS CARATERÍSTICAS INDIVIDUAIS									
	FRACA		MODERADA		FORTE				
FORÇA FÍSICA					X				Capacidade de levantar e transportar caixas, pacotes ou produtos pesados (itens volumosos).
AGILIDADE					X				Capacidade de se movimentar facilmente entre corredores e prateleiras, principalmente em locais movimentados.
COORDENAÇÃO MOTORA					X				Capacidade de manusear produtos com cuidado, evitando danos ou quedas, particularmente importante ao lidar com produtos frágeis ou pequenos.
RESISTÊNCIA FÍSICA					X				Resistência em manter-se durante longos períodos em pé, em movimentação constante e em levantamento de cargas.
RESISTÊNCIA AO STRESS					X				Capacidade de lidar com situações stressantes, como por exemplo prazos apertados, grande volume de trabalho ou clientes exigentes.
SAÚDE GERAL					X				A boa saúde física é fundamental para um bom trabalho de reposição de forma consistente.
ASSINATURAS	Sponsor do Projeto		Soraia Faustino			Colaborador		[Assinatura]	

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte IV - Entrevista

Explorar aspetos positivos e negativos do *layout* atual

→ **Peço por favor que descreva o *layout* atual.**

Entrevistado V: *O Penso que está minimamente bem elaborado, pelo menos na minha secção que é o que melhor posso comentar.*

→ **Como se sente em relação ao *layout* atual?**

Entrevistado V: *Para mim está mais fácil de reposição do que antes, visto que a minha secção foi reestruturada relativamente há pouco tempo. Mas é claro que há sempre oportunidade para melhorar.*

Impacto do *layout* atual na rotina de trabalho, adaptação à mudança e eficiência no trabalho

→ **Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao atual *layout*?**

Entrevistado V: *Não identifico nada que pudesse imediatamente melhorar, porque trabalho diariamente para ter as coisas melhores e no dia de hoje não há nada de caras que melhorasse.*

→ **Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade de uma transição ou mudança de *layout*?**

Entrevistado V: *Sinto que é fácil fazer-se uma mudança.*

Sente que consegue ser eficiente com atual *layout*? De que forma?

Entrevistado V: *Acho que consigo. Já cá estou há alguns anos, mas não estou no nível de eficiência máxima, porque sei que estou sempre a aprender. Mas sem dúvida que os anos de secção e o conhecimento do produto são o que fazem ser eficiente. Para além disso, a paletização está feita para uma reposição mais rápida e facilita-me o trabalho, o que aumenta significativamente a minha eficiência.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Que impacto teria uma reestruturação de layout no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaria ou dificultaria? De que forma?)**

Entrevistado V: *Iria melhorar certamente as minhas tarefas diárias, ou seja, sempre numa perspetiva de facilitar a reposição e gestão dos stocks. Mas também claro que facilita o cliente pela exposição e experiência de cliente.*

Satisfação Pessoal (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com o layout atual.**

Escola	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com o Layout											X

→ **Porque é que atribuiu essa pontuação?**

Entrevistado V: *As alterações que foram feitas, foram segundo as fichas de segmentação de produto que permite uma maior organização e visibilidade do mesmo e aumentámos o número de frentes dos artigos consoante a rotação de vendas que têm. Assim facilita-lhes a compra e não andam tanto tempo à procura do que precisa, para além de não termos de repor tantas vezes também, é muito mais produtivo.*

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com:**

Escola	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposição das várias famílias de produtos na loja											X
Disposição das prateleiras dos vários módulos de linear									X		
Organização geral dos artigos											X
Espaço disponível para a exposição geral dos artigos									X		
Espaço disponível para o armazenamento do diverso stock							X				
Processo de reposição								X			
Experiência dos clientes durante o processo de compra											X
Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas									X		
Forma como os clientes circulam durante o processo de compra											X
Produtividade operacional individual											X
Diretrizes gerais da empresa enquanto forma de operar (principalmente, repor)									X		
Organização dos equipamentos de trabalho (empilhadores, porta-palêtes, etc.)											X
Acessos a ferramentas necessárias para o trabalho de reposição											X
Praticidade no trabalho											X

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Comunicação e *feedback* (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **De que forma a empresa comunica sempre que existem mudanças no *layout*?**

Entrevistado V: *Recebo sempre as informações através do meu chefe de secção.*

→ **Sente que essas informações são adequadas e oportunas?**

Entrevistado V: *Sim.*

Bem-estar e ambiente de trabalho (impacto no bem-estar)

→ **O que pensa sobre as mudanças no *layout* afetarem o seu bem-estar geral?**

Entrevistado V: *As mudanças de *layout* não afetam o bem-estar geral.*

Sente que as mudanças normalmente trazem-lhe mais conforto e segurança?

Entrevistado V: *Sim.*

Expectativas para o Futuro

→ **Quais são as suas expectativas em relação ao *layout* no futuro?**

Entrevistado V: *Com o passar do tempo, espero que tenhamos mais produtos à palete, para continuarmos a ser mais eficientes e produtivos, sem necessidade de repor tantas vezes e manipular as paletes.*

→ **Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?**

Entrevistado V: *Estou bastante otimista.*

Perguntas Finais e Encerramento (perguntas do repositor)

→ **Gostaria de fazer alguma questão acerca do tema abordado?**

Entrevistado V: *Não.*

→ **Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?**

Entrevistado V: *Não.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte V - Conclusão

Mais uma vez, reforço que o teor da entrevista e toda a informação disponibilizada, incluindo dados pessoais ou de identificação, estão sujeitos ao tratamento mais confidencial possível, querendo também agradecer novamente pela autorização para a gravação.

Agradeço ainda o tempo, a disponibilidade e a colaboração prestada fulcrais para o desenvolvimento do projeto, com uma contribuição preciosa e um ponto de vista inigualável em termos de qualidade e quantidade de informação.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

makro

Guião de
Entrevista

Pós-reestruturação de layout

Soraia Faustino | Entrevistado V

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte I - Introdução e Contextualização

No seguimento da primeira entrevista acerca da pré-reestruturação de *layout*, segue-se a segunda entrevista contemplando o cenário pós-reestruturação de *layout*.

Relembro que o meu nome é Soraia Faustino, sou aluna da Coimbra Business School e atualmente estou a frequentar o Mestrado em Controlo de Gestão. Encontro-me a realizar a componente não letiva que passa por realizar um estudo sob a coordenação científica da Professora Dra. Ana Roque e da Professora Especialista Sandrina Leal, sobre o papel da reestruturação de *layout* de uma empresa grossista na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Agradeço novamente a sua disponibilidade para participar neste estudo e saliento que são garantidos os princípios de anonimato e confidencialidade. A entrevista será transcrita de forma a facilitar futuras transcrições que poderão vir a constar no trabalho final, sendo que nenhum dos ficheiros de gravação será divulgado na íntegra nem em parte, a terceiros ou como parte integrante do trabalho final, ficando sob guarda e consulta exclusiva do entrevistador. Mais uma vez, reforço que não há respostas certas nem erradas, por isso, solicito que dê livremente a sua opinião e partilhe a sua visão sobre os assuntos em questão.

Obrigada por ter aceitado participar no presente estudo.



(Soraia Faustino)



(entrevistado)

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte II – Contextualização e Enquadramento

LAYOUT - É a distribuição física de máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017). Este processo determina onde colocar todos esses elementos para garantir um processamento eficaz e um fluxo adequado de clientes e materiais ao longo da prestação de serviço (F. Lermen et al., 2020). Existem objetivos de *layout* comuns a todas as operações, como segurança, otimização do fluxo de materiais, clareza, conforto para os trabalhadores, coordenação e supervisão, acessibilidade, uso eficiente do espaço e flexibilidade de longo prazo (F. Sciamarelli, 2016).

REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - também designada de arranjo físico, sendo o processo de reorganização da distribuição física das máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização. Essa reestruturação visa melhorar a eficiência do processo produtivo, reduzir custos, aumentar a produtividade e otimizar a utilização do espaço disponível (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017).

Parte III - Entrevista

Explorar aspetos positivos e negativos do novo layout

→ **Peço por favor que descreva o novo layout.**

Entrevistado V: *Reestrurámos o layout para atualizar e modernizar a experiência dos clientes, aumentar a nossa produtividade e satisfação individuais. Com a reorganização, passámos a dispor de produtos de forma mais segmentada e acessível, o que facilita a localização dos mesmos e melhora o fluxo de circulação. O novo layout também criou uma sensação de loja renovada, o que tem impactado positivamente as vendas.*

→ **Como se sente em relação ao novo layout?**

Entrevistado V: *Sinto-me muito satisfeito com o novo layout, pois ele modernizou a loja e melhorou a nossa experiência e a dos clientes. Com a otimização dos lineares e a redução dos custos operacionais, conseguimos oferecer um atendimento mais rápido e eficiente. A sensação de uma loja renovada também parece ter tido um impacto positivo nas vendas, o que nos motiva ainda mais.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Impacto do novo layout na rotina de trabalho, adaptação à mudança e eficiência no trabalho

→ **Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao novo layout?**

Entrevistado V: *Fazia uma nova revisão aos produtos para tornar a segmentação ainda mais clara e visualmente apelativa para os clientes. Isso ajudaria não só a facilitar a localização de produtos, mas também a modernizar ainda mais a sensação de loja renovada, criando um impacto positivo nas vendas e uma experiência de compra mais agradável.*

→ **Como é que se adaptou às mudanças para o novo layout?**

Entrevistado V: *Adaptei-me ao novo layout bem, principalmente no que diz respeito às minhas tarefas diárias. Com a redução do tempo necessário para a reposição de produtos, consegui redistribuir esse tempo para outras funções importantes, como atendimento ao cliente, gap check, gestão de encomendas.*

→ **Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade que sentiu na mudança de layout?**

Entrevistado V: *No início, houve um período de adaptação, especialmente para ajustar os fluxos de trabalho ao novo layout. Mas de uma forma geral foi simples, a reposição ficou muito mais ágil, e a nova segmentação dos produtos facilitou o nosso trabalho e melhorou a experiência do cliente.*

→ **Sente que consegue ser eficiente com o novo layout? De que forma?**

Entrevistado V: *Sim, o novo layout tornou o trabalho muito mais eficiente. Com a redução do tempo necessário para a reposição, agora podemos dedicar mais tempo ao atendimento ao cliente, à gestão de stocks, quebras e de encomendas, ao gap check, à reorganização das áreas, tarefas que antes ficavam comprometidas pela falta de tempo. Esta transformação aumentou significativamente a nossa produtividade e satisfação.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Que impacto teve a reestruturação de layout no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaram ou dificultaram? De que forma?)**

Entrevistado V: *A reestruturação de layout facilitou significativamente as minhas tarefas diárias, especialmente na reposição de produtos. O novo layout, com mais paletes no chão e menos prateleiras, reduziu o tempo de reposição, permitindo que eu dedicasse mais tempo e atenção às restantes tarefas, o que me tem permitido estar menos sobrecarregado e mais satisfeito, pois consigo equilibrar melhor todas as minhas responsabilidades.*

Satisfação Pessoal (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com o novo layout.**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com o Layout											X

→ **Porque é que atribuiu essa pontuação?**

Entrevistado V: *O novo layout melhorou muito a minha produtividade, especialmente ao reduzir o tempo gasto na reposição de produtos. Agora tenho mais tempo para me dedicar a outras tarefas, o que torna meu dia menos frustrante e mais equilibrado, já que posso completar todas as minhas tarefas de forma mais eficiente.*

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com:**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposição das várias famílias de produtos na loja											X
Disposição das prateleiras dos vários módulos de linear											X
Organização geral dos artigos											X
Espaço disponível para a exposição geral dos artigos										X	
Espaço disponível para o armazenamento do diverso stock										X	
Processo de reposição											X
Experiência dos clientes durante o processo de compra											X
Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas											X
Forma como os clientes circulam durante o processo de compra											X
Produtividade operacional Individual											X
Diretrizes gerais da empresa enquanto forma de operar (principalmente, repor)										X	
Organização dos equipamentos de trabalho (empilhadores, porta-paletes, etc.)											X
Acessos a ferramentas necessárias para o trabalho de reposição											X
Praticidade no trabalho											X

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Comunicação e *feedback* (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **De que forma a empresa comunicou as mudanças no *layout*?**

Entrevistado V: *Foi o meu chefe que me passou essa informação.*

→ **Sente que essas informações foram adequadas e oportunas?**

Entrevistado V: *Sim.*

Bem-estar e ambiente de trabalho (impacto no bem-estar)

→ **O que pensa sobre as mudanças no *layout* afetarem o seu bem-estar geral?**

Entrevistado V: *A alteração do *layout* impacta positivamente o meu bem-estar ao tornar o nosso ambiente de trabalho mais eficiente. Com o espaço otimizado e os produtos mais acessíveis, sinto que minha produtividade aumenta e consigo realizar as tarefas com mais agilidade, o que contribui para um ambiente de trabalho mais agradável e menos stressante.*

→ **Sente que as mudanças lhe trouxeram mais conforto e segurança?**

Entrevistado V: *A reestruturação não só nos modernizou o ambiente de trabalho, como também nos melhorou a circulação no local, o que torna o trabalho mais confortável. Antes, as paletes muitas vezes bloqueavam os corredores, dificultando o fluxo tanto para nós quanto para os clientes. Agora, com o espaço mais otimizado, sinto que o trabalho flui melhor e de maneira mais segura, sem os mesmos riscos de acidentes que existiam antes.*

Expectativas para o Futuro

→ **Quais são as suas expectativas em relação ao *layout* no futuro?**

Entrevistado V: *Espero que as alterações no *layout* tragam uma experiência de compra mais moderna e atraente para os clientes, ao mesmo tempo em que tornem o ambiente de trabalho mais organizado.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?**

Entrevistado V: *Como as reestruturações que temos feito têm atualizado e modernizado a experiência do cliente, aumentando as nossas vendas, cria-se uma expectativa otimista em relação às futuras reestruturações. Por isso, como a reestruturação atual trouxe benefícios tanto para a nossa satisfação como para a experiência dos clientes, confio que melhorias futuras trarão resultados ainda melhores.*

Perguntas Finais e Encerramento (perguntas do repositor)

→ **Gostaria de fazer alguma questão acerca do tema abordado?**

Entrevistado V: *Não.*

→ **Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?**

Entrevistado V: *Não.*

Parte IV - Conclusão

Mais uma vez, reforço que o teor da entrevista e toda a informação disponibilizada, incluindo dados pessoais ou de identificação, estão sujeitos ao tratamento mais confidencial possível, querendo também agradecer novamente pela autorização para a gravação.

Agradeço ainda o tempo, a disponibilidade e a colaboração prestada fulcrais para o desenvolvimento do projeto, com uma contribuição preciosa e um ponto de vista inigualável em termos de qualidade e quantidade de informação.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

makro

Guião de
Entrevista

Pré-reestruturação de layout

Soraia Faustino | Entrevistado VI

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte I - Introdução e Contextualização

O meu nome é Soraia Faustino, sou aluna da Coimbra Business School e atualmente estou a frequentar o Mestrado em Controlo de Gestão. Encontro-me a realizar a componente não letiva que passa por realizar um estudo sob a coordenação científica da Professora Dra. Ana Roque e da Professora Especialista Sandrina Leal, sobre o papel da reestruturação de *layout* de uma empresa grossista na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para participar neste estudo e saliento que são garantidos os princípios de anonimato e confidencialidade. A entrevista será transcrita de forma a facilitar futuras transcrições que poderão vir a constar no trabalho final, sendo que nenhum dos ficheiros de gravação será divulgado na íntegra nem em parte, a terceiros ou como parte integrante do trabalho final, ficando sob guarda e consulta exclusiva do entrevistador. Não há respostas certas nem erradas, por isso, solicito que dê livremente a sua opinião e partilhe a sua visão sobre os assuntos em questão.

Obrigada por ter aceitado participar no presente estudo.



 (Soraia Faustino)



 (entrevistado)

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte II – Contextualização e Enquadramento

LAYOUT - É a distribuição física de máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017). Este processo determina onde colocar todos esses elementos para garantir um processamento eficaz e um fluxo adequado de clientes e materiais ao longo da prestação de serviço (F. Lermen et al., 2020). Existem objetivos de *layout* comuns a todas as operações, como segurança, otimização do fluxo de materiais, clareza, conforto para os trabalhadores, coordenação e supervisão, acessibilidade, uso eficiente do espaço e flexibilidade de longo prazo (F. Sciamarelli, 2016).

REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - também designada de arranjo físico, sendo o processo de reorganização da distribuição física das máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização. Essa reestruturação visa melhorar a eficiência do processo produtivo, reduzir custos, aumentar a produtividade e otimizar a utilização do espaço disponível (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017).

Parte III – Questões individuais

Questionário								
NOME:	Paulo Pinto							
IDADE (anos):	18-30		31-40		41-50		51-60	X
ALTURA (cm):	150-160		160-170		170-180		180-190	X
PESO (kg):	50-65		65-80		80-95		95-110	X
FUNÇÃO:	Operador Principal de Vinhos e DPH							
TAREFAS:	Gestão de Stocks (Gap Check, Gestão de Markdown, Stocks Checks, Encomendas), Reposição, Gestão de Quebras, Atendimento ao Cliente, Inventários, etc.							
PROBLEMAS DE SAÚDE:	Sim, visão insuficiente e hipertensão.							
ANOS DE CONTRATO:	0-10		11-20		21-30		31-40	X
RELAÇÃO CONTRATUAL:	Contrato sem termo							
INTERVALO SALARIAL:	400€ - 700€		700€ - 1000€	X	1000€ - 1300€		1300€ - mais	
ESPECIFICIDADES DO HORÁRIO DE TRABALHO								
ROTATIVIDADE:	DIURNO	X	NOTURNO		TURNOS			
JANELAS HORÁRIAS:	1º	7h00	2º	21h30	3º		4º	
INTERVALOS/PAUSAS:	1 pausa = 1 hora							
CLASSIFICAÇÃO DE ALGUMAS CARATERÍSTICAS INDIVIDUAIS								
	FRACA		MODERADA		FORTE			
FORÇA FÍSICA			X					Capacidade de levantar e transportar caixas, pacotes ou produtos pesados (itens volumosos).
AGILIDADE			X					Capacidade de se movimentar facilmente entre corredores e prateleiras, principalmente em locais movimentados.
COORDENAÇÃO MOTORA			X					Capacidade de manusear produtos com cuidado, evitando danos ou quedas, particularmente importante ao lidar com produtos frágeis ou pequenos.
RESISTÊNCIA FÍSICA	X							Resistência em manter-se durante longos períodos em pé, em movimentação constante e em levantamento de cargas.
RESISTÊNCIA AO STRESS			X					Capacidade de lidar com situações stressantes, como por exemplo prazos apertados, grande volume de trabalho ou clientes exigentes.
SAÚDE GERAL			X					A boa saúde física é fundamental para um bom trabalho de reposição de forma consistente.
ASSINATURAS	Sponsor do Projeto		Sónia Fausinho			Colaborador		

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte IV - Entrevista

Explorar aspetos positivos e negativos do layout atual

→ **Peço por favor que descreva o layout atual.**

Entrevistado VI: *Faz falta portas-paletes elevatórios até 3m, que nos ajudavam bastante, para a coluna era tudo, para elevar a mercadoria...basicamente o que fazemos com o empilhador aquele faz mais fácil. Não percebo porque não temos, não é caro. Acho que os EPI' s que utilizamos no DPH não adequados, uma pessoa que trabalha nos detergentes deveria ter outro tipo de proteção que não tem, para proteger as mãos, o contacto com os olhos, não existe ali. Nós trabalhamos com vidros, estou sujeito a cortar-me. Para além disso, falta mais massificação à palete. Como também, em relação ao circuito de cliente em termos de layout, na lista de compras que disponibilizamos na app, devíamos ter a lista a acompanhar o layout, a pôr os artigos por ordem. O layout neste momento não tem um circuito de cliente intuitivo, por exemplo quando entras na loja deparas-te com não-alimentar do lado esquerdo e do lado direito, depois passas pelo DPH em que está exposto do lado esquerdo e do lado direito...aqui comes logo a baralhar os clientes. Se tivesses DPH de um lado e não-alimentar do outro, as coisas eram muito mais fáceis. Se tivéssemos o layout com agrupamento de famílias, tinha outra lógica para o cliente. Também sei que muitas vezes os layouts são feitos consoante o que querem que venda e o que não venda. Aliás há lojas que começam nos frescos e outras no não-alimentar e não é ao acaso. Qual é a loja da concorrência no retalho que tem o circuito de cliente mais intuitivo? Em que chegas a qualquer uma das lojas e sabes exatamente onde estão as coisas? A Mercadona. Enches um carrinho em 15 minutos, é tudo a acontecer muito rápido e de forma prática, o layout é simples e prático e quando chegas às caixas és rapidamente atendido. Aqui não. O layout não é intuitivo nem prático e chegas às caixas é muito demorado. Aqui a solução passava por passar tudo a estanteria pesada, a rack e teres um armazém e mais pessoas. Ao nível de pontos positivos ainda continua a ser o sortido, a diferenciação e inovação, que muitas vezes andamos à frente da concorrência.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Como se sente em relação ao layout atual?**

Entrevistado VI: *Quando reestruturámos para o atual layout fiquei satisfeito, mas atualmente não estou, acho que não está adequado. Entraram e saíram muitos artigos, e há pessoas que tomaram a liberdade de implantar os artigos onde queriam e lhes apetecia, sem respeitarem e seguirem a segmentação que estava, na altura até tinha bom impacto, agora não. Ou seja, o que sinto atualmente em relação ao atual layout é essencialmente desorganização por falta de mão-de-obra.*

Impacto do layout atual na rotina de trabalho, adaptação à mudança e eficiência no trabalho

→ **Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao atual layout?**

Entrevistado VI: *Seria mudar na minha área mais dois ou três corredores para produto à palete, que é possível, mas não foi feito porque não há tempo. A mudança passa pela paletização e massificação. Por exemplo, no exemplo dos descartáveis, quando não estavam à palete estavam muito mais organizados, agora é capaz de aguentar uma semana sem reposição e antes não, aguentava um dia. Os plásticos agora aguentam um dia sem reposição, às tantas antes por dia tinham de repor duas e três vezes. Portanto, a redução de referências, a paletização...ajudam muito, mas ainda há muita coisa a mudar, mas pronto isto é só a minha opinião. Para além disso, se possível gostaria de colocar o layout por manchas de grandes famílias (mercearia, líquida, DPH e não-alimentar).*

→ **Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade de uma transição ou mudança de layout?**

Entrevistado VI: *Penso é fácil. As sequências são mais ou menos lógicas, penso que é fácil.*

→ **Sente que consegue ser eficiente com atual layout? De que forma?**

Entrevistado VI: *Sim. O layout é feito para um acompanhamento semanal. O layout podia ser mais eficiente, porque nunca vais ter um layout perfeito, mas fazemos por ser todos os dias um bocadinho mais.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Que impacto teria uma reestruturação de layout no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaria ou dificultaria? De que forma?)**

Entrevistado VI: *Depende da quantidade de mudanças.*

Satisfação Pessoal (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com o layout atual.**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com o Layout						X					

→ **Porque é que atribuiu essa pontuação?**

Entrevistado VI: *Porque falta mais paletização, mais massificação e acho que após a revisão de sortido, ainda cá ficaram muitas referências, produtos a mais. Estamos a ter um mercado estrangeiro incrível, para o canal HORECA acho que temos muitos artigos a fazer face à procura, mas para o restante não sei...não sei se podemos reduzir mais artigos porque fazem falta aos outros mercados, se não faz qualquer falta. É importante não nos esquecermos que o mercado está a mudar muito rápido e de uma forma incrível.*

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com:**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposição das várias famílias de produtos na loja						X					
Disposição das prateleiras dos vários módulos de linear						X					
Organização geral dos artigos									X		
Espaço disponível para a exposição geral dos artigos						X					
Espaço disponível para o armazenamento do diverso stock						X					
Processo de reposição			X								
Experiência dos clientes durante o processo de compra									X		
Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas				X							
Forma como os clientes circulam durante o processo de compra				X							
Produtividade operacional individual										X	
Diretrizes gerais da empresa enquanto forma de operar (principalmente, repor)				X							
Organização dos equipamentos de trabalho (empilhadores, porta-paletes, etc.)				X							
Acessos a ferramentas necessárias para o trabalho de reposição				X							
Praticidade no trabalho						X					

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Comunicação e *feedback* (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **De que forma a empresa comunica sempre que existem mudanças no *layout*?**

Entrevistado VI: *Pode ser pelo meu chefe ou por e-mail.*

→ **Sente que essas informações são adequadas e oportunas?**

Entrevistado VI: *Oportunas nunca são, vêm-nos dar mais trabalho. Normalmente chegam-me com tempo e são adequadas à estratégia.*

Bem-estar e ambiente de trabalho (impacto no bem-estar)

→ **O que pensa sobre as mudanças no *layout* afetarem o seu bem-estar geral?**

Entrevistado VI: *Não afetam o meu bem-estar geral.*

→ **Sente que as mudanças normalmente trazem-lhe mais conforto e segurança?**

Entrevistado VI: *Sim.*

Expectativas para o Futuro

→ **Quais são as suas expectativas em relação ao *layout* no futuro?**

Entrevistado VI: *Não há muito para mudar, mas deveria de haver, porque existe essa necessidade. Vamos chegar a um ponto em que quando mudarmos a loja, esta passa a ser a primeira das outras, porque é sempre assim. Sei que já alteraram grande parte das outras lojas, mas quando chegar a esta depois querem fazer nas outras o que fizemos aqui. Não nos podemos esquecer de uma coisa muito importante, as tendências de consumo estão a mudar muito rápido, se antigamente tínhamos muita gente a consumir álcool, hoje grande parte não consome. Temos de nos ir adaptando à grande volatilidade do cliente. Por exemplo, antes tinhas um muçulmano ou um chinês a vir às compras e hoje? Quantos tens? Perdes a conta...por isso é importante teres à venda, o que estes segmentos de clientes compram. Eu acredito que o trabalho que hoje estamos a fazer, de um dia para o outro muda. Há uma grande cultura paralela à nossa a implantar-se neste*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

momento. Os vinhos “amanhã” deixam de vender, se passarmos o iva para 23% e esse mercado emergir com o tipo de compra que fazem, cada vez tens mais compras online.

→ **Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?**

Entrevistado VI: *Estou otimista.*

Perguntas Finais e Encerramento (perguntas do repositor)

→ **Gostaria de fazer alguma questão acerca do tema abordado?**

Entrevistado VI: *Não.*

→ **Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?**

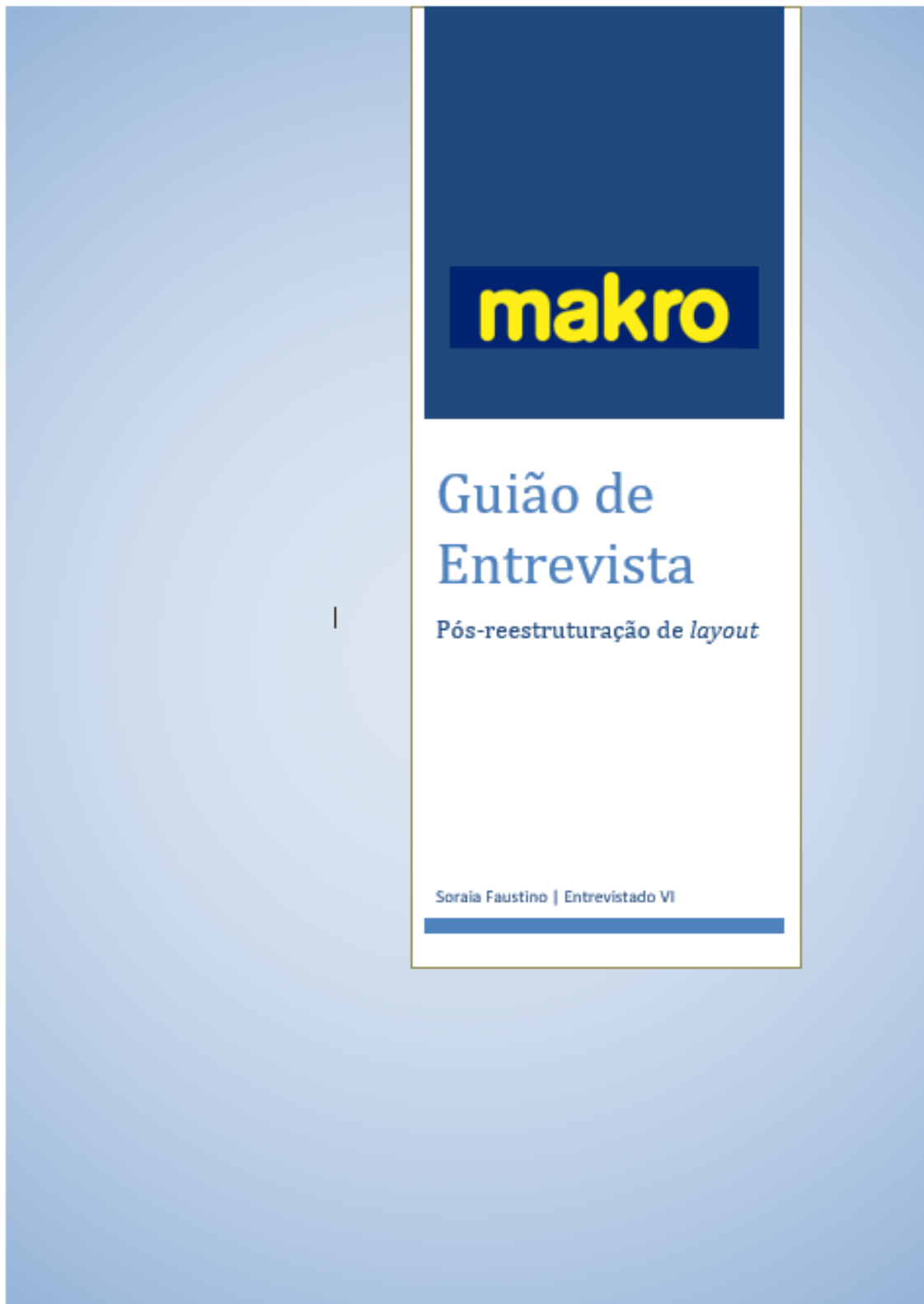
Entrevistado VI: *Não.*

Parte V - Conclusão

Mais uma vez, reforço que o teor da entrevista e toda a informação disponibilizada, incluindo dados pessoais ou de identificação, estão sujeitos ao tratamento mais confidencial possível, querendo também agradecer novamente pela autorização para a gravação.

Agradeço ainda o tempo, a disponibilidade e a colaboração prestada fulcrais para o desenvolvimento do projeto, com uma contribuição preciosa e um ponto de vista inigualável em termos de qualidade e quantidade de informação.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista



O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte I - Introdução e Contextualização

No seguimento da primeira entrevista acerca da pré-reestruturação de *layout*, segue-se a segunda entrevista contemplando o cenário pós-reestruturação de *layout*.


Relembro que o meu nome é Soraia Faustino, sou aluna da Coimbra Business School e atualmente estou a frequentar o Mestrado em Controlo de Gestão. Encontro-me a realizar a componente não letiva que passa por realizar um estudo sob a coordenação científica da Professora Dra. Ana Roque e da Professora Especialista Sandrina Leal, sobre o papel da reestruturação de *layout* de uma empresa grossista na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Agradeço novamente a sua disponibilidade para participar neste estudo e saliento que são garantidos os princípios de anonimato e confidencialidade. A entrevista será transcrita de forma a facilitar futuras transcrições que poderão vir a constar no trabalho final, sendo que nenhum dos ficheiros de gravação será divulgado na íntegra nem em parte, a terceiros ou como parte integrante do trabalho final, ficando sob guarda e consulta exclusiva do entrevistador. Mais uma vez, reforço que não há respostas certas nem erradas, por isso, solicito que dê livremente a sua opinião e partilhe a sua visão sobre os assuntos em questão.

Obrigada por ter aceitado participar no presente estudo.



(Soraia Faustino)



(entrevistado)

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte II – Contextualização e Enquadramento

LAYOUT - É a distribuição física de máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017). Este processo determina onde colocar todos esses elementos para garantir um processamento eficaz e um fluxo adequado de clientes e materiais ao longo da prestação de serviço (F. Lermen et al., 2020). Existem objetivos de *layout* comuns a todas as operações, como segurança, otimização do fluxo de materiais, clareza, conforto para os trabalhadores, coordenação e supervisão, acessibilidade, uso eficiente do espaço e flexibilidade de longo prazo (F. Sciamarelli, 2016).

REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - também designada de arranjo físico, sendo o processo de reorganização da distribuição física das máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização. Essa reestruturação visa melhorar a eficiência do processo produtivo, reduzir custos, aumentar a produtividade e otimizar a utilização do espaço disponível (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017).

Parte III - Entrevista

Explorar aspetos positivos e negativos do novo layout

→ **Peço por favor que descreva o novo layout.**

Entrevistado VI: *Foram ótimas, mas vou-te ser sincero...à exceção do esparguete. O corredor das massas não está bem conseguido, pois mesmo para o cliente não está perceptível, mas é o único. Nós já tínhamos feitos mudanças noutras áreas e sabemos perfeitamente que quando o produto é repostado à palete o tempo de demora é totalmente diferente. As massas ou é pelo número de referências que tem ou é pelo espaço que ocupa...está muito complicado ao contrário dos outros em que o cliente chega e estão completamente perceptíveis e claros. Contudo, com a transformação feita, está melhor do que estava, mas era possível melhorar-se mais.*

Como se sente em relação ao novo layout?

Entrevistado VI: *A leitura está muito mais fácil e a organização e disposição estão muito mais lógicas. Depreendo que está mais massificado aquilo que vende mais, poderá haver*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

um ou outro artigo que seja mais difícil, mas de uma forma geral está tudo muito mais massificado.

Impacto do novo layout na rotina de trabalho, adaptação à mudança e eficiência no trabalho

→ **Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao novo layout?**

Entrevistado VI: *Melhorar o corredor das massas, mas penso que para isso acontecer era necessário os compradores fazer mais uma revisão de gama, de forma a reduzir o número de referências.*

→ **Como é que se adaptou às mudanças para o novo layout?**

Entrevistado VI: *A adaptação é fácil, porque agora o que está feito, está de fácil leitura. Para quem perceber a segmentação tem o trabalho facilitado ao nível da reposição. Apesar de que, os colaboradores novos podem ter alguma dificuldade porque ainda não conhecem o produto e as paletes quando chegam, chegam com os produtos todos misturados.*

→ **Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade que sentiu na mudança de layout?**

Entrevistado VI: *Acho que a mudança de layout foi fácil. Para quem é da área/secção e percebe e faz a leitura dos artigos, a mudança é simples. Agora, uma pessoa que o faz pela primeira vez, mesmo com um planograma na mão, não é assim tão fácil.*

→ **Sente que consegue ser eficiente com o novo layout? De que forma?**

Entrevistado VI: *Sim, sem dúvida! Repara numa coisa: quantas mais frentes tiver um artigo, mais fácil é para repor, porque as pessoas não precisam de perder tempo à procura do artigo. O facto de estar agora ressegmentado aumenta bastante a nossa eficiência.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Que impacto teve a reestruturação de layout no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaram ou dificultaram? De que forma?)**

Entrevistado VI: *Veio libertar-nos para outras tarefas, por exemplo para o apoio aos clientes. O facto de não termos de depender tanto tempo na reposição devido à paletização, permite-nos fazer outras coisas e gerir melhor o nosso dia de trabalho.*

Satisfação Pessoal (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com o novo layout.**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com o Layout										X	

→ **Porque é que atribuiu essa pontuação?**

Entrevistado VI: *Porque o corredor das massas ainda tem muito por onde melhorar, para mim ainda não está limado. Torna-se um corredor muito confuso, por vários motivos: a reposição noturna é feita muitas vezes de forma errada, porque as paletes vêm mixadas e misturam esparguete, com spaguetini, com linguini...; o número de referências ainda é muito grande e o espaço existente também é insuficiente.*

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com:**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposição das várias famílias de produtos na loja									X		
Disposição das prateleiras dos vários módulos de linear										X	
Organização geral dos artigos									X		
Espaço disponível para a exposição geral dos artigos									X		
Espaço disponível para o armazenamento do diverso stock										X	
Processo de reposição						X					
Experiência dos clientes durante o processo de compra										X	
Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas									X		
Forma como os clientes circulam durante o processo de compra										X	
Produtividade operacional Individual										X	
Diretrizes gerais da empresa enquanto forma de operar (principalmente, repor)								X			
Organização dos equipamentos de trabalho (empilhadores, porta-paletes, etc.)									X		
Acessos a ferramentas necessárias para o trabalho de reposição									X		
Praticidade no trabalho										X	

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Comunicação e feedback (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **De que forma a empresa comunicou as mudanças no layout?**

Entrevistado VI: *Fui sabendo por ti e pelos compradores que foram enviando alguns inputs e layouts de reestruturação para implementarmos.*

→ **Sente que essas informações foram adequadas e oportunas?**

Entrevistado VI: *Acho que foram sempre adequadas, agora oportunas, na minha opinião, nunca são, porque sempre que vêm obriga-nos a planear e a reorganizar todo o nosso dia de trabalho.*

Bem-estar e ambiente de trabalho (impacto no bem-estar)

→ **O que pensa sobre as mudanças no layout afetarem o seu bem-estar geral?**

Entrevistado VI: *As mudanças afetam-me positivamente, mesmo a nível de esforço físico, se utilizarmos as ferramentas certas, facilitam imenso o processo de reestruturação e o nosso trabalho.*

→ **Sente que as mudanças lhe trouxeram mais conforto e segurança?**

Entrevistado VI: *Óbvio! Vou-te dar o seguinte exemplo: tens um módulo em que tens de repor uma palete inteira de ketchup em três prateleiras e agora chegas ali e colocas a palete direta no linear, parece que não, mas isto dá muito mais conforto e segurança ao nosso trabalho.*

Expectativas para o Futuro

→ **Quais são as suas expectativas em relação ao layout no futuro?**

Entrevistado VI: *Espero que continuemos a melhorar, sempre com o objetivo na ótica do cliente, porque aquilo que vende hoje não vende amanhã, é preciso acompanhar estas oscilações dos mercados emergentes. Trata-se sem dúvida de um processo que nunca acaba, tem de se ir fazendo. É preciso também não nos esquecermos que a partir do momento em que fazemos qualquer mudança, por mais que seja pequena, começamos logo a vender mais, porque a mudança tem um grande impacto no cliente.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?**

Entrevistado VI: *Estou bastante otimista. Estou sempre disposto a mudar, mesmo sabendo que por vezes mudanças e não corre exatamente como expectámos, mas faz parte e sem testarmos, nunca saberíamos.*

Perguntas Finais e Encerramento (perguntas do repositor)

→ **Gostaria de fazer alguma questão acerca do tema abordado?**

Entrevistado VI: *Não.*

→ **Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?**

Entrevistado VI: *Não.*

Parte IV - Conclusão

Mais uma vez, reforço que o teor da entrevista e toda a informação disponibilizada, incluindo dados pessoais ou de identificação, estão sujeitos ao tratamento mais confidencial possível, querendo também agradecer novamente pela autorização para a gravação.

Agradeço ainda o tempo, a disponibilidade e a colaboração prestada fulcrais para o desenvolvimento do projeto, com uma contribuição preciosa e um ponto de vista inigualável em termos de qualidade e quantidade de informação.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

makro

Guião de
Entrevista

Pré-reestruturação de layout

Soraia Faustino | Entrevistado VII

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte I - Introdução e Contextualização

O meu nome é Soraia Faustino, sou aluna da Coimbra Business School e atualmente estou a frequentar o Mestrado em Controlo de Gestão. Encontro-me a realizar a componente não letiva que passa por realizar um estudo sob a coordenação científica da Professora Dra. Ana Roque e da Professora Especialista Sandrina Leal, sobre o papel da reestruturação de *layout* de uma empresa grossista na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para participar neste estudo e saliento que são garantidos os princípios de anonimato e confidencialidade. A entrevista será transcrita de forma a facilitar futuras transcrições que poderão vir a constar no trabalho final, sendo que nenhum dos ficheiros de gravação será divulgado na íntegra nem em parte, a terceiros ou como parte integrante do trabalho final, ficando sob guarda e consulta exclusiva do entrevistador. Não há respostas certas nem erradas, por isso, solicito que dê livremente a sua opinião e partilhe a sua visão sobre os assuntos em questão.

Obrigada por ter aceitado participar no presente estudo.



(Soraia Faustino)



(entrevistado)

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte II – Contextualização e Enquadramento

LAYOUT - É a distribuição física de máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017). Este processo determina onde colocar todos esses elementos para garantir um processamento eficaz e um fluxo adequado de clientes e materiais ao longo da prestação de serviço (F. Lermen et al., 2020). Existem objetivos de *layout* comuns a todas as operações, como segurança, otimização do fluxo de materiais, clareza, conforto para os trabalhadores, coordenação e supervisão, acessibilidade, uso eficiente do espaço e flexibilidade de longo prazo (F. Sciamarelli, 2016).

REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - também designada de arranjo físico, sendo o processo de reorganização da distribuição física das máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização. Essa reestruturação visa melhorar a eficiência do processo produtivo, reduzir custos, aumentar a produtividade e otimizar a utilização do espaço disponível (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017).

Parte III – Questões individuais

Questionário								
NOME:	Vitor Bernardes Antunes							
IDADE (anos):	18-30		31-40		41-50	X	51-60	
ALTURA (cm):	150-160		160-170		170-180	X	180-190	
PESO (kg):	50-65		65-80	X	80-95		95-110	
FUNÇÃO:	Operador Principal							
TAREFAS:	Atendimento ao cliente, gestão de encomendas, quebras, stocks, reposição e gestão de doações							
PROBLEMAS DE SAÚDE:	Não							
ANOS DE CONTRATO:	0-10		11-20		21-30	X	31-40	
RELAÇÃO CONTRATUAL:	Contrato sem termo							
INTERVALO SALARIAL:	400€ - 700€		700€ - 1000€		1000€ - 1300€	X	1300€ - mais	
ESPECIFICIDADES DO HORÁRIO DE TRABALHO								
ROTATIVIDADE:	DIURNO	X	NOTURNO		TURNOS			
JANELAS HORÁRIAS:	1º	6h30	2º	21h30	3º		4º	
INTERVALOS/PAUSAS:	1 pausa = 1 hora							
CLASSIFICAÇÃO DE ALGUMAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS								
	FRACA		MODERADA		FORTE			
FORÇA FÍSICA			X					Capacidade de levantar e transportar caixas, pacotes ou produtos pesados (Itens volumosos).
AGILIDADE					X			Capacidade de se movimentar facilmente entre corredores e prateleiras, principalmente em locais movimentados.
COORDENAÇÃO MOTORA					X			Capacidade de manusear produtos com cuidado, evitando danos ou quedas, particularmente importante ao lidar com produtos frágeis ou pequenos.
RESISTÊNCIA FÍSICA			X					Resistência em manter-se durante longos períodos em pé, em movimentação constante e em levantamento de cargas.
RESISTÊNCIA AO STRESS			X					Capacidade de lidar com situações stressantes, como por exemplo prazos apertados, grande volume de trabalho ou clientes exigentes.
SAÚDE GERAL					X			A boa saúde física é fundamental para um bom trabalho de reposição de forma consistente.
ASSINATURAS	Sponsor do Projeto		Sónia Faustino			Colaborador		

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte IV - Entrevista

Explorar aspetos positivos e negativos do layout atual

→ **Peço por favor que descreva o layout atual.**

Entrevistado VII: *O facto de os artigos estarem verticalizados “facilita” a reposição e o conhecimento dos artigos. Aquela coisa de ter de encaixar porque já está mais ou menos estipulado o espaço, mas quando entram artigos sem o espaço definido e não termos como encaixar ali mais um ou mais artigos, ou seja, o facto de haver uma definição concreta no layout permite verticalizar, porque não obrigava a ter de arranjar espaço para uns segundos artigos (positivos). No grupo por exemplo das farinhas e do arroz são 2 grupos em que as frentes estão muito limitadas no espaço e dificulta um bocado o trabalho (negativos).*

→ **Como se sente em relação ao layout atual?**

Entrevistado VII: *Está a melhorar, mas ainda precisa de melhorar um bocadinho mais.*

Impacto do layout atual na rotina de trabalho, adaptação à mudança e eficiência no trabalho

→ **Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao atual layout?**

Entrevistado VII: *Se dependesse de mim era isto que eu fazia: identificava onde não consigo encaixar algumas coisas para depois arranjar espaços para aquilo que está um bocado apertado. Muita coisa está muito apertada e há artigos que em alguns corredores acabam por ter mais espaço do que aquilo que é necessário. Seria uma remodelação completa entre aspas de faces e módulos, ou seja, seria ganhar espaço.*

→ **Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade de uma transição ou mudança de layout?**

Entrevistado VII: *Não sinto dificuldade nenhuma, pois a questão é ter um planeamento concreto logo à nascença para depois se enquadrarem as coisas. É tão simples quanto isso. Se houver um planeamento logo inicial não há dificuldade na implementação. Ou seja, não acho que seja fácil ou difícil, mas sim exigente.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Sente que consegue ser eficiente com atual *layout*? De que forma?**

Entrevistado VII: *Sim consigo ser eficiente, agora se me perguntares se eu conseguia ser mais eficiente com outro tipo de layout?! Sim, claro. Já estou habituado a este layout, então é fácil entre aspas chegar aos artigos, agora numa situação de reposição e numa situação de manter stock na loja já é mais difícil porque aí já mexe com as quantidades em prateleira, ou seja, já estamos a falar noutros patamares já estamos a falar noutra melhoria de layout que seria a reestruturação.*

→ **Que impacto teria uma reestruturação de *layout* no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaria ou dificultaria? De que forma?)**

Entrevistado VII: *Depende do contexto em que fosse alterado o layout.*

Satisfação Pessoal (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com o *layout* atual.**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com o Layout							X				

→ **Porque é que atribuiu essa pontuação?**

Entrevistado VII: *Já alterámos algumas coisas como é óbvio já estão melhores do que estavam, portanto, agora é o continuar. Ou seja, seria um 6 porque com outras alterações facilitaria o trabalho de todos.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com:**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposição das várias famílias de produtos na loja					X						
Disposição das prateleiras dos vários módulos de linear						X					
Organização geral dos artigos						X					
Espaço disponível para a exposição geral dos artigos							X				
Espaço disponível para o armazenamento do diverso stock								X			
Processo de reposição							X				
Experiência dos clientes durante o processo de compra						X					
Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas								X			
Forma como os clientes circulam durante o processo de compra						X					
Produtividade operacional individual								X			
Diretrizes gerais da empresa enquanto forma de operar (principalmente, repor)						X					
Organização dos equipamentos de trabalho (empilhadores, porta-paletes, etc.)										X	
Acessos a ferramentas necessárias para o trabalho de reposição									X		
Praticidade no trabalho									X		

Comunicação e *feedback* (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **De que forma a empresa comunica sempre que existem mudanças no layout?**

Entrevistado VII: *Principalmente chega pelo meu chefe, mas por uma parte ou por outra somos informados, só não posso falar pelos outros claro. Sou informado sobre as alterações ou as possíveis alterações ou artigos novos que vão entrar em linha ou artigos que vão ser removidos.*

→ **Sente que essas informações são adequadas e oportunas?**

Entrevistado VII: *Sim algumas já pecam um bocadinho por tardio. Muitas das vezes não vêm no momento certo, havia de ter sido ligeiramente algum tempo com antecedência. Por exemplo, no caso das últimas farinhas que entraram com reestruturação do layout, é preciso ter noção de uma das coisas que se passou, foi em cima do joelho, não pode ser assim.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Bem-estar e ambiente de trabalho (impacto no bem-estar)

→ **O que pensa sobre as mudanças no layout afetarem o seu bem-estar geral?**

Entrevistado VII: *Ai o que é que eu penso...penso muito porque pode me afetar de várias formas pode me afetar no atendimento ao cliente, pode-me afetar na política de atendimento, pode afetar no tipo de reposição, pode me afetar no tipo de físico. Se Eu não tiver bem comigo próprio também não consigo estar a dar apoio a quem quer que seja, principalmente a um cliente claro. Se eu tiver com bastantes dores, por exemplo de uma reposição que esteja c constantemente com coisas pesadas onde não seja fácil fazer o manuseamento dos artigos, isso vai-se refletir em quem quer que seja e quem disser o contrário acho que está a ser um bocado hipócrita.*

→ **Sente que as mudanças normalmente trazem-lhe mais conforto e segurança?**

Entrevistado VII: *Sim.*

Expectativas para o Futuro

→ **Quais são as suas expectativas em relação ao layout no futuro?**

Entrevistado VII: *Que sejam melhores, que sejam mais fáceis. Espero que seja mais fácil fazer os grupos e subgrupos e que sejam enquadrados uns com os outros, para tanto para nós que podemos estar na secção ou como podemos ir dar apoio a uma secção oposta. Para além disso é importante o cliente saber que aquilo pertence àquele grupo e que está ali tudo. É importante reestruturar um layout com o cuidado pelo menos que durante o dia não deve haver grande movimentação de cargas dentro da loja.*

→ **Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?**

Entrevistado VII: *Não estou preocupado comigo, vejo a mudança positivamente, inclusivamente com otimismo, então se não se a gente tem muita gente cabisbaixa...já chega o tempo que está lá fora.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Perguntas Finais e Encerramento (perguntas do repositor)

→ **Gostaria de fazer alguma questão acerca do tema abordado?**

Entrevistado VII: *É assim, para quando é que são as alterações de layout?*

Soraia: *Estas alterações que vamos fazer são alterações muito diretas, inclusive já acabei por te ter adiantado algumas coisas. As alterações não dão de um layout de loja total, mas de um layout da secção de mercearia, portanto vamos alterar aqueles módulos que fizemos as medições anteriormente. Iremos paletizar o que se encontra em prateleira, ou seja, aquilo que eu posso dizer é que poderá ter impacto nos subgrupos, mas em relação a grupos de loja não haverá movimentação de corredores inteiros, pelo menos para já não é não é o que temos previsto. Para fazermos este estudo vamos apenas movimentar aqueles módulos anteriormente estudados.*

→ **Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?**

Entrevistado VII: *Não são propriamente detalhes. Depois é que existem aquelas coisinhas que tu vais-te apercebendo na implementação, há aquele detalhe que ficou esquecido, que tu agora te apercebes e até o sabes ou tens a noção disso, mas depois ao fazer a implementação ou fazer a coisa parece mais evidente, então temos de alterar ali ou acolá e poderão ser detalhes aleatórios nalgumas situações ou mais específicos noutras, mas nada de alarmante.*

Parte V - Conclusão

Mais uma vez, reforço que o teor da entrevista e toda a informação disponibilizada, incluindo dados pessoais ou de identificação, estão sujeitos ao tratamento mais confidencial possível, querendo também agradecer novamente pela autorização para a gravação.

Agradeço ainda o tempo, a disponibilidade e a colaboração prestada fulcrais para o desenvolvimento do projeto, com uma contribuição preciosa e um ponto de vista inigualável em termos de qualidade e quantidade de informação.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

makro

Guião de
Entrevista

Pós-reestruturação de *layout*

Soraia Faustino | Entrevistado VII

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte I - Introdução e Contextualização

No seguimento da primeira entrevista acerca da pré-reestruturação de *layout*, segue-se a segunda entrevista contemplando o cenário pós-reestruturação de *layout*.

Relembro que o meu nome é Soraia Faustino, sou aluna da Coimbra Business School e atualmente estou a frequentar o Mestrado em Controlo de Gestão. Encontro-me a realizar a componente não letiva que passa por realizar um estudo sob a coordenação científica da Professora Dra. Ana Roque e da Professora Especialista Sandrina Leal, sobre o papel da reestruturação de *layout* de uma empresa grossista na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Agradeço novamente a sua disponibilidade para participar neste estudo e saliento que são garantidos os princípios de anonimato e confidencialidade. A entrevista será transcrita de forma a facilitar futuras transcrições que poderão vir a constar no trabalho final, sendo que nenhum dos ficheiros de gravação será divulgado na íntegra nem em parte, a terceiros ou como parte integrante do trabalho final, ficando sob guarda e consulta exclusiva do entrevistador. Mais uma vez, reforço que não há respostas certas nem erradas, por isso, solicito que dê livremente a sua opinião e partilhe a sua visão sobre os assuntos em questão.

Obrigada por ter aceitado participar no presente estudo.



(Soraia Faustino)



(entrevistado)

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Parte II – Contextualização e Enquadramento

LAYOUT - É a distribuição física de máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017). Este processo determina onde colocar todos esses elementos para garantir um processamento eficaz e um fluxo adequado de clientes e materiais ao longo da prestação de serviço (F. Lermen et al., 2020). Existem objetivos de *layout* comuns a todas as operações, como segurança, otimização do fluxo de materiais, clareza, conforto para os trabalhadores, coordenação e supervisão, acessibilidade, uso eficiente do espaço e flexibilidade de longo prazo (F. Sciamarelli, 2016).

REESTRUTURAÇÃO DE LAYOUT - também designada de arranjo físico, sendo o processo de reorganização da distribuição física das máquinas, equipamentos e recursos dentro de uma organização. Essa reestruturação visa melhorar a eficiência do processo produtivo, reduzir custos, aumentar a produtividade e otimizar a utilização do espaço disponível (O. L. Filho e T. F. Malagutti, 2017).

Parte III - Entrevista

Explorar aspetos positivos e negativos do novo layout

→ **Peço por favor que descreva o novo layout.**

Entrevistado VII: *Este novo layout é mais prático no tempo despendido para a reposição e é mais prático para o cliente se servir.*

→ **Como se sente em relação ao novo layout?**

Entrevistado VII: *Relativamente ao layout anterior, este novo layout é muito mais prático e oferece maior clareza na leitura do linear, tanto na ótica dos clientes como na nossa enquanto repositores.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Impacto do novo layout na rotina de trabalho, adaptação à mudança e eficiência no trabalho

→ **Se só dependesse de si, quais seriam as alterações que faria de imediato ao novo layout?**

Entrevistado VII: *Alterações e oportunidades de melhoria existem sempre. Este trabalho é um ciclo que nunca acaba, porque o departamento de compras está sempre a rever a linha mercadológica, aumentando e diminuindo a gama de produtos, o que nos obriga a ir ajustando os lineares à medida que isso vai acontecendo. Por outro lado, as vendas variam muito consoante aquilo que é tendência ou que está mais visível e isso obriga-nos muitas vezes a gerir o espaço de forma a garantir oferta de produto ao cliente em prateleira ou em palete, ocupando espaço que antes não ocupava porque não tinha tanta expressão nas vendas. Isto quer dizer que no imediato não faria qualquer alteração, porém no futuro se alguma daquelas situações se verificar então teremos de fazer alterações.*

→ **Como é que se adaptou às mudanças para o novo layout?**

Entrevistado VII: *Adaptei-me muito bem, porque sempre que uma alteração me vem facilitar em termos de reposição, é muito positivo.*

→ **Qual é a sua perspetiva relativamente à facilidade ou dificuldade que sentiu na mudança de layout?**

Entrevistado VII: *Eu sinto que foi bastante fácil o processo de mudança, tanto na troca de estanteria ligeira por rack, como no manuseamento do produto e na gestão do apoio ao cliente.*

→ **Sente que consegue ser eficiente com o novo layout? De que forma?**

Entrevistado VII: *Sim. Agora é mais fácil explicar ao cliente a segmentação existente e identificar ruturas, corrigi-las e repô-la, também a reposição é feita mais rápida, pois atualmente já não reponho artigos para uma rotação de meio-dia ou um dia, mas sim para dois ou três dias.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Que impacto teve a reestruturação de layout no cumprimento das suas tarefas diárias (facilitaram ou dificultaram? De que forma?)**

Entrevistado VII: *A reestruturação vieram facilitar as minhas tarefas, principalmente de reposição (pela eficiência que se conseguiu atingir), gestão das ruturas (com o linear mais limpo é possível identificar mais rapidamente e corrigi-las) e atendimento ao cliente (como não passo tanto a repor, tenho mais tempo para atender e prestar serviço ao cliente).*

Satisfação Pessoal (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com o novo layout.**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com o Layout										X	

→ **Porque é que atribuiu essa pontuação?**

Entrevistado VII: *Na minha opinião existem sempre coisas que se podem melhorar.*

→ **Avalie numa escala de 0 a 10, em que 0 é nada satisfeito e 10 é muito satisfeito, a sua satisfação com:**

Escala	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposição das várias famílias de produtos na loja										X	
Disposição das prateleiras dos vários módulos de linear										X	
Organização geral dos artigos										X	
Espaço disponível para a exposição geral dos artigos										X	
Espaço disponível para o armazenamento do diverso stock										X	
Processo de reposição										X	
Experiência dos clientes durante o processo de compra									X		
Tempo disponível para o atendimento ao cliente, sem comprometer as restantes tarefas										X	
Forma como os clientes circulam durante o processo de compra									X		
Produtividade operacional individual										X	
Diretrizes gerais da empresa enquanto forma de operar (principalmente, repor)										X	
Organização dos equipamentos de trabalho (emilhadores, porta-paletes, etc.)										X	
Acessos a ferramentas necessárias para o trabalho de reposição									X		
Praticidade no trabalho										X	

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

Comunicação e *feedback* (satisfação geral e fatores de satisfação)

→ **De que forma a empresa comunicou as mudanças no *layout*?**

Entrevistado VII: *Praticamente foi tudo através de ti e pelo planeamento que fomos fazendo em conjunto.*

→ **Sente que essas informações foram adequadas e oportunas?**

Entrevistado VII: *Sim, foram sempre enquadradas dentro daquilo que era possível em termos de tempo e equipas (de limpeza, manutenção, segurança, ...) disponíveis.*

Bem-estar e ambiente de trabalho (impacto no bem-estar)

→ **O que pensa sobre as mudanças no *layout* afetarem o seu bem-estar geral?**

Entrevistado VII: *Afetam-me positivamente, porque agora estou mais disponível para fazer outras tarefas que até então não me eram possíveis de concretizar. Por consequência, depois ando mais disponível, com mais energia, mais atencioso e com menos stress.*

→ **Sente que as mudanças lhe trouxeram mais conforto e segurança?**

Entrevistado VII: *Sim. A partir do momento em que não preciso de manusear tantos produtos, estou mais seguro, por outro lado não estou tão confortável com as mudanças porque tenho algum receio de alterarem a linha mercadológica de forma que tenha de ser tudo reestruturado novamente.*

Expectativas para o Futuro

→ **Quais são as suas expectativas em relação ao *layout* no futuro?**

Entrevistado VII: *Acho que se a gama de produtos existente for modificada, vamos ter de dar um passo atrás e voltar a meter prateleiras e tirar paletes.*

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

→ **Existem preocupações contínuas ou otimismo relativamente às mudanças planeadas para o futuro?**

Entrevistado VII: *Estou receoso e apreensivo, porque isto é círculo vicioso que já dura há muitos anos. Os artigos saem de linha e depois passados uns meses voltam a entrar todos novamente e nessa altura depois o espaço já não é compatível com o número de referências que se tem. Basicamente, tenho assistido a reestruturações inglórias e tenho algum receio de voltar a vivenciar o mesmo.*

Perguntas Finais e Encerramento (perguntas do repositório)

→ **Gostaria de fazer alguma questão acerca do tema abordado?**

Entrevistado VII: *Não.*

→ **Ou quer acrescentar algum detalhe que considera pertinente para o estudo em causa?**

Entrevistado VII: *Não, durante o processo fui sempre dando os inputs que achei relevantes.*

Parte IV - Conclusão

Mais uma vez, reforço que o teor da entrevista e toda a informação disponibilizada, incluindo dados pessoais ou de identificação, estão sujeitos ao tratamento mais confidencial possível, querendo também agradecer novamente pela autorização para a gravação.

Agradeço ainda o tempo, a disponibilidade e a colaboração prestada fulcrais para o desenvolvimento do projeto, com uma contribuição preciosa e um ponto de vista inigualável em termos de qualidade e quantidade de informação.

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

APÊNDICE 7

O Impacto da Reestruturação de Layout na Produtividade e Satisfação dos Trabalhadores: uma proposta para uma empresa grossista

DADOS RECOLHIDOS NAS ENTREVISTAS – QUESTÕES INDIVIDUAIS

OBJETIVOS	PERGUNTAS	DADOS RECOLHIDOS	RESULTADOS/ANÁLISE
Dados Sociodemográficos	Nome		
	Idade	51-60; 51-60; 51-60; 51-60; 41-50; 51-60; 41-50 (5 entrevistados com 51-60; 2 entrevistados com 41-50)	29% 41-50; 71% 51-60
	Altura	170-180; 170-180; 180-190; 160-170; 170-180; 180-190; 170-180 (4 = 170-180; 1 = 160-170; 2 = 180-190)	14% 160-170; 57% 170-180; 29% 180-190
	Peso	95-110; 80-95; 95-110; 80-95; 80-95; 95-110; 65-80 (3 = 95-110; 3 = 80-95; 1 = 65-80)	14% 65-80; 43% 80-95; 43% 95-110
	Problemas de Saúde	Sim; Não; Sim; Não; Sim; Não (4 = sim; 3 = não)	43% Saudáveis; 57% Doentes
	Função/posição que desempenha na empresa	Chefe de Secção; Operador Principal; Chefe de Secção; Chefe de Secção; Operador Principal; Operador Principal; Operador Principal (3 Chefes de Secção; 4 Operadores Principais)	43% Chefes de S.; 57% Op. Principais
	Tarefas associadas à sua função	Atendimento ao cliente, negociações, gestão de encomendas, de quebras, de stocks, de doações, de markdown, gap check, stock check, reposição, inventários, gestão de equipa (chefes de secção)	
	Anos de contrato	31-40; 31-40; 31-40; 21-30; 21-30; 31-40; 21-30 (4 = 31-40; 3 = 21-30)	43% 21-30; 57% 31-40
	Relação contratual	Contrato sem Termo	100% Contrato s/ Termo
	Intervalo Salarial	1000-1300; 1000-1300; 1300 ou +; 1000-1300; 1000-1300; 700-1000; 1000-1300 (5 = 1000-1300; 1 = 1300 ou +; 1 = 700-1000)	14% 700-1000; 14% 1300 ou +; 71% 1000-1300
Rotatividade horária (horário diurno, noturno ou por turnos)	Diurno	100% Diurno	
Janelas horárias de trabalho	6h30-21h30	100% 6h30-21h30	
Intervalos ou pausas realizadas durante o horário de trabalho	1h15; 1h; 1h; 1h30; 1h30; 1h; 1h (1 = 1h15; 3 = 1h; 1 = 1h30)	14% 1h; 14% 1h15; 71% 1h30	
Avaliar a capacidade de levantar e transportar caixas, pacotes ou produtos pesados (itens volumosos)	Força Física	Moderada; Forte; Moderada; Moderada; Forte; Moderada; Moderada (5 = Moderada; 2 = Forte)	29% Forte; 71% Moderada
Avaliar a capacidade de se movimentar facilmente entre corredores e prateleiras, principalmente em locais muito movimentados	Agilidade	Moderada; Forte; Moderada; Moderada; Forte; Moderada; Forte (4 = Moderada; 3 = Forte)	43% Forte; 57% Moderada
Avaliar a capacidade de manusear produtos com cuidado, evitando danos ou quedas, particularmente importante ao lidar com produtos frágeis ou pequenos	Coordenação motora	Moderada; Forte; Forte; Moderada; Forte; Moderada; Forte (3 = Moderada; 4 = Forte)	43% Moderada; 57% Forte
Avaliar a resistência em manter-se durante longos períodos em pé, em movimentação constante e em levantamento de cargas	Resistência física	Fraca; Forte; Moderada; Forte; Forte; Fraca; Moderada (2 = Fraca; 2 = Moderada; 3 = Forte)	29% Fraca; 29% Moderada; 43% Forte
Avaliar a capacidade de lidar com situações stressantes, como por exemplo prazos apertados, grande volume de trabalho ou clientes exigentes	Resistência ao stress	Moderada; Forte; Moderada; Fraca; Forte; Moderada; Moderada (1 = Fraca; 4 = Moderada; 2 = Forte)	14% Fraca; 29% Moderada; 57% Forte
Avaliar a saúde geral do repositor	Saúde geral	Fraca; Forte; Moderada; Moderada; Forte; Moderada; Forte (1 = Fraca; 3 = Moderada; 3 = Forte)	14% Fraca; 43% Moderada; 43% Forte