

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**

**Instituto de Ciências Sociais Aplicadas**

**Departamento de Ciências Administrativas**

**Curso Bacharel em Administração**

**Rosilene Aparecida de Lima**

**IMPORTÂNCIA DO LAYOUT NA ÁREA DE ATENDIMENTO:**

**Um Estudo de Caso em uma Padaria**

**Mariana**

**2016**

**Rosilene Aparecida de Lima**

**IMPORTÂNCIA DO LAYOUT NA ÁREA DE ATENDIMENTO:**

**Um Estudo de Caso em uma Padaria**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Prof.a DSc. Simone Aparecida Simões Rocha de Azevedo.

**Mariana**

**2016**

Catálogo na fonte: Bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. - 1407 - essevalter@sisbin.ufop.br

L732i Lima, Rosilene Aparecida de  
Importância do Layout na Área de Atendimento [recurso eletrônico] : Um Estudo de Caso em uma Padaria / Rosilene Aparecida de Lima.-Mariana, MG, 2016.  
1 CD-ROM; (4 3/4 pol.)

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais DECEG/ICSA/UFOP

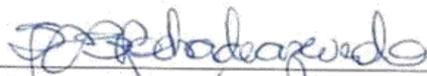
1. Administração da produção - Teses. 2. MEM. 3. Layout - Teses. 4. Monografia. I.Azevedo, Simone Aparecida Simões Rocha de. II.Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 658.5  
: 15  
: 1417853

**ROSILENE APARECIDA DE LIMA**

Monografia apresentada junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

COMISSÃO EXAMINADORA



---

Profa. DSc. Simone Aparecida Simões Rocha de Azevedo  
Orientadora e Presidente da Banca



---

Profa. MSc. Ana Cristina Miranda Rodrigues  
Membro Avaliador



---

Prof. MSc. Raoni de Oliveira Inácio  
Membro Avaliador

Mariana, 12 de agosto de 2016.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por se fazer presente em todos os momentos da minha vida.

Minha mãe Nilza pelo amor, amizade e dedicação, por me apoiar durante toda essa trajetória, por fazer dos meus sonhos os seus e não medir esforços para que todos eles fossem realizados, a senhora é meu exemplo de vida e meu presente divino! Te amo!

Meu pai Carlos pelo amor sincero e por se fazer presente em cada momento da minha vida, do céu ou na terra, sinto sua falta diariamente. Minha irmã Rafaela pela cumplicidade, amizade e apoio. Amo vocês!

Minhas amigas do curso Administração, especialmente a Clarissa, Bruna, Deborah e Mirelli por dividirem comigo uma das melhores fases da minha vida, obrigada pela amizade sincera, companheirismo, e pela parceria ímpar! Vocês fizeram meus dias mais felizes! Vou levar todas vocês sempre comigo, amo vocês!!!

À minha amada República Chega Mais, lar e verdadeira escola da vida, por me proporcionar um crescimento inigualável e experiências que jamais serão esquecidas.

As amigas Jaciara e Ana Clara pelo carinho e amizade, por me acolherem e me deixarem em casa nessa fase final.

À UFOP e meus professores pelo ensino de qualidade e paciência em sala de aula, em especial a professora e orientadora Simone Rocha pelo suporte na realização deste trabalho.

À Itaiane, pela assistência e empenho em me ajudar, obrigada por acrescentar com seu conhecimento em meu trabalho.

Ao Francisco de Assis Ibrahim de Oliveira, proprietário da Padaria do Dico pela dedicação e por abrir as portas da sua empresa e dividir comigo histórias e conhecimentos vividos, dados essências para a realização deste trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho realizou uma pesquisa destacando a importância do layout na área de atendimento de uma padaria localizado no Centro Histórico de Ouro Preto - MG. Possui como objetivo analisar e propor um novo layout do espaço físico da área de atendimento. A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa, bibliográfica e um estudo de caso da Padaria do Dico. Para coleta das informações, a pesquisadora realizou constantes visitas ao estabelecimento e utilizou o *software* de computação gráfica AutoCad versão 2016 para montagem das plantas apresentadas. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2008), o layout é uma das características mais visíveis de um processo produtivo, pois apresenta e organiza a aparência e a forma do ambiente. Portanto, a presente pesquisa possibilitou evidenciar a necessidade de um layout adequado à área de atendimento e alterações que facilitaram o fluxo dos clientes e o aumento dos mesmos.

**Palavras-chave:** Administração da Produção. Atendimento. Layout. Padaria.

## **ABSTRACT**

The present study conducted a survey highlighting the importance of the layout in the service area of a bakery located in the Historic Center of Ouro Preto - MG. It has as objective to analyze and propose a new layout of the physical space of the service area. The methodology used was a qualitative research, literature review and a case study of the bakery of the Dico. For the data collection, the researcher made constant visits to the establishment and used the software of computer graphics AutoCad release 2016 for mounting of the plants presented. According to Slack, Chambers and Johnston (2008), the layout is one of the most visible of a productive process, because it presents and organizes the appearance and shape of the environment. Therefore, the present study allowed us to highlight the need for a layout suited to the service area and changes that facilitated the flow of customers and the increase of the same.

**Key words:** Administration of production. Customer Service. Layout. Bakery.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Exemplo de layout de posição fixa.....	17
FIGURA 2 - Exemplo de layout de processo .....	18
FIGURA 3 - Exemplo de layout celular .....	19
FIGURA 4 - Exemplo de layout celular .....	20
FIGURA 5 - Fachada e entrada da Padaria em 1933 .....	26
FIGURA 6 - Fachada e entrada da Padaria nos dias atuais .....	26
FIGURA 7 - Área interna do balcão de atendimento .....	27
FIGURA 8 - Planta baixa atual da padaria .....	29
FIGURA 9 - Planta baixa com sugestões .....	32

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Objetivos dos layouts de instalações.....	15
QUADRO 2 - Vantagens e Desvantagens dos tipos básicos de arranjo físico.....	21
QUADRO 3 - Legenda de identificação do mobiliário.....	31

## **LISTA DE SIGLAS**

ABIP - Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria

LTDA - Limitada

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	Objetivo Geral .....	13
1.2	Objetivos Específicos .....	13
1.3	Justificativa.....	13
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>14</b>
2.1	Layout.....	14
2.1.1	<i>Layout</i> de posição fixa .....	17
2.1.2	<i>Layout</i> de processo .....	18
2.1.3	<i>Layout</i> celular .....	18
2.1.4	<i>Layout</i> em linha .....	19
2.1.5	Layout de posição mista .....	20
2.2	Vantagens e desvantagens dos layouts .....	20
2.3	Layout de serviços .....	21
2.4	Atendimento ao cliente.....	22
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>24</b>
4.1	Apresentação da empresa .....	24
4.2	Análise atual e dificuldades encontradas.....	27
4.3	Sugestões apontadas .....	30
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>34</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As padarias ou panificadoras, como são conhecidas, são caracterizadas como um dos métodos de varejo mais tradicionais nacionalmente e mundialmente, as quais vêm sofrendo grandes alterações, transformando-se em lojas que muito remetem lembrança aquelas do passado. Algumas se deparam em uma fase de transição tentando adaptar-se ao novo perfil do consumidor de alimentos, chegando a serem confundidas com lojas de *delicatessens*<sup>1</sup>, minimercados ou lojas de conveniência. De acordo com Castro *et. al.* (2004, p.02), “o negócio padarias está relacionado com a fabricação e comercialização de pães e acompanhamentos, sendo este setor de uma suma importância já que é responsável por 15% do faturamento da indústria alimentícia no país”.

Conforme pesquisas efetuadas pela Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP, 2016) a panificação é um dos maiores segmentos industriais do país, alcançando em torno de 63 mil micro e pequenas empresas, que recebem em torno de 40 milhões de clientes por dia, o que corresponde a 21,5% da população do Brasil.

Mesmo que o significado da palavra padaria esteja diretamente correlacionado com o consumo diário de produtos alimentícios, vale ressaltar que existem diversos tipos de empreendimentos. Segundo Castro *et. al.* (2004, p.04), estes podem ser classificados como sendo:

Padaria tipo boutique: em regiões com alto poder aquisitivo, concentradas em produtos próprio e importados. Se possível, pode oferecer um espaço para o cliente sentar e degustar. Padaria de serviço: em regiões centrais e ruas com grande circulação e concentração de lojas comerciais ou escritórios. Além dos produtos de padaria, confeitaria e *rotisserie*, serviços de bar, lanchonete, *fast food*, etc. E padaria de conveniência: em bairros residenciais. Além dos produtos próprios de padaria, confeitaria, *rotisserie* e serviços de bar e lanchonete, uma gama de produtos de conveniência.

Devido às progressivas mudanças que vêm ocorrendo no mercado, se faz necessário obter uma organização versátil, que se adeque ao layout de acordo com as necessidades, porém, encontrar o layout mais apropriado, na maioria das vezes, se faz necessário algumas reformas na instalação, o que gera custos para a empresa e ao mesmo tempo, propicia um retorno rentável para a mesma, visto que os clientes se identificam um ambiente mais confortável e minimizam desgastes irrelevantes (CASTRO *et. al.*, 2004, p. 04).

---

<sup>1</sup> Delicatessen é uma loja que pode ser definida no estágio entre um *fast-food* ou um local de lanches refinados, como pães frescos, pães e salgadinhos finos, diversidade em frios, docinhos refinados, entre outros.

De acordo com Luiz e Braga (2006), através do layout, explicam-se como se dará a alocação das diferentes áreas da empresa, de alguns recursos como estantes, prateleiras, armários, gôndolas, vitrines, mercadorias, móveis, equipamentos e das pessoas dentro do espaço disponível. Vale lembrar, que um bom layout traz consigo variados benefícios para a empresa desde que está, utilize-o de maneira adequada.

Portanto, o presente estudo possui como objetivo principal o estudo de layout na área de atendimento da Padaria do Dico, instalada na cidade histórica do interior de Minas Gerais, Ouro Preto.

Diante de tais circunstâncias, a pergunta que objetivou o desenvolvimento dessa pesquisa foi: qual o layout adequado para a área de atendimento da Padaria do Dico?

### **1.1 Objetivo Geral**

Identificar o layout que mais se adequa à área de atendimento de uma padaria instalada no Centro de Ouro Preto.

### **1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar a linha de serviço na área de atendimento da padaria;
- Analisar o layout existente através do desenvolvimento da planta baixa por auxílio de software de computação gráfica;
- Analisar especificações e necessidades de melhorias no layout atual;
- Propor um novo layout na área de atendimento e representa-lo em planta baixa.

### **1.3 Justificativa**

Layout possui como referência a ideia de um lugar apropriado, onde tudo que compõem o recinto deve estar organizado e melhor adequado. Por isso o layout é considerado como método de produção, implantação e seres humanos que estão dentro do mesmo local. (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2008).

Conforme a definição a cima a autora optou em realizar seu trabalho em uma conhecida e tradicional padaria da cidade de Ouro Preto, Minas Gerais o estabelecimento é

conhecido como Padaria do Dico, a mesma possui oitenta e três anos de tradição na cidade, presente estudo busca identificar o layout mais adequado para área de atendimento da padaria.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Layout

Chiavenato (2005) define o termo layout como uma palavra de origem inglesa que significa ordenar, dispor e esquematizar recursos materiais e pessoas dentro de um ambiente. Ainda segundo o autor, o termo é o mapa que descreve o espaço ativo e a posição dos instrumentos utilizados na execução do trabalho, sendo semelhante a uma ilustração de fácil interpretação ou pelo termo planta baixa como é conhecido, sendo usado em determinados cômodos ou espaços físicos.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2008), o layout é uma das características mais claras de um processo produtivo, pois dispõe a aparência e forma do ambiente. É o primeiro olhar por das pessoas quando chegam a um ambiente. O layout determina também o modo pelo qual os materiais, clientes e informações procedem na operação.

Segundo Viana (2002, p.309), pode ser conceituado através das palavras, desenho plano, esquema, ou seja, “é o modelo pelo qual ao se inserirem figuras e gravuras surge uma planta, podendo-se, por conseguinte, afirmar que o layout é uma maquete no papel”.

Define-se layout como uma forma de traçar a posição dos maquinários, instrumentos e ferramentas de trabalho, assim como cômodos dos escritórios, e estabelecimentos como restaurantes, padarias, traçando também os modelos de deslocamentos de pessoas no interior do local (GAITHER & FRAZIER, 2002).

Segundo Cury (2006) layout é equivalente as disposições das diferentes funções existentes em qualquer instituição, englobando o cuidado em conciliar as pessoas e suas atividades exercidas com as condições que se vivem no local de trabalho, consideram-se também a disposição dos móveis, ferramentas, aparelhos e matérias-primas.

A teoria desenvolvida por Cury (2006) afirma que, existem quatro itens que devem ser objetivos de um projeto de layout, são eles:

- Otimizar as situações de trabalho da equipe nos distintos elementos organizacionais.
- Distribuir os fluxos de produção ou de ações indispensável para que ocorra uma evolução dos processos.

- Distribuir o arranjo físico das fases das atividades, beneficiando de toda área útil acessível.

- Reduzir a locomoção de pessoas, objetos, insumos e documentos no meio do ambiente empresarial.

A finalidade do layout de operações de manufatura segundo os autores atua de modo direto nas operações de armazenamento, serviços e de escritório (GAITHER e FRAZIER 2002). Confere-se no Quadro 1, alguns objetivos dos layouts de instalações:

### **QUADRO 1 - Objetivos dos layouts de instalações**

<b>Objetivos para os Layouts de Operações de Manufatura:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecer suficiente capacidade de produção;</li> <li>• Reduzir o custo de manuseio de materiais;</li> <li>• Adequar-se a restrições do lugar e do prédio;</li> <li>• Garantir espaço para as máquinas de produção;</li> <li>• Permitir elevada utilização e produtividade da mão de obra, das máquinas e do espaço;</li> <li>• Fornecer flexibilidade de volume e produto;</li> <li>• Garantir espaço para banheiros e outros cuidados pessoais dos empregados;</li> <li>• Garantir segurança e saúde para os empregados;</li> <li>• Permitir facilidade de supervisão;</li> <li>• Permitir facilidade de manutenção;</li> <li>• Atingir os objetivos com o menor investimento de capital.</li> </ul>
<b>Objetivos Adicionais para os Layouts da Operação de Armazenamento:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover carga e descarga eficiente de veículos de transporte;</li> <li>• Fornecer eficaz retirada de estoques, atendimento de encomendas e carga utilizada;</li> <li>• Permitir facilidade de contagem de estoques;</li> <li>• Promover acurados registros de estoques.</li> </ul>
<b>Objetivos Adicionais para Layouts da Operação de Serviços:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar conforto e conveniência para o cliente;</li> <li>• Fornecer um ambiente atraente para os clientes;</li> <li>• Permitir uma exposição atraente das mercadorias;</li> <li>• Reduzir o tempo de locomoção do pessoal ou dos clientes;</li> <li>• Proporcionar privacidade nas áreas de trabalho;</li> <li>• Promover a comunicação entre as áreas de trabalho;</li> <li>• Proporcionar rotação de estoques para os produtos que estão na prateleira.</li> </ul>
<b>Objetivos Adicionais para os Layouts da Operação de Escritório:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar a estrutura da organização;</li> <li>• Reduzir o tempo de locomoção do pessoal ou dos clientes;</li> <li>• Proporcionar privacidade nas áreas de trabalho;</li> <li>• Promover a comunicação entre as áreas de trabalho.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Gaither e Frazier (2002).

De acordo com Cury (2006) são etapas de projeto de um layout os seguintes itens:

- Levantamento: Etapa onde os colaboradores encarregados de realizar a elaboração da de estudo do layout tomam conhecimento do plano de organização e seus procedimentos.
- Planejamento da solução: é importante, nessa etapa, que os processos e procedimentos de trabalho, de início, sejam racionalizados e a interferência programada da maneira mais eficaz possível, sendo que essa é uma responsabilidade da mesma equipe que realiza a projeção do layout, tendo em vista que a cúpula da organização autorizou o desenvolvimento do projeto.

Após, é realizado um estudo minucioso dos pontos possíveis a intervenção; é observado onde as intervenções deverão ser inseridas e analisadas quais as melhorias conseguintes, podendo, acaso, levantar a despesa da mudança planejada, determinando, de certa forma, o plano ideal para o novo layout.

- Implantação: Depois da seleção do futuro layout seguida da aceitação dos que irão utilizar, deve-se planejar a execução do recurso que mais beneficie a instituição.
- Controle dos resultados: Os trabalhadores devem realizar por pouco tempo um acompanhamento às alterações, analisando se a implantação precisa de algum ajuste.

Para a preparação de um layout é necessário a princípio realizar algumas observações e condutas no início do projeto, como traças e programas todo esboço do layout, seguido pelo estudo do ideal e por último a execução. Depois de todo o levantamento e estudo, se inicia a preparação do layout pensando no projeto como um todo. Após a inserção do layout, o mesmo deve ser reformulado quando necessário (MARTINS e LAUGENI, 2005).

Slack, Chambers e Johnston (2008) defende que existem diversos tipos de layouts que se original de quatro essenciais modelos:

- Arranjo físico posicional;
- Arranjo físico por processo;
- Arranjo físico celular, e
- Arranjo físico por produto.

Gaither & Frazier (2002) também classifica quatro tipos básicos de layout:

- Layout de processo;
- Layout de produto;
- Layout celular;
- Layout de posição fixa, e

- Layout de posição mista.

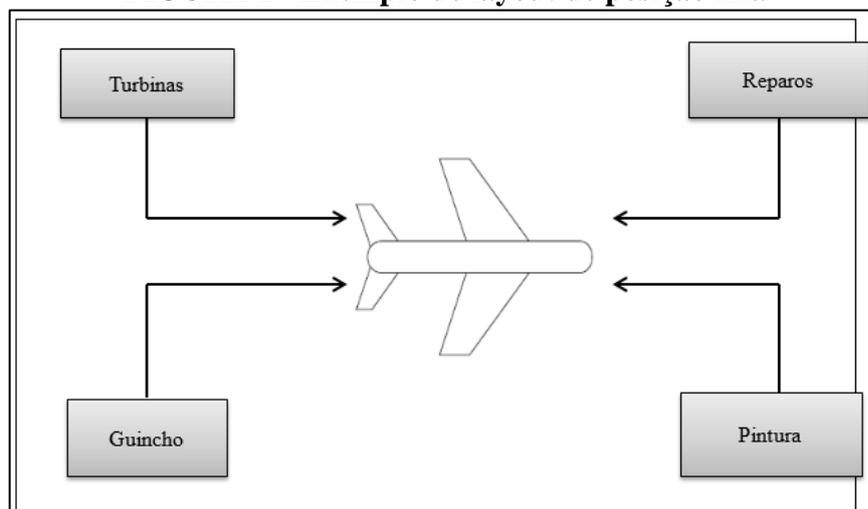
No entanto Corrêa & Corrêa (2009) defendem que não existem quatro tipos de layouts e sim três tipos principais de layouts e utiliza os seguintes termos, layout de processo, produto e posicional. O autor acredita que há demais modelos de layouts, que surgiram a partir da junção de atributos de dois ou mais tipos de layouts, o exemplo citado é o layout celular.

### 2.1.1 *Layout* de posição fixa

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2008), arranjo físico posicional também pode ser chamado de layout de posição fixa.

Rocha (1995), afirma que nesse modelo de layout o objeto utilizado mantém-se imóvel em seu local determinado e o que se move até o material são os equipamentos e ferramentas de trabalho, realizando assim o procedimento estabelecido. Esse modelo é muito utilizado na produção de navios, turbinas, pontes rolantes ou em equipamentos de grande proporção física. Moreira (2002) denomina a mínima produtividade com particularidade esse modelo de arranjo físico, pois o seu principal objetivo é a execução do trabalho em apenas uma unidade, com particularidades únicas e individuais.

**FIGURA 1 - Exemplo de layout de posição fixa**



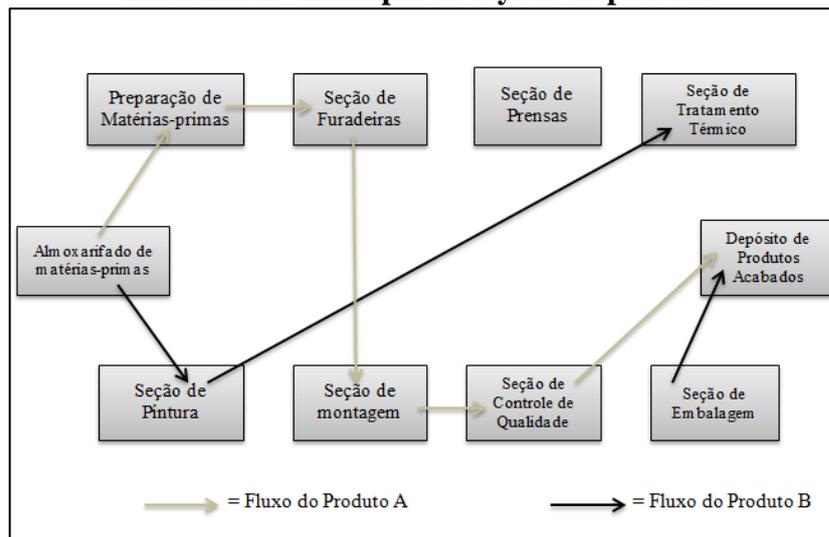
Fonte: Adaptado de Rocha (1995).

### 2.1.2 Layout de processo

No seguinte layout todos os procedimentos e aparelhos de mesma linha de montagem são produzidos no mesmo setor, o que transita pela linha de produção é a matéria prima, que se move até os diversos procedimentos (ROCHA, 1995).

Gaither e Frazier (2002) defende a teoria de que todo o maquinário é para utilização coletiva, e que quando adequada pode-se usufruir para execução de diferentes atividades desde que não seja em longo prazo. Acreditam também que a equipe que realiza as atividades nesse ramo costuma ser atribuída como pessoas versáteis, pois estão habilitados a efetuar muitos procedimentos dos diversos lotes, no entanto precisam de instrução de qualidade e continua observação de pessoas com maior nível de conhecimentos operacionais.

**FIGURA 2 - Exemplo de layout de processo**



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005).

### 2.1.3 Layout celular

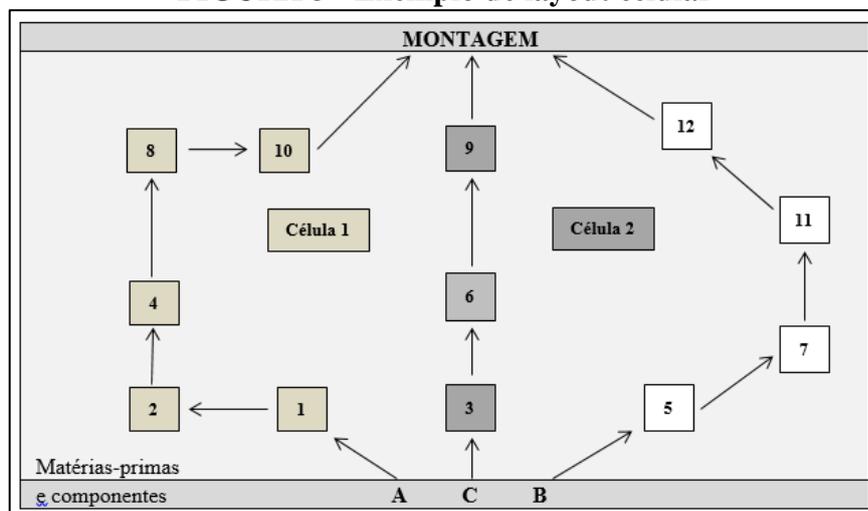
Na manufatura de celular as máquinas são agrupadas em células, e as células funcionam de uma forma bastante semelhante a uma ilha de layout de produção dentro de uma *job shop* maior ou layout por processo (GAITHER & FRAZIER, 2002).

Nesse layout cada maquinário é ajustado em unidades (célula) dentro de um modelo de celular, unindo-se e formando um único grupo ou linha de peças. Alguns produtos possuem caráter e aspecto igualitário o que resultam em operar em uma mesma máquina e tem características parecidas. O arranjo físico de uma célula pode apresentar diversas formas

distintas da sua inicial, e o deslocamento das unidades dos produtos tende a ser mais parecido com o modelo de layout de produto. (GAITHER & FRAZIER, 2002).

Para Martins e Laugeni (2005), o layout de célula é capaz de reunir diversas máquinas que não são iguais, mas que consigam produzir a peça completa, as peças necessitam pertencer à mesma família do produto finalizado. Nesse arranjo físico o que se movimenta dentro da célula é o objeto que está sendo fabricado, procurando o próximo método do processamento.

**FIGURA 3 - Exemplo de layout celular**



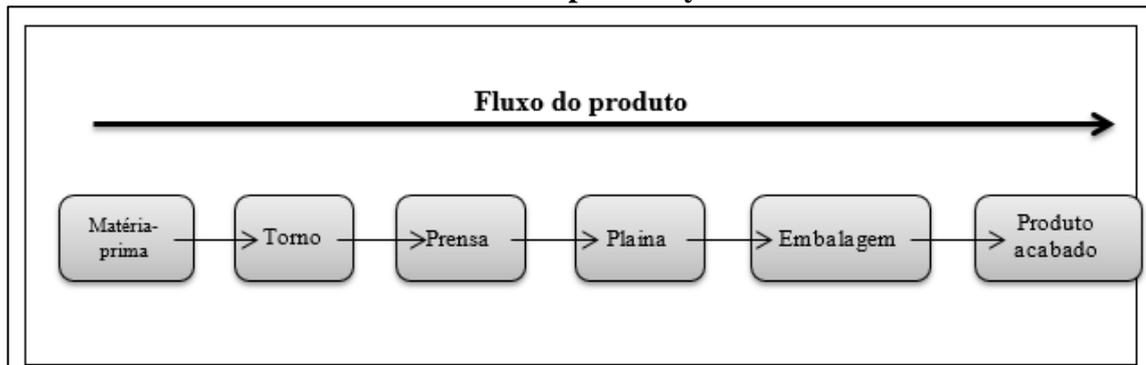
Fonte: Adaptado de Martins e Laugeni (2005).

#### 2.1.4 Layout em linha

Layout por produto é idealizado para acomodar somente alguns poucos projetos de produto. Gaither e Frazier (2002, p. 200).

Pode ser chamado também por layout de linha, pois ele mostra desde o início do processo até finalização do produto, o fluxo da produção é demonstrado por uma seta, onde a entrada é em uma extremidade e a saída ou o final da produção é indicado na outra ponta da seta, ele mostra toda a trajetória que a matéria prima percorrerá durante sua fabricação. (CHIAVENATO, 2005).

O Chiavenato (2005) destaca layout por produto é utilizado quando se pretende analisar todas as operações executadas sobre um determinado produto. Nesse tipo de layout o produto é o ponto de referência, ou seja, a base de análise.

**FIGURA 4 - Exemplo de layout celular**

Fonte: Adaptado Chiavenato (2005).

### 2.1.5 Layout de posição mista

Martins e Laugeni (2005) denominam layouts de posição mista como layouts combinados e afirma que eles devem ser utilizados para usufruir das vantagens do layout por processo (funcional) e da linha de montagem.

Já Gaither e Frazier (2002) acreditam que a grande parte dos layouts de posição mista as divisões dos serviços são estruturadas conforme o processo, voltada para o layout por produto.

Pode-se ter uma linha constituída de áreas em sequência com máquinas de mesmo tipo como no layout funcional, continuando posteriormente com uma linha clássica.

## 2.2 Vantagens e desvantagens dos layouts

Slack, Chambers e Johnston (2002) afirma que a seleção e definição do layout a ser escolhido dependem de uma compreensão certa das vantagens e desvantagens de cada modelo de layout.

O quadro a baixo mostra vantagens e desvantagens em relação aos quatro principais modelos de layouts estabelecendo uma comparação entre eles (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002).

**QUADRO 2 - Vantagens e Desvantagens dos tipos básicos de arranjo físico**

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
POSICIONAL	Flexibilidade muito alta do mix de produto; Produto ou cliente não movido ou perturbado; Alta variedade de tarefas para a mão de obra	Custos unitários muito altos; Programação de espaço ou atividades pode ser complexa; Pode significar muita movimentação de equipamento e mão de obra.
PROCESSO	Alta flexibilidade do mix de produto; Relativamente robusto em caso de interrupção de etapas; Supervisão de equipamento e instalações relativamente fácil.	Baixa utilização de recursos; Pode ter alto estoque em processo ou filas de clientes; Fluxo complexo pode ser difícil de controlar.
CELULAR	Pode dar um bom equilíbrio entre custo e flexibilidade para operações com variedade relativamente alta; Atravessamento alto; Trabalho em grupo pode resultar em melhor motivação.	Pode ser caro reconfigurar o arranjo físico atual; Pode requerer capacidade adicional; Pode reduzir níveis de utilização de recursos.
PRODUTO	Baixo custos unitários para altos volumes; Dá oportunidades para especialização de equipamentos; Movimentação conveniente de clientes e materiais.	Pode ter baixa flexibilidade de mix; Não muito robusto contra interrupções; Trabalho pode ser repetitivo.

Fonte: Adaptado de Slack, Chambers e Johnston (2002).

### 2.3 Layout de serviços

Layout de serviços é a expressão que representa o formato do espaço real em projeto físico que pode influenciar a visão e a impressão do consumidor pelo atendimento prestado (DAVIS, AQUILANO e CHASE, 2001).

Já Chase, Jacobes e Aquilano (2006), denomina layout de serviço como layout de varejo e considera que seu objetivo é aumentar a receita referente às dimensões do espaço físico do local.

O termo cenário de serviços segundo Davis, Aquilano e Chase (2001), inclui três indicadores para um bom desempenho, sendo estas:

- Condições Ambientais: trata-se das particularidades que estão atrás da operação, como barulhos, luminosidades e o clima do ambiente, sabe-se que restaurantes com menos

claridade cobram valores maiores mais altos em seus pratos, pois a relação entre a luminosidade do local e os preços cobrados são inversamente proporcionais. Sendo assim estabelecimentos que fornecem lanches rápidos como padarias enviam diferentes sinais ao cliente.

- **Layout Espaciais e Funcionalidade:** Operações de serviços possui como finalidade diminuir a duração da locomoção dos funcionários e em alguns casos dos clientes. A empresa de serviços por sua vez tenta potencializar o faturamento por consumidor, disponibilizando um maior número de opções para que o cliente consuma gastando mais. Uma forma do consumidor gastar mais enquanto está na loja, é tendo que atravessar o estabelecimento todo antes de sair, visualizando os produtos oferecidos.
- **Sinais, Símbolos e Equipamentos:** Estão relacionados ao conceito de operações de serviços que possui aspecto social. A fim de definir as perspectivas associadas dos consumidores e à operação.

## 2.4 Atendimento ao cliente

Segundo Giagrande e Figueiredo (1997), o bom atendimento ao cliente é uma das formas mais importantes de se manter à frente dos seus concorrentes. Atender com qualidade o cliente é imprescindível para uma fidelização do mesmo com a empresa.

Dantas (2004), afirma que o atendimento eficiente ao cliente compreende no fornecimento e inspeção dos produtos e na realização um acompanhamento do comportamento amigável da empresa. Frisa ainda que os elementos ligados diretamente ao produto, é que motivam o valor da compra e medem o nível de satisfação dos clientes através do preço, padrão de qualidade, atividade de pré e pós venda, desempenho e cumprimento da especificação.

Para Lima (2006, p.129):

Atendimento adequado é aquele preparado para o que cliente tenha a resposta que busca numa única ligação ou num único e-mail. Além de ser eficiente e satisfazer o cliente, evita custos de rechamada para a empresa – ou seja, não haverá necessidade de retornar uma ligação para o cliente ou receber uma segunda chamada sua para o mesmo fim. Rapidez, eficiência, objetividade e personalização são as peças fundamentais para a excelência no atendimento ao cliente.

Já Kotler (2003), afirma que estamos hoje na era do cliente, onde ele é quem manda. Isso ocorre em razão da concorrência e ao excesso da capacidade de produção. Atualmente, as

empresas precisam ter consciência de que existe outro chefe que manda no “negócio”: o cliente. Se os funcionários não estiverem trabalhando para servir da melhor maneira possível aos clientes, estas irão parar no meio do caminho, visto que, caso a empresa não cuide dos seus clientes, se torna provável as chances de que alguém passe a tomar o seu lugar.

### 3 METODOLOGIA

Para que um estudo seja conceituado como uma pesquisa científica, ela deve acompanhar uma metodologia que assimila um prosseguimento de etapas encadeadas, de modo que consiga ser reprisado, obtendo-se os mesmos resultados. Dessa forma, os dados apanhados contribuirão para a extensão do conhecimento já adquirido, bem como para a sua revisão ou criação.

Gil (1991) aponta que existem diversas formas de classificar uma pesquisa. Dentro dessas formas, a presente pesquisa se classifica conforme segue abaixo.

Para a realização da presente pesquisa, foi utilizado como procedimento técnico o Estudo de Caso aplicado na Padaria do Dico, em Ouro Preto. Segundo Araújo *et al.* (2008), o estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação apropriada para a compreensão, exploração ou para descrever contextos complexos e acontecimentos, onde estão envolvidos ao mesmo tempo, diversos fatores.

A pesquisa enquadra-se na forma qualitativa, que conforme os autores Dalfovo, Lana e Silveira (2008) citado por Diehl (2004), “descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos”.

Para a realização desta pesquisa, buscou-se obter os dados para levantamento da análise de layout na área de atendimento ao cliente, com o objetivo de que se obtenha eficiência no fluxo de atendimento da padaria. Os procedimentos de coleta de dados são processos práticos explorados com o intuito de unir informações adequadas à construção dos pensamentos em torno de um processo.

Com a revisão da literatura realizada por meio de pesquisa bibliográfica sobre os temas em estudo, foi possível levantar propostas por meio do embasamento teórico sobre o layout adequado para a área de atendimento.

As informações para a coleta de dados da pesquisa foram alcançadas, através de visitas contínuas realizadas pela pesquisadora à padaria desde o dia 24 de junho de 2016.

Para a elaboração das plantas baixas, foi utilizado o software de computação gráfica AutoCad versão 2016. Com isso, foi necessário colher informações de localização dos maquinários e fluxo percorridos pelos clientes na área de atendimento.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DA PESQUISA**

### **4.1 Apresentação da empresa**

Com início no ano de 1933, pelo seu fundador Raymundo Apolônio de Oliveira, a Padaria e Confeitaria Santa Terezinha, foi aberta no bairro Rosário da cidade Histórica de Ouro Preto, em Minas Gerais, sendo a padaria mais antiga e tradicional da cidade.

Apesar do nome de Padaria e Confeitaria Santa Terezinha, com pouco tempo de fundação, passou a se chamar Padaria do Dico, apelido do Sr. Raymundo, e assim permaneceu até os dias atuais.

Seus filhos, Francisco de Assis Ibrahim de Oliveira e Raimundo Eustáquio Ibrahim de Oliveira, também não possuíam nenhum conhecimento na área administrativa, mas para dar continuidade ao empreendimento do pai, em 1985, com a aposentadoria do Sr. Raymundo, os filhos assumiram a gestão da Padaria e modificaram a sua forma jurídica para Sociedade Limitada LTDA.

Seus filhos administraram a padaria juntos até o ano de 1994, ano em que um dos filhos deixa a sociedade, mantendo-se apenas um gestor, o Francisco de Assis Ibrahim de Oliveira e a mesma forma jurídica.

No ano de 2010, a neta do Sr. Raymundo (terceira geração), Clarissa Albergaria de Oliveira, ingressa na empresa como auxiliar administrativo de modo a ajudar o seu pai na gestão.

De 1985 até 2011, a padaria utilizou a mesma marca desenvolvida pelo seu fundador. Em 2011, foi contratada uma empresa com o intuito de revitalizar a marca acrescentando novas cores e formas inovadoras, sem tirar a identidade da empresa. Atualmente, a nova marca está estampada na placa da padaria, uniformes dos funcionários, papel timbrado, entre outros.

Todo o controle e gerência fica sob responsabilidade do seu atual proprietário. Ele é responsável por todos os processos de seleção quando se tem a necessidade, administração e monitoramento do comportamento dos funcionários e procedimentos internos da organização. As compras do estabelecimento também são realizadas por ele quando são solicitados os

produtos pelas funcionárias. A área financeira e assuntos bancários são realizados por ele com o auxílio de sua filha através de uma planilha do Microsoft Excel.

Atualmente, a padaria possui um quadro total de quatorze colaborador distribuído entre os seguintes cargos: quatro padeiros, um ajudante, seis balconistas e duas caixas. Os mesmos são alocados em dois turnos de trabalho, sendo o primeiro com início às 6h e término às 13h e o segundo com início às 13h e término às 20h. A padaria funciona de segunda a sábado, de 6h às 20h.

Desde a sua fundação, a Padaria do Dico, encontra-se instalada no mesmo imóvel. Em 83 anos de pleno funcionamento, a mesma já passou por quatro reformas. Para a abertura da padaria, o fundador, realiza uma grande reforma para que o imóvel tivesse um layout adequado aos serviços ofertados naquela época.

O atual proprietário relatou que em 1962 houve outra reforma na padaria. Já em 1986, houve a terceira mudança na instalação das mobílias: móveis de MDF por madeira de boa qualidade, que suportaram e uma enchente que atingiu vários imóveis da cidade no ano de 1997.

Em 2011, houve a maior mudança de layout do empreendimento. Os móveis mais antigos foram substituídos por uma mobília de MDF mais sofisticados e modernos. Estes móveis permanecem até os dias atuais, porém, Sr. Francisco relata que a durabilidade dos móveis mais antigos era mais resistente que os de hoje.

Todas as reformas foram realizadas pelos próprios gestores sem o auxílio de profissionais qualificados da área.

A Figura 5 apresenta a fachada e a entrada da padaria, em 1933, ano de sua fundação.

**FIGURA 5 - Fachada e entrada da Padaria em 1933**



Fonte: Foto cedida pelo proprietário (2016).

Já a Figura 6, apresenta a atual fachada e entrada da padaria. Nesta, percebe-se as mudanças da edificação realizadas com o decorrer dos anos.

**FIGURA 6 - Fachada e entrada da Padaria nos dias atuais**



Fonte: Foto cedida pelo proprietário (2016).

A Figura 8 mostra a bancada da padaria onde os produtos ficam expostos para os clientes, seguida pela área de onde os clientes podem se acomodar com o propósito de efetuarem um lanche com os produtos ofertados na padaria.

**FIGURA 7 - Área interna do balcão de atendimento**



Fonte: Foto cedida pelo proprietário (2016).

A Figura 7 apresenta a área interna do balcão de atendimento, com o armário de pães e biscoitos industrializados, máquina de moer café, fatiadores de frios e uma parte da estufa de salgados.

#### **4.2 Análise atual e dificuldades encontradas**

O atendimento da padaria gira em torno do balcão de atendimento devido aos produtos se encontrar expostos na área interna do balcão, fazendo com que filas ocorram no decorrer do dia em horários de maior movimentação. Já os produtos que são derivados do leite, bebidas e refrigerados ficam dispostos nos refrigeradores onde o próprio cliente fica à vontade para pegar o que desejar.

A ambiente conta ainda com um balcão exclusivo para lanches localizado após os fatiadores de frio, de modo a proporcionar ao cliente um espaço para a realização dos seus lanches. Neste local, estão disponíveis 5 bancos altos em frente ao balcão de atendimento, uma mesa com quatro cadeiras e duas mesas com duas cadeiras cada que estão instaladas próximas aos refrigeradores, conforme será apresentado na figura 8.

Todos os produtos vendidos no quilo são pesados em duas balanças eletrônicas, sem a impressão de etiquetas de detalhes da pesagem. A anotação dos preços são realizadas em pequenos pedaços de papéis e entregues aos clientes. Na hora de efetuarem o pagamento, os mesmos são responsáveis pela entrega do papel com o valor do produto adquirido à funcionária do caixa.

A pesquisadora percebeu em suas visitas na padaria, a formação de filas para a área de atendimento e também no caixa em horários de maior movimento. Porém, as filas acabam se misturando, causando transtornos e gargalos para os clientes. Ou seja, um cliente que entrou na padaria com o objetivo de comprar um biscoito industrializado, como biscoito recheado, precisa entrar na fila como se desejasse comprar pães, bolos ou biscoitos caseiros.

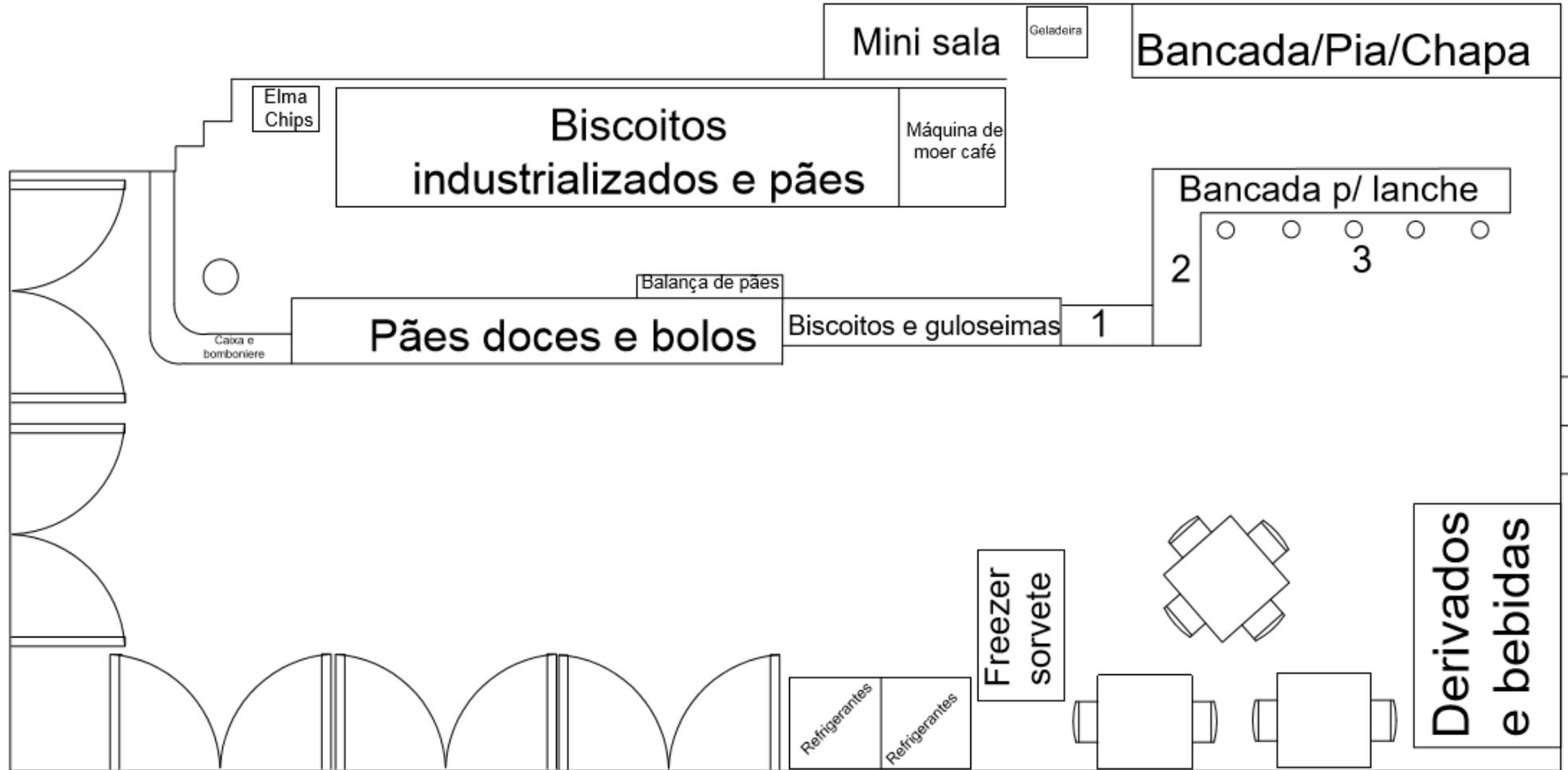
Foram identificados também clientes que desejavam realizar lanches da tarde na padaria e não havia mesas ou cadeiras disponíveis. A falta do mix de produtos destinados à lanches, também pode ser compreendida.

A forma com que as mesas estão dispostas, também traz certo desconforto aos clientes, visto que as mesas estão muito próximas umas das outras e bem próxima também nos refrigeradores. A atual da pintura da padaria, também não se encontra apropriada para o ambiente.

Diante das exposições, não foi possível identificar um layout presente na área de atendimento. Como previsto nos objetivos específicos, objetivo geral e problema de pesquisa, será proposto um rearranjo do espaço físico de forma a maximizar as vendas e conforto aos clientes, sendo possível, a implantação do layout adequado para a área de atendimento da padaria.

A Figura 8 aponta todas as dificuldades aqui apresentadas, bem como apresenta as disposições dos móveis da padaria.

**FIGURA 8 - Planta baixa atual da padaria**



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

### 4.3 Sugestões apontadas

É imprescindível ter uma ideia do espaço físico da loja e saber se ela possui limitações, que ainda segundo Castro *et. al.* (2004, p.10) “ter um ponto de venda que exponha o produto de forma adequada e atrativa, que respeite a hierarquia de valores do mesmo, aliado a uma boa iluminação e organização pode ser determinante na concretização de uma venda”.

Por meio da análise dos dados da situação atual, bem como das dificuldades encontradas e percebidas pela pesquisadora, algumas sugestões serão propostas de modo a maximizar o fluxo dos clientes em toda área de atendimento.

Devido ao fato do atendimento da padaria estar sempre focado no balcão, a autora sugere a retirada do atual balcão de atendimento e a implantação de duas mesas grandes retangulares com os produtos expostos. Uma mesa deverá conter: pães especiais e bolos e a outra mesa biscoitos caseiros variados. A escolha dos produtos, ficará a cargo do próprio cliente. As balconistas estarão sempre auxiliando no que for necessário, porém, não irão mais escolher os produtos a pedido dos clientes. Tal disposição tem o objetivo de minimizar as filas e fazer com o que o cliente se sinta mais à vontade para realizar suas compras. O armário contará com um espaço separado destinado aos biscoitos industrializados.

Os refrigeradores também serão readequados fisicamente conforme ilustra a figura 9. As duas portas da lateral esquerda deverão ser fechadas. Sendo uma das portas fechada por completo e a segunda, fechada apenas metade e a outra metade deve ficar aberta com uma proteção de vidro de modo a passar claridade para o ambiente. Um refrigerador de refrigerantes continuará próximo as mesas de lanche.

A área de lanche também será modificada. Com a retirada dos refrigeradores, terá mais espaço para uma readequação correta das mesas. O local contará com 5 mesas de 4 lugares dispostas de modo a não causar gargalos no fluxo de clientes. As duas mesas de dois lugares serão retiradas.

A bancada de lanches contará com uma novidade: uma estufa em toda sua extensão dividido da seguinte forma: uma parte, contará com diversos salgados assado e fritos e a outra parte com pizzas de padaria (fatia e inteira) fabricadas na própria área de produção da padaria. As pizzas ficarão expostas e terá sabores tradicionais, como calabresa, portuguesa, quatro queijos, entre outros. O cliente que desejar realizar seu lanche na padaria, contará com duas opções: as mesas ou os bancos altos no balcão. Serão seis cadeiras altas disponíveis no balcão.

As máquinas de frio permanecerão ao lado do balcão de lanches e contará com uma balança eletrônica com impressora integrada de forma a facilitar na conferência da quantidade

pelas funcionárias e clientes. A máquina de moer café também permanecerá no mesmo local e o peso do produto será realizado na mesma balança de frios.

O caixa também será readequado. A padaria passará a ter dois caixas, sendo um próximo ao freezer da Kibon e outro próximo ao refrigerador de refrigerantes (ao lado das mesas). Os caixas devem ser separados da porta por uma placa de vidro.

Como forma de agilizar o atendimento, cada caixa contará com uma balança eletrônica (para pães e biscoitos) que enviará os dados automaticamente (por meio de softwares específico - a ser contratado pelo proprietário) para o computador que fará todo o controle de saída de produtos e caixa da padaria.

Por fim, propõe-se uma mudança na cor das paredes da padaria. A cor atual é um tom de rosa bebê. Com a nova readequação física e como forma de se adequar as cores da logomarca, a pintura da parede sugerida é uma combinação das cores, com um foco no vermelho (estimula o apetite e faz com que o cliente perca a noção do tempo). A sugestão é que a parede de fundo e as laterais tenham a cor vermelho-bonina. As portas, janelas e a fachada também deverão ser pintadas conforme as cores presentes na logomarca. O teto e a parede de entrada devem conter a cor bege. Para as portas e janelas, sugere-se o bege com o vermelho. Na fachada, onde atualmente têm-se as cores brancas e verdes, deverá conter as cores brancas e vermelhas.

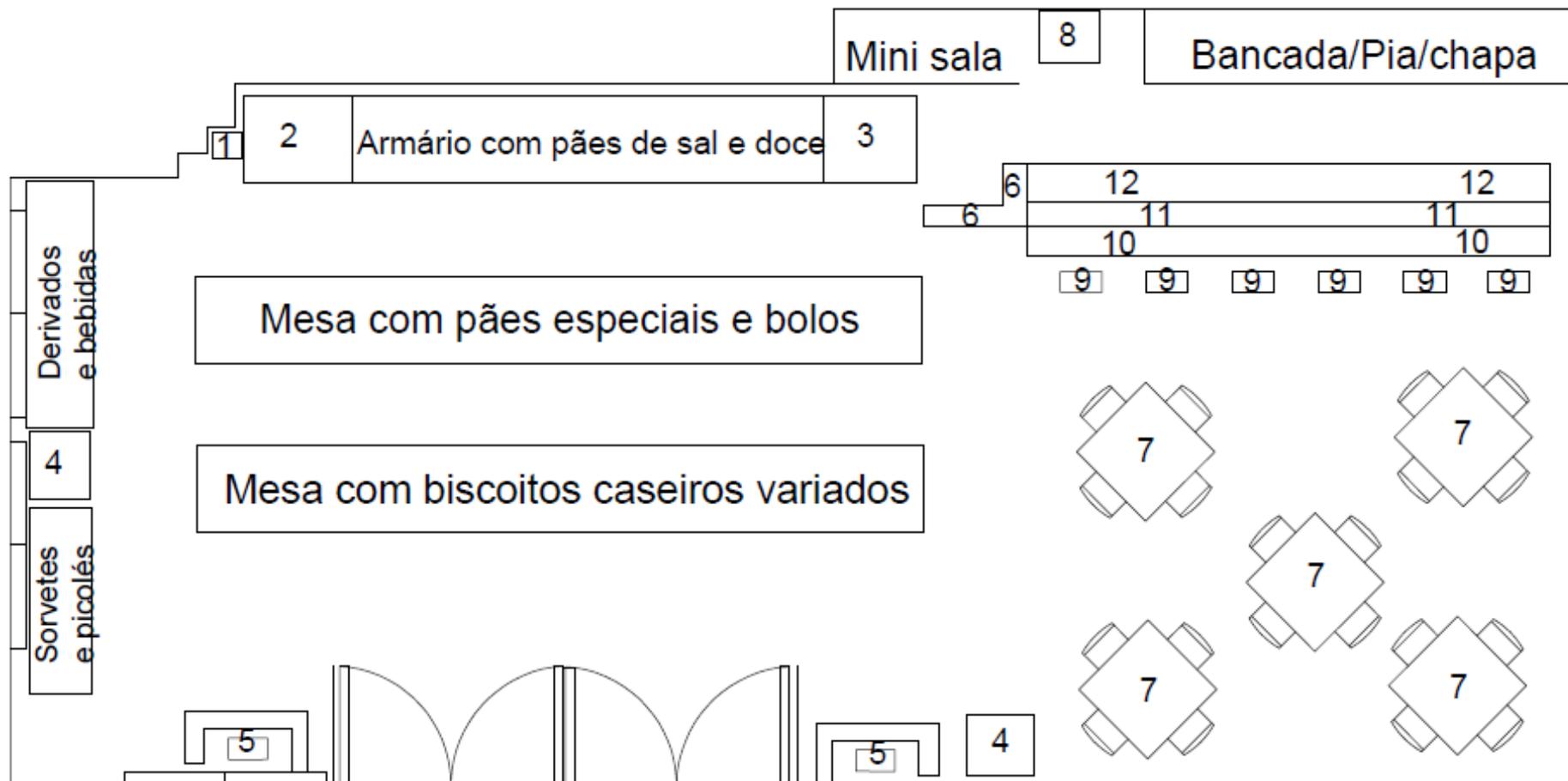
Dessa forma, sugere-se a implantação do layout funcional, que é mais indicado para empresas que possuem uma grande variedade de produtos. A figura 9 apresenta a planta baixa com o layout proposto. Os números indicados na figura auxiliam na identificação dos mobiliários, conforme Quadro abaixo.

**QUADRO 3 - Legenda de identificação do mobiliário**

<b>Número</b>	<b>Identificação</b>
<b>1</b>	Armário Elma Chips
<b>2</b>	Biscoitos Industrializados
<b>3</b>	Máquina de moer café
<b>4</b>	Refrigeradores de refrigerantes
<b>5</b>	Caixa com balança eletrônica
<b>6</b>	Fatiador de frios e balança eletrônica com impressora integrada
<b>7</b>	Mesas com 4 cadeiras
<b>8</b>	Geladeira
<b>9</b>	Cadeiras altas para bancada de lanches
<b>10</b>	Bancada de lanches
<b>11</b>	Estufa com salgados e pizzas
<b>12</b>	Bancada para atendimento – molhos, guardanapos, sachês, etc.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

FIGURA 9 - Planta baixa com sugestões



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo do layout e a sugestão de um novo modelo possuem como principal objetivo a identificação do layout que mais se adequa à área de atendimento de uma padaria instalada no centro histórico de Ouro Preto. Uma reestruturação de seu layout trará uma adaptação e modernização de toda a área de atendimento do balcão da padaria, visando o aumento nas vendas, a excelência no atendimento aos clientes oferecendo produtos de qualidades, um ambiente de trabalho ideal, funcional e seguro para os funcionários, contribuindo para um convívio harmônico entre os colaboradores.

Foi realizada uma observação criteriosa que permitiu analisar alguns possíveis gargalos dentro da área de atendimento e de disposição dos produtos oferecidos para venda dentro da padaria, alguns fatores capazes de influenciar diretamente na qualidade, rentabilidade e excelência de atendimento. O detalhamento de toda a disposição dos móveis e funcionários foi disposta no decorrer do estudo de caso, facilitando a compreensão do funcionamento através da planta baixa atual do estabelecimento.

A proposta de mudança apresentada no estudo de caso foi embasada de acordo com a atual localização e espaço utilizado para atendimento no dia a dia da padaria. As modificações caso sejam aceitas pelo atual dono e administrador do estabelecimento resultará em efeitos favoráveis e relevantes para todo o atendimento da padaria.

Sendo assim o estudo e a compreensão do arranjo físico da Padaria do Dico possibilitou ressaltar a relevância e necessidade de um bom estudo de layout, para assegurar uma seleção apropriada de um layout, diminuindo os impactos nas consequências de um formato de layout não adequado.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se um estudo da viabilidade financeira da empresa, com o intuito de implantar as sugestões aqui apresentadas. Sugere-se ainda, a implantação de sistema automatizado, como comandas eletrônicas para os lanches, de forma a maximizar a eficiência no atendimento e evitar quaisquer tipos de constrangimentos aos clientes e também funcionários.

Ressalta-se ainda, a importância de uma pesquisa da área de marketing com o objetivo de identificar o atual público da Padaria do Dico e o que leva os clientes até a mesma.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIP. **Perfil do setor de panificação no Brasil**. Disponível em <http://www.propan.com.br/noticia.php?id=433>. Acessado em 15 jul 2016.
- ARAÚJO, C. et al. Estudo de Caso. **Métodos de Investigação em Educação**. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008. Disponível em <[http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo\\_caso.pdf](http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf)>. Acessado em: 10 de jul. 2016.
- CASTRO, L. T.; NEVES, M. F.; ROSSI, R. M.; CONSOLI, M. A.; LOPES, F. F.. Posicionamento de padarias: alternativas para melhorar a comercialização no setor. **SOBER – XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. Dinâmicas setoriais e desenvolvimento regional. Cuiabá. 25-28 jul 2004.
- CHASE, R. B.; AQUILANO, N. J.; JACOBS, F. R. **Administração da Produção para a Vantagem Competitiva**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Administração da produção: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CURY, A. **Organização e Métodos - Uma visão holística**. São Paulo, 8º ed.: Atlas, 2006.
- DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008 ISSN 1980-7031.
- DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações**. Editora Senac, Brasília – DF, 2004.
- DAVIS, M. M; AQUILANO, N. J; CHASE, R. B. **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman 2001.
- DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8º ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- GIANGRANDE, V. e FIGUEIREDO, J. C. **O cliente tem mais do que razão**. São Paulo: Gente, 1997.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991. 207 p.
- KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 251 p.
- LIMA, A. **Gestão de Marketing Direto: da conquista ao relacionamento com o cliente**. São Paulo: Atlas, 2006.

LUIZ, M. C.; BRAGA, A. V.. **Padarias**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2006.

MARTINS, & LAUGENI. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

ROCHA, D. **Fundamentos Técnicos da Produção**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SLACK, N.; CHAMBERS, S. & JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um Enfoque Prático**. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.