



Gamificação no Varejo: Aumentando a Produtividade dos Operadores de Loja

NEGRÃO LEMOS Thuany¹, FORNY SENA Adner

¹Pós-graduanda em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI – UFRJ

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 22 Jan 2019

Revisão: 23 Jan 2019

Aprovação: 31 Jan 2019

Palavras-chave:

Gamificação

Motivação

Varejo

Produtividade

Indicadores

Resumo:

O artigo retrata a aplicação da teoria gamificação em uma rede varejista de vestuário e lar do Rio de Janeiro, a fim de motivar os colaboradores das lojas com um sistema de trabalho mais interativo e produtivo, utilizando as características principais dos jogos, visando uma receita maior para a empresa, um ambiente de trabalho mais agradável e uma experiência de compra atrativa para os clientes. O artigo retrata a implementação de um novo método de gerenciamento da rotina, que altera a maneira como o trabalho é realizado e os indicadores registrados, potencializando a obtenção de um resultado melhor para empregador, empregado e cliente. Ao fim do projeto piloto, executado em cinco lojas da rede, o resultado financeiro positivo não foi o esperado e não se conseguiu atrelar ao projeto, em função da pequena amostra de lojas implantadas e deficiência de suporte organizacional. Entretanto, a satisfação dos funcionários na sua rotina foi elevada e surgiram novos indicadores operacionais. Entende-se, assim, que o projeto atingiu parcialmente o objetivo, mas em função do aumento de receita não ter sido expressivo e do grande esforço de implantação, a empresa optou por não dar continuidade ao piloto.

1. Introdução

Esse artigo demonstra a aplicação da teoria de gamificação no varejo, com o objetivo de envolver os colaboradores de uma rede de lojas com um sistema de trabalho interativo e mais controlado, visando assim um aumento de receita para a empresa, um melhor ambiente de trabalho e uma experiência de compra mais agradável para os clientes.

No meio empresarial, a gamificação tornou-se popular por trazer uma abordagem

de envolvimento e produtividade dos funcionários [1]

Com essa popularização da teoria e aplicação em outras empresas, uma grande rede de varejo, com sede no Rio de Janeiro optou por implantar este método na operação de algumas de suas lojas. O objetivo seria aumentar a produtividade de seus operadores, melhorar o clima da organização, alcançar resultados melhores em vendas e potencializar a experiência de compra dos clientes.

No decorrer do artigo será apresentado o detalhamento de como a implantação aconteceu, quais teorias inspiraram o modelo e quais resultados foram atingidos.

2. Relato do Estudo de Caso

No varejo, o trabalho da equipe de operações de lojas pode exigir muito esforço físico e repetição, em detrimento de tarefas complexas e mentalmente desafiadores, por isso a mão de obra contratada geralmente apresenta baixo nível de escolaridade, e recebe oferta de remuneração pouco atrativa, a regra é que apresentem um baixo nível de motivação e envolvimento. O *turnover* é alto, e uma prática comum de trabalhadores desmotivados e com baixo rendimento é a de solicitação, ao empregador, que sejam demitidos sem justa causa, para que possam usufruir do seguro desemprego por seis meses, sem trabalhar. Neste cenário é imprescindível que as empresas insistam em buscar métodos mais eficientes para envolver os trabalhadores com este perfil, a um baixo custo.

Em meio a esse cenário a empresa sentiu a necessidade de implantar um método de gestão da rotina em suas lojas, utilizando como inspiração a teoria de gamificação.

Algumas empresas aplicam a teoria de gamificação em seus métodos de vendas, visando melhorar os seus resultados e gerar uma fidelização dos clientes. Um caso de sucesso da implantação de processos de gamificação é o da Nike, fabricante mundial de calçados e vestuários esportivos. Com o lançamento do produto Nike+, em 2008, a companhia convenceu milhares de corredores a utilizarem seus produtos. Um aplicativo desenvolvido permitia a captura de dados como distância, calorias queimadas e ritmo através de um sensor GPS conectado a um iPod. Ao completarem desafios e baterem seus próprios recordes de corrida os usuários ganhavam recompensas. Além disso, após os treinos, os corredores poderiam acessar a loja online para fazer *upload* de seus dados, definir suas metas, participar de desafios, acompanhar as suas estatísticas, e se conectarem com colegas corredores [2]. Programas de milhagem também utilizam a gamificação e, cerca de 120 milhões de pessoas em todo o mundo fazem parte desse tipo programas oferecidos por companhias aéreas, onde elementos de jogos são inseridos

na forma de pontos e níveis. Neste tipo de aplicação os clientes acumulam milhas (pontos) para cada voo realizado, aumentando seu *status* (nível) de prata para ouro, por exemplo [2].

Inspirados nesses casos, a rede varejista situada no Rio de Janeiro iniciou um projeto de revisão de rotinas e alocação de recursos em suas lojas, mas diferente dos estudos apresentados, o objetivo era melhorar o ambiente interno de trabalho, motivando seus funcionários e resultando em lojas mais organizadas, limpas e agradáveis para os seus clientes, desta forma alavancariam a sua receita.

Foram selecionadas cinco lojas da rede, que se situavam em uma mesma região para participar do projeto. Elaborou-se uma nova proposta de trabalho utilizando as principais técnicas de jogos, tornando o ambiente mais lúdico, competitivo entre os colaboradores, com recompensas, reconhecimentos e desvantagens para os de pior desempenho.

Dessa maneira os funcionários eram tomados pela emoção do envolvimento em um jogo, e ao final de suas atividades se surpreendiam com fim do expediente. Era notória também a qualidade dos resultados e os dados gerados para o controle das tarefas que haviam realizado.

2.1 Seleção de Cargos

Há uma diversidade de cargos em lojas, e alguns deles foram selecionados para participar do projeto, justamente aqueles cargos que não produziam dados objetivos de desempenho em suas funções ordinárias.

O objetivo era criar um padrão de execução de trabalho que pudesse ser medido. Dessa maneira a empresa obteria visibilidade do cumprimento das atividades primordiais e conseguiria medir a produtividade dos cargos em questão e de cada indivíduo.

De acordo com Falconi: “Não existe gerenciamento sem padronização. Comece a padronizar pelo processo prioritário e somente as tarefas prioritárias” [3]. Portanto, foram escolhidas as principais funções operacionais para padronização de atividades e para geração de indicadores de controle.

Além disso, como podemos observar na Tabela 1 os cargos precisam cumprir funções específicas e o projeto tinha o intuito de dividir as tarefas de acordo com as suas funções, ou seja, de acordo com o que deveriam fazer, pois na rotina das lojas essas funções de operadores e líderes muitas vezes eram invertidas.

Tabela 1 – Tipo de trabalho exercido em cada função

FUNÇÕES		SITUAÇÃO NORMAL
GERENCIAIS	DIREÇÃO	Estabelece METAS que garantem a sobrevivência da empresa a partir do plano estratégico.
	GERENCIAMENTO	Atinge METAS (PDCA). Treina função supervisão.
OPERACIONAIS	SUPERVISÃO	Verifica se a função operação está cumprindo os procedimentos operacionais padrão. Treina a função operação
	OPERAÇÃO	Cumpre os procedimentos operacionais padrão.

Fonte: Adaptado de Falconi [3]

Os cargos de liderança e gerência participavam da etapa administrativa do jogo, auxiliando no controle, nas auditorias, nas regras e na garantia de execução das atividades.

O cargo de operador de caixa não participou ativamente da dinâmica, pois a função exercida era muito específica, com atividades como: atender os clientes, registrar os produtos escolhidos por eles, receber o pagamento, entregar os produtos e encerrar a venda, nesse caso não existiu uma estratégia no projeto para tornar a rotina deles mais dinâmica, ademais o cargo já dispunha de medições próprias de desempenho.

Em contrapartida eles recebiam um salário maior em relação à média dos funcionários das lojas por estarem envolvidos em tarefas de alto risco financeiro.

Esses colaboradores foram convidados a auxiliar no jogo identificando as vendas assistidas de cada operador da loja (no

decorrer do artigo essa dinâmica será explicada detalhadamente) e em função dessa colaboração eram convidados para participar da premiação em equipe (café da manhã dos vencedores, que será detalhado depois). Assim eles participavam do jogo, mesmo que indiretamente.

Outro cargo que não participou da dinâmica foi o fiscal de loja, este tem funções ininterruptas e requer habilidades específicas: trabalham para evitar furtos nas lojas. Os fiscais se posicionam na porta da loja, observando os clientes e as gravações das câmeras, procurando movimentações suspeitas, a fim de evitar possíveis furtos. Esta atividade requer muita atenção e por esta razão eles não fizeram parte do jogo que alterou a rotina dos participantes.

A empresa dispunha também do cargo do operador de crédito. Esta equipe era segregada da operação de loja; fazia parte de uma empresa parceira e apesar dos colaboradores trabalharem nas mesmas dependências, eles não participaram da dinâmica em função de questões contratuais.

Outro cargo não participante foi o de operador de Visual Merchandising, já que é ocupado por poucos colaboradores, com formação específica e atividades predominantemente qualitativas. Deveriam, com toque artístico, agregar elementos de moda à exposição em manequins e gôndolas, utilizando os produtos oferecidos pela empresa naquela coleção.

A dinâmica de trabalho se balizava em orientações recebidas da sede, onde eles cumpriam a função de organizar exposições em loja, de acordo com tais orientações. Todas as filiais deveriam seguir um padrão de exposição.

Os operadores de loja foram os principais participantes do projeto, uma vez que exerciam as funções operacionais, com foco no cliente final. Arrumando todas as seções, realizando atendimento e conseqüentemente contribuindo diretamente para conversão de vendas e geração de receita. Entretanto os esforços dessa equipe não eram medidos, eram apenas observados.

Neste cenário, de execução de tarefas primordiais sem a geração de indicadores,

metas individuais e clara segregação de funções, a companhia percebeu a necessidade de criar o projeto em questão, a fim de priorizar as principais atividades. Desta forma estimulando os colaboradores e gerando indicadores de controle que seriam úteis para a avaliação de desempenho individual e das equipes de loja.

2.2 Dinâmica do Jogo

O jogo foi chamado de “Corrida dos 100”. Todos os participantes começavam o dia com 100 pontos virtuais e o desafio era ganhar pontos de membros da equipe oponente, através de excelência na execução de suas tarefas e evitar perder pontos para o oponente, por despenho ruim nas tarefas individuais. A cada dia a contagem de pontos era reiniciada, assim todos os dias os colaboradores contavam com um novo desafio.

Semanalmente a loja definia duas equipes, denominadas “prata” e “ouro”. Os membros das equipes eram escolhidos pelos operadores capitães (esse conceito será detalhado no decorrer do artigo). O resultado se dava semanalmente, individualmente e por equipes, com a soma dos pontos de todos os membros da equipe.

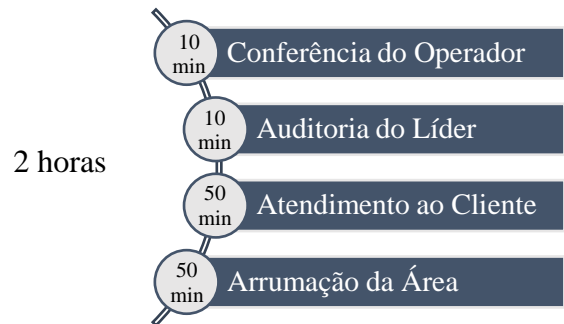
Os líderes recebiam pontuação individual, de acordo com as anomalias que apontavam a cada auditoria. Tinham sua própria competição, não competiam com operadores, mas roubavam pontos dos mesmos.

O jogo acontecia em turnos, blocos de duas horas. Em cada bloco os participantes deveriam executar atividades de acordo com suas funções no jogo: conferência do operador, auditoria do líder, atendimento ao cliente e arrumação da área, conforme a figura 1.

Conferência do operador: consistia em uma verificação de padrões, que o operador conferente realizava, verificando as tarefas que eventualmente o operador do turno anterior não havia executado na área. O conferente devia registrar todas as anomalias manualmente em um formulário, os erros encontrados rendiam pontos para o conferente e os retirava do operador responsável pelo

turno anterior. A conferência era feita sem a presença do operador do turno anterior.

Figura 1 – Esquemática de 1 bloco de jogo.



Fonte: Autores, 2018.

A segunda atividade era a auditoria do líder. No início do dia o gerente da loja realizava um sorteio de áreas a serem auditadas pelos líderes e os estes realizavam as auditorias nessas áreas.

As auditorias consistiam em um líder verificar se a conferência do operador responsável pela área naquele momento estava correta. As anomalias encontradas rendiam pontos aos líderes e penalizavam os operadores responsáveis pelo turno anterior. Caso o conferente tivesse apontado anomalias de forma irregular ele era penalizado em dobro e o líder herdava esses pontos.

A auditoria era realizada na presença do operador conferente e em caso de disputa entre o líder auditor e o operador conferente o gerente poderia ser chamado e os pontos em disputa eram mais uma vez dobrados, podendo o operador conferente ou o líder auditor herdar pontos um do outro.

As áreas que não eram sorteadas pelo gerente não eram auditadas por nenhum líder naquele dia e o operador deveria utilizar aquele período do turno para atender os clientes e organizar a área.

A atividade de atendimento ao cliente era destinada ao atendimento personalizado do cliente, ou seja, tirar dúvidas, ajudar a encontrar uma peça de roupa e até mesmo buscar uma mercadoria no estoque. Após a finalização do atendimento o operador identificava com uma etiqueta própria as mercadorias escolhidas pelo cliente e quando

o mesmo realizasse o pagamento no caixa o operador de caixa registava em um formulário aquela venda assistida para o operador em questão.

Por último, a etapa de arrumação da área consistia em realizar a manutenção da precificação de todos os produtos, garantindo que a etiqueta de preço estivesse correta. Abrangia também a reposição das mercadorias da área, com itens do estoque. Preservava a organização das mercadorias para que o cliente encontrasse os produtos expostos nos locais corretos. Os operadores deviam seguir o padrão que o departamento de *visual merchandising* orientava. Uma arrumação impecável evitava a perda de pontos para o operador conferente do turno subsequente.

A última etapa era a limpeza da área, que podia ser solicitada para o funcionário da limpeza terceirizada em casos extremos, entretanto, a limpeza simples, como retirar pó dos equipamentos ou recolher etiquetas de preço perdidas no chão deveria ser realizada pelo próprio operador do turno.

Essas etapas eram realizadas em regiões específicas da loja que era dividida em áreas. As áreas eram um agrupamento dos departamentos: vestuário masculino, feminino e infantil, calçados, acessórios, cama, mesa, banho, utilidades domésticas, decoração, brinquedos e caixa.

Cada área recebia uma numeração, assim o colaborador sabia exatamente onde ele deveria atuar em cada bloco de tempo, de acordo com uma escala semanal preparada pelo gerente.

A cada duas horas acontecia uma rotação de colaboradores na loja e cada um se direcionava para sua nova área. A rotação era programada para que as áreas recebessem a cada troca de turno um colaborador de equipe diferente, com essa prática havia estímulo para que fosse feita uma auditoria correta nos processos que deveriam ter sido executados pelo operador anterior.

A equipe vencedora da semana era premiada com um café da manhã especial na loja aos sábados. Os dois melhores operadores da semana se tornavam capitães na semana seguinte e poderiam escolher os seus times de

trabalho, além de desfrutar da oportunidade de falar sobre qualquer tema na reunião de liderança diária da equipe no decorrer da próxima semana, eles também escolhiam sua escala de trabalho da semana subsequente e ganhavam um broche especial pelo destaque.

Em contrapartida os dois piores resultados da semana ficavam com a responsabilidade de realizar o recebimento das cargas, a arrumação do estoque e de participar de um treinamento com o gerente e com os líderes durante alguns dias da semana subsequente.

É importante ressaltar que as atividades de recebimento de carga e arrumação do estoque geram um esforço físico para os operadores e os horários dessas atividades geralmente eram antes do expediente ou depois, em função dos horários permitidos para carga e descarga nas lojas. Desta forma, apesar das atividades serem regulamentadas com os sindicatos e estarem estabelecidas na função do operador, eles entendiam como uma punição e por isso definiu-se a alocação das mesmas para os piores desempenhos.

O treinamento com a liderança e a gerência, apesar de ser um momento de aprendizado proveitoso, também era um momento que causava desconforto, pois a rotina de loja era dinâmica, e a alocação de um gerente ou líder era um problema. Neste cenário, o operador não desejava passar por aquela situação novamente.

Depois de algumas semanas desenvolvendo o jogo nas lojas, se tornou evidente quais eram os talentos que se destacavam nos primeiros lugares e aqueles que não conseguiam superar seus resultados. Assim as tomadas de decisão para promoções ou desligamentos, poderiam ser mais efetivas e até mesmo apoiadas pelas participantes do jogo, que percebiam o desempenho dos destaques.

O gerente de cada loja era responsável por revisar as planilhas de pontuação diariamente; incluí-las em um sistema criado para o jogo; criar as escalas semanais de acordo com as áreas e equipes definidas, e com ajuda dos líderes garantir que todos os processos primordiais: precificação;

reposição; exposição; organização e limpeza fossem cumpridos.

O cálculo dos resultados era feito em Excel e o envio dos resultados diários era enviado por e-mail, o que demandava um tempo crucial do gerente, que em muitos dias não conseguia garantir a atividade.

O baixo investimento em tecnologia para que o jogo fosse automatizado impactou na qualidade do projeto piloto. Com esse cenário algumas semanas ficaram sem os pontos registrados oficialmente no projeto.

Analisando um pouco melhor a teoria da gamificação para nos inspirar a criar todas essas regras do jogo, identificamos as ideias de Werbach e Hunter [4] que encontraram três tipos de elementos, sendo eles dinâmicas, mecânicas e componentes, como categorias aplicáveis aos estudos da gamificação. Essas categorias são organizadas em ordem decrescente de abstração de modo que cada mecânica se liga a uma ou mais dinâmicas e cada componente a uma ou mais mecânicas ou dinâmicas. Nas Tabelas 2, 3 e 4 os três conceitos são explicados e eles auxiliaram a idealizar a maioria das características da “Corrida dos 100”.

Tabela 2 – Dinâmicas do Jogo

Dinâmicas	Descrição
Emoções	Jogos podem criar diferentes tipo de emoções, especialmente a da diversão (reforço emocional que mantém as pessoas jogando)
Narrativa	Estrutura que torna o jogo coerente. A narrativa não tem que ser explícita, como uma história em um jogo. Também pode ser implícita, na qual toda a experiência tem um propósito em si
Progressão	Ideia de dar aos jogadores a sensação de avançar dentro do jogo
Relacionamentos	Referente a interação entre os jogadores, seja entre amigos, companheiros ou adversários
Restrições	Referente a limitação da liberdade dos jogadores dentro do jogo

Fonte: Adaptado de Werbach e Hunter [4]

As dinâmicas eram muito claras. A empresa queria trabalhar com a emoção dos colaboradores com intuito de diverti-los enquanto trabalhavam e assim realizassem uma entrega com maior qualidade. A narrativa tinha o propósito de melhorar os resultados como consequência de um melhor ambiente de trabalho. A progressão foi trabalhada em todas as etapas do jogo com pontuações relacionadas as atividades. Os relacionamentos foram valorizados à medida que as equipes se formavam e a pontuação de todos juntos gerava um benefício comum. Por último foram acrescentadas as restrições que seriam impostas pelos líderes e gerentes para garantir a eficiência e a continuidade do jogo.

Tabela 3 – Mecânicas do jogo

Mecânicas	Descrição
Aquisição de recursos	O jogador pode coletar itens que o ajudam a atingir os objetivos
Avaliação	A avaliação permite que os jogadores vejam como estão progredindo no jogo
Chance	Os resultados de ação do jogador são aleatórios para criar uma sensação de surpresa e incerteza
Competição	Cria-se um sentimento de vitória e derrota
Desafios	Os objetivos que o jogo define para o jogador
Recompensas	O benefício que o jogador pode ganhar a partir de uma conquista no jogo
Transações	Significa compra, venda ou troca de algo com outros jogadores do jogo
Turnos	Cada jogador no jogo tem seu próprio tempo e oportunidade para jogar. Jogos tradicionais, como jogos de cartas e tabuleiros muitas vezes dependem de turnos para manter o equilíbrio no jogo, enquanto muitos jogos de computador modernos trabalham em tempo real
Vitória	O "estado" que define ganhar o jogo

Fonte: Adaptado de Werbach e Hunter [4]

As mecânicas do projeto contavam com a maioria dos itens citados pelo autor como, diferentes turnos com tempos individuais, recompensas claras, clima de competição

entre times e individualmente, chance de recuperação diária e principalmente semanais.

Tabela 4a – Componentes do jogo

Componentes	Descrição
Avatar	Representação visual do personagem do jogador
Bens virtuais	Itens dentro do jogo que os jogadores podem coletar e usar de forma virtual e não real, mas que ainda tem valor para o jogador. Os jogadores podem pagar pelos itens ou moeda do jogo ou com dinheiro real
Boss	Um desafio geralmente difícil no final de um nível que tem de ser derrotado, a fim de avançar no jogo
Coleções	Formadas por itens acumulados dentro do jogo. Emblemas e Medalhas são frequentemente parte de coleções
Combate	Disputa que ocorre para que o jogador derrote oponentes em uma luta
Conquistas	Recompensa que o jogador recebe por fazer um conjunto de atividades específicas
Conteúdos bloqueáveis	A possibilidade de desbloquear e acessar certos conteúdos no jogo se os pré-requisitos forem preenchidos. O jogador precisa fazer algo específico para ser capaz de desbloquear o conteúdo
Emblemas / medalhas	Representação visual de realizações dentro do jogo
Gráfico social	Capacidade de ver amigos que também estão no jogo e ser capaz de interagir com eles. Um gráfico social torna o jogo uma extensão de sua experiência de rede social.
Missão	Assimilar as “conquistas”. É uma noção de jogo de que o jogador deve fazer executar algumas atividades que são especificamente definidas dentro da estrutura do jogo
Níveis	Representação numérica da evolução do jogador. O nível do jogador aumenta à medida que o jogador se torna melhor no jogo.

Fonte: Adaptado de Werbach e Hunter [4]

Tabela 4b – Componentes do jogo

Componentes	Descrição
Pontos	Ações no jogo que atribuem pontos. São muitas vezes ligadas a níveis
Presentes	A possibilidade distribuir ao jogador coisas como itens ou moeda virtual para outros jogadores
Ranking	Lista jogadores que apresentam as maiores pontuações/conquistas/itens em um jogo
Times	Possibilidade de jogar com outras pessoas com mesmo objetivo

Fonte: Adaptado de Werbach e Hunter [4]

Os componentes também foram muito explorados como *ranking* com reconhecimento dos destaques, pontos atribuídos às tarefas, missões claras com a divisão de atividades, conquistas para as melhores pontuações, medalhas que eram representadas por broches diferenciados para os capitães, entre outros componentes que foram incluídos.

Após o desenvolvimento da “Corrida dos 100” com a análise da teoria, as cinco lojas contempladas no piloto participaram de um treinamento e tiveram um acompanhamento presencial de dois dias pela equipe implantação do projeto, para garantia do entendimento da dinâmica do jogo.

O piloto aconteceu pelo período de três meses, com relatório das atividades enviado diariamente pelos gerentes de cada loja; mapeamento dos principais pontos críticos e acompanhamento do clima das lojas.

Após esse período foi realizada uma medição de resultados e o destino final do projeto foi definido.

3. Resultados

A empresa realizou um estudo dos indicadores de receita em relação ao mesmo período do ano anterior e também em relação aos meses anteriores e percebeu um aumento na ordem de 5% na receita das lojas que estavam no projeto, entretanto mediram também com os mesmos critérios as lojas que não participaram do projeto e algumas apresentaram o mesmo resultado, sendo assim

não se conseguiu correlacionar o aumento da receita ao projeto.

Em relação a motivação dos colaboradores o time do projeto retornou as lojas para entrevistá-los e entender como estava a rotina de trabalho e todos os relatos foram positivos, como: “Eu não vejo o tempo passar, quando olho no relógio está na hora de ir embora” ou “Sinto que não estou trabalhando, virou uma diversão”, então assumiu-se que o resultado da motivação dos colaboradores foi atingido com sucesso, pois eles estavam seguros de que aquele método era melhor para a rotina da loja. Além disso existiam dados mapeados para avaliação de todos os operadores das cinco lojas.

O resultado foi apresentado a fim de pleitear mais tempo para o piloto, o objetivo era continuar com o projeto nas lojas e aguardar a maturação do processo.

A equipe do projeto acreditava que a amostra de lojas inicial era pequena e queria incluir mais lojas no projeto, para poder construir uma base comparável.

Foram evidenciadas também as limitações sistêmicas e seus impactos no jogo pois em função delas o controle de algumas atividades não estava acontecendo como o esperado e isso estava comprometendo os resultados. Após esses ajustes o projeto poderia obter um resultado mais assertivo e a tomada de decisão em relação a continuidade do jogo aconteceria com uma análise mais completa.

O varejo é um setor muito dinâmico e seus resultados também, todos os projetos têm de ser muito assertivos, caso contrário, a empresa pode perder o momento da venda de uma coleção e não conseguir se recuperar.

Como não foi possível relacionar o aumento de receita ao projeto, e não houve um patrocinador com poder suficiente para garantir a sua continuidade e ampliação, a empresa tomou a decisão de encerrar o projeto e retirá-lo das lojas.

Essa medida foi tomada em função do risco de mudar uma operação completamente e não conseguir trazer ganhos significativos, pois apesar do baixo custo de implantação, os ganhos não necessariamente cobririam o investimento.

Além disso, demandaria certo esforço para implantar nas demais lojas e um pacote de melhorias precisaria ser implementado e poderiam aumentar os custos do projeto.

Por fim, se aproximava o período do Natal, evento de maior faturamento do varejo, e a empresa não poderia arriscar a operação naquele momento.

4. Conclusão

O projeto de utilização da teoria de gamificação no varejo, para motivação dos funcionários e aumento das vendas da empresa, atingiu parcialmente os resultados esperados, pois conseguiu aumentar a motivação e houve aumento de receita, entretanto não foi possível correlacionar o aumento da receita com as ações do projeto, sendo assim o mesmo foi encerrado.

Adicionalmente, percebeu-se que uma amostra maior de lojas poderia ter apresentado resultados conclusivos. Caso houvesse maior apoio e integração organizacional, a iniciativa poderia ter obtido resultados diferentes e talvez alterado a dinâmica de trabalho em todas as lojas da rede.

Apesar do projeto ter sido uma boa experiência para os participantes e ter entregue resultados qualitativos relevantes, a falta de um patrocinador foi crucial para que o mesmo não tivesse continuidade.

5. Referências

[1] SCHÖNEN, R. Gamification in change management processes: an empirical research by means of qualitative methods to analyze relevance, implications and selected use cases. Bachelor Thesis - Applied Sciences, University of Applied Sciences, Munich, 2014.

[2] BUNCHBALL INC. Gamification 101: an introduction to the use of game dynamics to influence behavior. 2010.

[3] CAMPOS, V. F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. São Paulo: Falconi Editora, 2004.

[4] WERBACH, K.; HUNTER, D. For the win: how game thinking can revolutionize your business. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012.