


## AUMENTO DA QUALIDADE/PRODUTIVIDADE ATRAVÉS DA TÉCNICA GAMIFICATION NA GESTÃO DE PESSOAS E PROCESSOS. ESTUDO DE CASO: IMPLANTAÇÃO DE UM PADRÃO DE ATENDIMENTO “DRIVE IN TOUR” NO RAMO DE PADARIAS ATRÁVES DA GAMIFICAÇÃO

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.43025280810>

Fernando Botarro Filho

**RESUMO:** Este estudo foi realizado junto à Panificadora Botarro, uma “empresa” que teve seu início em 1994 na cidade de Cataguases, Minas Gerais, quando o fundador arrendou seu primeiro empreendimento, na época conhecido como Padaria do Povo. O grande desafio do grupo é consolidar o seu modelo revolucionário de atendimento “*drive in tour*” nas suas três unidades localizadas em Belo Horizonte, Porto Alegre e São Luis. O conceito é facilitar (tempo despedido) na compra do pãozinho (ou qualquer produto) na comodidade do seu automóvel (qualquer meio de transporte), ou seja, replicar o modelo de sucesso de vários ramos na experiência de padaria/panificadora. As unidades, mesmo com contratações de pessoas que já atuavam no ramo, estão passando por dificuldade na adaptação da rotina do processo para esse mercado e a experiência do cliente não está sendo satisfatória comparada a esse mesmo tipo de serviço em outros ramos, ou até mesmo na experiência “fora do carro”.

**PALAVRAS-CHAVES:** Inovação; Gamification; Experiência do cliente; Pão quentinho.

## INCREASE IN QUALITY/PRODUCTIVITY THROUGH THE GAMIFICATION TECHNIQUE IN PEOPLE AND PROCESS MANAGEMENT.CASE STUDY: IMPLEMENTATION OF A “DRIVE IN TOUR” SERVICE STANDARD IN THE BAKERY SECTOR THROUGH GAMIFICATION

**ABSTRACT:** This study was carried out with Panificadora Botarro, a “company” that began in 1994 in the city of Cataguases – MG, when its founder leased his first business, at the time known as *Padaria do Povo*. The group’s main challenge is to consolidate its revolutionary “*drive in tour*” service model in its three units located in Belo Horizonte, Porto Alegre, and São Luís. The concept is to facilitate (saving time) the purchase of bread (or any product) from the convenience of one’s car (or any means of transportation), in other words, to replicate the successful model of various industries within the bakery/pastry shop experience. Despite hiring professionals who had already worked in the field, the units are facing difficulties in adapting routine processes to this market. As a result, the customer experience has not been satisfactory when compared to the same type of service in other industries, or even to the experience “outside the car.”

**KEYWORDS:** Innovation; Gamification; Customer experience; Fresh bread.

### INTRODUÇÃO

As necessidades individuais e circunstâncias mudaram muito ao longo das últimas décadas. O desenvolvimento econômico acarretou em uma mudança do trabalho baseado em esforço físico para o trabalho baseado em conhecimento. Com isso, diminuimos o nível de energia gasta pela metade dos seres humanos (JAMES, 2010).

O avanço da tecnologia da informação e a evolução da *internet* têm promovendo mudanças nos processos e relações até de áreas mais tradicionais e resistentes a mudanças, como comprar o “pão quentinho”. Tais fatos elevaram profundamente a necessidade de se oferecer serviços de altíssimo padrão aos consumidores que elevaram suas expectativas, comparação e troca de experiências com outros clientes sobre produtos e serviços disponíveis na prateleira ou dentro do conforto do seu carro.

Há mais de 20 anos no mercado, a Panificadora Botarro (antiga Padaria do Povo), manteve a qualidade do seu serviço, mas ao mesmo tempo quis revolucionar esse mercado e a experiência com o cliente oferecendo o serviço de “pão no carro”, entregar o pão ou qualquer produto disponível nas mãos do cliente. Depois de dois anos entendendo esse “novo modelo”, investimentos e aplicativos e treinamentos, entendeu-se uma grande necessidade de motivar as pessoas que

estão operacionalizando o projeto, de forma a deixá-los engajados e sensíveis a essa nova modalidade de *self-service*.

Sempre inovando e pensando no “ponto futuro” como alternativo para elevar o nível de engajamento das pessoas, em convergência com seu conceito de mudanças, o “pão quentinho” vai ganhar como aliado as técnicas de Gamificação, do inglês, *Gamification*, que consistem em aplicar as mecânicas de jogos (meta, regras, sistema de *feedback* e participação voluntária) em ambientes reais como educação, saúde e negócios com o objetivo de se elevar o nível de engajamento em prol de um objetivo.

Para que a técnica surja efeito, é importante que as características dos *games* como desafios, fases, prêmios, *feedback* constante estejam presentes na dinâmica da implantação.

O objetivo desse projeto é demonstrar que a Gamificação é eficaz para auxiliar as empresas na implementação de inovações e estratégias para encantar o cliente, engajando de forma “leve” e em alto nível a motivação das pessoas.

## A empresa

A história da Panificadora Botarro data do início de suas atividades em 1994 na cidade de Cataguases, Minas Gerais, quando o fundador arrendou seu primeiro empreendimento, na época conhecida como Padaria do Povo.

Cinco anos mais tarde, em 1999, os negócios já prosperavam e por isso foi adquirido outro ponto, o da Padaria Santa Rita, próximo ao centro da cidade.

Em 2012, o país passava por um período conturbado, que exigiu muita criatividade, visão e determinação. Apesar de todas as dificuldades enfrentadas, no dia 08 de maio do ano seguinte, em 2013, a família adquiriu um imóvel no centro da cidade onde centralizou suas atividades. Nascia assim a Panificadora Botarro.

Daí adiante, a história encarregou-se de criar uma tradição que perdura até hoje, construída com muito empenho e a dedicação.

Em 2014, a Panificadora Botarro passou pela primeira grande expansão na sua atuação física. Nessa época inaugurou simultaneamente duas lojas, uma em Belo Horizonte e outra no centro de Porto Alegre.

Em meados de 2015, a Panificadora Botarro acompanhando o avanço do ramo de panificação, passou por uma nova mudança. Desta vez a reestruturação se deu no novo *layout*, na linha de produção e na parte de vendas, mudanças que transformaram o conceito de vender pão, aliando qualidade, tradição e um excelente atendimento ao público.

As mudanças deram resultados tão bons que a ideia de expansão foi uma consequência natural: nova filial em São Luis, no Maranhão. Nesse novo momento de forma inovadora, a panificadora adota o conceito de “*drive in tour*” em suas três lojas nas capitais, levando um novo conceito de experiência nesse ramo e quebrando tabus do mercado tradicional.

Em meados de 2017, a Panificadora Botarro inicia um novo processo de evolução que envolveu mudanças na forma de gestão do negócio, visando mais agilidade na produção e um substancial aumento na qualidade de seus serviços gamificando a “forma de fazer”.

## O problema

Inovando, a empresa dedicou os últimos dois anos na aplicação de um novo conceito, a implantação do “*drive in tour*” no ramo das padarias. Após os investimentos em infra e tecnologia a empresa passa por uma grande dificuldade da adaptação dos colaboradores a esse novo perfil de cliente (que já adora a ideia). Apesar do sucesso “dentro da loja”, o setor de logística, desde então, tem tido dificuldades para realizar a integração com a equipe de entrega (a ponta com o cliente, entrega do “pão quentinho”) responsável pela qualidade na nova experiência do cliente com o produto. O objetivo do projeto será aumentar o nível de engajamento e motivação da equipe para tornar possível a implantação efetiva dessa ideia, tornando-se modelo padrão do ramo, colocando a panificadora em patamares de qualidade jamais vivenciados.

## GAMIFICAÇÃO

As ações de gamificação têm por objetivo principal criar uma relação de proximidade entre o público e um produto, serviço ou marca. A mecânica sempre é baseada em desafios e fases com ganhos de pontos, como nos games tradicionais, porém, nesse caso, os mesmos são trocados por prêmios. Como centro do conteúdo, utiliza-se atributos do assunto que se quer promover, seja produto ou serviço, onde o engajamento do público é a cereja do bolo para a marca em questão.

Muito interessante, acima de tudo, é a possibilidade de conhecer seu público através de comportamentos que podem ser incentivados nas dinâmicas desenvolvidas para a ação e após uma série de ações, entendendo e qualificando esse comportamento.

Os relatórios que podemos gerar, seja por grupos de usuários, interesses, comportamentos etc, são nada menos do que um BI (*Business Intelligence*) sobre a base de participantes do *game*, trazendo *insights* quanto ao perfil desse grupo, ajudando com isso, por exemplo, times de *marketing* a conhecerem o que está funcionando ou não em seus produtos ou serviços.

Do ponto de vista de investimento, criar uma ação de *Gamification* faz muito mais sentido quando comparada ao valor investido numa rede social em busca de “likes”. O retorno sobre investimento é muito maior no caso do *Gamification*, porque existe uma real integração do usuário com sua marca, já que o incentivo à competição e os estímulos que podem ser gerados através da plataforma incentivam uma relação, às vezes diária, em busca de prêmios e incentivos dos mais variados.

Além disso, o próprio conteúdo lúdico contido dentro da plataforma já é uma forma diferenciada de seu interlocutor se relacionar com a sua marca. Vídeos tutoriais, mini-*games*, entre outros, são formatos bastante recomendados.

Aliado a tudo isso, os usuários podem compartilhar resultados obtidos nas redes sociais e ganhar pontos dentro da dinâmica, convidando amigos a integrar o *game*. Uma ação leva a outra ação e quanto mais o usuário se engaja, maiores as chances de se tornar vencedor. Com isso, sua marca fica cada vez mais intimamente ligada ao seu público.

Em um mundo digital, uma ação como gamificação pode levar às marcas direto ao seu cliente final e impactá-lo, praticamente, em qualquer lugar e a qualquer hora, o que torna a mecânica uma grande aposta da década.

## O jogo

Como forma de alavancar de vez a ideia do serviço de “pão dentro do carro” e, principalmente, como resposta ao problema sinalizado, a direção da Panificadora Botarro optou por criar um jogo que incentivasse a adoção eficaz dos procedimentos de logística e entrega proposta em seu grande desafio nesse novo padrão de atendimento *self-service*.

Como o serviço hoje está operando em suas três franquias nas capitais, Belo Horizonte, Porto Alegre e São Luiz (padrões completamente iguais para o assertivo efeito das comparações), as três equipes foram selecionadas para participar desse projeto. Cada equipe possui uma tira pedido (responsável pela captação do pedido junto ao cliente e comunicação ao setor de logística) e três especialistas em entregas, que são responsáveis por receber a mercadoria, conferir com o pedido e realizar de forma “encantadora” a

entrega do produto ao cliente. Todos já tiveram experiência com o tipo de serviço (*drive in tour*), faixa etária entre 20 a 25 anos e grau de escolaridade entre ensino médio completo ou cursando o ensino superior.

Para a criação do tema para o jogo, foi contratada uma empresa de Recursos Humanos (RH) para traçar qual seria o melhor caminho que poderia ser seguido, perfil (mesmo sendo a faixa etária em linha, as características regionais são bem diferentes). Com isso, foram aplicados alguns testes, questionários e entrevistas para entender qual seria o melhor tema a ser aplicado para os grupos com a única exigência da direção da empresa na aplicação que foi a disputa que deveria ser realizada em formato de “time” e não individual, reforçando um dos valores da empresa, o alcance dos resultados, um atendimento de qualidade necessário ao envolvimento de todos e não de esforços individuais.

Abaixo está quadro resumo apresentado pela equipe de RH que realizou o mapeamento:

| O que mais eles gostam?     | %   | Sobre cinema, qual a preferência? | Down Drill (cinema/Filmes) | %   | Sobre heróis, qual a preferência? | Down Drill (Quais Heróis) | %   |
|-----------------------------|-----|-----------------------------------|----------------------------|-----|-----------------------------------|---------------------------|-----|
| Cinema (filmes em geral)    | 32% |                                   | Ação/Ficção - Super Heróis | 43% |                                   | Superman                  | 22% |
| Esporte (praticar/assistir) | 25% |                                   | Suspense                   | 20% |                                   | Homem-Aranha              | 18% |
| Música (praticar/ouvir)     | 15% |                                   | Romance                    | 10% |                                   | Mulher Maravilha          | 15% |
| Moda/Aparência              | 8%  |                                   | Ação - Policiais           | 8%  |                                   | Wolverine                 | 13% |
| Bares com amigos            | 8%  |                                   | Comédia                    | 8%  |                                   | Batman                    | 10% |
| Atividades Religiosas       | 7%  |                                   | Terror                     | 5%  |                                   | Flash                     | 9%  |
| Shopping centers            | 3%  |                                   | Drama                      | 4%  |                                   | Homem de Ferro            | 6%  |
| Outros                      | 2%  |                                   | Outros                     | 2%  |                                   | Mulher Gato               | 5%  |

Além do mapeamento acima, alguns ajustes foram realizados em cada loja para os devidos acompanhamentos, como por exemplo, não sendo necessário estarem em escritórios ou salas com acesso a computadores para acessarem a plataforma e, conseqüentemente, os resultados.

Foi contrato para cada unidade um estagiário de estatística aplicada, sendo esse o responsável em realizar a manutenção das conquistas e resultados no *software Engage*, dados que são disponibilizados pelas equipes diariamente (ao final do expediente).

Além disso, todos foram cadastrados no aplicativo (APP) do **GAMI** (construção da Panificadora), com acesso *online* ao andamento da competição, com possibilidade de interações e comparações saudáveis, fomentando ainda mais a competição/motivação.





Como dito acima, a própria consultoria de RH contratada apresentou a preferência mapeada no grupo. O fato de ser filmes realizando um novo filtro e a escolha por super-heróis, no afunilamento seguinte, a escolha

dos **BADGES** (heróis): esses badges/conquistas que podem ser obtidas pelas equipes durante o andamento das rodadas de forma a possibilitar premiações intermediárias durante o jogo para não haver queda da motivação, nunca esquecendo que o “pão quentinho” dentro do carro do cliente com qualidade, rapidez e assertividade era as nossas “alças de mira”.

Sendo assim, os nossos super-heróis mais populares foram: **Superman, Homem Aranha, Mulher Maravilha e Wolverine**. Cada herói possui uma característica marcante bem definida:

- **Superman**: a fortaleza assertiva → consegue vencer os principais problemas do dia, encontrando soluções sempre assertivas.
- **Homem Aranha**: o veloz saliente → rápido, criativo e bem-humorado, conecta toda equipe, sendo fundamental para as entregas.
- **Mulher Maravilha**: a encantadora sábia com destaque pelo sorriso, carisma e sabedoria → consegue encantar o cliente sendo elo forte na composição do grupo.
- **Wolverine**: o bruto leal → técnica impecável e muita sustentação na tirada de pedidos e apesar de “bruto”, trás muita seriedade na “tirada” do pedido.

Sequenciando o escopo e a construção do nosso projeto, abaixo quadro resumo importante:

| Avatares e Badges   | Tipo      | Descrição                                      | Bônus     |
|---|-----------|--|-----------|
|   |           | <b>Superman</b> a fortaleza assertiva          |           |
|   | Conquista | Realizar cinco tarefas tipo VDN                | 400 coins |
|  |           | <b>Homem Aranha</b> o veloz saliente           |           |
|   | Conquista | Realizar dez tarefas tipo batata quente        | 250 coins |
|  |           | <b>Mulher Maravilha</b> a encantadora sábia    |           |
|   | Conquista | Realizar dez tarefas gelatinas dentro do prazo | 300 coins |
|  |           | <b>Wolverine</b> o bruto leal                  |           |
|   | Conquista | Realizar vinte tarefas OK                      | 400 coins |

Quadro Resumo – Conquistas, Badges e Avatares.

AUMENTO DA QUALIDADE, PRODUTIVIDADE ATRAVÉS DE TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO E DESEMPENHO

- Tarefas Batata-Quente: alta complexidade, cor vermelha;
- Tarefas OK: média complexidade, cor amarela;
- Tarefa Gelatina: baixa complexidade, cor verde.

- VDM: críticas e de alto potencial, cor laranja.

-Ui: qualidade a melhorar, deixou a desejar; cor roxa.

- OK: qualidade dentro do esperado, cumpriu o necessário; cor azul clara.

- Uau: qualidade excepcional superou as expectativas, cor azul escura.

- Conforme padronização do *Engage*, cada filial da panificadora recebeu a identificação a seguir:

- Geo: Panificadora Botarro – Filial Belo Horizonte

- Roberta: Panificadora Botarro – Filial Porto Alegre

- Leo: Panificadora Botarro – Filial Porto Alegre

- Abaixo a lista de tarefas diárias a serem executadas pelas equipes.

| TAREFAS DIÁRIAS  | COMPLEXIDADE            | CRITICIDADE                     | INDICADOR                            |
|--|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| Realizar conferência de estoque, garantir informação no sistema de "tirada de pedido".               | Tarefas Batata - Quente | Alta complexidade e Tarefas VDN | Auditoria interna                    |
| Realizar controle de caixa, garantir receita.  |                         |                                 | Margem de Contribuição               |
| Atendimento ao cliente para os casos de reclamações durante o serviço prestado no "drive".           |                         |                                 | Nota de Satisfação                   |
| Receber pedido, analisar rapidamente e encaminhar produto para entregar ao consumidor                |                         |                                 | Garantia de Qualidade                |
| Estar devidamente uniformizado   |                         |                                 | Auditoria interna                    |
| Recolher pedido do cliente, conferir o entendimento dos itens e encaminhar ao setor de distribuição. | Tarefas OK              | Méida complexidade              | Garantia de Qualidade                |
| Realizar entrega do produto com sorriso no rosto e na voz.   | Tarefas Gelatina        | Baixa complexidade              | Nota de Satisfação                   |
| Estar devidamente uniformizado   |                         |                                 | Auditoria interna                    |
| Realizar acionamentos (gerência) em caso de demora ou solicitação do cliente.                        |                         |                                 | Nota de Satisfação/Auditoria interna |



Como item de atratividade e geração de valor na entrega “motivada” das metas (ótimo atendimento), criou-se um formato de premiação intermediária de acordo com a tabela abaixo:

| Heróis do "pão quentinho" - Competição Mensal                                     |  |                                      |
|---|--|--------------------------------------|
|   | Classificação Geral                        | Premiação                            |
|  | Filial Primeira Colocação                  | R\$ 5.000,00                         |
|   | Filial Segunda Colocação                   | R\$ 1.000,00 compras na Panificadora |
|   | Filial Terceira colocação (Dispersão <50%) | Folgas no Carnaval                   |
|   | Hérios (BADGE)                             | Premiação                            |
|  | Superman                                   | Ingresso de cinema- duplo com combo  |
|   | Homem Aranha                               | Ingresso de cinema duplo             |
|   | Mulher Maravilha                           | Ingresso individual                  |
|   |  | Ingresso individual - com            |
|   | Wolverine                                  | combo                                |

A competição terá duração de um mês, tendo se estabelecido premiações para todas as colocações. Importa que todos sintam que os esforços para um atendimento de qualidade foram compensados. O terceiro lugar não poderá ter uma dispersão maior que 50% referente ao primeiro (não puxar a média do grupo para baixo).

Os prêmios serão contabilizados através do somatório dos pontos acumulados ao longo da realização das tarefas. Pretende-se com esse jogo promover a cooperação e o sentimento de equipe. As tarefas cumpridas devem ser relatadas na súmula do dia e evidenciadas pela equipe para serem consideradas válidas. Com essa estratégia, é possível montar um banco de lições aprendidas e compartilhar com as demais equipes, promovendo assim o crescimento de forma mais acelerada e compartilhando conhecimento.

## Resultados do Jogo

Abaixo segue representação completa da execução das tarefas:

### - TELAS DO ENGAGE

Os super-heróis apresentaram entusiasmo com a proposta e aderiram muito bem ao *game*, pois sentiam falta de apoio da coordenação na execução de suas tarefas, com o jogo o envolvimento foi grande.

A cada semana a disputa pelos super “poderes - premiações” foi intensa e divertida, fazendo com os resultados fossem alcançados de forma leve e divertida.

A expectativa diária pela atualização do *ranking* e pela liberação dos prêmios intermediários funcionou como planejado, mantendo o nível de motivação inicial estável por todo o período. O fato de a todo o momento novos prêmios poderem ser liberados fez com que o empenho pelo prazo e qualidade fosse buscado constantemente.

A competição entre as filiais gerou os resultados planejados e se mostrou eficaz na virada de sucesso no processo de “*drive in tour*” na Panificadora Botarro.

Os heróis, por outro lado, além dos prêmios, sentiram-se recompensados também pela conquista da excelência na execução de um projeto tão importante para a Panificadora Botarro, e, claro, melhoria no atendimento que conseguiram realizar sem o volume de esforço que pensavam ser necessário antes do jogo.

A Panificadora Botarro deseja expandir o jogo para o restante do setor e pensar em outras situações que possam se beneficiar da gamificação.

A classificação do jogo ficou da seguinte forma:

- 1º Lugar: Roberta (Panificadora Botarro – Filial Porto Alegre) com 6002 pontos.
- 2º Lugar: Geo. (Panificadora Botarro – Filial Belo Horizonte) com 4.914 pontos.
- 3º Lugar: Leo (Panificadora Botarro – Filial Porto Alegre) com 3708 pontos.

## RESULTADOS ALCANÇADOS (FATORES DE SUCESSO)

A Panificadora Botarro vinha buscando há dois anos o modelo ideal para “emplacar” o seu serviço de “*drive in tour* - pão quentinho” e isso passava por mudanças no meio operacional de forma eficaz e no modelo ganha-ganha. A estratégia do *game* não só fez com que o modelo virasse case de sucesso, como também motivou os seus colaboradores e, mais que isso, o processo foi replicado para outras atividades da Panificadora (como entregas, serviços dentro da loja entre outros).

Fato relevante apontado pelos nossos heróis foi a premiação intermediária, gerando ainda mais entusiasmo durante a evolução do jogo, assim como a premiação individual, compensação do esforço aplicado.

O serviço se tornou “produto de prateleira” da Panificadora Botarro (o *drive* com *game*), e um verdadeiro case de sucesso. O próximo passo é franquear o serviço para as milhares de padarias no Brasil que desejam que seu cliente viva uma experiência verdadeiramente diferente.

## LIÇÕES APRENDIDAS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Alguns empreendedores costumam ter dúvidas em relação ao uso de atividades gamificadas por acreditarem que elas podem banalizar projetos importantes. Entretanto, a prática tem mostrado um resultado completamente oposto. Negócios que aderem a esse método geralmente conseguem motivar e engajar seus funcionários com maior facilidade. Depois de todo o processo enumera-se 4 itens que foram incríveis durante o projeto: colaboradores motivados, minimização das distrações, maximização de eficiência do aprendizado e aumento expressivo na produtividade.

## REFERÊNCIAS

WERBACH, K.; HUNTER, D. For The Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Filadélfia, Pensilvânia: Wharton Digital Press, 2012. Disponível em <<https://pt.scribd.com/document/491758384/Kevin-Werbach-Dan-Hunter-For-the-Win-How-Game-Thinking-Can-Revolutionize-Your-Business-Wharton-Digital-Press-2012>> Acesso em: 19 set. 2025.