



COMO ESTRATÉGIAS DE JOGOS (GAMIFICAÇÃO) CONTRIBUEM PARA A REDUÇÃO DE CUSTOS NA ALPHA DO BRASIL AUTOMÓVEIS

HOW GAME STRATEGIES (GAMIFICATION) CONTRIBUTE TO
REDUCE COSTS IN BRAZIL'S AUTOMOTIVE ALPHA

Amanda Fontes da Silva

Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: amandinhafontes@hotmail.com.

Bruna Fernandes de O. da Cruz

Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: brunacruz@gmail.com.

Diogo Amaral Damas Ribeiro

Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: diogoamaraldr@gmail.com.

Tiago Morais de Medeiros

Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: tiagommedeiros@gmail.com.

Josué Alexandre Sander

Professor Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração. Doutor em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil. Endereço eletrônico para contato: josuesander@unibrasil.com.br.

Correspondência/Contato

UniBrasil - Centro Universitário Autônomo do Brasil
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã - Curitiba - PR -
82821-020

cademosdenegocios@unibrasil.com.br
<http://revistas.unibrasil.com.br/cademosnegocios/>

Editor responsável

Claudio Marlus Skora
claudio.skora@unibrasil.com.br

RESUMO

A indústria automobilística é considerada um dos segmentos mais representativos do setor industrial, por gerar um elevado número de empregos e renda, além de ser o precursor de várias técnicas gerenciais e inovações tecnológicas. No entanto, as indústrias automobilísticas sofrem constantes pressões do mercado e como forma de diminuir o impacto, buscam maneiras de reduzir os custos, melhorar os processos através do engajamento dos funcionários. Para Santos (2014; p.5) a gamificação (uso de artifícios de games) vem sendo utilizada com objetivo de resolver problemas em vários segmentos, como por exemplo, na área organizacional. Dentro das empresas, os atributos dos jogos podem ser utilizados com o intuito de recompensar, incentivar determinados comportamentos, estimular a competitividade e tornar as tarefas repetitivas e tediosas mais agradáveis. A estratégia de jogos para a obtenção de resultados está em alta nas organizações, pois aumenta a motivação, o trabalho em equipe entre os colaboradores e eleva a vantagem competitiva da organização. Este estudo de caso descreveu e analisou como as estratégias de jogos contribuíram para a redução de custos, que resultou na melhoria de processos, e identificou quais as mecânicas que foram utilizadas na Alpha do Brasil Automóveis. Através desta análise detalhada foi constatado que a utilização das estratégias de gamificação geraram um grande impacto na redução de custos em todos os departamentos. Consecutivamente melhorando e otimizando diversos processos da empresa.

Palavras-chave: Gamificação. Redução de Custos. Indústria Automobilística. Melhoria de Processo.

ABSTRACT

The automobile industry is considered one of the most representative segments of the industrial sector, for generating a high number of jobs and income, besides being the forerunner of several managerial techniques and technological innovations. However, the automotive industries are under constant market pressures as a way to reduce the impact, look for ways to reduce costs, and improve processes through employee engagement. For Santos (2014; p.5) gamification (use of games artifacts) has been used to solve problems in several segments, such as in the organizational area. Within companies, game attributes can be used to reward, encourage certain behaviors, stimulate competitiveness, and make repetitive and tedious tasks more enjoyable. The gaming strategy for delivering results is high in organizations as it increases motivation, teamwork among employees, and raises the organization's competitive edge. This case study described and analyzed how game strategies contributed to cost reduction, which resulted in improved processes, and identified which mechanics were used at Alpha do Brazil Automobiles. Through this detailed analysis it was verified that the use of the strategies of gamification generated a great impact in the reduction of costs in all the departments. Consecutively improving and optimizing various company processes.

Keywords: Gamification. Cost Reduction. Auto Industry. Process Improvement.

Submetido em 19.12.2016. Aprovado em 16.06.2017
Avaliado pelo sistema double blind review

1 INTRODUÇÃO

O setor automobilístico é o mais representativo da presença de empresas multinacionais. Primeiro porque foi essa indústria que contribuiu para a concentração de capital e sua multinacionalização no Brasil. Segundo porque pode-se afirmar que 90% de todos os automóveis produzidos no mundo saem de fábricas pertencentes a dez gigantescas multinacionais espalhadas pelos cinco continentes (GUEDES; FARIA, 2002). Terceiro a indústria automobilística continua sendo uma grande atividade industrial, com aproximadamente 50 milhões de veículos novos produzidos por ano. O processo de globalização contribuiu bastante para a atuação das empresas multinacionais, pois proporcionaram condições de telecomunicação e transporte, elementos essenciais para a atuação dessas empresas em escala mundial.

As multinacionais atuam em escala global e levam em consideração o resultado de sua atuação, e para isso devem sempre se preocupar com eventuais prejuízos conjunturais, principalmente considerando que muitas vezes estes "prejuízos", podem decorrer do fraco posicionamento estratégico.

Para que as melhorias de processos de negócios como estratégia tenham maiores chances de atingir os objetivos desejados, as etapas devem ser conduzidas de acordo com as melhores práticas do mercado. Os processos organizacionais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos, recursos e tecnologia. As formas de desenvolver as atividades podem ser distintas, com a obtenção de resultados diferentes em termos de contribuição de custo, valor, serviço ou qualidade (BARBARÁ 2006). Já Campos (1992) diz que, o controle de processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa.

De acordo com Paim, Cardoso, Caulliriaux e Clemente (2009), melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo. Com isso para serem bem-sucedidas em um mercado de alta competitividade, no qual a inovação, a rapidez e a qualidade são primordiais, as organizações precisam saber trabalhar de comum acordo, em ambientes onde as funções se entrelaçam para dar prioridade aos processos.

A gestão por processos vem, portanto, com o intuito de tornar os processos eficazes, à medida que viabiliza os resultados desejáveis, a eliminação dos erros e a minimização dos atrasos; eficientes, através da otimização do uso dos recursos. O que reflete na melhoria de processos e na redução de custos. (CAMPOS, 1992).

A competitividade acentua ainda mais a necessidade de uma gestão de custos eficaz, visando obter a excelência empresarial, de modo que, custos mal calculados e mal incorporados aos produtos, afetam profundamente a empresa, independente de porte, ramo ou

mercado atuante (MORETÃO, 2009). Para Cunha (2009) encontrar a fórmula exata para reduzir os custos de uma empresa é um desafio menos tortuoso se estabelecido a partir de um planejamento bem elaborado.

A atual crise econômica vem trazendo mudanças gigantescas na forma das organizações administrarem seus recursos, tendo em vista a necessidade de cortes significativos para conseguirem se manter vivas no mercado. Um exemplo disso é a fábrica de automóveis Alpha, que desenvolveu um projeto de redução de custos intitulado Copa Custos. O projeto consiste em reduzir os custos e melhorar os processos em todos os setores da fábrica (setor operacional - chão de fábrica), setores táticos (suporte, financeiro, administrativo e comercial). Incentivando os colaboradores a trabalhar em equipe, a desenvolver e aplicar ideias em seus setores para reduzir os custos. Foram utilizados mecanismos de Gamificação (uso de artifícios de games) para alcançar os resultados do projeto, mecanismos que são descritos ao longo deste estudo.

Assim sendo, o problema que orienta esta pesquisa é como a gamificação auxiliou na redução de custos e melhoria de processos na Fábrica automobilística Alpha?

Por consequência o objetivo geral do trabalho é analisar o processo de redução de custos e melhoria de processos com a utilização de gamificação. Apresentando os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever a história dos projetos desenvolvidos pela indústria Alpha;
- b) Identificar quais mecânicas de gamificação foram utilizadas;
- c) Qual o impacto na redução de custos (indicadores);
- d) Analisar o uso da gamificação em relação a redução de custos.

Muitas empresas vêm buscando alternativas para melhorar sua competitividade no mercado. Atualmente existem várias ferramentas que podem ser utilizadas nas organizações, uma delas é a gamificação. De forma teórica este estudo justifica-se pelo fato de a gamificação aparecer como uma ferramenta que possibilita a motivação e o engajamento dos colaboradores com foco na redução de custos.

A relevância deste trabalho está em apresentar as vantagens e as mecânicas da gamificação, sua contribuição para a redução de custos e também como é elaborado o projeto de redução de custos na Alpha automóveis do Brasil com o uso da gamificação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os conceitos descritos a seguir foram utilizados como base para o desenvolvimento prévio do estudo de caso. A ordem dos conceitos se justifica devido à sinergia entre gamificação, redução de custos e melhoria de processos.

2.1 Gamificação

A gamificação (uso de artifícios de games) vem sendo utilizada com objetivo de resolver problemas em vários segmentos, como por exemplo, na área organizacional. Dentro das empresas, os atributos dos jogos podem ser utilizados com o intuito de recompensar, incentivar determinados comportamentos, estimular a competitividade e tornar as tarefas repetitivas e tediosas mais agradáveis.

Para Santos o conceito de gamificação é basicamente:

Um processo que usa elementos, mecânicas e dinâmicas de jogos para engajar e direcionar comportamentos de jogadores dentro de um contexto de não jogo, gamificação pega as características que nós mais gostamos nos jogos e as incorpora em nosso dia a dia para que as tarefas, das mais mundanas às mais complexas, possam ser realizadas de forma divertida e empolgante. Em gamificação buscamos transformar qualquer atividade em algo mais divertido - em qualquer contexto (SANTOS, 2014, p.4)

A gamificação é definida por Kapp (2014 apud ALVES, 2014) como sendo a utilização de mecânica, estética e pensamento baseados em games para engajar pessoas, motivar a ação, promover a aprendizagem e resolver problemas. Vianna et al. (2013) complementam e conceituam como sendo o uso de mecanismos de jogos para resolver problemas, para motivar e provocar o engajamento de um público. Fadel et al. (2014) complementa afirmando que é a aplicação de elementos de jogos em atividades de não jogos. Em outras palavras, a gamificação consiste na incorporação de elementos de jogos em atividades reais, não atrativas, com o objetivo de incentivar determinados comportamentos, como a competitividade, o comprometimento, a interação, a capacidade de resolver problemas, entre outros.

Vianna et. al. (2013), comentam que, uma vez que o jogo estimule o indivíduo a dedicar-se às suas tarefas, o tornará engajado, e conseqüentemente ajudará na construção do relacionamento entre a organização e seus funcionários. Para que o objetivo da gamificação seja atingido, os autores afirmam que é necessário desenvolver modelos de feedback frequentes, afim de assegurar a manutenção do engajamento.

A definição das mecânicas é extremamente importante para a efetividade da ferramenta, pois é ela que traça as diretrizes da implantação. De acordo com Alves (2014) são elas que movimentam as ações. A gamificação é aplicada através de técnicas e mecânicas específicas sendo: Competitividade e Cooperação, Desafio, Recompensas, Feedback, Emoções, Progressões, Narrativa, Condições (Regras) e Relacionamento. A utilização dessa ferramenta visa não só o aumento de vendas, mas vem servindo o propósito de se trabalhar a motivação e envolvimento dos funcionários.

A mecânica de competitividade e a cooperação, apesar de serem opostas, ambas promovem o desejo de estar com outras pessoas engajados em uma mesma atividade. Com o trabalho em equipes, os colaboradores ajudam uns aos outros para atingir objetivos em

comum, que de acordo com Alves (2014) é o objetivo da mecânica de competitividade e cooperação.

Já a mecânica de desafio é o elemento pelo qual os participantes de um jogo concentram suas atenções para atingir os propósitos designados, o objetivo principal é criar um senso de desafio para o funcionário (VIANNA ET AL. 2013, p. 30). As mecânicas de recompensas representam a principal razão pelas qual os jogadores se motivam a persistir em um jogo até sua conclusão, ou mesmo permanecerem jogando. (VIANNA ET AL. 2013, p. 37). De uma maneira mais ampla esse sistema se enquadra em recompensas organizacionais, que consiste em:

Os sistemas de recompensa de uma empresa além de incentivar os funcionários a colaborar com o crescimento da organização proporcionam um maior grau de comprometimento dos funcionários com ela. As recompensas representam um custo para a organização, logo é preciso analisar a relação entre custos e benefícios de seus sistemas de recompensas, pois devem trazer retorno à organização, além de incentivar as pessoas a fazer contribuições à ela. (CHIAVENATO, 2008, p. 55).

De acordo com Vianna *et. al.* (2013, p. 30) A principal função do feedback é informar aos jogadores como está sua relação com os diferentes aspectos que regulam sua interação com a atividade.

A mecânica de Emoção é essencial para que os participantes tenham a ambição de alcançar o objetivo. Alves (2014 *apud* Ferreira 2015) comenta que elas são motivadas por meio de feedbacks e recompensas. Assim pode-se considerar que as emoções aparecem em todos os casos, pois todos eles apresentam esses elementos. A progressão, explicada pelos mesmos autores como sendo o oferecimento de mecanismos para que o colaborador perceba que está evoluindo, está presente nos elementos, são eles *feedback*, *ranking* e pontuação respectivamente.

Narrativa está associada ao entendimento do contexto em que se insere o usuário e quais são seus anseios e limitações. É importante observar também que os funcionários só se envolvem em longo prazo com jogos que façam sentido. (VIANNA ET AL. 2013, p. 20).

Condições ajustam o nível de complexidade do jogador frente à atividade a ser desenvolvida, liberando a criatividade e estimulando o pensamento estratégico. (VIANNA ET AL. 2013, p. 30). Ou seja, a mecânica de condições é um conjunto de regras que definem como o usuário pode utilizar o ambiente, como esse ambiente funciona, o que é ou não permitido, etc. As regras servem para limitar as ações dos usuários e tornar o sistema gerenciável (Kapp, 2012).

As regras podem ser divididas em operacionais, que definem como o sistema funciona; formativas, que definem a estrutura formal da funcionalidade do ambiente; implícitas,

que determinam o contrato/acordo entre dois ou mais usuários; e instrutivas, que determinam a forma de aprendizado (Kapp, 2012).

Relacionamento são interações humanas (amigos, colegas), dinâmicas sociais. O ato de jogar esta inserida nas mais diversas relações sociais. Os jogos são artefatos que constroem uma relação dialógica e dialética com os sujeitos a partir de suas formas de interação. (VIANNA ET AL. 2013, p. 17).

O quadro a seguir resume os principais mecanismos da gamificação, que serão utilizados para aprofundar este estudo de caso.

QUADRO 1 – MECÂNICAS DE GAMIFICAÇÃO - CONCEITUAÇÃO

MECÂNICAS DE GAMIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO
COMPETITIVIDADE E COOPERAÇÃO	Desejo de estar com outras pessoas. Cria-se um sentimento de vitória e derrota.
DESAFIO	Onde concentram suas atenções para atingir para atingir os objetivos.
RECOMPENSAS	Incentivo para as pessoas a fazer contribuições para a empresa.
<i>FEEDBACK</i>	Objetivo de informar os jogadores.
EMOÇÕES	Tenham um senso de ambição de alcançar o objetivo.
PROGRESSÃO	Para que o colaborador perceba que está evoluindo.
NARRATIVA	Entendimento do contexto que se está inserido.
CONSTRIÇÕES	Nível de complexidade á ser enfrentado.
RELACIONAMENTO	São Interações humanas.

FONTE: Os Autores (2016).

Vianna et al. (2013) mencionam que são muitos os indícios que mostram a urgência com que as empresas têm em repensar os modelos atuais de produção, com o intuito de potencializar a colaboração, agilizar processos datados, incompatíveis com a velocidade dos acontecimentos, motivar e fidelizar funcionários assoberbados por tantas distrações e promover a troca de informações de maneira objetiva e transparente. Com isso a gamificação surge como uma ferramenta capaz de sugerir alternativas ou um novo modo de enxergar as relações de trabalho.

2.2 Redução de custos

No atual cenário econômico faz com que as organizações tenham, cada vez mais, a necessidade de criar novos meios de reduzir custos, pois é na maioria das vezes, a única forma de enfrentar a concorrência e se manter no mercado.

Por considerar seu aspecto de inegável relevância na tomada de decisões gerenciais, este estudo de caso vai abordar os diversos conceitos e visões sobre redução de custos, com base referencial em alguns autores.

Neste contexto, para Zanluca (2009), uma empresa que possua um sistema de controle de custos eficiente consegue controlar suas atividades, tendo como finalidade, a redução dos custos de seus produtos e a melhora da produtividade, obtendo assim, vantagem competitiva frente à concorrência, aumento da demanda e a ampliação de sua importância no mercado.

Já para Martin (2000) só é possível uma política de redução de custos permanente e duradoura, que não afete a estrutura empresarial, considerando a macro visão das quatro óticas de atuação, são elas: ótica da produção de valor; ótica dos processos internos; ótica dos recursos e ótica do financiamento.

Os custos são de domínio interno, portanto, pode-se fazer gestão dos mesmos, na busca da sua redução. Proporcionando, assim, maximização no lucro. O autor a seguir descreve que:

Uma política de redução de custos pode ser entendida como um conjunto de diretrizes coordenadas pela alta administração da empresa com o objetivo de reduzir de maneira permanente e geral seus custos e despesas por meio de enfoques coordenados e integrados, medidas e procedimentos específicos, para obtenção de ganhos de eficiência e produtividade (PADOVEZE, 2005, p 427).

Diante disso, e através de um bom entendimento administrativo, conhecimento na área financeira e nos conceitos básicos relacionados ao controle de custos, a empresa poderá obter bons resultados através da redução de desperdícios.

2.2.1 Indicadores de redução de custos

Para gerenciar um processo produtivo é necessário medir, de alguma forma, o resultado das ações tomadas seja em melhorias de processo ou em ações de redução de custos. O que permite identificar o que está oferecendo resultados positivos e rejeitar o que não contribui para os resultados esperados. Para estas medições são usados vários indicadores.

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso

metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado. (FERREIRA *et al.* p. 121 - 2009).

Ao reconhecer a importância da redução de custos para a organização, a mesma tem uma abordagem eficiente para a eliminação dos desperdícios e do que é ineficiente no processo produtivo. A melhoria de processos está totalmente ligada a redução de custos, pois com ela a empresa obtém uma significativa redução nos custos de produção.

2.3 Melhoria de processos

As organizações são compostas por uma complexa combinação de recursos (capital humano e intelectual, equipamentos, instalações, sistemas informatizados, etc.) interdependentes e inter-relacionados que devem perseguir os mesmos objetivos, cujos desempenhos podem afetar de forma positiva ou negativa a organização como um todo. Aldowaisan e Gaafar (1999) *apud* Salgado (2013) afirma que uma empresa para melhorar seu desempenho deve, em primeiro lugar, identificar as suas operações críticas, que são as que afetam mais diretamente a qualidade.

A melhoria de um processo ocorre mediante a necessidade de prevenção ou correção de problemas que poderão acontecer ou aconteceram no andamento do processo. Segundo Barbará (2006, p. 137), pode-se definir processo como:

Conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços, e/ou informações. Processos são resultados do sistema de ação, representados por fluxos de atividades ou eventos.

Para um bom desempenho, é necessário identificar, ainda, os problemas, que são muitas vezes os gargalos do processo, eliminando-os, transferindo-os para outro ponto, ou praticando melhorias, pois esses gargalos é que ditam o ritmo do processo. Harrington (1993, p. 34) diz que “os processos são as atividades-chave necessárias para administrar e/ou operar uma organização”. Já Davenport (1994) diz que um processo é, portanto, uma específica ordenação de atividades de trabalho através do tempo e do espaço com um início, um fim, um conjunto claramente definido de entradas e saídas e uma estrutura para a ação.

Um objetivo direto da melhoria de processos é através da eliminação de custos redundantes e da redução do tempo de conclusão dos ciclos dos processos. Mas para que as melhorias de processos de negócios tenham maiores chances de atingir os objetivos desejados, essas etapas devem ser conduzidas de acordo com as melhores práticas do mercado. De acordo com Paim e Colegas (2009), melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo.

SLACK ET AL (1997) complementa que melhoria de processos em uma organização pode partir da adoção de dois modelos: melhoria contínua, caracterizada por pequenas e

constantes mudanças incrementais nos processos existentes; melhoria radical, caracterizada pela ruptura com o processo atual e sua substituição por um novo processo completamente distinto do anterior e "reprojetado".

O melhor modelo a se aplicar em uma empresa é o de melhoria contínua que segundo Slack, Chambers e Johnston (2001, p.577) expõem que "o melhoramento contínuo favorece a adaptabilidade, o trabalho em grupo e a atenção a detalhes". Ou seja "melhorar os processos da organização é fator crítico para o sucesso institucional de qualquer organização, seja pública ou privada, desde que realizada de forma sistematizada e que seja entendida por todos na organização." (SCARTEZINI, 2009 p.5).

3 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

3.1 Descrição da Organização

O Grupo Alpha foi fundado em 1889 durante a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), a empresa fabricou munição, aviões militares e veículos como o tanque de guerra. Após a guerra, a empresa tornou-se líder de mercado na Europa. No período entre guerras, a Alpha ampliou seu escopo, produzindo máquinas agrícolas e industriais. Em abril de 1986 o governo do País sede opôs-se à privatização da Alpha. Porém, 10 anos depois, em 1996 a empresa foi parcialmente privatizada.

Atualmente o governo do País sede detém 15,7 % da empresa. A Alpha está presente em 132 países nos cinco continentes e tem mais de 140 mil colaboradores em todo o mundo. Na América do Sul, possui fábrica na Argentina desde 1966, porém seus modelos foram montados naquele país desde 1960. No Brasil, esteve presente na década de 1960. Em 27 de outubro de 1995 foi criada a pessoa jurídica "Alpha do Brasil Automóveis".

Em 1998 foi inaugurada a moderna planta fabril no Estado do Paraná. Sua fábrica que hoje foi ampliada passando a produção de 300 mil para 400 mil veículos anualmente. A Alpha possui atualmente 275 concessionárias em todo o Brasil.

3.2 Produtos e processos

Os principais produtos são: automóveis de passeio hatches e sedans de pequenos e médios portes, SUVs 4x2 e 4x4 e veículos furgão de carga de pequeno e grande porte. Os motores são produzidos em seu complexo industrial os propulsores 1.0, 1.2, 1.6 e 2.0 de 8V e 16V nas versões a gasolina e bicombustível.

Os principais processos na Alpha do Brasil são divididos em 4 setores para a construção de automóveis e o setor administrativo. Todos eles sub- setorizados, com alta tecnologia e alta formalização dos processos produtivos, onde existem manuais operacionais com todos os procedimentos. O setor de estamperia por sua vez, é responsável por uma

produção de 284.000 peças por mês. A linha de corte é a área onde se inicia o processo de fabricação dos veículos.

Os motores ganharam destaque no mercado brasileiro pela robustez e economia. A eficiência alcançada por estes motores está diretamente ligada ao trabalho desenvolvido pela Alpha Tecnologia Américas, criado em 2007, que conta com cerca de 600 engenheiros no Brasil. Na carroceria as partes se tornam uma só, com profissionais especializados e robôs de alta precisão, este setor é responsável pela junção de peças. Começando por assoalho, laterais, teto, e partes móveis.

No setor de pintura é realizada a aplicação de selador, anticorrosivo, base para a pintura e pintura. Também com robôs de alta tecnologia e precisão, que fazem a pintura de toda a carroceria sem a intervenção humana. Os processos na montagem são realizados 90% por operadores capacitados. É na montagem que o motor e a suspensão são acoplados a carroceria. Na sede administrativa que se encontra no Complexo Produtivo, estão agrupadas, presidência, diretorias, gerências, engenharia e ainda o setor administrativo de várias empresas fornecedoras da Alpha do Brasil.

3.3 Principais equipamentos, instalações e tecnologia.

O Complexo tem uma área total de 2.500.000 m², e área construída de 185.000 m². Abrigam dentro do complexo, administração e fábricas distintas, CVP veículos de passeio, CVU veículos utilitários e Fabrica de motores.

Dentro do complexo são inúmeros equipamentos, sendo os principais como Estamparia (prensas, robôs, esteiras), a carroceria (Pinças de solda, robôs, lixadeiras, máquinas de solda, dispositivos de fixação de peças e elevadores). As pinturas (Robôs de pintura e aplicação de selante), e montagem (Robôs, parafusadeiras, ferramentas com alta precisão de torque, dinamômetros, túnel de vento, túnel de estanqueidade).

3.3.1 Indicadores de qualidade específicos

Os indicadores de qualidade utilizados pela organização são padrões desenvolvidos pela mesma, que revelam a qualidade percebida para cada setor e subsetor e também auxiliam na percepção de redução de custos. A seguir alguns conceitos dos indicadores específicos conforme o quadro abaixo:

QUADRO 2 – INDICADORES DE QUALIDADE:

NOME	DESCRIÇÃO
STR – <i>Straight Through Ratio</i> (Com relação direta)	Carros sem defeitos para venda direta ao cliente.

AVES	Cotação de qualidade completa, cotação estática ou dinâmica: estática é com o veículo parado; dinâmica é com o veículo em movimento na linha de produção.
ACAR	Subsetor onde veículos com defeitos onde não é possível fazer o retoque em linha de produção são desviados para este subsetor.
PAD PINTURA	Percentual de Aceitação Direta = Carros não desviados para nenhum retoque no setor de pintura.
RLIN PINTURA	Retoques realizados no setor de pintura, porém realizados em linha de produção, o veículo não precisa ser desviado para realizar o retoque.
PAD CARROCERIA	Percentual de Aceitação Direta = Carros não desviados para nenhum retoque no setor de carroceria.
DPU CARROCERIA	Defeitos por unidade no setor de carroceria.
COTAÇÕES	Quando um defeito é contínuo ele é cotado para que o setor responsável tome as devidas providências para que o problema seja resolvido.

FONTE: Dados extraídos da Figura 1 (anexos) – Relatório dos Indicadores de Qualidade (2015) fornecido pela empresa Alpha Automóveis.

3.4 Força de trabalho.

A Alpha do Brasil tem 4.000 colaboradores diretos e 20.000 colaboradores indiretos. Cada UET – Unidade Elementar de Trabalho é constituída de 8 a 12 operadores e um team leader que é responsável pela coordenação e o ritmo da produção. Não há empresas terceirizadas que executam operações que estão ligadas a atividade fim da organização.

No efetivo da fabrica (Administrativo - 32%, Operadores - 68%), na idade media (Administrativo - 30 anos, Operadores – 27 anos), escolaridade (Administrativo - 65 % Superior completo, Operadores - 82% Ensino médio e 18% Superior incompleto).

3.5 Clientes e mercados.

A indústria automobilística Alpha está presente em todo o mundo, suas principais participações de mercado estão divididas entre os continentes: América Latina com 22,60%, África com 26,20% e Europa liderando com 55,00%.

A gama de automóveis atende tanto homens quanto mulheres, de diversas idades e classes sociais. Mas tem como seu público alvo as mulheres, em uma faixa de idade de 30 a 50 anos, pois de acordo com estudos o design dos carros oferecidos pela empresa Alpha agrada mais as mulheres dessa faixa de idade, por conta dos detalhes, segurança para a família, economia, posição confortável para dirigir etc.

A Alpha desenvolveu um material para os bancos que não desfia a meia calça das mulheres, os carros contam com diversos compartimentos para guardar objetos. Algumas das

campanhas para divulgação de um novo automóvel são voltadas exclusivamente para mulheres.

3.6 Busca da excelência em relação à redução de custos.

Os projetos de redução de custos na Alpha ocorreram em duas fases distintas. Na primeira fase o projeto foi nomeado como Acelera Alpha, onde os colaboradores preenchem uma ficha com a ideia de redução de custos, essa ficha era avaliada por uma banca que verificava a viabilidade da ideia, e uma segunda equipe implantava a ideia. Conforme a mecânica de recompensa os colaboradores recebiam prêmios como, por exemplo: canetas, chaveiros, mochilas, squeezes.

O projeto obteve resultados significativos, porém por depender de autorização de terceiros as ideias eram barradas, arquivadas ou quando implantadas havia falha de comunicação, interferindo no objetivo inicial. Por se tratar de um projeto novo, havia a grande possibilidade de fracasso, o que ocasionou em baixa disponibilidade de recursos do setor financeiro. Abaixo um breve histórico do Projeto Acelera Alpha:

2009 – Em cinco de novembro é divulgado à todos os colaboradores o projeto de redução de custos Acelera Alpha.

2010 - O Acelera Alpha recebe 512 ideias e reduzem mais de R\$100 mil em custos de produção.

2011 – O presidente mundial do Grupo Alpha anuncia o investimento de R\$1,5 bilhão na fábrica do Brasil.

Na segunda fase, o projeto foi mais bem definido e formalizado, e teve maior suporte da área financeira e comunicação. Atualmente são formadas equipes de todos os setores da fábrica, que implantam uma ideia de redução de custos e depois é apresentada para uma banca avaliadora, que faz o cálculo exato de quanto foi à redução em reais.

A principal mudança foi a autonomia da equipe para a elaboração e aplicação da ideia, o que resultou em melhoria de processos e maior engajamento dos colaboradores. As recompensas também tiveram melhoras, pois as equipes que concluíram 100% de seu projeto concorrem a prêmios como: viagens pagas com um acompanhante com tudo incluso (passagens aéreas, hotel, traslado, alimentação e uma Gopro), e diversos eletrônicos.

Esse projeto foi nomeado Copa Custos, e ocorre em todas as fábricas Alpha Automóveis ao redor do mundo, elas competem entre si em busca de produtividade, redução de custos e excelência nos processos. Abaixo é descrito a linha do tempo do Projeto Copa Custos no Brasil:

2012 - Foi desenvolvida uma campanha interna de incentivo: a Copa Custos que, usando o futebol como tema, estimula os colaboradores durante um ano inteiro a ter iniciativa e desenvolver projetos para reduzir os custos de produção.

2013 – É realizada uma pesquisa para a premiação da Copa Custos.

2014 – Recorde de inscrições na Copa Custos com 397 equipes inscritas e 1.600 colaboradores envolvidos.

2015 – Mais de R\$ 3 milhões são reduzidos em custos de produção e melhoria de processos.

2016 - A Copa Custos fez tanto sucesso que já está indo para sua quarta edição, com número recorde de participação, sendo inclusive, premiada internacionalmente pelo Grupo Alpha.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo de caso tem caráter aplicado, descritivo e conclusivo, visto que “estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2008).

A pesquisa aplicada depende de dados que possam ser coletados de formas diferenciadas (...) questionários, formulários, análise de documentos, etc. (NUNAN, 1997 *et. al.*). Descritivo porque “descreve as características de uma população ou fenômeno...” (GIL, 2008). E conclusivo já que “visa identificar os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos ou variáveis que afetam o processo. Explica o porquê das coisas”. (LAKATOS E MARCONI, 2011).

Foi utilizada a abordagem qualitativa, que de acordo com Dyniewicz (2007) é o conhecimento adquirido através da descrição das experiências vividas e definidas pelos personagens. Para Mazzotti e Gewandsznajder (1999) a abordagem qualitativa, por sua diversidade, não permite regras precisas que possam ser aplicadas em todos os casos. Já para Marconi e Lakatos (2000), aborda as distinções entre leis e as teorias do ponto de vista qualitativo, e formula relações entre características observáveis, ou experimentáveis de um objeto de estudo.

“A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc”. (FONSECA, 2002).

Para organizar e analisar os dados, optou-se por realizar o estudo de caso entre os anos de 2012 à 2015, pois no final do ano de 2012 foi o começo do desenvolvimento do Projeto Copa Custos com a teoria e prática das mecânicas de gamificação, que é o principal objeto de estudo desse trabalho.

A abordagem qualitativa foi realizada através de entrevistas e foi utilizado um roteiro de perguntas como base, foram feitas 15 perguntas à Gestora que implantou o projeto e 9 perguntas a 5 colaboradores (consultar Apêndices I e II) de diferentes setores entre eles operadores de fabricação, supervisores e um Chefe de Produção, onde todos já participaram do Projeto Copa Custos. As perguntas feitas a Gestora foram relacionadas ao desenvolvimento do projeto, já as perguntas para os colaboradores foram voltadas para como eles veem o projeto, os objetivos, o suporte que eles recebem, optou-se por formular perguntas de forma indireta relacionada as mecânicas de gamificação.

Os documentos foram acessados através do *login* de um colaborador no Portal Alpha, onde pode-se coletar dados no item 'Gente Alpha Express', parte da pesquisa foi baseada nos informativos online que são relacionados ao projeto Copa Custos (consultar anexos - informativos), esse link possibilita downloads de todos os jornais internos que são distribuídos na empresa, onde contém informações para os colaboradores sobre o que é, os objetivos, as regras, passo a passo para inscrição, rankings das equipes, prêmios e divulgação de fotos e entrevistas da premiação anual das equipes vencedoras do projeto Copa Custos. Foi analisado também o regulamento do novo projeto Copa Redução de Custos.

Foi realizado um levantamento de campo com documentos e dados fornecidos pela organização, informações sobre o progresso das recompensas, e dados sobre a evolução da redução de custos ao longo dos anos que possibilitou a elaboração de um quadro comparativo.

5. ANÁLISE DE DADOS

Para iniciar a análise foi preciso pesquisar que a Alpha Automóveis do Brasil desenvolveu dois projetos Acelera Alpha e a Copa Redução de Custos (Copa Custos), ambos foram projetos de reconhecimento aos colaboradores que sugeriam ideias de melhorias contínuas e de redução de custos.

5.1 Projeto acelera alpha.

O Projeto Acelera Alpha foi lançado em 2009 a pedido do Diretor de fabricação, que viu a oportunidade de reduzir custos no processo produtivo através da participação dos colaboradores, incentivando o trabalho em equipe, elevando a competitividade da empresa e aumentando a produção com qualidade e preço baixo.

O Acelera Alpha tem como características o preenchimento de uma ficha com a descrição da ideia de melhoria ou de redução de custos. As elaborações das ideias eram feitas pelos colaboradores, e repassadas para uma equipe de analistas que avaliavam se a ideia era ou não passível de implementação. Ou seja, os colaboradores não tinham autonomia para aplicar a ideia na prática. A premiação era feita através de pontos, calculados com base na redução de custos da ideia implantada. Exemplo: se a ideia tem uma redução de R\$5.000,00 o

colaborador recebe 25 pontos, 0,5% do valor da redução anual. Os pontos poderiam ser trocados por prêmios que iam de chaveiros (40 pontos) à finais de semana com um carro (10.000 pontos) da Alpha.

Algumas mecânicas de gamificação foram utilizadas como: recompensas, constrações, progressão, mas não estavam claras e nem bem definidas, o que prejudicou a aplicação e sucesso do projeto em longo prazo.

O projeto teve uma redução de custos de cerca de R\$200 mil em seus dois primeiros anos de aplicação. O Diretor de Fabricação considerou baixos os resultados, porém, percebeu a oportunidade de melhorar o projeto solicitando ao setor de comunicação interna que fizessem um planejamento, para elaboração de um novo projeto com objetivos de: reduzir de custos, engajar colaboradores, melhorar os processos e elevar a satisfação do cliente. O resultado desse planejamento originou o projeto Copa Custos.

5.2 Projeto copa custos

A disputa pelo mercado automotivo brasileiro é acirrada, e a Alpha Automóveis verificou a necessidade de reduzir custos para ser mais competitiva frente à concorrência. Para incentivar o desenvolvimento de ideias inovadoras, e atingir esse objetivo foi criado a Copa de Custos. Segundo os dados do informativo interno quinzenal nº48 – 19 outubro/2012:

A inflação acelerou em setembro, alcançado o maior índice para o mês desde 2003: 0,57%. Significa que os custos estão aumentando, ou seja, nossas despesas estão crescendo. Qual a saída? Trabalhar forte na redução de custos para garantir a competitividade dos nossos produtos. Isso é necessário porque hoje não é possível repassar o aumento dos custos para os preços dos veículos.

A Matriz da Alpha Automóveis solicitou mais detalhes sobre o Projeto Acelera Alpha, devido ao resultado de redução de custos do projeto. Segundo a entrevista com a gestora foi a Matriz que apresentou mais detalhes sobre teoria de mecânicas de Gamificação, e o setor de Comunicação verificou que as mesmas poderiam ser aplicadas para o aperfeiçoamento e desenvolvimento de um novo projeto que foi nomeado de Copa Redução de Custos, que ficou mais conhecido como Copa Custos.

A escolha de nome do projeto foi proposital pois a Alpha tinha como objetivo relacionar o novo projeto, com o grande evento que seria realizado no Brasil em 2014, a Copa do Mundo de Futebol, esse foi um dos pontos que deu origem a Copa Custos.

No final de 2012 com maior aporte financeiro e incentivo do Diretor de Fabricação, foram levados em consideração os erros e acertos do projeto Acelera Alpha. A Gestora de Comunicação junto a uma auxiliar realizou entre os meses de janeiro a abril de 2013 um novo planejamento, e traçaram novas estratégias para a empresa. Como afirma em entrevista:

O Projeto Copa Custos foi um pedido do Diretor de Fabricação que viu a possibilidade de reduzirmos os custos e que isso poderia ajudar a organização a aumentar suas vendas. No início eram somente eu e mais uma auxiliar para desenvolver o projeto, em 2013 éramos uma equipe de 22 colaboradores com o foco em redução de custos.

No dia 28 de maio de 2013, pela primeira vez, ocorreu um *Workshop*¹ com participação de aproximadamente 900 pessoas de 25 áreas de suporte, que simultaneamente se engajaram para atingir um mesmo objetivo: gerar ideias de redução de custos. Foram 4 horas dedicadas para esta atividade e mais de 1.500 propostas criadas. Com o sucesso do *Workshop* através do *brainstorm*², verificou-se que essas ideias poderiam emergir de todos os setores da fábrica, estimulando o trabalho em equipe. Devido ao sucesso desse evento deu-se início para o desenvolvimento e características do projeto Copa Custos.

A Copa Custos não tinha como objetivo somente à redução de custos, o propósito do projeto era maior e mais ambicioso. Segundo relatou a gestora em entrevista o projeto visava engajar todos os colaboradores, melhorar os processos rotineiros, reforçar a visão, missão e valores da empresa, elevar a qualidade dos produtos, trazer um diferencial perante seus concorrentes, de forma que refletisse na satisfação dos clientes ao comprar um automóvel da Alpha. O papel do colaborador foi fundamental para que isso ocorresse, pois na entrevista a Gestora afirma que:

(...) uma equipe normalmente é composta por pessoas que trabalham juntos e assim cada um pode conhecer um pouco mais do colega, o que ajuda muito no dia-a-dia. Com isso vem a redução de custos que é muito importante para a empresa, o que a torna mais competitiva e também é mais bem vista no mercado pois os projetos não são somente de melhorias no processo produtivo, são também projetos que envolvem a sustentabilidade de nossos processos, isso hoje em dia é muito importante para nossos clientes e para o meio ambiente.

O setor de comunicação aprofundou o conhecimento sobre a teoria da Gamificação, e utilizou todas as mecânicas no novo projeto. A seguir será apresentada a análise da teoria na prática.

5.3 As mecânicas de gamificação na copa custos

A seguir serão apresentadas as análises das mecânicas de gamificação, que foram identificadas no Projeto Copa Custos através das entrevistas realizadas com os colaboradores

¹ *Workshop*: é uma reunião de um grupo de pessoas interessadas em um determinado assunto. Pode ser também uma atividade para discussão sobre um tema que é de interesse para todos. Fonte: (<https://www.significados.com.br/workshop>)

² *Brainstorm*: significa tempestade cerebral ou tempestade de ideias. É uma expressão inglesa formada pela junção das palavras "*brain*", que significa cérebro, intelecto e "*storm*", que significa tempestade. Fonte: (<https://www.significados.com.br/brainstorm>)

e com a gestora responsável pelo desenvolvimento e aplicação do projeto. Será feito a descrição de cada uma das mecânicas e citados exemplos das etapas de aplicação e os resultados alcançados. Por último, será apresentada uma análise de como a utilização das mecânicas de gamificação contribuíram para reduzir custos ao longo dos anos e elevar a participação de mercado da empresa.

5.3.1 Desafio

Foi desenvolvida uma campanha interna de incentivo ao colaborador, a Copa Custos que por sua vez envolvia os colaboradores através de uma competição, onde os mesmos se viam desafiados a implementarem uma ideia de redução de custos ou melhoria de processos, com uma equipe que auxiliassem no implemento da ideia.

A Alpha leva em consideração que os desafios devem ser algo atingível. A partir disso, o projeto estimula as equipes a darem o melhor de si para que juntos, alcancem o objetivo proposto. As regras ajustam o nível de complexidade frente à atividade a ser desenvolvida, liberando a criatividade e estimulando o pensamento estratégico. Segundo os dados do informativo interno quinzenal nº 50 - 07 de dezembro/2012.

Estou confiante que nossa equipe vencerá os desafios de crescer e produzir mais com toda a qualidade que sabemos fazer e sairá vitoriosa, pois este time tem orgulho de ser “Alpha”. Por isso afirmo que 2013 será o ano do crescimento” (Diretor Fabricação Veículos).

O projeto Copa Custos cria um senso de desafio para as equipes, portanto tem a função de definir a maneira pela qual as mesmas se comportaram, ou de que modo organizará suas ações impostas pelo jogo.

Assim as pessoas inseridas nessas dinâmicas, sentem-se desafiadas o suficiente para que fiquem motivadas ao se envolverem na competição. Assim, é possível identificar quais os fatores no planejamento e na execução dessa dinâmica que contribuem para despertar no indivíduo essa sensação. Segundo os dados do informativo interno quinzenal nº 82 – março/2013:

Acreditar nos desafios e nas nossas ideias é fundamental para garantirmos um bom resultado. Reduzir custos é uma questão de sobrevivência para o futuro da Alpha”. (Líder da equipe - CVP).

Segundo Viana e colegas (2013), a falta de engajamento em logo prazo é provável que o jogo fique monótono, ou seja, faz com que o fluxo entre desafio e dificuldade não esteja adequado. As equipes participantes do projeto sempre buscam algum tipo de desafio para se superar aliados ao envolvimento de todos os colaboradores, fundamental para trilhar um caminho de superação, onde o resultado observado é o de participantes engajados a buscar soluções inovadoras para os desafios que tem pela frente.

Esse é a forma de aplicação da mecânica de desafio que propôs o projeto, onde as equipes concentram suas atenções para atingir os objetivos na busca de redução de custos e melhoria de processos, que reflete na competitividade para fazer frente à realidade de mercado.

5.3.2 Narrativa

Anualmente na Alpha Automóveis são apresentados aos colaboradores índices de competitividade da organização, para que os mesmos estejam cientes da posição da organização perante o mercado. Também são exibidos aos colaboradores os números da Copa Custos e que os resultados impactam diretamente na posição da organização no mercado.

Para que isso ocorresse de maneira organizada e padronizada foi criado o regulamento, e definido que as ideias propostas para reduzir os custos e melhorar o processo, deveriam passar por 3 etapas de avaliação, apresentadas no quadro a seguir:

QUADRO 3 – ETAPAS DE AVALIAÇÃO

1ª AVALIAÇÃO	2ª AVALIAÇÃO	3ª AVALIAÇÃO COMITE INTERNO	CODIR SEMI FINALISTAS	EVENTO FINAL FINALISTAS
CLASSIFICATÓRIA	CLASSIFICATÓRIA	ELIMINATÓRIA	ELIMINATÓRIA	CLASSIFICATÓRIA
Envio da Foto	Envio de Vídeo de Guerra	Escolha do Tema	Escolha do Tema	Objetividade e Clareza
Escolha do Tema	Solução do Problema	Cronograma	Cronograma	Presença de Palco
Cronograma	Perenização da Implantação do Projeto	Situação atual vs Proposta	Situação atual vs Proposta	Torcida
Situação Atual	Ganho Financeiro	Objetivo	Objetivo	Ganho Financeiro
Objetivos e Metas	Data de Aplicação	Solução do Problema	Solução Problema	
Ganho Previsto		Perenização da Implantação do Projeto	Perenização da Implantação do Projeto	
Previsto em Budget/ Projeto Planejado		Previsto em Budget/ Projeto Planejado	Previsto em Budget/ Projeto Planejado	
		Ganho Financeiro	Ganho Financeiro	
		Data de Aplicação		

FONTE: Informativo interno nº 131- 17 Maio/2015

O regulamento da Copa Custos é ajustado anualmente, e se adequa às necessidades da organização. A Gestora do setor responsável pela Copa Custos mostra a importância de se atualizar para alcançar os objetivos da organização “Anualmente mudamos algumas regras e prêmios para nos atualizar a realidade”, ressaltando a importância da atualização do contexto da competição para alcançar os objetivos.

Os colaboradores deixam claro através das entrevistas realizadas que a organização mostra quais são os objetivos e quais são os resultados pretendidos pelo projeto. Para Alves (2014), “A mecânica de narrativa está associado ao entendimento do que se é proposto: é a estrutura que une os elementos da gamificação é o entendimento do contexto em que se insere o usuário e quais são seus anseios e limitações”.

O entendimento da competição está relacionado às regras do jogo, o que faz que o competidor entenda o contexto em que está inserido e também delimitam as ações de cada equipe.

A equipe de Comunicação deixou claro através dos informativos que o objetivo do Projeto Copa Redução de Custos não era somente reduzir os custos e melhorar os processos, o projeto também tinha como objetivo tornar os automóveis da Alpha mais acessíveis aos clientes, apresentando um baixo custo, mas com alta qualidade, elevando a satisfação do cliente.

E para isso ocorrer, foi necessária a ajuda do colaborador. Em entrevista com o Supervisor ele afirma:

A Copa Custos é uma ótima maneira de fazer com que todos trabalhem com um só objetivo, que é a satisfação do cliente, a redução de custos é somente o resultado do trabalho em equipe e da interação de todos os colaboradores.

Em entrevista o Chefe de Produção percebe que os outros objetivos do Projeto são superimportantes para o crescimento da empresa, dizendo que:

A Copa Custos é uma grande sacada da Alpha, ela faz com que os colaboradores se sintam motivados a trabalharem com o foco na satisfação do cliente. Para que isso ocorra precisamos de produtos que chamem a atenção dos nossos clientes seja pelo preço praticado, seja pela qualidade dos produtos, seja pela visão da marca Alpha, enfim isso tudo chama a atenção do cliente e é isso que a Copa Custos proporciona.

A mecânica de Narrativa é o ponto inicial e essencial para o entendimento do Projeto Copa Custos, pois com uma narrativa bem elaborada o setor comunicação conseguiu expressar e se fez entender quais eram os objetivos do projeto e como isso poderia ser alcançado.

5.3.3 Condições

A organização da Copa Custos disponibiliza anualmente a todos os participantes o regulamento, que é composto por 14 cláusulas que apresenta ao participante: quem pode se inscrever, o cronograma obrigatório, os critérios de pontuação e eliminação, a classificação dos vencedores, as regras do sorteio de um carro da marca Alpha que ocorre no evento de premiação que ocorre no final do ano, os prêmios da equipe campeã etc. Detalhadamente o que se deve ou não fazer no decorrer da competição.

As regras da competição são adequadas aos objetivos da organização que vão desde a qualidade dos produtos à satisfação dos clientes. As regras foram ficando mais claras e específicas de acordo com as edições, conforme cita um colaborador em entrevista: “No início da Copa Custos não tínhamos nenhum suporte, as regras não eram claras, não tínhamos um

acompanhamento da evolução das equipes na competição e hoje temos tudo isso, é uma competição muito bem organizada”.

Os informativos mensais trazem também informações sobre as regras básicas de inscrição. A cláusula a seguir do regulamento detalha uma das regras de participação:

2.4. Os resultados obrigatoriamente deverão ser expressos em R\$/veículo ou R\$/motor, esta unidade significa o valor de redução dos custos por veículo ou motor. O não atendimento a esta regra, penaliza a avaliação.

A aplicação da mecânica de restrições garantiu que os processos seguissem padrões e estabeleceu níveis de complexidade para todos os participantes da competição.

5.3.4 Relacionamento

A primeira ideia do projeto Copa Custos foi que os colaboradores formassem equipes para a implementação de um projeto que reduzisse custos nos processos produtivos. Com a formação da equipe era necessária à interação de todos os membros na execução do projeto. A proposta do projeto não só incentiva uma competição saudável, mas também deixam as equipes mais unidas quando objetivos comuns são implementados, assim melhorando o trabalho em equipe. Afirma a gestora:

A Copa Custos é um projeto que não visa somente à redução de custos e sim a interação de nossos colaboradores no trabalho em equipe, pois uma equipe normalmente é composta por pessoas que trabalham juntos e assim cada um pode conhecer um pouco mais do colega, o que ajuda muito no dia-a-dia.

Corroborando com a mesma ideia o supervisor cita:

Ao participar da Copa Custos cada integrante da equipe tem uma ideia diferente e fazemos a escolha da que melhor represente o objetivo da Alpha.

É importante citar que o projeto da gamificação deve estar sempre alinhado aos ideais da organização. Isso faz com que o relacionamento dos colaboradores seja ainda maior, e que eles consigam contribuir ao participarem da Copa Custos. Cita o supervisor:

Fazemos questão que todos da equipe mostrem suas ideias, e todos se incentivam em prol da Alpha.

No âmbito interno da Alpha, os mecanismos da gamificação podem ajudar a melhorar o relacionamento entre as equipes participantes, com o aumento da troca de ideias entre os colaboradores, provocando assim mudanças internas no ambiente da empresa.

As estratégias de gamificação no campeonato vão além de incentivar o aprendizado dos colaboradores ou o incentivo ao cumprimento dos objetivos, onde se destaca a valorização e o reconhecimento dos colaboradores. Assim, estimula as competências, o espírito de colaboração para o trabalho em equipe e o engajamento das equipes no projeto.

Segundo Viana e colegas (2013), o engajamento desejado ocorreria, uma vez que o jogo estimularia a dedicação às tarefas designadas, possibilitando a construção de relacionamentos entre a organização e seus funcionários.

Com a evolução do projeto Copa Custos, os resultados motivam as equipes a participarem do projeto, levando em consideração a forma como interagem e na forma como se aplica as estratégias com relação aos propósitos da empresa Alpha. Assim, os colaboradores conseguem trabalhar melhor em grupo, o que pode fazer com que a motivação necessária seja incentivar os mesmos a atingir os objetivos através de um esforço conjunto. Segundo os dados do informativo interno quinzenal nº 73 - 13 dezembro/2013:

Tenho certeza que todas as equipes fizeram a diferença e contribuíram para que a Alpha seja mais competitiva frente a um mercado agressivo, como o nosso. O que estamos construindo juntos são as bases sólidas que garantirão nosso futuro. Temos que manter nosso rigor, disciplina e foco na redução de custos” (Diretor de Fabricação CVP/CVU).

O bom relacionamento com a equipe torna-se fundamental para facilitar o convívio e elaboração das ideias. Essa mecânica reforça o engajamento interno da organização e estimula a melhoria de processos, em vista que cada setor irá propor ideias que melhorem a função de suas atividades rotineiras.

5.3.5 Competitividade e Cooperação

Na empresa Alpha entre os colaboradores envolvidos no projeto há o estímulo para competição saudável o que pode ser útil, uma vez que competitividade não significa, necessariamente, deslealdade. Assim todos colocam os seus esforços (capacidade física, intelectual e disposição) na produção daquilo que a empresa se propõe.

O projeto Copa Custos consiste em estimular e promover o desenvolvimento de ideias inovadoras a cada ano, visando à redução dos custos e melhorias de processos através da competição interna entre as equipes participantes. Ressalta em entrevista o supervisor:

A Alpha mostra bem o que quer com a competição e nosso objetivo segue a mesma linha de pensamento.

É possível criar um ambiente competitivo interno no qual as equipes podem disputar a melhor colocação, deixando-as empenhadas para atingir os objetivos pelo projeto. Assim, estimular a competitividade entre os colaboradores é uma boa forma de incentivá-los a alcançarem as metas com mais eficácia e qualidade.

As mecânicas da gamificação podem ser utilizadas para o público interno promovendo acima de tudo, uma competição saudável entre as equipes participantes do projeto e incentivando-os ao aprimoramento das melhorias de processo.

A competição interna entre equipes na Alpha desperta nos colaboradores uma atitude proativa em torno dos objetivos propostos pelo projeto Copa Custos contribuindo para o trabalho em grupo.

FIGURA 1 – DIVULGAÇÃO DAS EQUIPES



FONTE: Retirada do Informativo Interno nº 200 (18 dezembro/2015).

O trabalho em equipe continua sendo uma vantagem competitiva, pois através do Projeto Copa Custos se incentiva a competição de maneira saudável onde as equipes se mantêm interessadas e alinhadas aos objetivos propostos pela empresa Alpha.

A importância da redução de custos está diretamente relacionada com a cooperação de todos, ele representa a dedicação de todos os colaboradores que se mobilizaram em prol da organização, e faz com que a marca continue a sua trajetória de crescimento no país. Segundo os dados do informativo interno quinzenal nº 73 – 13 dezembro/2013:

O nosso sucesso no futuro depende, diretamente, do engajamento de todos na busca de menores custos, diariamente. Juntos podemos tornar a Alpha cada vez mais forte e competitiva. (Presidente Alpha Automóveis do Brasil).

O projeto em si cria um estímulo de engajamento dos colaboradores que participam, pois, o próprio sentimento de desafio aumenta o espírito de competição entre as equipes, onde todos colocam seus esforços a um mesmo objetivo comum.

A mecânica de competição e a cooperação são importantes, pois os colaboradores participantes do Copa Custos são estimulados a buscarem um maior nível de desempenho e os mesmos se auxiliam mutuamente em busca dos mesmos objetivos, competindo uns com os outros, o que facilita o convívio dentro da equipe e proporciona alcançar os resultados pretendidos pela Alpha.

A competitividade e a cooperação fazem com que a motivação das equipes participantes busquem melhores resultados, aumentando a produtividade e a qualidade do trabalho. A gestora revelou:

Com isso vem a redução de custos que é muito importante para a empresa, o que a torna mais competitiva e também é mais bem vista no mercado pois os projetos não são somente de melhorias no processo produtivo, são também projetos que envolvem a sustentabilidade de nossos processos, isso hoje em dia é muito importante para nossos clientes e para o meio ambiente.

Para Viana e colegas (2013), seres humanos são competitivos por naturezas, portanto a competição existe em qualquer contexto, inclusive no profissional. Incentivar os colaboradores a trabalharem em equipe pode afetar tanto positivamente quanto negativamente no comprometimento dos colaboradores para com a organização e no elevar a competitividade perante seus concorrentes. Neste caso percebe-se que afetou a empresa positivamente, pois a mecânica de Competitividade e Cooperação foi proposta de uma maneira clara e objetiva.

5.3.6 Emoções

O próprio nome do projeto induz ao clima de Copa do Mundo, foi uma escolha proposital trazer o desafio dessa forma. Como o intuito de criar um sentimento de emoção ao participar da competição. No decorrer do projeto as emoções são trabalhadas de varias formas e em todas etapas. Ao se inscrever na Copa Custos desperta no colaborador o sentimento de inclusão, pois a empresa quer que o colaborador participe de uma forma ativa para alcançar um objetivo em comum, despertando o sentimento de 'ser dono' e tomar decisões importantes para a empresa. Como afirma o colaborador:

Estou muito feliz. A Alpha para mim é um estilo de vida, eu amo esta empresa. Temos conseguido evoluir muito a fábrica através do projeto Copa Custos. Sou motivado a contribuir cada dia mais para o crescimento da nossa marca.

É proposto para que as ideias sejam elaboradas em equipe, onde cada um apresenta e defende suas ideias. Isso cria uma oportunidade para que cada colaborador trabalhe a sua própria persuasão, já que cada um tem que convencer os demais colegas da equipe de que a sua ideia é a melhor. Como afirma em entrevista um colaborador da equipe vencedora do projeto em 2015: "Foi difícil, tivemos muito trabalho e dedicação. Era muita gente envolvida, tive que convencer todos a trabalharem para conseguir o resultado. A conquista não é só minha, mas de toda a empresa".

Os colaboradores se sentem desafiados desde o início do projeto, no decorrer da Copa Custos as equipes buscaram formar a sua própria identidade, através da escolha do nome da equipe, do grito de guerra, da foto que os representava, isso despertou a competitividade entre todos na fábrica. Pois cada equipe estava engajada a se dedicar e vencer a competição.

O reconhecimento está presente em todo o processo também, pois a empresa fez questão de agradecer todos os colaboradores que apresentaram ideias de redução de custos e melhorias de processos, independentes destas ideias terem sido escolhidas como vencedoras.

Esse agradecimento vem através de uma carta anual (Consultar Anexos Figura 2) enviado no final no ano, e escrita pelo próprio Presidente da Alpha Automóveis do Brasil, onde ele agradece a todos pela participação e incentiva o crescimento da empresa. Confira um trecho:

Para 2016, as perspectivas econômicas e para o setor automotivo continuam pouco animadoras, pelo menos por enquanto. Mas tenho a plena convicção de que, com tudo aquilo que aprendemos neste ano, temos todas as condições de fazer de 2016 também um ano de realizações. Isso porque temos na Alpha do Brasil um time profissional, apaixonado pelo que faz e preparado para fazer com que a nossa marca continue a sua trajetória de crescimento no país. Aproveito a oportunidade para desejar a você e à sua família um ano repleto de saúde, sucesso e conquistas. Um grande abraço e até a próxima edição!

Os colaboradores se sentem exclusivos e reconhecidos ao receberam a carta, como afirma em entrevista um operador de fabricação “(...) cada ano recebemos da Direção uma carta nos parabenizando pela ideia o que nos motiva ainda mais a participar no ano seguinte”.

Quem faz as transformações para uma empresa crescer são as pessoas. Por isso, a Alpha reforça o reconhecimento, pois sabe que houve trabalho e dedicação de todos. Com isso a organização da Copa Custos informa no final de todos os anos aos competidores que haverá um grande evento apresentar os ganhadores da Copa. Um miniestádio de futebol foi montado em uma apresentação contagiante.

A 3ª edição de um dos eventos mais importantes da Alpha do Brasil foi um show de emoção e animação, tanto para os colaboradores envolvidos nos projetos de redução de custos, quanto para os seus familiares presentes.

FIGURA 2 - EVENTO FINAL DE PREMIAÇÃO E COMEMORAÇÃO

Emoção marca evento de premiação da Copa Redução de Custos

O evento, realizado dia 07/12, para a divulgação da classificação dos finalistas, reuniu colaboradores, familiares, torcida das equipes, além do Comitê de Direção da Alpha do Brasil. Na ocasião, as equipes finalistas apresentaram os trabalhos e os resultados obtidos.



Equipes e familiares comemoraram os resultados com muita festa e emoção

FONTE: Retirada do Informativo Interno nº 158 – 20 novembro/2015.

Pode-se afirmar que a mecânica de emoção é ser percebida em diversas etapas do projeto e não somente na premiação.

5.3.7 Feedback

A mecânica de *feedback* revela que a meta é alcançável e dá motivação ao colaborador para continuar o trabalho. Comunica em tempo real se os jogadores estão perto ou longe da meta. O *feedback* permite que os jogadores vejam como estão progredindo no jogo

O processo da Copa é bem claro quanto a isso, tem que existir o *feedback* para que as equipes tenham mais clareza no decorrer da competição. Os elogios e críticas podem fazer com que ocorram mudanças nos projetos de cada equipe.

(...) sim recebemos o *feedback*, elogios vem no dia a dia e a Direção nos agradece formalmente. Já as críticas são parte do processo e isso nos ajuda a aperfeiçoar nossa ideia. (Chefe de Produção)

O retorno que a empresa repassa para os colaboradores ajuda muito a melhorar o desempenho da ideia das equipes, antes os colaboradores não tinham nenhuma informação, agora tem analistas que os informam qual é o real ganho do projeto de cada equipe através de uma planilha e também mostra o ganho em redução das outras equipes o que os motiva ainda mais, os jornais e o portal do colaborador tem também como objetivo mostrar informações sobre o projeto e como funciona.

Isso tudo faz com que os colaboradores tenham uma amplitude muito grande de como estão indo na competição. A partir de entrevista a gestora afirma que: "A divulgação acontece em toda a fábrica, com totens, banners, painéis informativos, em nosso portal, jornal semanal e mensalmente em nossa revista".

Diferente do que propõe a teoria da mecânica de *feedback* (consultar Quadro 1 – Mecanismos da Gamificação), na prática ela é aplicada de forma diferente. A equipe de analistas interfere com opiniões a respeito das ideias que são apresentadas pelos colaboradores, ou seja, há participação de forma direta e positiva, com intuito de moldar a ideia para ajudar os colaboradores a alcançarem o objetivo com sucesso. Essa interferência é feita de forma imparcial e para todas as equipes.

5.3.8 Progressão

Esta mecânica transmite aos jogadores a sensação de avançar no jogo, pois a ideia de evolução parece ser mais efetiva em aplicações de gamificação. A progressão direciona o comportamento do usuário, ou seja, incentiva a competição e define o que é valioso no sistema.

Todas as informações sobre as etapas classificatórias e critérios de pontuação, que irão definir a equipe ganhadora, estão no regulamento, disponível com o gestor do setor. É importante destacar nesse estudo de caso como ocorrem dois processos: Critérios de Pontuação e Eliminação. De acordo com o regulamento do Projeto Copa Redução de Custos (2015):

CLÁUSULA OITAVA: CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO E ELIMINAÇÃO

8.1. Todas as ações, etapas e fases, previstas ao longo do projeto serão contabilizadas da seguinte forma:

8.1.1. Entrega até a data programada: Pontuação Integral.

8.1.2. Entrega após a data programada: 50% (cinquenta por cento) do peso da nota.

8.2. O não comparecimento nas duas avaliações iniciais, conforme cronograma, fará com que a equipe seja desclassificada do Projeto Copa Custos.

8.3. Projetos que obtiveram notas de aprovação para a passagem ao Comitê Interno, caso não tenham sido finalizados ou não tenham a economia validada pelo Controle de Gestão serão avaliados por uma banca que decidirá se o mesmo será eliminado ou continuará na competição.

CLÁUSULA NONA: DA PONTUAÇÃO

9.1. Cada avaliação/etapa possui uma pontuação específica.

9.2. Cada equipe terá sua pontuação correspondente ao cumprimento da etapa/avaliação de acordo com o cronograma.

9.3. As pontuações serão aplicadas de acordo com os critérios definidos pela Equipe Promotora, e análise do jurado/avaliador da fase/avaliação.

9.4. Cada um dos itens de avaliação possui peso/valor de 0 (zero) a 10 (dez).

9.5. Quando da avaliação existirão 4 critérios de pontuação extras, sendo que 2 negativos e 2 serão positivos, conforme a seguir definido:

9.5.1. Negativos: Se na 1ª avaliação constar que o projeto já estava previsto no budget ou dentro de um projeto planejado, a nota desta avaliação terá uma penalidade.

9.5.2. Positivos: Se na 3ª avaliação restar demonstrado que a implantação do projeto foi antecipada em um mês ou mais, ou, que houve uma redução de no mínimo 30% no budget, a penalidade descrita no item 9.5.1. Poderá ser anulada.

9.5.3. A nota da 3ª avaliação ficará limitada a 100% dos critérios de avaliação.

Depois da implementação da ideia esta é apresentada para uma equipe de analistas, que dão dicas para melhorar ainda mais em redução de custos ou melhoria de processos e também para uma segunda apresentação para uma banca avaliadora de gerentes.

Após a primeira apresentação, é disponibilizada no portal do colaborador uma planilha indicando a quantia que está sendo reduzida em Reais de cada equipe participante. A mecânica de progressão satisfaz os jogadores principalmente em relação às necessidades de competência e autonomia, ao fazer com que o jogador perceba sua evolução dentro do sistema e também permitindo que ele escolha suas estratégias para evoluir.

5.3.9 Recompensas

As Recompensas são os benefícios que os usuários recebem por alguma ação ou realização a partir de uma conquista no jogo. A recompensa pode se apresentar nas mais variadas formas. O colaborador que se sente reconhecido entrega um desempenho melhor do que aqueles que não possuem esse sentimento.

Os idealizadores da Copa Custos tinham um desafio pela frente, fazer com que os colaboradores se motivassem a formar equipes e idealizar um projeto que reduzisse custos, e que trouxesse não somente a lucratividade da empresa, a saída encontrada foi oferecer prêmios de 1° a 5° colocados em troca de redução de custos. O prêmio então além de contribuir para o aumento da competitividade e sustentabilidade da empresa Alpha, também motiva e mantém os colaboradores comprometidos enquanto concorrem a ótimos prêmios, em entrevista um colaborador de operação explica: "O que mais motiva o colaborador a participar com certeza são os prêmios, a cada ano que passa fico aguardando para saber quais são". A equipe de comunicação dedica-se a melhorar os prêmios a cada ano, e em entrevista Gestora do projeto Copa Redução afirma que:

Atualmente fazemos uma pesquisa com os participantes para que eles escolham os prêmios. Em 2015 e este ano oferecemos um carro que é sorteado entre os integrantes das equipes que implementaram 100% do projeto.

FIGURA 3 - PRÊMIOS



FONTE: Retirada do Informativo Interno nº 158 – 20 novembro/2015

Para comprovar a melhoria dos prêmios, foi elaborado um quadro comparativo com base nos documentos cedidos pela empresa, que demonstra a evolução dos prêmios do Projeto Copa Redução de Custos desde a sua primeira edição:

QUADRO 4 – EVOLUÇÃO DOS PRÊMIOS

Ano	COLOCAÇÃO				
	1°	2°	3°	4°	5°
2011	Viajem p/ Alpha Argentina	Viajem p/ hotel fazenda ²	Celular	Ingressos Copa Alpha de Marcas	Final de Semana com carro lançamento
2012	Ingressos F1 ¹ + Câmera fotográfica	TV 32' LCD	iPhone	Viajem p/ hotel fazenda	Final de Semana com carro lançamento
2013	Viajem p/ Beach Park - Fortaleza ⁴	iPhone 4	iPad	GoPro Hero 3	Viajem p/ hotel fazenda ²
2014	Viajem p/ Beach Park - Fortaleza ⁴	iPhone 5	TV 42' LED	Playstation 3	Viajem p/ hotel fazenda ²
2015	Viajem p/ Beach Park - Fortaleza ⁴	iPhone 6	Playstation 4	GoPro Hero 4	Final de Semana no Beto Carrero World ³

FONTE: Os Autores (2016)

¹ Ingressos para assistir treino e corrida de Formula 1 GP Brasil, Hotel, passagem aérea com acompanhante e câmera fotográfica.

² Viajem para hotel fazenda com acompanhante e carro para transporte,

³ Final de semana no Beto Carrero World com 3 acompanhantes.

⁴ Um final de semana no Beach Park (Fortaleza) com um acompanhante + passagem aérea + hotel + traslado + alimentação + 1 GoPro.

A mecânica de recompensa não é relacionada somente aos prêmios e viagens, ela está presente na emoção do colaborador, como foi anteriormente explicado na mecânica de Emoções (tópico 5.3.6), o próprio reconhecimento é uma forma de recompensa para os colaboradores.

5.3.10 Resultado de Redução de Custos, Melhoria de Processos e Participação de Mercado

O projeto Copa Custos vem crescendo a cada nova edição, melhorando sua dinâmica, e aperfeiçoando o desenvolvimento do seu formato, o regulamento, as pesquisas de opinião dos colaboradores, os prêmios. O que apresenta uma crescente evolução no número de ideias apresentadas, e de pessoas envolvidas no desenvolvimento do projeto.

Como afirma Gestora de Comunicação em entrevista: “Hoje somos 43 colaboradores com este foco. Não éramos um setor e hoje somos um dos setores mais importantes do Grupo, pois o projeto está implantado em varias fábricas pelo mundo e todos reportam suas dúvidas à nós”.

Um dos principais objetivos do projeto vem apresentando um grande progresso, que é a redução de custos, a diferença entre o primeiro ano de aplicação em 2012 e o último ano de análise deste estudo de caso em 2015, apresentou uma diferença de redução de mais de R\$ 3 milhões.

Isso comprova que utilização de todas as mecânicas de gamificação vem colaborando significativamente na competitividade da empresa.

QUADRO 5 – EVOLUÇÃO DA APLICAÇÃO DAS MECÂNICAS DE GAMIFICAÇÃO

	Premiação Investimentos	Pessoas inscritas	Nº de Projetos	Custos reduzidos*	Mecânicas aplicadas
PROJETO ACELERA ALPHA					
2011	Total de R\$ 45.000,00	425	90	R\$ 203.000,00	Recompensas; Relacionamento; Narrativa e Condições
PROJETO COPA CUSTOS					
2012	Total de R\$ 50.000,00	475	124	R\$ 356.086,00	Recompensas; Cooperação e Competitividade; Relacionamento; Narrativa e Condições
2013	Total de R\$ 68.000,00	507	201	R\$ 509.010,00	Desafio; Recompensas; Feedback; Cooperação e Competitividade; Progressão; Relacionamento Narrativa e Condições
2014	Total de R\$ 120.000,00	976	322	R\$ 2.103.100,00	Desafio; Recompensas; Feedback; Cooperação e Competitividade; Emoções; Progressão; Relacionamento; Narrativa e Condições
2015	Total de R\$ 160.000,00	1506	461	R\$ 3.845.987,00	Desafio; Recompensas; Feedback; Cooperação e Competitividade; Emoções; Progressão; Relacionamento; Narrativa e Condições

FONTE: Os Autores (2016)

Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos (Anfavea), o mercado automotivo fechou os últimos cinco anos com queda de -20% a menos em vendas. A Associação também diz que a produção de veículos continua em queda. Para Luiz Moan, Presidente da Anfavea, “O patamar de produção do ano de 2015 está no mesmo nível de 2003, um recuo de 13 anos”

Os dados da Anfavea mostram a dificuldade que o setor automotivo enfrenta, a projeção de venda de veículos automotores está a cada ano com mais dificuldades, por isso as organizações têm que adotar estratégias que alavanquem suas vendas e a percepção de qualidade de seus produtos.

A Alpha Automóveis do Brasil com seu planejamento estratégico e com a ajuda do Projeto Copa Custos vem conseguindo melhorar seu desempenho em vendas mesmo perante a crise, demonstrando que seus projetos de redução de custos com a utilização das mecânicas de gamificação são fundamentais e auxiliaram a manter sua competitividade perante o setor.

A tabela a seguir demonstra a participação de mercado da Alpha Automóveis nos últimos cinco anos.

TABELA 6 – PARTICIPAÇÃO DE MERCADO ALPHA AUTOMÓVEIS DO BRASIL

2011	2012	2013	2014	2015
5,50%	6,50%	6,60%	7,06%	7,36%

FONTE: Retirada do Informativo Interno nº 158 – 20 novembro/2015

A meta estabelecida em 2011 de participação de mercado pelo Presidente global da Alpha Automóveis era de 8% para 2015, reforçando que os planos e metas da organização vêm sendo executados em excelência. Em 2012, a Alpha Automóveis conseguiu uma progressão das vendas de 24,3%, em um mercado em alta de 6,50 %. A Alpha segue registrando excelente desempenho, com crescimento de 26,9% enquanto o mercado aumentou 6,3% na mesma comparação, consolidando-se entre as marcas que mais crescem no ano de 2013.

Com estes resultados, registra 6,60% de participação de mercado no acumulado do ano e está entre as marcas que mais cresceram em market share no Brasil em 2013. Encerrou 2014 com avanço de 0,3% na comparação com o desempenho do ano anterior, atingiu 7,06% de participação de mercado, a maior desde os anos anteriores. Se 2015 foi o pior dos últimos anos para a indústria automobilística brasileira, ao menos para a Alpha houve um bom motivo para comemoração: a fábrica conquistou 7,36% do mercado, 0,2 ponto percentual acima de 2014, suficiente para fazer desta o seu melhor desempenho até o momento, isso alcançado graças à gama competitiva e renovada.

Diante desse cenário que envolve toda cadeia automotiva, é imprescindível que a Alpha compreenda o atual momento do mercado nacional, que pode ser considerado uma oportunidade para oferecer preços atraentes para seus clientes, contudo medidas têm de ser tomadas para que os preços possam atrair mais clientes. Projetos que reduzem os custos de fabricação tem grande apelo e vem sendo muito utilizados pelo setor.

No que se refere às expectativas para o setor nos próximos anos, grande parte dos executivos da indústria automotiva no Brasil espera que 2016 seja o último ou penúltimo ano de queda nas vendas antes da recuperação, com retorno do crescimento. A consultoria LMC *Automotive* prevê que as vendas de veículos no Brasil, até 2019, não devem atingir 4 milhões

de unidades/ano, ficando em torno de 3,7 milhões, ou seja, próximo dos números verificados em 2015.

Observa-se que a busca contínua pela melhoria de processos e redução de custo é frequente e, para que isso ocorra mais facilmente, é importante a participação de todos os colaboradores. O projeto visou encontrar a melhor maneira de realizar seu trabalho, e pode-se dizer que a melhoria incremental foi um dos métodos que levaram a reduzir os custos dentro da empresa, como por exemplo a redução de defeitos, redução de desperdícios, redução dos riscos, redução dos custos, aumento da capacidade e aumento da produtividade. A aplicação correta de uma melhoria de processos irá colaborar para um melhor andamento da empresa. Para iniciar uma transformação é preciso definir uma estratégia, saber por onde começar e como fazer, e depois executar.

A competitividade aliada às mudanças constantes do mercado e a busca por produtos e serviços de alta qualidade a preços mais acessíveis, reforça a importância do aumento da produção e possibilita o crescimento da Alpha no mercado automobilístico frente a seus concorrentes.

A organização está adotando uma estratégia de crescimento e competitividade baseada na excelência de seu ofício, na qualidade e atratividade de seus produtos, na satisfação de seus clientes, na internacionalização de sua atividade, e na mobilização de seus parceiros.

A organização deseja alcançar vantagens competitivas, através de propostas inovadoras de mercado para que possa trabalhar em prol de seus consumidores a fim de gerar novos produtos e serviços. Uma das estratégias definidas está no uso da gamificação através do engajamento dos colaboradores. O projeto que tem como finalidade reduzir os custos da empresa e melhorar os processos, gera impacto na qualidade do automóvel e cria um preço mais acessível, resultados que são viabilizados através do uso das mecânicas. Os clientes externos não tem conhecimento do projeto Copa Custos, mas o sucesso do projeto automaticamente se reflete na qualidade e custo final dos automóveis. Assim, melhorando o seu relacionamento com cliente externo e aumentando o seu número de vendas.

Hoje a gamificação é vista pelas organizações como uma estratégia viável para gerar engajamento entre clientes ou funcionários, sobretudo como uma ferramenta para impactar mercados, impulsionar vendas, trazer mais assertividade no recrutamento e auxiliar a desenvolver produtos e serviços.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho descreveu o caso da empresa Alpha automóvel do Brasil que adotou as mecânicas de gamificação como ferramenta para reduzir custos e melhorar os processos, através do engajamento de seus colaboradores que executaram determinadas tarefas

presentes no projeto Copa Custos. Com a utilização de algumas mecânicas, tais como desafios, recompensas, emoções, progressão e narrativa, a empresa atingiu os seus objetivos e pretende aplicar e melhorar o projeto a cada nova edição anual .

A disponibilização e acesso aos documentos e coleta de dados através das diversas entrevistas fornecidas pela Alpha Automóveis, foram fundamentais para o aprofundamento da análise e desenvolvimento deste trabalho.

A realidade de uma competição cada vez mais acirrada em todos os setores da economia, e em especial da indústria automobilística, tem exigido cada vez mais eficácia da gestão, com esse intuito esse trabalho se propôs a analisar o processo de redução de custos e melhoria de processos com a utilização de estratégias de jogos (gamificação).

Entende-se assim, que a gamificação é uma ferramenta multifuncional, que pode contribuir com diferentes ambientes e em diversas situações. Apesar de ser considerada recente, já existem muitos casos de sucesso em vários países, não só no meio corporativo, mas também em ações desenvolvidas pelo governo. No Brasil, a ferramenta ainda é pouco conhecida, porém já possuem alguns casos interessantes que trouxeram resultados positivos nas organizações que aplicaram.

A alta competitividade, aliada às mudanças constantes do mercado e a busca incessante dos clientes por produtos e serviços de alta qualidade e preços mais acessíveis faz com que a Alpha deva estar constantemente criando novas alternativas de redução de custos, independente do momento ou situação em que se encontra, sendo esta uma das formas de enfrentar a concorrência e se manter no setor.

Portanto essa preocupação passa a ser de responsabilidade de todas as áreas da empresa, que busquem através de novos mecanismos e ferramentas conquistar não só o engajamento, a motivação de seus colaboradores, mas também a fidelização de seus clientes.

Além da importância na economia, a indústria automobilística tem sido precursora no desenvolvimento de novas tecnologias e em novos modelos de gestão. Esse é o desafio que mobiliza todo o segmento na busca de ganhos e competitividade para fazer frente à realidade de mercado.

Recomenda-se, para futuros estudos a utilização da gamificação como ferramenta para outras variáveis, tais como retenção, motivação, treinamento de funcionários e para fidelização de clientes. Sugere-se também a aplicação em outros segmentos como, por exemplo, na área de saúde e educação.

REFERÊNCIAS

ALVES, Flora. **Gamification**: como criar experiências de aprendizagem engajadoras um guia completo: do conceito à prática. São Paulo; DVS, 2014.

ANIS G. C. **A Importância dos Estudos de Tempos e Métodos para Controle.** Trabalho de conclusão MBA em Qualidade e Produtividade - Uninove - Set. de 2010. Disponível em: <http://www.polimeroseprocessos.com/imagens/tempometodos.pdf> - Acesso em: 10 de abril de 2016.

BACIC, Miguel Juan; PETENATE, Ademir José. **Modelo para melhoria de processos aplicado na gestão de custos.** *Revista Universo Contábil*. ISSN, Blumenau, v.2, n.3, p.09-24, set/dez. 2006. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/download/128/87> - Acesso em: 11 de abril de 2016

BORBA, Paulo Felipe. Reflexão da teoria de jogos gamification. **Seminário de Tecnologia Inovação e Sustentabilidade – SETIS**, Santa Catarina, v.03, nov. 2014. Disponível em <http://www.setisjoinville.com/arquivos/3ed3f176aa4595704acac39a952eb474.pdf> .Acesso em: 15 de março de 2016

BRITO, Renata Peregrino; BRITO, Luiz Artur Ledur. **Vantagem Competitiva**, Criação de valor e seus efeitos sobre o Desempenho. *RAE*, São Paulo. V52, n1, p.71-83 jan/fev.2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v52n1/06.pdf> . Acesso em: 21 de março de 2016.

CALDAS, Claudia Bomfa; et al. **Satisfação e engajamento no trabalho.** *Revista Interinstitucional de Psicologia*. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo. V.6, p.225-237, jun-dez 2013. Disponível em: <http://www.fafich.ufmg.br/gerais/index.php/gerais/article/view/278/287>. Acesso em: 20 de março de 2016.

CALDEIRA, Adilson. **Fatores que influenciam a Competitividade Empresarial – Aspectos conceituais e a percepção dos Gestores.** Artigo Associação Nacional de Pós Graduação e pesquisa ADM. Rio de Janeiro. V.3, p.01-13.jan/2005. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2005/2005_3ES140.PDF. Acesso em: 19 de março de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUNHA, Edison. **Como reduzir custos nas empresa.** Portal Administração – ADM, São Paulo. Ago. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-reduzir-custos-nas-empresas/47421/> Acesso em: 23 de março de 2016.

CUNHA, Lucas Felipe da; GASPARINI, Isabela; BERKENBROCK, Carla D. M. Investigando o uso de gamificação para aumentar o engajamento em sistemas colaborativos. **Ceur-ws.org, Paper4**. Santa Catarina. V.1051, p.28-33. Jan/2012. Disponível em: <http://ceur-ws.org/Vol-1051/paper4.pdf>. Acesso em: 22 de março de 2016.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. **Redução de custos com inteligência.** *Revista HSM Management – HSM*, São Paulo, n. 40, p. 38 – 45, set./out., 2003. Disponível em:

<https://sites.google.com/site/rafaoliveira/Reducaodecustocominteligencia-40-200.pdf>.

Acesso em: 10 de março de 2016.

DE PAULA, Luiz Fernando; FERRARI F., FERNANDO. **Desdobramentos da crise financeira internacional**. Revista Economia Política – AKB, Rio Grande do Sul. V.31, n.2, p.315-355, abr/jun. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rep/v31n2/09.pdf>. Acesso em: 20 de março de 2016.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Como Elaborar Modelo Lógico de Programas: um roteiro básico**. Nota Técnica. Brasília: IPEA, 2007.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRAGOSO, Sabrina de Araújo. **Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações**. Revista Brasileira de Estratégia – REBRAE, Curitiba. V.2, n.3, p. 307-315, set/dez. 2009. Disponível em: www2.pucpr.br/reol/index.php/rebrae?dd99=pdf&dd1=4961. Acesso em: 21 de março de 2016.

GARCIA, Simone da Silva. **Maximização De Lucro Através Da Redução De Custos**. Artigo Científico – AEMS – AEMS, Mato Grosso do Sul, Out. 2004. Disponível em: <http://www.aems.edu.br/iniciacao-cientifica/download/c040d41354.pdf>. Acesso em: 10 de março de 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 7.ed. Rio de Janeiro: Record, 2003

GUARRAIA, Peter et al. **Como reduzir custos de forma sustentável e manter a redução a longo prazo**. Bain & Company – Global, São Paulo, jan./2012. Disponível em:

http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/Images/Sustained_cost_transformation_POR.pdf. Acesso em: 24 de março de 2016.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993

LAKATOS, E. M. de A.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAZARETTI, Lucinéia Maria. **O Administrador na contemporaneidade**. Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 54 - 65, abr./jun., 2002. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141373722010000200022&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 20 de março de 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo, Editora Atlas, 2004.

MORETÃO, Fernanda Vieira. **Controle dos Custos: uma vantagem competitiva no mercado.** Artigonal. Disponível em: <http://www.artigonal.com>:. Acesso em: 20 de março de 2016.

NUNAN, D. Research methods in language learning. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

PEREIRA, Edson, **Multinacionais no Brasil** - Portal Administração, São Paulo junho de 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/multinacionais-no-brasil/45629/> . Acesso em: 17 de março 2016.

ROSA, Carlos. A percepção da autodisciplina e sua contribuição no ambiente corporativo. **Artigo científico - Trilha de sucesso.** São Paulo. V3, p.01-14, agosto/2012. Disponível em: http://www.trilhadosucesso.com/v3/arquivo_PDF/Artigo%20cientifico.pdf. Acesso em: 23 de março de 2016.

SANTOS, Silvio. **Gamificação: introdução e conceitos básicos.** 2014. Disponível em: <http://gamificando.com.br/2014/11/25/livro-gamificacao-introducao-e-conceitos-basicos-2/> Acesso em: 24 de março de 2016

SCARTEZINI, Bessa, Luís Maurício. **Análise e Melhoria de Processos-** Goiânia 2009. Disponível em: <http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B%20-%20An%E1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>. Acesso em: 20 de março de 2016.

SCOTILLE, Mauro. O desafio de fazer acontecer. Revista Amanha, **Publicação mensal da Plural Comunicação Ltda.** Porto Alegre. n.186, março/2013 – ano17. Disponível em: http://www.pmtech.com.br/artigos/O_Desafio-Revista_Amanha.pdf. Acesso em: 18 de março de 2016.

SILVA, Renato Massao Maeda. **Aplicação de gamificação em um sistema colaborativo.** Proposta de trabalho Instituto de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo.V1,p.01-04 São Paulo 2015.Disponível em: <http://ceur-ws.org/Vol-1051/paper4.pdf>. Acesso em: 20 de março de 2016.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** Tradução de Henrique Luiz Corrêa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** Revisão técnica Henrique Corrêa, Irineu Gianesi. – São Paulo: Atlas, 1997.

SOUTO, M. S. M. Lopes. **Apostila de Engenharia de métodos.** Curso de especialização em Engenharia de Produção – UFPB. João Pessoa. 2002. **Venki in Conceitos. Definição de gestão de processos.** Disponível em: <http://www.venki.com.br/blog/definicao-gestao-processos>. Acesso em: 20 de março de 2016

VIANNA, Ysmaret al. **Gamification, Inc:** como reinventar empresas a partir de jogos. 1ª ed. Rio de Janeiro; MJV press, 2013.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos:** uma abordagem prática, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANEXO II

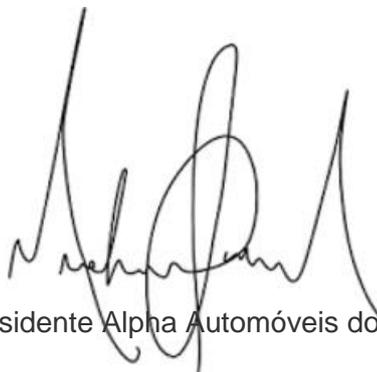
FIGURA 2 – CARTA DE AGRADECIMENTO AO COLABORADOR (2015)



A Alpha Automóveis do Brasil está imensamente agradecida por sua participação na Copa Custos 2015, por ter acreditado no sucesso deste grande projeto e pela sua colaboração e parceria.

Estamos dispostos a manter este relacionamento constantemente aberto para enfrentarmos novos desafios, onde novamente levaremos a satisfação e qualidade para nossos clientes.

Atenciosamente,



Presidente Alpha Automóveis do Brasil

ANEXO III

FIGURA 3 - INFORMATIVOS

→ Out/2012	→ Jun/2013	→ Jul/2013	→ Dez/2013
 <p>Nº 48 Gente REDAÇÃO EXPRESSO Redução de custos, o mesmo maior desafio?</p> <p>DOWNLOAD</p>	 <p>Nº 59 Gente REDAÇÃO EXPRESSO Redução de custos é uma tarefa de todos!</p> <p>DOWNLOAD</p>	 <p>Nº 60 Gente REDAÇÃO EXPRESSO Caso Redução de Custos Renault</p> <p>DOWNLOAD</p>	 <p>Nº 73 Gente REDAÇÃO EXPRESSO Automação torna conta de final da Copa Redução de Custos</p> <p>DOWNLOAD</p>
→ Mar/2014	→ Out/2014	→ Mai/2015	→ Nov/2015
 <p>Nº 82 Gente REDAÇÃO EXPRESSO Data chegando a 1 hora de início do jogo</p> <p>DOWNLOAD</p>	 <p>Nº 103 Gente REDAÇÃO EXPRESSO We are the Champions!</p> <p>DOWNLOAD</p>	 <p>Nº 131 Gente REDAÇÃO EXPRESSO Copa Libertadores</p> <p>DOWNLOAD</p>	 <p>Nº 158 REDAÇÃO EXPRESSO Premiação foi um show de competitividade e emoção</p> <p>DOWNLOAD</p>
 <p>Nº 167 REDAÇÃO EXPRESSO Vai encarar o desafio?</p> <p>DOWNLOAD</p>	 <p>Nº 191 REDAÇÃO EXPRESSO CONHEÇA OS TIMES QUE JOGAM LIVESTOCK DE EOLA NA 2ª ANÁLISE</p> <p>DOWNLOAD</p>	 <p>Nº 194 REDAÇÃO EXPRESSO Copa Renault</p> <p>DOWNLOAD</p>	 <p>Nº 200 REDAÇÃO EXPRESSO COPA Redução de custos em SEMIFINALISTAS!</p> <p>DOWNLOAD</p>

APÊNDICE I

Questionário utilizado como base para entrevista com os colaboradores.

1. Do seu ponto de vista, como você vê o projeto Copa custo?
2. Em sua opinião, o que mais motiva você a participar?
3. De maneira geral, você se sente reconhecido pela empresa, ao participar da competição?
4. Estando presente na Copa Custo, você recebe algum tipo de *feedback* (elogios ou críticas), por parte da empresa?
5. Os integrantes de sua equipe incentivam-se mutuamente para que compartilhem suas ideias com os demais do grupo?
6. Sua equipe tem seus objetivos e metas definidos com precisão, e uma visão clara sobre a missão da organização com relação à competição?
7. Como modelo de negócio, o projeto Copa Custo, em sua opinião seria uma solução ou uma nova maneira de vender e ouvir os clientes? Por quê?
8. Consegue ver alguma evolução do projeto ao longo dos anos em que você participou? Explique em poucas palavras.
9. Em sua opinião, até que ponto a aplicação do projeto auxiliaria no aumento da vantagem competitiva da organização perante seus concorrentes?

APÊNDICE II

Questionário utilizado como base para entrevista com a Gestora que criou o projeto Copa Custos

1. Quais foram os principais motivos para a execução de um projeto de redução de custos?
2. Quais setores desenvolveram o projeto?
3. Você reconhece que as técnicas utilizadas são de *Gamification*?
4. Quais são as principais diferenças entre o projeto antigo e o atual?
5. Como os colaboradores reagiram ao saber do projeto?
6. Qual o impacto que o projeto teve entre os colaboradores?
7. Qual o impacto que o projeto teve na empresa?
8. Qual a maior dificuldade para implementar esse projeto?
9. Como é feita a decisão da ideia vencedora?
10. Comente sobre as regras do projeto.
11. Conte sobre os prêmios, como é feita essa escolha;
12. Como é feita a divulgação do projeto?
13. Como é realizado o *feedback* para o colaborador?
14. Você pretender melhorar o projeto de alguma forma? (Prêmios, regras)
15. Quais os resultados financeiramente de redução de custos ao longo dos anos?
16. Em sua opinião qual o principal motivo que motiva o colaborador a participar do projeto? (Prêmios, trabalho em equipe, redução de custos, melhoria de processos).