

Projeto Louzada: aplicação do regime de drawback num jogo de empresas

Gabriela Netto Souza

(Graduanda em Administração/UFF) E-mail: gabrielanettos@gmail.com

Lívia Cristina Rocha Dias

(Graduanda em Administração/UFF) E-mail: livia.crdias@gmail.com

Resumo

Atualmente, as empresas precisam, cada vez mais, desenvolver competências para concorrer no mercado internacional. O governo, assim, desenvolve políticas que priorizam a exportação, com o uso de recursos visando estimular seu aumento, dentre os quais se destacam os regimes aduaneiros especiais. Dentre eles, podemos destacar o regime de Drawback, que abrange as estratégias de operações e de internacionalização, concedendo vantagens relacionadas às tributações de impostos e taxas sobre as matérias primas importadas, com a condição destas serem utilizadas na produção de mercadorias que devem ser obrigatoriamente exportadas. Questiona-se neste artigo: quais são os benefícios do regime de Drawback como alternativa de melhoria de desempenho de uma equipe participante de um jogo de empresas? Para alcançar os objetivos e responder essa questão, o presente artigo foi delineado sob a abordagem do estudo exploratório, no qual realizou-se uma abstração da realidade para aplicar o regime de Drawback num ambiente de gestão simulada. Foi feito, ainda, um comparativo entre os resultados anteriores e posteriores à aplicação do projeto. Mesmo com algumas limitações, pode-se compreender que uma implementação bem sucedida do regime de Drawback pode proporcionar benefícios, não só às organizações, mas também à toda sociedade.

Palavras-chave: Drawback; Internacionalização; Operações; Jogo de Empresas.

1. Introdução

A estratégia de operações, de acordo com Slack e Lewis (2002), concilia requisitos de mercado com recursos de operações por meio de um padrão de decisões. Esta estratégia define práticas para a elaboração de uma estratégia global de qualquer tipo de operação. Já a estratégia de internacionalização constitui de um processo contínuo e crescente de operações de uma organização com outros países (GOULART; ARRUDA; BRASIL, 1994). Um exemplo que abrange essas duas estratégias é o regime de Drawback, que conforme a Receita Federal no Decreto de Lei 37/66 (BRASIL, 1966) trata-se da exoneração de impostos na importação vinculada a um engajamento de exportação.

O estudo ocorreu no Laboratório de Gestão Simulada, uma disciplina que utiliza uma técnica de educação que é medida pelo jogo de empresas. O jogo de empresas é um instrumento pedagógico muito utilizado e altamente viável. O ambiente experimental a qual os participantes são inseridos no jogo é constituído de seis empresas, divididas internamente em seis cargos funcionais (diretores de recursos humanos, marketing, finanças, produção, planejamento e presidente), num país do hemisfério sul chamado Brazil.

Esse artigo se justifica mediante o estudo exploratório da estratégia adotada pela empresa, visando mostrar e discutir as vantagens da adoção do regime de Drawback, visto que este se constitui de um tema ainda em expansão. Do ponto de vista acadêmico, proporcionará aprendizagem aos estudantes de administração por meio do jogo de empresas, mostrando como as decisões estratégicas tem um papel importante no jogo.

A análise de mercado é um dos componentes do plano de negócios que está relacionado ao marketing da organização. Assim, ela apresenta o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua. A partir de uma análise SWOT feita internamente na empresa Louzada, foi constatado a existência de algumas ameaças e fraquezas, sendo estas, o custo elevado da matéria prima e a existência de um fornecimento monopolista, provocando a inibição do poder de barganha. Diante disso, pretende-se descobrir por meio deste estudo: Quais são os benefícios do regime de Drawback como alternativa de melhoria de desempenho de uma equipe participante de um jogo de empresas?

Diagnosticado estes pontos, elaboramos um estudo sobre as potencialidades dos mercados externos da China, localizada na Ásia, no ambiente experimental, chegando por fim ao projeto de Drawback que alia estratégia de operações e internacionalização, com objetivo de analisar a melhoria do desempenho de uma empresa do ambiente simulado, aplicado no período de T8 (4º trimestre de 2015) a T9 (1º trimestre de 2016).

2. Revisão Teórica

2.1 Estratégia de Operações

Toda organização produz algum tipo de mercadoria ou serviço, portanto, se faz necessária a existência de uma função de operações para gerenciar recursos e processos.

Segundo Slack e Lewis (2002), uma estratégia tem como finalidade determinar os objetivos secundários para se alcançar o objetivo principal, planejar o percurso a fim de atingir esses objetivos, enfatizando os de longo prazo e tratar de situações comuns em detrimento das individuais, de forma neutra.

Deste modo, a estratégia de operações se relaciona com o processo de transformação total, ou seja, à medida que o ambiente competitivo muda a operação se molda a fim de atender os objetivos empresariais. Trata-se de um desenvolvimento de longo prazo para fornecer uma vantagem sustentável.

Ainda de acordo com Slack e Lewis (2002), existem quatro perspectivas sobre estratégias de operações: estratégia de operações é uma atividade de cima para baixo, do que todo o negócio ou grupo quer fazer; estratégia de operações é uma atividade de baixo para cima, onde melhorias em operações de forma cumulativa montam a estratégia; estratégia de operações é a tradução dos requisitos de mercado em decisões de operações; e estratégia de operações explora as competências dos recursos de operações em mercados escolhidos. As quatro perspectivas citadas foram utilizadas na decisão da implementação do projeto de Drawback.

Por fim, conforme Paiva, Junior e Fensterseifer (2009) existem nove classificações de decisões de estratégia de operações: quanto à capacidade, às instalações, aos equipamentos e processos tecnológicos, à integração vertical e relação com fornecedores, aos recursos humanos, à qualidade, ao escopo e novos produtos, aos sistemas gerenciais e à relação interfuncional. Dentre as nove categorias, o regime aduaneiro especial de Drawback se encaixa no sistema gerencial, que trata do suporte às decisões tomadas e sua implementação, e de planejamento.

2.2 Estratégia de Internacionalização

A estratégia de internacionalização, segundo Goulart, Arruda e Brasil (1994), consiste em um processo contínuo e crescente de operações de uma organização com outros países.

Conforme Ansoff e McDonnell (1993), os principais objetivos esperados da implementação dessa estratégia são o crescimento no volume de negócios, a melhoria da rentabilidade, a invulnerabilidade futura e o equilíbrio da carteira estratégica.

A internacionalização, de acordo com Boone e Kurtz (1999), proporciona a expansão de mercados, cria oportunidade de produção e distribuição de bens, permite a exploração de ocasiões favoráveis em outros países, diminui a dependência do mercado interno e reduz custos.

Além de ainda identificar as mudanças de hábitos dos consumidores, conceder informações sobre mercados potenciais globais e proporcionar contato com novas tecnologias, a estratégia de internacionalização também permite ampliar a reputação da organização.

O posicionamento em mercados internacionais possibilita a maximização da procura e do volume de vendas, o que implica um aumento no lucro, tornando a empresa menos vulnerável quanto à sazonalidade de seu produto, além de aumentar a sua participação no mercado.

2.3 Regime de Drawback

Com a abertura das economias e a queda das barreiras tarifárias de proteção contra produtos estrangeiros, as empresas precisam desenvolver competências para concorrer no mercado internacional. De acordo com Ludovico (2007), o mercado mundial era de mais de 10 trilhões de dólares, dos quais o Brasil, apesar de todo o seu potencial, apresentava apenas uma baixa participação, levando o governo a desenvolver uma política que priorizava a exportação, com o uso de diversos mecanismos visando estimular seu aumento, dentre os quais se destacam os regimes aduaneiros especiais.

Os regimes aduaneiros especiais, conforme Timo (2010), foram criados a partir do Decreto Lei nº 37 de 1966, tendo como objetivo incentivar a produção nacional e as exportações de determinados produtos, dependendo do regime especial utilizado, proporcionando, ainda, uma redução nos custos dos produtos vendidos ao exterior que assim teriam maior competitividade com os similares de outros países. Esses se diferenciam do regime comum por apresentarem isenções tributárias condicionais, ficando os bens e serviços sujeitos ao controle aduaneiro.

Assim, o regime de Drawback é um Regime Aduaneiro Especial que concede aos seus beneficiários vantagens relacionadas às tributações de impostos e taxas sobre as matérias primas adquiridas, com a condição básica das matérias primas serem utilizadas na produção de bens com maior valor agregado e em seguida serem obrigatoriamente exportadas.

Resende (1986, p.13) define: “A palavra Drawback, de origem inglesa, que dizer reembolso dos direitos alfandegários, que redundam em um benefício de natureza fiscal”. O regime de Drawback, segundo Aduaneiras (2002), se revela um verdadeiro incentivo à exportação, compreendendo as modalidades de suspensão, isenção ou restituição de tributos incidentes na importação de matéria prima utilizada na industrialização de produto obrigatoriamente exportado ou a exportar.

O Drawback de suspensão, segundo Santos, Cardoso e Filho (2004), é a modalidade que permite a isenção do pagamento dos tributos incidentes na importação de matérias primas, componentes e produtos intermediários, com o compromisso futuro de exportar o produto acabado. Já a principal característica da modalidade de isenção é a reposição de estoque de materiais importados com pagamento integral dos impostos, utilizada na industrialização de produto exportado. Assim sendo, o fato gerador é diferente do Drawback

de suspensão, pois a mercadoria importada já entra com isenção dos tributos. Por fim, a modalidade de restituição aplica-se aos casos em que a empresa tenha pago os tributos na importação de insumos que deram origem a um produto que foi exportado, e não deseja repor tais insumos.

Dentre as vantagens do regime de Drawback, Vazquez (1997) destaca o estímulo à produção de bens exportáveis, a capitalização do país com moedas fortes, o resultado positivo na balança comercial, a geração de empregos, a defesa da indústria nacional, a melhoria do *know-how* tecnológico, a melhoria da qualidade dos produtos nacionais, e o incremento da capacidade competitiva.

2.4 Jogo de Empresas

No Brasil, o jogo de empresa chegou em 1962, por intermédio da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

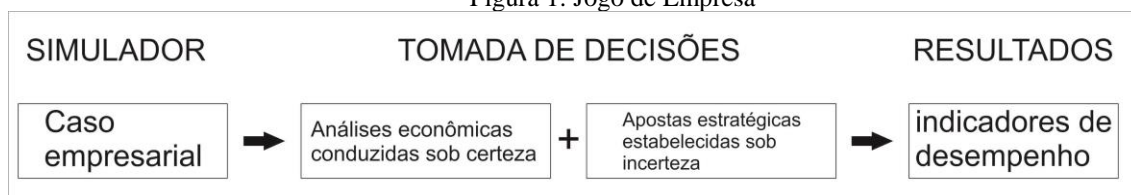
O jogo de empresas é um método de aprendizagem vivencial utilizada de forma didática como complemento do ensino superior. Esse método trata-se de uma simulação que permite aos participantes perceber a dimensão de elementos que atuam em um exercício sequencial de tomada de decisão. Conforme Martinelli (1987), o jogo de empresas consiste em um processo de tomada de decisões estruturado em torno de um modelo de situação empresarial, onde participantes têm a responsabilidade de gerenciar empresas simuladas.

Tanabe (1977) ressalta quatro características básicas existentes em qualquer jogo de empresas: meio ambiente simulado; variáveis de decisão expressas no modelo; desenvolvimento de interações entre os participantes e o objeto simulado; e simplificação da realidade. Ou seja, os jogos de empresas são um meio de trazer para dentro da sala de aula uma ideia do que ocorre no mundo real das empresas.

O simulador é um elemento tangível que possui um conjunto de regras econômicas descritas, com dados quantitativos e qualitativos definindo a situação da empresa nos aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros (SAUAIA, 2010).

A Figura 1 mostra o fluxograma do jogo de empresas.

Figura 1: Jogo de Empresa



Fonte: SAUAIA, 2010, p. 5

No jogo de empresas, destaca-se que as empresas simuladas iniciam as atividades com situação idêntica. Um jogo de empresa permite simular vários meses (e até anos) de operação de uma empresa e de seu mercado no intervalo de poucas horas. A simulação acontece num país do hemisfério sul, chamado Brazol, com 200 milhões de habitantes. O produto a ser comercializado é chamado SET (sistema de execução de tarefas). Este produto é um aparelho eletrônico capaz de lidar com tarefas corriqueiras operando como calculadora, aparelho de comunicação, relógio, agenda eletrônica e receptor de mensagens. (SAUAIA, 2007).

O jogo tem por objetivo levar o aluno a desenvolver e analisar várias estratégias competitivas, a escolher políticas de decisão integrando as diversas funções da empresa (planejamento, marketing, produção, recursos humanos, finanças e presidente), e com isso perceber como as decisões interferem umas nas outras e seus impactos no decorrer do tempo.

3. Estudo Exploratório

Foi realizado um estudo exploratório e qualitativo que estabeleceu um comparativo entre os resultados anteriores e posteriores à aplicação do projeto de Drawback. Foram consideradas as seguintes variáveis operacionais para comparar os trimestres T8 (4º Trimestre de 2015) e T9 (1º Trimestre de 2016): custo de matéria prima e faturamento (vendas), e as seguintes variáveis financeiras: margem bruta e retorno sobre o patrimônio líquido (ROE).

3.1 Método de Aplicação

3.1.1 Processo de internacionalização

Para Welch e Luostarinen (1988), a internacionalização pode ser entendida como o processo de participação crescente nas negociações internacionais.

O processo de internacionalização ocorre de forma gradual ou incremental devido às incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Portanto, o primeiro passo para a internacionalização de um empresa é a realização de um estudo sobre o mercado alvo. Este estudo é realizado por meio da análise de dados demográficos, socioeconômicos e geográficos relativos ao mercado.

Após análise interna e do mercado externo, ficou definido que este projeto de Drawback seria realizado na Ásia aonde seus dados tiveram como base os da China.

De acordo com o Ministério de Relações Internacionais, a China na Ásia Oriental faz fronteiras com 16 países. O país possui uma gama diversificada de recursos naturais como carvão, minério de ferro, petróleo, gás natural, mercúrio, estanho, manganês, alumínio, chumbo, zinco entre outros. Dispõe de uma população estimada em 1.368 milhões de habitantes. O PIB da China é avaliado em US\$ 10,36 trilhões com um crescimento de 7,38% em 2014. A nação é a segunda maior economia mundial, ficando atrás somente dos Estados Unidos. O saldo da balança comercial de bens foi superavitário em US\$ 259 bilhões. Os dados econômicos do país podem ser observados na Figura 2 abaixo.

Principais Indicadores Econômicos da China					
Indicador	2012	2013	2014 ⁽¹⁾	2015 ⁽¹⁾	2016 ⁽¹⁾
Crescimento real (%)	7,65%	7,70%	7,40%	6,80%	6,30%
PIB nominal (US\$ trilhões)	8,39	9,47	10,36	11,29	12,24
PIB nominal "per capita" (US\$)	6.194	6.959	7.572	8.211	8.859
PIB PPP (US\$ trilhões)	14,77	16,15	17,63	19,23	20,93
PIB PPP "per capita" (US\$)	10.911	11.868	12.893	13.993	15.157
População (bilhão de habitantes)	1,354	1,360	1,368	1,374	1,381
Desemprego (%)	4,10	4,10	4,10	4,10	4,10
Inflação (%)	2,50%	2,50%	2,30%	2,50%	3,00%
Saldo em transações correntes (US\$ bilhões)	215,39	182,81	185,31	220,58	280,63
Dívida externa (US\$ bilhões)	750,70	874,50	971,00	1.062,60	1.207,10
Câmbio (Rmb / US\$)	6,29	6,10	6,12	6,16	6,11
Origem do PIB (2013 estimativa)					
Agricultura	10,0%				
Indústria	43,9%				
Serviços	46,1%				

Figura 2: Indicadores Econômicos da China

Fonte: <http://www.brasilexport.gov.br/sites/default/files/publicacoes/indicadoresEconomicos/INDChina.pdf>

O comércio exterior da China apresenta crescimento considerável desde 2010. Em 2013, houve um progresso de 88,4% em relação à 2009. Entre janeiro e outubro de 2014 o

comércio exterior chinês cresceu aproximadamente 4% em relação ao mesmo intervalo de 2013. A evolução do comércio exterior da China pode ser verificada na Figura 3 abaixo.

Evolução do Comércio Exterior da China US\$ bilhões							
Anos	Exportações		Importações		Intercâmbio comercial		Saldo comercial
	Valor	Var. % em relação ao ano anterior	Valor	Var. % em relação ao ano anterior	Valor	Var. % em relação ao ano anterior	
2005	762	28,4%	660	17,6%	1.422	23,2%	102
2006	969	27,2%	791	19,9%	1.760	23,8%	177
2007	1.220	25,9%	959	21,2%	2.179	23,8%	261
2008	1.431	17,3%	1.133	18,1%	2.563	17,6%	298
2009	1.202	-16,0%	1.006	-11,2%	2.207	-13,9%	196
2010	1.578	165,9%	1.396	148,7%	2.974	157,6%	182
2011	1.898	20,3%	1.743	24,9%	3.642	22,5%	155
2012	2.049	7,9%	1.818	4,3%	3.867	6,2%	231
2013	2.209	7,8%	1.950	7,2%	4.159	7,6%	259
2014	2.343	6,1%	1.962	0,6%	4.305	3,5%	381
Var. % 2005-2014	207,5%	--	197,3%	--	202,8%	--	n.c.

Figura 3: Evolução do Comércio Exterior da China

Fonte: <http://www.brasilexport.gov.br/sites/default/files/publicacoes/indicadoresEconomicos/INDChina.pdf>

Os principais abastecedores do mercado chinês são os países que estão em sua fronteira. Há o exemplo da Coreia que em 2014 representou 9,7% do fornecimento de bens total à China. Ainda que a maior parcela do mercado seja abastecida por mercados vizinhos, o Brasil ocupou o sétimo lugar entre os fornecedores do mercado chinês com 2,8% de participação. A Figura 4 detalhe as origens das importações da China.

Origem das Importações da China US\$ bilhões		
Descrição	2 0 1 4	Part.% no total
Coreia do Sul	190,3	9,7%
Japão	163,1	8,3%
Estados Unidos	160,1	8,2%
Taiwan	152,2	7,8%
Alemanha	105,0	5,4%
Austrália	98,0	5,0%
Malásia	55,8	2,8%
Brasil	51,9	2,6%
Arábia Saudita	48,6	2,5%
África do Sul	44,6	2,3%
Subtotal	1.069,7	54,5%
Outros países	892,4	45,5%
Total	1.962,1	100,0%

Elaborado pelo MRE/DPR/DIC - Divisão de Inteligência Comercial, com base em dados da UN/UNCTAD/ITC/TradeMap, Abril 2015.

Figura 4: Origem das Importações Chinesas

Fonte: <http://www.brasilexport.gov.br/sites/default/files/publicacoes/indicadoresEconomicos/INDChina.pdf>

As importações chinesas se concentram em bens industrializados. Entre janeiro e outubro de 2014, as máquinas elétricas tais como circuitos integrados, aparelhos de telefonia

dentre outros foram o principal grupo de produtos importado e representou 21,2% do total, seguidas de combustíveis e de máquinas mecânicas. A Figura 5 representa as composições das importações da China no ano de 2014.

Composição das importações US\$ bilhões		
Descrição	2014 (jan-out)	Part.% no total
Máquinas elétricas	345	21,2%
Combustíveis	268	16,5%
Máquinas mecânicas	149	9,2%
Minérios	117	7,2%
Instrumentos de precisão	87	5,3%
Automóveis	74	4,5%
Plásticos	63	3,9%
Cobre	40	2,5%
Soja em grãos e sementes	38	2,3%
Ouro e pedras preciosas	38	2,3%
Subtotal	1.219	74,9%
Outros	408	25,1%
Total	1.627	100,0%

Elaborado pelo MRE/DPR/DIC - Divisão de Inteligência Comercial, com base em dados da UN/UNCTAD/ITC/Trademap, January 2015.

Figura 5: Composições das Importações Chinesas

Fonte: <http://www.brasilexport.gov.br/sites/default/files/publicacoes/indicadoresEconomicos/INDChina.pdf>

Ainda de acordo com o Ministério das Relações Internacionais, a China foi o principal parceiro comercial do Brasil, com participação de 17,2% no comércio exterior brasileiro em 2014. Entre 2010 e 2014, o intercâmbio comercial brasileiro com o país cresceu 38,3. Nesse período, as exportações cresceram 31,9% e as importações, 45,9%. A Figura 6 representa as composições das importações da China no ano de 2014.

Part. % do Brasil no Comércio da China ⁽¹⁾ US\$ bilhões						
Descrição	2010	2011	2012	2013	2014	Var. % 2010/2014
Exportações do Brasil para a China (X1)	30,8	44,3	41,2	46,0	40,6	31,9%
Importações totais da China (M1)	1.396	1.743	1.818	1.950	1.962	40,6%
Part. % (X1 / M1)	2,21%	2,54%	2,27%	2,36%	2,07%	-6,1%
Importações do Brasil originárias da China (M2)	25,6	32,8	34,3	37,3	37,3	45,9%
Exportações totais da China (X2)	1.578	1.898	2.049	2.209	2.343	48,5%
Part. % (M2 / X2)	1,62%	1,73%	1,67%	1,69%	1,59%	-1,7%

Figura 6: Participação do Brasil no Comércio Chinês

Fonte: <http://www.brasilexport.gov.br/sites/default/files/publicacoes/indicadoresEconomicos/INDChina.pdf>

Após a realização da análise de dados do mercado alvo, é necessário estabelecer a estratégia de entrada. A empresa Louzada optou pela utilização do regime de Drawback. Foi

aplicado um regime de redução de tributos para aquisição de insumos na quantidade e qualidade equivalentes aos utilizados no produto exportado.

Por fim, é necessário realizar uma análise interna a fim de avaliar se será necessário recursos internos, bens e capacidades aidionais.

Após a análise interna com o setor de Produção e Financeiro, foi constatada a necessidade de um investimento de aquisições de máquinas para que a demanda externa fosse atendida. Conseqüentemente, houve contratação adicional de mão de obra assim como investimento em treinamento.

3.1.2 Aplicação do projeto no jogo

Com base nos dados coletados, foi determinado que o mercado da Azia seria aproximadamente três vezes maior que o Brazol considerando o PIB. Para exemplificar, podemos admitir uma demanda de 1000 unidades de Alfa no Brazol e conseqüentemente na Azia a mesma será de 3000 Alfas. Ademais, a exportação terá uma estimativa de 32% do mercado nacional pelo Drawback.

Com a isenção dos impostos sobre o produto Omega ou Beta, obteve-se uma redução de 36,6% sobre o custo do produto. Com aplicação da redução, Omega na Azia custaria R\$ 317,00 ao invés de R\$ 500,00 no Brazol.

O custo de importação é de 18% em cima do valor da matéria prima. Ilustrando este custo, temos a matéria prima no Brazol por R\$ 317,00 e na Azia por R\$ 374,06.

4. Análise dos Resultados

Após apresentar a metodologia aplicada pela empresa simulada, realizaremos um comparativo com os trimestres oito, um trimestre anterior à aplicação do projeto de logística de Drawback, e nove.

Como citado anteriormente, para calcular os resultados foram utilizados alguns indicadores: custo de matéria prima, faturamento (vendas), margem bruta e retorno sobre o patrimônio líquido (ROE).

O custo de matéria prima é o custo dos insumos utilizados para fabricação do produto final, o faturamento é a soma total das vendas de uma empresa em um determinado período, a margem bruta mede a rentabilidade das vendas, logo após as deduções de vendas e do custo dos produtos vendidos, ou seja, é receita total menos o custo da mercadoria vendida, e o ROE representa uma taxa de retorno do investimento dos acionistas na empresa.

A Tabela 1 apresenta os resultados da organização sob duas perspectivas: operacional e financeira. A perspectiva operacional tem como objetivo apresentar as alterações no custo de matéria prima e no faturamento (vendas) para demonstrar como o projeto afetou a produção e os custos da organização. Já a perspectiva financeira tem como objetivo apresentar as alterações no que tange a margem bruta e o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) para representar os resultados financeiros da empresa antes e depois da aplicação do projeto Louzada.

Tabela 1 - Apresentação numérica dos resultados antes e depois da aplicação do projeto

Perspectivas	Objetivos	T8	T9
Operacional	Custo de Matéria Prima	118766592	267178998
	Faturamento (Vendas)	165047400	405200000
Financeira	Margem Bruta	46280808	66466464
	ROE	37,34%	47,97%

Fonte: Elaborada pelos autores

Ao observar a Tabela 1, podem-se realizar algumas interpretações iniciais, como o fato de todos os indicadores terem crescido do trimestre oito para o nove, o faturamento (vendas), a margem bruta, o retorno sobre o patrimônio e o custo de matéria prima.

Na Tabela 2 observa-se a taxa de variação dos indicadores do trimestre oito para o trimestre nove.

Tabela 2 - Taxa de Variação por período

Perspectivas	Taxa de Variação por Período	T8 para T9
Operacional	Custo de Matéria Prima	1,25
	Faturamento (Vendas)	1,46
Financeira	Margem Bruta	0,44
	ROE	0,29

Fonte: Elaborada pelos autores

A partir da Tabela 2, pode-se ver que do trimestre oito para o trimestre nove, houve um aumento do faturamento de 1,46 vezes, no momento da aplicação do projeto Louzada. Este crescimento deve-se ao fato das vendas dos produtos para o mercado externo terem um preço mais elevado do que do mercado interno, além da quantidade vendida para o exterior ser superior ao nacional.

O custo de matéria prima se elevou, pois a empresa teve que aumentar a sua produção a fim de atender o mercado interno e externo. Além disto, há o acréscimo de impostos de importação, exportação e transporte neste custo.

Como o aumento das vendas assim como do custo de matéria prima não foi proporcional de um trimestre para o outro, a margem bruta cresce 0,44 vezes em relação a T8.

A alavancagem operacional permitiu que o ROE aumentasse em 0,29 vezes em comparação à T8, pois ao entrar em um país estrangeiro, a empresa foi capaz de criar novas fontes de receita proporcionando este crescimento.

Todos os indicadores apontam um crescimento da empresa após a implementação do Drawback. Assim pode-se dizer que a empresa obteve resultados positivos com a expansão de mercados por meio do projeto implementado.

5. Discussão dos Resultados

O projeto Louzada foi uma abstração da realidade do funcionamento do Drawback adaptado para a aplicação no simulador do jogo de empresas da UFF.

Os resultados comprovam que a introdução do projeto de Drawback trouxe melhorias e vantagens competitivas. A demanda dos produtos da Louzada aumentou bem como a diversificação de fornecedores de matéria prima e clientes potenciais, possibilitando, assim, uma melhor escolha de fornecedores, com acesso a mais alternativas de preços e qualidade.

Além disto, houve ganhos financeiros visto que a redução de tributos no momento da compra evitou a necessidade de desembolso para pagamentos destes. Desse jeito, manteve-se este montante disponível para a empresa utilizar em outras operações, como o investimento em máquinas, benefícios e treinamentos.

Conforme exposto por Vazquez (1997) e confirmado por nosso estudo, o regime especial aduaneiro proporcionou geração de empregos, pois com o aumento da produção houve um investimento em aquisição de máquinas propiciando um aumento no número de funcionários contratados.

Do ponto de vista econômico, houve um aumento no mercado de atuação, visto que exportamos para Ásia e continuamos a vender no mercado interno, assim como sugere Boone

e Kurtz (1999), além de um aumento na produção a fim de atender os novos mercados. Foi verificada uma diminuição da dependência do mercado interno tornando a empresa menos vulnerável quanto à sazonalidade do produto e da demanda possibilitando a ampliação da reputação da organização.

Vasquez (1997) expôs que o Drawback possibilita o aumento da capacidade competitiva. Durante o jogo, esta situação foi comprovada no momento em que o Brazol encontrava-se em crise econômica e ainda sim, a empresa Louzada teve um aumento no seu faturamento graças às suas exportações com redução de tributos.

Ao estimular a produção de bens exportáveis, o projeto proporcionou um resultado positivo na balança comercial.

6. Conclusão

A partir da revisão teórica acerca dos temas abordados (estratégia de operações, estratégia de internacionalização, regime de Drawback e jogo de empresas) realizada para ancorar esse estudo, e, ainda, da utilização do método do estudo exploratório por meio da comparação do desempenho obtido pela empresa nos trimestres analisados, no qual realizou-se uma abstração da realidade para aplicar o regime de Drawback num ambiente de gestão simulada, conseguiu-se alcançar os objetivos pretendidos.

Este artigo buscou apresentar o impacto da implementação do Drawback nos resultados organizacionais, através da comprovação do mesmo como alternativa de melhoria de desempenho de uma equipe participante de um jogo de empresas. Foi observado que antes da aplicação do projeto de Drawback, a organização apresentava dificuldades em negociar o preço de matéria prima, ficando muitas vezes refém de um único fornecedor assim como ficava dependente dos seus clientes, não tendo muitas alternativas de mercado. Após a aplicação, houve aumento do faturamento, da margem bruta e do ROE da empresa simulada, proporcionando, assim, um resultado positivo na balança comercial.

Ademais, foram obtidos vários outros benefícios, como a diversificação de fornecedores de matéria prima e clientes potenciais e a redução de tributos no momento da compra que disponibilizou recursos para a empresa utilizar como investimento em máquinas, benefícios e treinamentos. O investimento em máquinas propiciou ainda a geração de empregos.

Por fim, houve um aumento no mercado de atuação, além de um aumento na produção a fim de atender os novos mercados, diminuição da dependência do mercado interno e aumento da capacidade competitiva.

Pode-se mostrar, ainda, que o Drawback pode ser um fator determinante no que diz respeito ao preço final do produto num mercado tão competitivo.

Apesar deste estudo ser baseado em uma simplificação da realidade, sendo aplicado em uma empresa do laboratório de gestão simulada da UFF, tem sua relevância pois apresenta à sociedade empresarial e acadêmica os possíveis benefícios que a implementação bem sucedida de um projeto de Drawback pode oferecer às empresas e a própria sociedade.

6.1 Contribuições

O presente artigo contribui ao mostrar a importância da tomada de decisões, e as vantagens que a implementação de um projeto de Drawback adaptado em um ambiente simulado pode proporcionar às empresas. O estudo contribui também para o meio acadêmico, mostrando os benefícios que a metodologia do jogo de empresas pode propiciar aos alunos.

6.2 Limitações

Como limitação desse estudo, podemos destacar o fato de que foram comparados apenas dois trimestres, T8 (4º trimestre de 2015) e T9 (1º trimestre de 2016), podendo prejudicar os resultados. O retorno do projeto fica limitado, ainda, por não ser dependente, ou seja, por também depender dos resultados das vendas no Brazil.

6.3 Proposições para novos estudos

Acredita-se que o artigo é válido mesmo levando em consideração as limitações expostas, e como proposição para novos estudos, considera-se válido reapplicar este projeto de Drawback no ambiente de gestão simulada, em mais trimestres, para verificar a continuidade ou não de seus resultados e benefícios.

7. Referências

- ADUANEIRAS. **Drawback Legislação Básica**. São Paulo: 2002.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando administração estratégica**, v. 2, 1993.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Contemporary Marketing**. *Harcourt Brace College Publishers*, 1999.
- BRASIL. Decreto-lei nº 37, de 18 de novembro de 1966. **Dispõe sobre o imposto de importação, reorganiza os serviços aduaneiros e dá outras providências**, Brasília, DF, 1966.
- GOULART, L.; ARRUDA, C. A.; BRASIL, H. V. A evolução na dinâmica de internacionalização. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, v. 41, 1994.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- LUDOVICO, N. **Logística internacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MARTINELLI, D. P. **A utilização dos jogos de empresas no ensino de administração**. Dissertação (Mestrado)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.
- PAIVA, E. L.; JUNIOR, J. M. de C.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de Produção e de Operações**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- RESENDE, L. S. de. **Exportação e “Drawback”**. 2ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 1986.
- SANTOS, C. C. D.; CARDOSO, A. F.; FILHO, J. R. T. **Drawback como instrumento estratégico de competitividade para redução de custos nas negociações internacionais**. Santa Catarina: Universidade Regional de Blumenau. In: XI Congresso Brasileiro de Custos, Porto Seguro - BA, 2004.
- SAUAIA, A.C.A. **Gestão da Estratégia: Um guia prático**. FEA/USP: São Paulo, 2007.
- _____. **Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada**. Manole: São Paulo, 2010.
- SLACK, N.; LEWIS, M. **Estratégia de operações**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- TANABE, M. **Jogos de empresas**. Dissertação (Mestrado)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1977.
- TIMO, L. R. **Drawback suspensão integrado: implantação e redução de custos nas importações de matéria prima**. Dissertação (Mestrado)–Fundação Getúlio Vargas, Escola brasileira de administração pública e de empresas, Rio de Janeiro, 2010.
- VAZQUEZ, J. L. **Comércio Exterior Brasileiro**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. K. Internationalization: Evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, p. 34-55, 1988.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.