

## **Proposta de reestruturação estratégica para indústria têxtil de Nova Odessa por meio do T&D, Valuation e Payback**

### *Proposal for strategic restructuring of the textile industry in Nova Odessa through T&D, Valuation and Payback*

Recebido: 19/07/2024 - Aprovado: 27/09/2024 - Publicado: 10/10/2024  
Processo de Avaliação: Double Blind Review

Laysla Prado dos Santos<sup>1</sup>  
Manoel Gonçalves Filho<sup>2</sup>

#### **RESUMO**

Esta pesquisa apresenta uma proposição de reestruturação estratégica possibilitada por meio do treinamento técnico-profissional, tencionando otimizar a gestão contábil-financeira da indústria têxtil que experimenta a desvalorização dos ativos. A desvalorização ocorre devido à falta de profissionais capacitados na área, especialmente em *payback* e outras técnicas financeiras essenciais para maximizar a lucratividade e assegurar o retorno eficiente dos investimentos. A abordagem é quantitativa, natureza básica e aplicada, e procedimento técnico, pesquisa participante com coleta de dados realizadas em documentos disponibilizados pela indústria. Resultados obtidos: Elaboração da Demonstração do Exercício do Resultado, Fluxo de Caixa Operacional e Balanço Patrimonial projetados para cinco anos; identificação do *Valuation* pelo *Net Operating Profit After Taxes* e pelo Fluxo de Caixa Descontado, e apresentação do tempo de retorno do capital investido - *payback*; avaliação da situação atual e futura da indústria têxtil; implementação de medidas de reestruturação interna e desenvolvimento de treinamento especializado para aprimorar conhecimentos e habilidades da área contábil-financeira.

**Palavras-chave:** capacitação técnico-profissional; reestruturação estratégica, relatórios de contabilidade.

#### **ABSTRACT**

*This research presents propositions for strategic restructuring made possible through technical-professional training, intending to optimize the accounting-financial management of the textile industry that is experiencing asset devaluation. The devaluation occurs due to the lack of trained professionals in the area, especially in payback and other essential financial techniques to maximize profitability and ensure an efficient return on investments. The approach is quantitative, basic and applied in nature, and technical procedure, participatory research with data collection carried out in documents made available by the industry. Results obtained: Preparation of the Income Statement, Operating Cash Flow and Balance Sheet projected for five years; identification of Valuation by Net Operating Profit After Taxes and Discounted Cash Flow, and presentation of the return time on invested capital - payback; assessment of the current and future situation of the textile industry; implementation of internal*

<sup>1</sup> Técnico em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – FATEC, Sumaré. Brasil. E-mail: [layslaps22@gmail.com](mailto:layslaps22@gmail.com)

<sup>2</sup> Técnico em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – FATEC, Sumaré. Brasil. E-mail: [manoel.goncales01@fatec.sp.gov.br](mailto:manoel.goncales01@fatec.sp.gov.br)

*restructuring measures and development of specialized training to improve knowledge and skills in the accounting-financial area.*

**Keywords:** *technical-professional training; strategic restructuring, accounting reports.*

## 1. INTRODUÇÃO

Após a pandemia do Covid-19, o setor têxtil sofre com consequências da crise mundial, ocasionada pela paralisação das empresas. A crise foi agravada por fatores como a inflação global, que elevou os custos de transportes, eletricidade e insumos essenciais. O aumento de 18,9% nos preços das matérias-primas como algodão e poliéster, junto ao encarecimento de produtos químicos auxiliares e tintas utilizadas na produção, impôs pressão significativa sobre a indústria (McKeegan, 2022). A reestruturação estratégica tornou-se imperativa para a sobrevivência e adaptação do setor às novas condições econômicas.

A globalização também tem impulsionado os resultados industriais, intensificando a competitividade, a pressão sobre os custos de capital financeiro e a busca por menores custos de produção. Como consequência, surge a necessidade de avaliação precisa das empresas, reestruturação estratégica e atendimento eficaz a real necessidade dos clientes pelos competidores nacionais e estrangeiros. Nesse contexto, o T&D técnico-profissional sobre administração contábil-financeira, *valuation* e identificação do tempo exato de retorno de capital investido para indústria têxtil localizada na cidade de Nova Odessa em São Paulo, são opções para a proposição de reestruturação estratégica, instruindo em relação às tomadas de decisões sobre investimentos (Abbad & Mourão, 2012).

Chiavenato (2021) reforça que investir em T&D na área contábil-financeira favorece o conhecimento essencial, que contribui para a valorização das empresas e identificação do tempo de retorno do capital investido, favorecendo análise para possível reestruturação estratégica. O *valuation*, termo de origem inglesa que significa avaliação de empresas, refere-se ao processo de estimar o valor (valorização) justo de uma empresa. Torna-se fundamental orientar os investidores de que, ao realizar investimentos sem fundamentação sólida, tomarão resultados infundados (Damodaran, 2012).

Portanto, tem-se um desafio e uma questão norteadora de pesquisa a ser respondida: Como realizar a proposição de reestruturação estratégica através do T&D técnico-profissional, *Valuation* e *Payback* de indústria do setor têxtil aos profissionais da área contábil-financeira?

O objetivo que atende a questão de pesquisa consiste em como aplicar o T&D técnico-profissional, apresentar o *valuation*, tempo exato de retorno do capital investido e recomendar

reestruturação estratégica mínima necessária para indústria de médio porte do setor têxtil, localizada na cidade de Nova Odessa-SP.

A viabilidade da pesquisa fundamenta-se na identificação e revisão da literatura sobre conceitos e técnicas que possibilitem a realização do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para *valuation*, além da determinação do retorno do capital investido e da proposição de um plano estratégico de reestruturação mínima necessária. Esse estudo abrange a revisão bibliográfica, o levantamento e análise de documentos da indústria têxtil, bem como a identificação de oportunidades para a redução de custos, terceirização e reestruturação.

Este trabalho justifica-se pela importância do T&D de profissionais para o *valuation* e a avaliação de indústrias do setor têxtil, visando reconhecer o tempo exato de retorno do capital investido e identificar a necessidade de reestruturação estratégica de processos, equipamentos ou tecnologia. Ao valorizar a empresa, esses elementos agregam qualidade e elevam sua cotação. A pesquisa destaca-se por abordar um tema complexo de forma a torná-lo acessível e relevante para a comunidade interna, acionistas, mercado e sociedade em geral.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção identificou-se inicialmente recomendações da literatura sobre T&D para colaboradores da área contábil-financeira. Na sequência, dentre os diversos relatórios contábeis e formas de cálculo que contribuem para identificar o *valuation* e o tempo exato de retorno do capital investido – *pay back*, foram considerados: Balanço patrimonial (BP), Demonstração do resultado do exercício (DRE), Fluxo de caixa descontado (FCD), Fluxo de caixa operacional (FCO) e, NOPAT – *Net Operating Profit After Taxes* - Lucro operacional líquido (LL) após impostos. Essas técnicas são utilizadas por empresas em geral e podem vir a favorecer a avaliação de indústria do setor de confecção têxtil para tomada de decisão sobre investimentos.

### 2.1. Treinamento e Desenvolvimento

Os T&D são temas distintos, apesar de semelhantes. O treinamento concentra-se nos cargos atuais e busca melhorias imediatas. Por outro lado, o desenvolvimento enfoca o futuro, com a aquisição de habilidades necessárias para o crescimento da empresa a longo prazo (Volpe & Lorusso, 2009).

De acordo com Hurtado e Freitas (2020), o T&D para a área contábil-financeira promove cultura de planejamento e proteção dos resultados. Os autores indicam que esses treinamentos ensinam a planejar a curto, médio e longo prazo, contribuindo com a identificação

da situação financeira real da empresa em cenários adversos. No entanto, os investimentos em T&D pelas empresas são necessários, pois favorecem a qualidade do planejamento e dos resultados da empresa, possibilitando crescimento profissional, individual e coletivo (Madruga, 2018).

Para Lacombe (2011), o T&D técnico-profissional são voltados para melhorar as capacitações dos colaboradores nas funções que exercem na empresa, ou para capacitarem novas funções com maior grau de dificuldade, a exemplo de funções da área contábil-financeira. Logo, conhecer e ter controle do movimento de caixa, acompanhamento dos pagamentos e inadimplências, análises de balanços e resultados, avaliação de empresas e identificação do tempo real de retorno do capital investido, são capacitações que podem ser realizadas pelo tipo técnico-profissional para a área contábil-financeira necessária para melhor organização da indústria. A partir do T&D, as organizações buscam pela redução de custos, aumento da lucratividade, alinhamento e manutenção dos programas de T&D para os colaboradores da área contábil-financeira (Borghi, 2008, p. 7).

O modelo OTP de McGehee e Thayer (1961), apesar de ter mais de 60 anos, permanece amplamente utilizado e aborda as necessidades de T&D nos níveis, organizacionais, tarefas e pessoas. O modelo se baseia em três níveis de diagnóstico: 1) organizacional (onde e quando treinar); 2) tarefas (conhecimentos e habilidades necessários para as atividades); e 3) pessoas (necessidades individuais de T&D). As etapas para implementar o modelo incluem: (i) analisar os impactos dos T&D no cargo e na organização; (ii) verificar se os T&D melhoraram as habilidades no cargo; e (iii) avaliar a eficácia dos T&D na transmissão de conhecimentos e habilidades críticos (Abbad & Mourão, 2012). O modelo visa a elaboração de trilhas de aprendizagem contínuas para desenvolver competências e alcançar resultados estratégicos. A Figura 1 ilustra o fluxograma do modelo, que analisa onde, quando e o que treinar, além de avaliar o desempenho dos profissionais para identificar e corrigir deficiências.

Figura 1: Fluxograma do modelo de necessidades OTP para desenvolvimento contínuo



Fonte: McGehee e Thayer (1961).

## 2.2. Balanço Patrimonial

O BP é a demonstração contábil que apresenta e controla a situação patrimonial, é elaborado considerando às contas de Ativos e Passivos mais Patrimônio Líquido (PL), compostas por bens, direitos e obrigações (Silva, 2017). Os Ativos representam os bens e direitos da empresa e estão subdivididos em (i) Ativo Circulante (AC), contas que serão realizadas em até 12 meses; (ii) Ativo realizável a longo prazo (ARLP): contas que serão realizadas após 12 meses e; (iii) Ativo permanente (AP): subdivididos em imobilizados, bens físicos, como máquinas, equipamentos e investimentos, que são as participações em outras empresas.

## 2.3. Demonstração do resultado do exercício

A DRE é o demonstrativo que fornece de maneira organizada os resultados alcançados pela empresa, com a finalidade de melhorar a situação econômica e financeira. O relatório apura o lucro ou prejuízo do exercício por meio das receitas brutas, custos e despesas. O cálculo é feito de forma dedutiva, subtraindo das receitas brutas os custos e despesas que a empresa teve em determinado período (Iudícibus & Marion, 2008).

## 2.4. Fluxo de caixa descontado

O fluxo de caixa operacional (FCO) calcula-se a partir da DRE adicionando as despesas não caixa ao Lucro Líquido (LL), como a depreciação por exemplo. No entanto, nesse estágio, ainda falta considerar o valor do dinheiro no tempo descontando o custo do capital. O FCD, após apurar o FCO, representa o método usado para considerar / descontar o custo do capital e

determinar o valor presente dos FCOs de uma empresa (Macedo et al., 2019). Hoog e Carlin (2015) corroboram que para a avaliação de empresas por meio do FCD é necessário trazer a valor presente todos os FCO líquidos que estão registrados na contabilidade, independente do vencimento.

A prática de mercado para precificação de ativos ou empresas toma por base os FCDs (Endler, 2004). Assaf Neto (2021) mostra que um dos principais instrumentos de avaliação, precificação de empresas e identificação do pay back dos investimentos é o FCD a partir do FCO, na qual traz os benefícios econômicos futuros esperados de FCO a valor presente. Mas, para os colaboradores das empresas geralmente não é tarefa simples. Portanto, é importante os T&D dos colaboradores da área contábil-financeira, visto que os avanços tecnológicos e a competitividade no mercado aumentam a cada dia (Santos et al., 2014).

## **2.5. Net Operating Profit After Taxes**

O lucro operacional líquido (LL) obtido por uma empresa após os impostos é uma medida financeira que mostra o desempenho de uma empresa em suas operações principais, líquido de impostos. A literatura apresenta essa medida por meio da sigla NOPAT – *Net Operating Profit After Taxes* (Lucro operacional líquido após impostos). Logo, considera-se: receita líquida – custos e despesas operacionais com a depreciação – impostos sobre a renda (Fernández, 2002). Todavia, o NOPAT representa o lucro operacional líquido da empresa após os impostos terem sido ajustados para o regime de caixa. Não obstante, pode-se utilizar do EBIT (*earnings before interest and taxes*) subtraído dos impostos atribuíveis, o cálculo é efetivado antes das deduções de juros, Imposto de Renda para Pessoas Jurídicas (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) (Assaf Neto, 2019).

## **3. METODOLOGIA**

A presente pesquisa se caracteriza como bibliográfica, concebido a partir do levantamento de materiais/ documentos, como: artigos científicos e livros já publicados (Lakatos e Marconi, 2003). Foi utilizada a pesquisa participante, sendo esta, muito utilizada para definição das bases teóricas, formulação dos objetivos, definição de conceitos e hipóteses, escolha das técnicas de coleta de dados, delimitação do estudo, organização do processo de pesquisa, identificação de documentos, preparação dos pesquisadores e elaboração do cronograma de atividades. Os pressupostos metodológicos são: (i) a metodologia deve adaptar-se às condições políticas e sociais; (ii) requer planejamento e organização cuidadosos; e (iii)

está condicionada à estratégia global de mudança social e às táticas de curto e médio prazo (Prodanov & Freitas, 2013).

Para atingir esse objetivo, optou-se por conduzir uma pesquisa quantitativa, incluindo a classificação geral, procedimentos técnicos, métodos de coleta de dados, análises e caracterização da indústria investigada. Pesquisas quantitativas são importantes para avaliar teorias ou conceitos, compreender relações entre fenômenos e descrevê-los com o objetivo de aumentar o conhecimento sobre uma problemática ou questão específica, gerando resultados e contribuições práticas (Matias-Pereira, 2016).

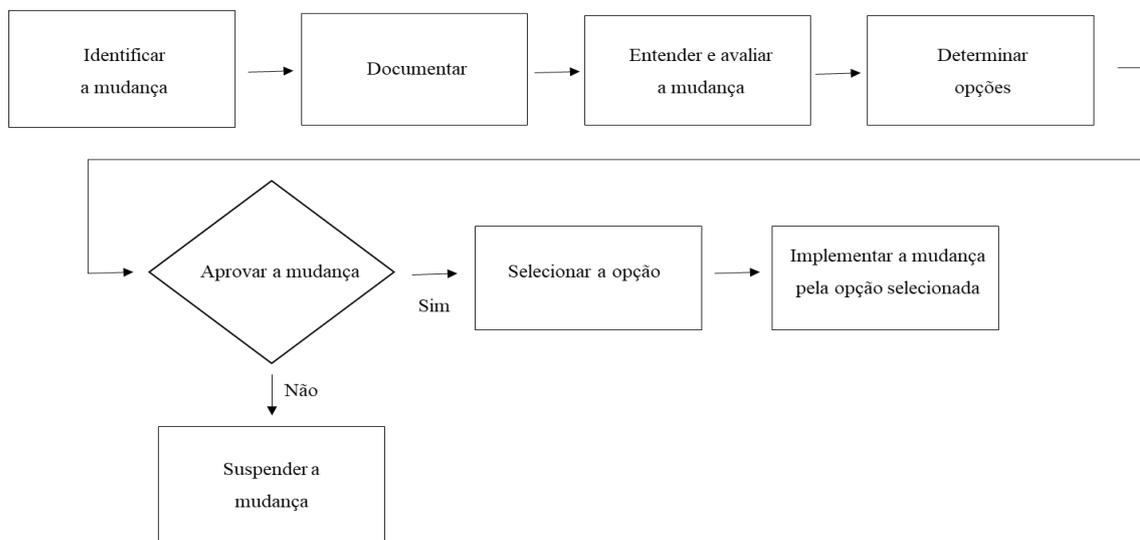
Como fonte de dados foram coletados dados dos relatórios contábeis disponibilizados pela indústria. A proposição de reestruturação estratégica através do T&D foi definido a partir da análise de projeções, por meio das demonstrações contábeis, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Balanço Patrimonial (BP), *Net Operating Profit After Taxes (NOPAT)*, *Fluxo de Caixa Operacional (FCO)* e Fluxo de Caixa Descontado (FCD), no período de 2024 a 2029.

Sobretudo, esta pesquisa é documental, Gil (2008) destaca que a pesquisa documental se baseia em materiais que podem contribuir para a análise, e ainda ser reelaborado de acordo com os objetivos da pesquisa.

A unidade estudada é uma indústria têxtil de médio porte, com capital aberto, localizada no interior de São Paulo e fundada em março de 1993. Com uma administração familiar, a empresa produz mais de 1 milhão de roupas anualmente e emprega mais de 1.250 pessoas. Após a crise provocada pela pandemia de Covid-19 em 2020, a empresa enfrentou declínio nas vendas e problemas financeiros. O plano estratégico de reestruturação propõe uma análise completa do cenário atual para identificar oportunidades e ameaças, com foco em três áreas principais: operações, finanças e marketing. Além disso, inclui um processo de controle das mudanças, que visa definir expectativas de mercado e integrar a gestão de riscos com o planejamento para ações efetivas.

A Figura 2 ilustra os fatores-chave para o controle das mudanças e a gestão de expectativas (Newton, 2011).

Figura 2: O processo de controle de mudanças



Fonte: Newton, (2011).

A Tabela 1 apresenta um consolidado explicativo dessas características metodológicas da pesquisa.

Tabela 1: Características metodológicas gerais da pesquisa

Critério	Classificação	Descrição	Referência
Natureza	Básica	Procedente de abordagem quantitativa e significa operar com disciplinas básicas	(Matias-Pereira, 2016)
Procedimento técnico 1	Pesquisa participante	Desenvolve-se a partir da interação entre pesquisadores e/ou documentos levantados	(Gil, 2008, p. 157)
Procedimento técnico 2	Bibliográfico	Concebido a partir do levantamento de materiais já publicados	(Lakatos e Marconi, 2003)
Abordagem	Quantitativa	Por interpretar dados financeiros e aplicar em estudo de <i>valuation</i>	(Matias-Pereira, 2016)
Coleta de dados a campo	Documental	Realizada em documentos que não receberam tratamento analítico, como BRE, BP, FCO, entre outros	(Prodanov e Freitas, p. 72, 2013),

Fonte: Adaptado de Prodanov e Freitas.

Desse modo, após definir a estrutura conceitual teórica, abordagem, natureza e realizar revisão bibliográfica, coletou-se e analisou-se os dados dos documentos da indústria e, apresentou-se os resultados por meio do procedimento técnico pesquisa participante.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A unidade de análise, indústria de médio porte, possui T&D para diversas áreas, como: *marketing*, vendas e atendimento, produção, logística interna, recursos humanos e tecnologia, mas não contempla a área contábil-financeira. Os motivos principais, são: serviço de

contabilidade básica e essencial terceirizada, tecnologia desenvolvida minimiza a ação humana e, foco no *core business* – negócio principal. No entanto, como não há mão de obra especializada para avaliar o negócio e interpretar relatórios contábeis, são contratados consultores para a realização e apresentação de relatórios executivos sínteses para tomada de decisão de longo prazo sobre precificação de ativos e retorno dos investimentos.

Para que a indústria possa interpretar adequadamente os relatórios contábeis e tomar decisões informadas sobre investimentos, é essencial adotar técnicas eficazes de gestão financeira. Lopes (2013) critica a prática de funcionários tomarem decisões sem o conhecimento de técnicas atualizadas de gestão financeira e econômica, enfatizando que a utilização adequada das informações gerenciais é crucial para decisões mais precisas e assertivas.

O T&D técnico-profissional pode ser aplicado aos colaboradores internos, desenvolvendo maior conhecimento que facilitam as análises de relatórios contábeis como a organização do fluxo de caixa, identificação de orçamentos para análise do futuro da indústria, avaliação da indústria e identificação do tempo real de retorno do capital investido, entre outros. A partir do T&D os colaboradores internos podem produzir análises e informações especializadas e relevantes para a gestão contábil-financeira, em detrimento aos altos custos com empresas de consultorias profissionalizadas e habilitadas que atualmente lideram esse tipo de apuração na indústria sendo estudada.

Os problemas acometidos a partir de 2019 que acarretaram perdas de contratos com grandes clientes pela falta de capital de giro, inadimplência, perda de fornecedores-chave e consequentes faltas de qualidade pelos processos internos improdutivos e com desperdícios. Evidenciam a ausência de T&D para a área responsável pelas análises financeiras, inexistência de planejamento financeiro e de conhecimento dos colaboradores sobre estabelecimentos de objetivos e análises de relatórios contábeis.

A aplicação do modelo OTP de McGehee e Thayer (1961) indica que a principal necessidade da indústria é o treinamento do setor contábil-financeiro, que enfrenta dificuldades devido à falta de habilidades na interpretação e análise de indicadores financeiros, resultando em impactos negativos. A análise aponta a importância de aprimorar o planejamento financeiro, controle do fluxo de caixa, liquidez, rentabilização, minimização do endividamento, precificação de ativos, análise do retorno do capital investido e avaliação das necessidades gerais. Adicionalmente, é necessário avaliar a eficácia do treinamento nos colaboradores para garantir que alcancem os objetivos e resultados esperados.

Para a execução do plano de implementação, Newton (2011) recomenda a avaliação de três processos básicos de negócios: (i) operações; (ii) financeiro; e (iii) marketing. Além disso, sugere um quarto processo: (iv) controle das mudanças nos três processos anteriores. Assim, a indústria deve seguir um protocolo de seis etapas para o controle das mudanças: (i) identificar a mudança; (ii) documentar; (iii) avaliar; (iv) agir; (v) aprovar; e (vi) implementar a mudança.

Foi necessário apontar para a análise financeira e reestruturação, inicialmente, as informações contábeis atuais para que depois da projeção da reestruturação, seja possível mostrar as informações delineadas.

Ao verificar resultados anteriores à proposição de reestruturação no BP da indústria apresentado pela Tabela 2, constatou-se que há um PL negativo de \$ 15.560.165,04 em 2020. Em 2021 o PL negativo aumentou para \$ 19.295.052,98 e em 2022 foi para \$ 22.947.024,94 negativos. Portanto, houve um crescimento de 47,47% de perda do PL no período. Esse é um cenário que pode desestimular o empreendedor porque a indústria vale mais do que a soma de seus ativos deduzidos de seus passivos.

Tabela 2: BP com dados anteriores a proposição de reestruturação

<b>BP GERENCIAL</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>ATIVO TOTAL</b>	<b>33.077.272,61</b>	<b>31.504.732,67</b>	<b>28.856.097,33</b>
AC	12.047.136,00	10.310.059,25	7.721.394,92
ANC	21.030.136,61	21.194.673,42	21.134.702,41
<b>PASSIVO TOTAL + PL</b>	<b>33.077.272,61</b>	<b>31.504.732,67</b>	<b>28.856.097,33</b>
Passivo não oneroso	28.417.045,01	26.002.005,19	18.330.376,82
Passivo oneroso	27.607.252,54	24.797.780,46	26.085.888,55
<b>PL</b>	<b>- 22.947.024,94</b>	<b>- 19.295.052,98</b>	<b>- 15.560.167,04</b>

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos documentos da empresa.

Mas a indústria possui equipe gerencial das áreas em geral profissionalizada e marca tradicional e duradoura, que vão além dos valores quantitativos. Logo, o T&D técnico-profissional para a área contábil-financeira com base no modelo OTP e a reestruturação podem corroborar com a reversão dos indicadores atuais. Esse é exatamente o cenário que a indústria vem apresentando.

Para o processo financeiro, o plano estratégico recomenda a análise dos balanços, custos, receitas e variações ao longo dos anos para a reestruturação financeira. Em 2023, seguindo essas diretrizes e após identificar variações nas contas, a empresa vendeu um imóvel avaliado em R\$ 26 milhões. Isso permitiu quitar o principal fornecedor em atraso e negociar parcelamentos tributários com descontos de até 65%. Essas ações possibilitaram a reavaliação da continuidade do negócio, conforme sugerido na literatura sobre análise e propostas de soluções para organizações (Volpe e Lorusso, 2009).

A reestruturação para o processo-chave do marketing está no emprego da marca própria que oferece previsões de costurar para grandes marcas brasileiras e atingir a produção de 80.000 peças mensais. Esse efeito pode ser sistêmico e contribuir com a quitação de dívidas com funcionários e ações judiciais, revitalizando a indústria que hoje produz 20.000 peças mensais.

Para a reestruturação do processo-chave operações, após os investimentos em tecnologia, redução dos custos fixos e aumento da capacidade produtiva, estima-se ultrapassar a produção de 45.000 peças mensais adicionais as 80.000 marcas próprias. O setor de costura, tinturaria e acabamento são recomendados para terceirização e muitos dos seus custos fixos serão eliminados, mas será mantido uma equipe reduzida de produção, com profissionais treinados, desenvolvidos e qualificados.

Após reestruturar e reconhecer as estratégias corporativas por meio do redesenho da visão estratégica da empresa para atingir o público-alvo a médio e longo prazos. Atentou-se a análise de como é a operação, terceirização da confecção, reestruturação da costura, tinturaria e acabamento, assegurar a qualidade do produto e do serviço de atendimento. Essas iniciativas de reestruturação contribuem para o retorno financeiro do negócio considerando as estratégias de marketing para adquirir certificações de qualidade e atingir novos clientes.

Embora os fatores qualitativos existam, nesta pesquisa não foram considerados esses aspectos, mas foram atribuídos valores projetados pelas reestruturações realizadas para uma análise quantitativa.

Após a análise do contexto de reestruturação que segue sistematicamente e rigorosamente o processo de controle de mudanças, que se inicia com a identificação da mudança, documentação, avaliação, determinação das opções, aprovação, seleção da opção e, implementação da mudança pela opção selecionada (Newton, 2011). Foram projetadas as vendas para os próximos cinco anos, e utilizou-se do FCD que representa o novo desempenho futuro projetado com precisão para a indústria após a reestruturação.

Para a elaboração do FCD foi utilizada projeções das vendas baseadas em dados trazidos pelo processo-chave do marketing da indústria. Utilizou-se como base os anos de 2024 a 2028, no qual a indústria começará a produzir para clientes de grandes portes com novos contratos estabelecidos, e a partir da reestruturação implementada cujo investimento necessário está na ordem de R\$ 15.000.000,00.

Para os custos variáveis foram considerados um aumento de 5% na matéria-prima. Para as despesas operacionais foram acrescidos 10% de acordo com vários fatores, como: aumento do percentual de comissão de acordo com metas estabelecidas, dissídio, contratos com terceiros,

entre outros. Para as despesas financeiras o cálculo foi feito conforme acordos e contratos já estabelecidos.

Os bens imobilizados estão em parte depreciados, e os dispêndios para manutenção desses bens para os próximos anos foram classificadas como gastos indiretos, ou seja, custos fixos de produção.

A taxa de desconto – custo da oportunidade é calculada para apresentar os valores presentes dos fluxos de caixas projetados é o *Weighted Average Cost of Capital (WACC)* - custo médio ponderado do capital. O Tabela 3 mostra o cálculo do WACC com base nas informações encontradas nos relatórios contábeis da indústria e compromissos contraídos.

Tabela 3: WACC

Investimentos	Valores	Proporção de cada fonte	Custo
Capital próprio	\$ 15.000.000,00	40,25%	16% a.a.
Capital de terceiros	\$ 22.268.998,26	59,75%	12,68% a.a.
Totais	\$ 37.268.998,26	100%	

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos documentos da empresa.

#### Memória de cálculo do WACC

$$\text{WACC} = (40,25 * 0,16) + (59,75 * 0,1268) = 14,02\% \text{ a.a.}$$

Portanto, para descontar os fluxos de caixas futuros (entradas de caixa) é utilizado o WACC (custo da oportunidade ou custo do capital) de 14,02% a.a.

A Tabela 4 mostra a DRE projetada com precisão e após a reestruturação, na qual são deduzidos da receita bruta todos os gastos operacionais e financeiros, como: custos e despesas fixas, variáveis e as despesas não caixa, para a identificação dos valores projetados de entradas (fluxos) de caixa futuros.

Tabela 4: DRE projetada após a análise da reestruturação

DRE	2024	2025	2026	2027	2028
Receita bruta	25.440.000,00	26.457.600,00	27.515.904,00	28.616.540,16	29.761.201,77
Imposto s/ vendas	-6.042.000,00	-6.283.680,00	-6.535.027,20	-6.796.428,29	-7.068.285,42
Receita líquida	19.398.000,00	20.173.920,04	20.980.876,84	21.820.111,91	22.692.916,39
CMV	-	-13.774.948,07	-	-	-
Lucro bruto	13.118.998,16	6.398.971,97	14.463.695,47	15.186.880,24	15.946.224,26
Desp. Desembolsáveis	6.279.001,84	-5.329.691,26	6.517.181,37	6.633.231,67	6.746.692,13
Lucro operacional	-4.516.766,60	1.069.280,71	-5.105.973,03	1.198.266,30	957.099,40
Depreciação	1.762.235,24	-28.000,00	1.411.208,34	-13.500,00	-10.500,00
Despesa financeira	-28.000,00	-796.660,00	-803.326,00	-810.658,60	-828.974,22
Lucro antes IR e CSLL	-790.600,00	943.635,24	591.882,34	374.107,70	117.625,18
IRPJ / CSLL	-296.835,98	-61.211,03	-177.239,98	-103.196,61	-28.230,03
Resultado líquido	646.799,26	189.409,68	414.642,36	270.911,10	89.395,14
DNC	762.600,00	774.660,00	787.326,00	797.158,60	818.474,22
FCO	1.409.399,26	964.069,68	1.201.968,36	1.068.069,70	907.869,36 + residual de 38.895.192,36

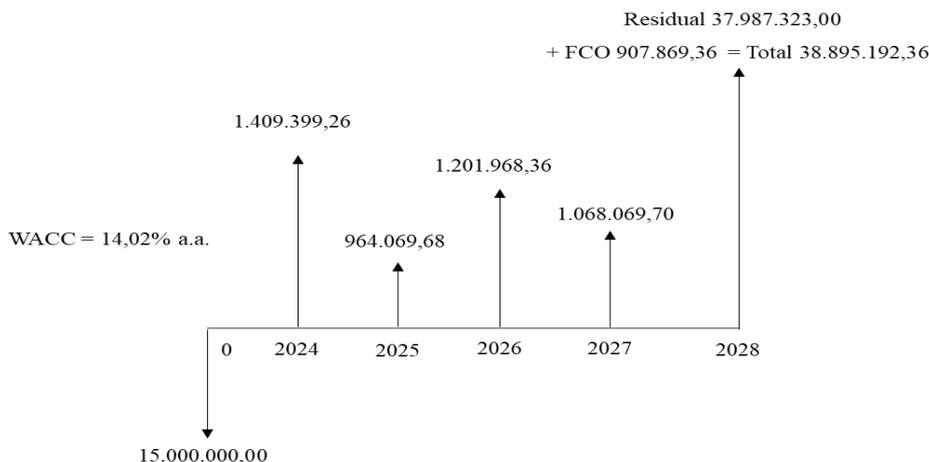
Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos documentos da empresa.

Os dados mostram que o FCO está positivo entre os anos de 2024 e 2028, isso significa que o plano de reestruturação estratégica, financeiramente projetado pela DRE, apresenta aumento dos resultados líquidos e do FCO, ou seja, está gerando mais recursos e reduzindo gastos, evidenciando melhor *performance* e saúde financeira.

Os cálculos do NOPAT estão detalhadamente apresentados, foram calculados subtraindo os impostos do lucro operacional,  $\text{NOPAT} = \text{Lucro operacional} * (1 - \text{taxa de imposto})$ . A fórmula foi aplicada, sendo: lucro operacional de R\$ 1.762.235,24 considerando o imposto sobre o lucro de R\$ 296.835,98. Portanto, efetuando o cálculo de  $1.762.235,24 * (1 - 296.835,98 / 1.762.235,24)$ , o resultado do NOPAT é de aproximadamente R\$ 1.464.399,49 no ano de 2024. Nos anos seguintes, até 2028, o NOPAT é R\$ 1.008.146,43; R\$ 1.233.335,33; R\$ 1.095.035,84 e; R\$ 930.036,98 respectivamente.

A Figura 3 mostra o fluxo de caixa operacional (FCO) com entradas e saídas de caixa, ou seja, com os investimentos necessários a reestruturação, entradas de caixa e valor residual de 2024 a 2028.

Figura 3: FCO depois da reestruturação estratégica



Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos documentos da empresa.

O Tabela 5 apresenta o investimento, FCO projetado com as vendas dos novos contratos realizados e o FCD ao custo da oportunidade (WACC) para identificar o *payback*.

Tabela 5: Cálculo do FCD

Período	Saldo devedor	FCO	FCD
0	- 15.000.000,00		
1	-13.763.901,72	1.409.399,26	$1.409.399,26 / (1 + 0,1402)^1 = 1.236.098,28$
2	-13.022.341,66	964.069,68	$964.069,68 / (1 + 0,1402)^2 = 741.560,09$
3	-12.211.474,07	1.201.968,36	$1.201.968,36 / (1 + 0,1402)^3 = 810.867,56$
4	-11.579.534,65	1.068.069,70	$1.068.069,70 / (1 + 0,1402)^4 = 631.939,42$
5	+8.603.698,66	38.895.192,36	$38.895.192,36 / (1 + 0,1402)^5 = 20.183.233,30$

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da empresa.

Portanto, o tempo exato de retorno do capital investido é de quatro anos. Ou seja, 11.579.534,65 / 20.186.233,3) anos. Ou seja, 4 + 0,5736 anos, sendo: 4,5736 anos ou 4 anos, 6 meses e 27 dias. Portanto, o tempo total exato de retorno do capital investido é igual há 4 anos, 6 meses e 27 dias.

A reestruturação e o treinamento técnico-profissional agregaram valor e podem ser considerados como sendo atributos relevantes de *performance* competitiva da indústria do setor têxtil. Como o planejamento do *payback* era de oito anos e o retorno projetado e analisado após a reestruturação é de aproximadamente quatro anos e meio, aceita-se o investimento.

Determinação do *valuation* pelo FCD.

$$\begin{aligned}
 \text{Valor do Ativo} &= \frac{1.409.399,26}{1,1402} + \frac{964.069,68}{1,1402^2} + \frac{1.201.968,36}{1,1402^3} + \frac{1.068.069,70}{1,1402^4} \\
 &+ \frac{38.895.192,36}{1,1402^5} = 23.603.179,74
 \end{aligned}$$

Como o valor é positivo + 23.603.179,74, o investimento, treinamento técnico-profissional e a reestruturação deverão ser geradores de resultados atrativos para a empresa. Portanto, os riscos foram projetados e calculados, e a tendência para os próximos anos são boas, e de ganho de dinheiro e geração de caixa. O valor da empresa – *valuation* calculado buscou encontrar o valor justo após a reestruturação e treinamento técnico-profissional, o que foi necessário utilizar estimativas precisas e projetadas acerca do futuro para o período de apresentado.

Após a proposta de reestruturação e treinamento técnico-profissional, verificou-se que o Patrimônio Líquido (PL), apresentado pela Tabela 6, mostra um saldo positivo de R\$ 28.889.824,99 projetado para o ano de 2024. Isso significa que o cenário futuro da indústria tem condições de acumular patrimônio líquido e livre dos passivos consideráveis.

Na análise do PL, foi adotado como base o fechamento estimado para o ano de 2024, comparando o PL antes e após a reestruturação e treinamento técnico-profissional. A avaliação considerou os ativos, deduzidos dos passivos. O valor da empresa foi determinado com base nas suas dívidas e obrigações.

Tabela 6, BP com dados posteriores a proposição de reestruturação e treinamento técnico-profissional.

Tabela 6 : BP Gerencial

<b>BP GERENCIAL</b>	<b>2024</b>
<b>Ativo total</b>	39.040.136,00
AC	10.040.136,00
ANC	29.000.000,00
<b>Passivo total + PL</b>	39.040.136,00
PC	2.500.045,01
PNC	7.650.266,00
<b>PL</b>	28.889.824,99

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados projetados da indústria.

O BP apresenta resultados distintos antes e depois da implementação projetada da reestruturação estratégica. No exercício de 2023, o PL era de - R\$ 15.560.167,04, sinalizando um desequilíbrio entre as obrigações e os ativos da indústria. No entanto, nas projeções para o

exercício de 2024, ano inicial da proposição de reestruturação, o PL atinge + R\$ 28.889.842,99, indicando um saldo positivo e lucrativo, uma vez que as contas dos ativos superam as dos passivos.

Logo, a partir da Tabela 7 foram apresentadas as implicações teóricas principais, de modo abrangente e relevante do que foi utilizado da revisão teórica no estudo de caso e nos resultados desta pesquisa.

Tabela 7: Características principais e proposições de melhorias identificadas na pesquisa

Implicações teóricas principais	Recomendações da literatura	Autores	Documentos da indústria: pontos de atenção	Proposições de melhorias e desenvolvimento para a indústria
T&D	T&D técnico-profissional, conhecimentos para tomada de decisões	Lacombe (2011); Lopes (2013); Mcgehee e Thayer (1961)	Perdas de contratos. Falta de capital de giro. Inadimplências. Perdas de fornecedores. Falta de investimento em T&D para a área contábil-financeira	Proposição de aplicação do Modelo OTP para capacitar os profissionais da área contábil-financeira para reduzir gastos com a <b>organização</b> e consultorias. Aprimorar as competências dos colaboradores para <b>tarefas</b> específicas. Medir o nível de desempenho das <b>pessoas</b>
Reestruturação estratégica	Avaliação de processos-chave: operações, financeiro e <i>marketing</i> .	Newton (2011).	Gastos com empresas de consultorias, processos produtivos com baixa produtividade e ausência de inovação	<b>Operações:</b> Descrever os processos produtivos para reestruturar, reduzir custos fixos e aumentar a produtividade. <b>Financeiro:</b> Analisar internamente os balanços e os resultados, receitas e custos gerais. <b>Marketing:</b> Desenvolver estratégias para alcançar o público-alvo, expandir a base de clientes, promover a marca própria e elevar a qualidade dos produtos em busca de uma maior competitividade mercadológica. Após avaliar o cenário de reestruturação segue-se o processo de controle de mudanças, começando pela identificação, documentação e avaliação, definição de opções, aprovação, e implementação da mudança.

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da indústria.

A Tabela 8 apresenta os principais pontos e o valor da indústria após a reestruturação, fundamentada nas projeções contábeis-financeiras. O estudo destaca a importância da atuação da área contábil-financeira na recuperação da indústria, evidenciando como a implementação do plano de reestruturação pode garantir a sustentabilidade patrimonial a longo prazo.

Tabela 8: Análise executiva e valor da indústria consolidadas após a projeção de reestruturação

Implicações teóricas principais	Recomendações da literatura	Autores	Achados nos documentos da indústria	Proposições de melhorias e oportunidades
DRE	Demonstrativo que organiza e apresenta os resultados alcançados pela indústria	Iudícibus e Marion (2008).	Resultados negativos e perdas de oportunidades	Por meio da reestruturação apresentada pela DRE projetada tem-se mais recursos, redução dos gastos e melhora da saúde financeira da indústria
<i>Valuation</i> pelo FCD e tempo de retorno do capital investido	Determina o valor presente dos FCOs de uma indústria	Macedo <i>et al.</i> , (2019).	Baixo potencial de geração de caixa e risco de insolvência.	A reestruturação contribui para mudanças positivas do cenário atual e permite retorno aos acionistas. O <i>valuation</i> pelo FCD é + R\$ 23.603.179,74 e o tempo de retorno do investimento na reestruturação é de quatro anos, seis meses e vinte e sete dias.
<i>Valuation</i> pelo NOPAT	Necessidade de T&D sobre <i>valuation</i> para tomada de decisão	Kurcrevisk <i>et al.</i> , (2022).	Cenário negativo da indústria com necessidade de capacitação da equipe e reestruturação para valorização dos ativos	Os resultados futuros do NOPAT, são: R\$ 1.464.399,49 no ano de 2024. Nos anos seguintes, até 2028, o NOPAT é de R\$ 1.008.146,43; R\$ 1.233.335,33; R\$ 1.095.035,84 e; R\$ 930.036,98 respectivamente.
BP	Controla e apresenta o PL da indústria	Silva (2017).	Antes da proposição de reestruturação houve um aumento de perda de PL de 47,47%, totalizando um valor monetário negativo de - 15.560.167,04.	Após a proposição de projeções de reestruturação em 2024, o PL atinge +28.889.842,99, indicando um saldo positivo e agregação de valor aos ativos da indústria.

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da indústria.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou propor reestruturação estratégica para indústria do setor têxtil, através do treinamento técnico-profissional, e análises de relatórios contábeis-financeiros. A pesquisa revelou que a indústria enfrentava um risco iminente de falência, evidenciada pela crise econômica e competitividade no mercado. Destacando a urgência de capacitação interna para fortalecer a gestão financeira e garantir a sustentabilidade da indústria.

A proposta de desenvolvimento da área contábil-financeira da indústria utilizou da implementação do treinamento técnico-profissional e da realização da proposição de reestruturação estratégica identificada pelo cenário atual e projeções futuras estudadas por meio da DRE, *Valuation* pelo FCD, *Valuation* pelo NOPAT e BP. Contudo, após a apresentação da reestruturação estratégica e projeção dos dados contábeis, a indústria pode usufruir de diversos

benefícios, sendo: economia de custos, melhor saúde financeira, aumento do valor agregado dos ativos, inserção no mercado globalizado e competitivo, entre outros.

As medidas visam não apenas aprimorar o conhecimento dos funcionários, mas auxiliar a indústria na sua sobrevivência pela maior produtividade e obtenção de lucro, em contrapartida a um cenário anterior que indicava a desvalorização e a tendência de solvência da indústria.

Conclui-se que após as projeções contábeis, O PL apresentou diferenças significativas da indústria, comparando os anos 2023 a 2024, evidenciando um resultado positivo, indicando que os ativos superam os passivos e elevam a saúde financeira da indústria.

No entanto, esta pesquisa delimita-se pelo fato de ter sido analisado os dados dos relatórios contábeis e dos planos estratégicos de apenas uma indústria do setor para garantir as proposições apresentadas. Tanto a pesquisa quanto as proposições restringem-se ao cenário único da indústria têxtil, levando em conta apenas suas particularidades, o que dificulta a generalização dos resultados para o setor.

Contudo, e com o objetivo de estender os conceitos e avaliações abordados neste trabalho, é considerado como proposta para trabalhos futuros, a análise de viabilidade econômico-financeira por meio de técnicas e medidas de resultados, como: cálculo da Taxa Interna de Retorno (TIR), e Valor Presente Líquido (VPL) e Índice de Lucratividade (IL). Essas medidas tornam as análises mais precisas para a tomada de decisão sobre os investimentos em ativos depreciables, como: máquinas e equipamentos, espaço físico atual (tamanho do imóvel), veículos, entre outros.

## REFERÊNCIAS

- Abbad, G. Silva; M. L (2012). Avaliação de necessidades de T&D: proposição de um novo modelo. RAM. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 13, p.112-113.
- Assaf Neto (2019). Curso de administração financeira. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Assaf Neto (2021). *Valuation métricas de valor & avaliação de Empresas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Borghi; G. Kassia, L, D (2008). Avaliação de resultados do treinamento: uma análise das metodologias disponíveis e sua aplicação em empresas brasileiras. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdades Ibmecc, Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*.
- Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Endler, L (2004). Avaliação De empresas pelo método de fluxo de caixa descontado e os desvios causados pela utilização De Taxas De Desconto Inadequadas. Contexto, Porto Alegre, v. 4, n. 6, 1º semestre.

Fernandéz, P (2002). *EVA, Economic profit and cash value added do NOT measure shareholder value creation*, *IESE Research Papers D/453*. IESE Research Papers D/453. IESE Business School.

Gil, A. C (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6ª ed. São Paulo: Atlas.

Hoog, W. A. Z.; Carlin, E. L. B (2015). *Valuation*, manual de avaliação –Teoria e Prática. 2. ed. Curitiba: Juruá. Revista e atualizada.

Hurtado, A. P. G.; Freitas, C. C. G (2020). A importância da educação financeira na educação de jovens e adultos. *Revista de Educação Popular*. Uberlândia, v. 19, n. 3, p. 56-76, set./dez.

Iudícibus, S.; Marion, J (2008). Curso de contabilidade para não contadores. 4ed. São Paulo: Atlas.

Lacombe, F. J. M (2011). Recursos humanos: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva.

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A (2003). Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo, SP: Atlas.

Lopes, A. C. T (2013). O Papel da Contabilidade nas micro e pequenas empresas. São Paulo. Disponível em: <https://www.consultores.com.br/Artigo.php?ID=765> . Acesso em: 15 fev. 2024.

Madruga, R (2018). Treinamento e Desenvolvimento com foco em Educação Corporativa. 1. ed. São Paulo: Saraiva.

Mcgehee, W.; Thayer, P. W (1961). *Training in business and industry*. New York: Wiley.

Mckeegan, D. (2022). O impacto do aumento dos custos e da instabilidade global da cadeia de abastecimento têxtil. Fespa. Disponível em: < <https://www.fespa.com/pt/meios-de-comunicacao/o-impacto-do-aumento-dos-custos-e-da-instabilidade-global-da-cadeia-de-abastecimento-textil>>. Acesso em: 25 de ago. 2024.

Newton, R (2011). O gestor de projetos. Tradução Daniel Vieira. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Pereira, M (2016). Manual de metodologia da pesquisa científica. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Prodanov C. C.; Freitas E.C (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE.

Santos, I. T. M. S; Paes, A. P.; Lima, T. H. C (2018). Adoção e Uso da Contabilidade Digital: Uma Percepção de Organizações Contábeis. 18º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, São Paulo, jul. 2018.

Santos, S. R.; Lopez, R. P (2021). Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Uma abordagem técnica e pedagógica. 1. ed. Porto Alegre: SIMPLÍSSIMO.

Silva, A. A (2017). Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Silva, P. A.; Cavalcante, S. M. A.; Macedo, A. C M.; Silva, M.R.B.; Silva, P. A (2017). Gestão por competência: um estudo bibliométrico das publicações na área de administração entre 2006 e 2016. *Anais do SEMEAD – Seminários em Administração*, São Paulo.

Volpe, R. A.; Lorusso, C. B (2009). A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. *Psicologia Online*. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf> . Acesso em: 20 dez. 2023.