



A diferença entre empresas que sobrevivem e empresas que multiplicam está no modelo de negócio, não na eficiência da operação

Filipe Bento (*)

Durante muito tempo, o empresário aprendeu a crescer corrigindo erros.

Reduz custo. Ajusta preço. Melhora o processo. Tenta reter clientes. A lógica é conhecida e tem até nome: a teoria do balde furado. Antes de crescer, elimine os vazamentos.

Funciona? Funciona mas, até certo ponto.

Empresas que controlam custo, organizam operação e reduzem perdas ganham eficiência e previsibilidade. O problema é que essa evolução cria uma percepção perigosa: a de que o negócio está pronto para escalar. Não está.

Você pode estar operando melhor e, ainda assim, estar preso no seu próprio modelo de negócio.

A lógica do balde furado é, no fundo, uma lógica defensiva. Ela organiza o que já existe, mas não muda o jogo. Nesse modelo, crescer continua sendo uma função direta de esforço: mais vendas exigem mais pessoas, mais investimento, mais energia. Sempre mais. E isso tem um limite muito concreto: o seu.

O ponto de ruptura aparece quando você para de olhar para os furos e começa a questionar o próprio balde.

Não se trata de corrigir falhas. Trata-se de repensar a arquitetura de crescimento.

Essa virada tem um nome: impacto recorrente. Em meu livro "Crescimento atômico", dedico um capítulo sobre o tema. Aqui, de forma sucinta, antecipo que o termo traduz a união de dois conceitos: o de impacto e o de recorrência.

Impacto sendo entendido como o valor real e transformador que seu negócio entrega ao cliente, de forma tão significativa que esse cliente se torna um defensor de sua marca. Recorrência, por sua vez, como fluxo previsível e constante de receita que vem de relações duradouras com clientes, em vez de transações efêmeras.

A magia está na fusão de ambos os conceitos, ou seja, quando você entrega um impacto genuíno e contínuo, a recorrência financeira vem como consequência natural. Um crescimento sustentável.

Crescimento sustentável não vem de vender mais vezes para mais pessoas. Vem de gerar resultado real no cliente, de forma consistente, até esse resultado se transformar em permanência, expansão e recomendação. Quando isso acontece, o crescimento deixa de ser empurrado. Passa a ser consequência do sistema.

Na prática, é uma mudança de mentalidade antes de ser uma mudança de modelo de negócio em si.

Um dos casos mais claros disso: uma empresária dentro do meu ecossistema, com múltiplos projetos simultâneos, operação travada e crescimento estagnado, tomou uma decisão que parecia suicida. Encerrou quatro frentes de trabalho. Não por falta de demanda. Por clareza de limite. Com menos projetos, concentrou energia nos clientes mais estratégicos, manteve o faturamento, reduziu a complexidade e saiu do operacional. O corte que parecia perda virou margem. E a margem virou espaço para crescer de verdade.

(Esse empresário, era eu)

Ele esse é o tipo de decisão que a mentalidade do balde não deixa enxergar. Quem está ocupado tapando furos não tem tempo para questionar o balde.

A transição da mentalidade defensiva para a mentalidade de multiplicação também passa por algo que poucos empresários levam a sério: o ambiente. Decisões estratégicas não acontecem no vazio. Elas são moldadas pelos contextos em que você está inserido, pelas conversas que tem, pelas referências que consome, pelas pessoas com quem se conecta.

Ambiente certo encurta caminho. Amplia visão. Acelera decisões que, tomadas sozinho, levariam anos.

Quando o modelo é estruturado corretamente, com cliente gerando resultado, resultado gerando retenção e retenção gerando expansão, o retorno sobre o investimento deixa de ser linear. Modelos construídos nessa lógica chegam a múltiplos acima de 7x. Não por acaso. Porque o sistema retroalimenta o crescimento em vez de depender dele.

A diferença entre empresas que sobrevivem e empresas que multiplicam não está na capacidade de tapar furos.

Está na coragem de mudar o modelo de negócio. A teoria do balde furado continua válida, mas como ponto de partida, não como destino. Negócios que crescem de verdade não são os que evitam perder. São os que constroem sistemas onde o valor gerado retorna, circula e se multiplica.

A pergunta não é se o seu balde está cheio. É se o seu modelo de negócio ainda depende exclusivamente do seu esforço, ou se você já começou a construir um crescimento que se sustenta por si.

(*) CEO do Atomic Group.

Mercado imobiliário e longevidade

Público 60+ ganha protagonismo no mercado imobiliário brasileiro e traz novos contornos para a venda de casas e apartamentos. Quem vende precisa estar atento ao que esse público quer.

O envelhecimento da população brasileira está começando a impactar de forma direta o mercado imobiliário. Cada vez mais ativos economicamente e com maior expectativa de vida, consumidores acima dos 60 anos vêm ampliando sua presença nas decisões de compra de imóveis no país.

Esse movimento acompanha uma transformação demográfica relevante. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população brasileira com 60 anos ou mais cresce em ritmo acelerado e deve representar uma parcela cada vez maior da sociedade nas próximas décadas.

No mercado imobiliário, esse público tem apresentado um comportamento diferente daquele tradicionalmente associado à aposentadoria. Em vez de apenas manter o patrimônio existente, muitos consumidores dessa faixa etária seguem comprando



imóveis, seja para melhorar a qualidade de vida, investir ou reorganizar o patrimônio familiar.

Para Andressa Machado, especialista em estruturação de equipes de vendas no mercado imobiliário, esse movimento tem levado empresas do setor a olhar com mais atenção para esse perfil de comprador. "O público 60+ está muito mais ativo do que no passado. Muitos chegam a essa fase com estabilidade financeira,

patrimônio consolidado e disposição para reorganizar a forma como querem viver", afirma.

Segundo ela, parte desses consumidores busca imóveis que proporcionem mais conforto, segurança e praticidade no dia a dia. Outros enxergam o mercado imobiliário como uma forma de reorganizar investimentos ou planejar a sucessão patrimonial.

"O imóvel continua sendo um ativo muito importante

na construção e na preservação de patrimônio no Brasil. Para muitos clientes dessa faixa etária, a compra também faz parte de uma estratégia de organização familiar", explica.

Esse novo comportamento também tem exigido maior preparo das equipes de vendas do setor. Diferentemente de outros perfis de compradores, o público 60+ costuma valorizar atendimento mais consultivo, segurança nas informações e maior confiança no processo de decisão.

Na avaliação da especialista, o envelhecimento da população brasileira tende a consolidar esse público como um dos segmentos mais relevantes do mercado imobiliário nos próximos anos.

"O Brasil está vivendo uma transformação demográfica importante. Quem entender melhor esse público e suas necessidades vai encontrar um mercado muito relevante pela frente", diz.

Fim da "solução mágica": reforma tributária exige revisão de holdings patrimoniais e familiares

Novas regras alteram a tributação sobre heranças e doações, impondo a avaliação de bens a valor de mercado e exigindo cautela de empresários para evitar perdas financeiras e autuações fiscais.

A reforma tributária, inaugurada pelas Leis Complementares 214/2025 e 227/2026, representa a maior mudança estrutural no sistema tributário brasileiro das últimas décadas, redefinindo profundamente a dinâmica de avaliação de bens e o planejamento sucessório. Com o novo cenário, a estruturação de holdings patrimoniais exige uma análise cada vez mais profunda e técnica, distanciando-se do modelo universal e automático que costuma ser promovido nas redes sociais.

A principal alteração prática recai sobre o Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD). A adoção generalizada da avaliação a valor de mercado em praticamente todas as transmissões elimina a prática histórica de utilizar valores contábeis ou venais defasados para imóveis e participações societárias. Somado a isso, a consolidação da progressividade do imposto determina o fim da alíquota fixa, o que fará com que as transmissões sofram impactos tributários diretos e crescentes. Esse novo modelo confere aos Estados um incentivo econômico claro para ampliar as faixas e aumentar a carga.

Para Eduardo Natal, sócio do escritório Natal & Manssur Advogados, mestre em Direito Tributário pela PUC/SP e conselheiro da Associação Brasileira da Advocacia Tributária (ABAT), o momento requer atenção redobrada das famílias empresárias. "A holding segue sendo essencial em muitos casos específicos, especialmente para famílias com múltiplos ativos e necessidade de governança estruturada. Contudo, a nova legislação adotou mecanismos extremamente rigorosos para coibir planejamentos tributários abusivos, fraudes e simulações em operações intrafamiliares, o que amplia consideravelmente o risco de autuações fiscais para quem mantém estruturas desatualizadas", explica o tributarista.

Outro fator de forte impacto é a alteração na base de cálculo do ITBI trazida pela LC 227/2026. A nova redação desloca para o contribuinte o ônus de comprovar o valor



atribuído ao imóvel em transações. O novo ambiente tributário exige a combinação estratégica de instrumentos jurídicos e financeiros adequados ao perfil de ativos e objetivos de governança de cada núcleo familiar.

"A decisão de constituir ou manter uma holding deve ser embasada em números reais. É imprescindível simular cenários e calcular os impactos do ITCMD progressivo, a eventual tributação de dividendos, além dos efeitos práticos da CBS e do IBS sobre as operações societárias", complementa Natal.

Janela de oportunidade - Diante das novas regras, o especialista aponta que ainda há uma janela de oportunidade para realizar reorganizações patrimoniais sob o regime atual. "Agir antes da vigência plena das novas normas tornou-se um imperativo estratégico, uma vez que cada mês de postergação pode representar um custo tributário relevante e irreversível para o patrimônio", alerta Natal.

A recomendação imediata do especialista é revisar ativamente as estruturas existentes, o que inclui analisar holdings antigas, reorganizações societárias, inventários em curso e operações intrafamiliares já consolidadas. Além disso, é vital documentar rigorosamente todos os passos com laudos técnicos de avaliação atualizados, contratos formais, atas societárias e provas consistentes de capacidade financeira e propósito negocial.

(Fonte: Eduardo Natal, sócio do escritório Natal & Manssur Advogados, mestre em Direito Tributário pela PUC/SP e conselheiro da Associação Brasileira da Advocacia Tributária (ABAT)).

Empresas
& Negócios

www.netjen.com.br



Para veiculação de seus Balanços, Atas, Editais e Leilões neste jornal, consulte sua agência de confiança, ou ligue para

3106-4171