

# Empresas que saem da lógica operacional crescem com mais previsibilidade e menos risco

Negócios que integram fornecedores parceiros, tecnologia e governança fortalecem margens e ganham capacidade de reação diante de mudanças regulatórias

Empresas que operam apenas para manter o CNPJ ativo correm risco maior de estagnar, perder margem e reagir tarde a mudanças regulatórias e tecnológicas. Segundo o Sebrae, 82% dos donos de pequenos negócios participaram de alguma formação em gestão nos últimos três anos, mas só 17% conseguiram aplicar o conteúdo de forma consistente na rotina da empresa.



O dado revela um padrão recorrente: foco excessivo na operação diária e pouca construção de um sistema integrado de decisões.

Para Jhonny Martins, contador e advogado, vice-presidente do Serac, hub de soluções corporativas referência nas áreas contábil, jurídica, educacional e de tecnologia, o erro começa quando o empresário enxerga a companhia apenas como faturamento e entrega. “Empresa não é só operação. É um organismo que envolve fornecedores, parceiros, tecnologia, governo, ambiente regulatório e acesso a capital. Quando o líder toma decisões isoladas, ele compromete todo o ecossistema ao redor”, afirma.

A leitura ganha peso em um momento de maior pressão regulatória, transformação digital acelerada e cadeias globais mais complexas. Na prática, negócios que atuam de forma reativa tendem a sofrer mais com oscilações de crédito, mudanças tributárias e rupturas logísticas. “Quem pensa apenas no mês seguinte dificilmente constrói relações estratégicas de

longo prazo. E sem relações sólidas não há previsibilidade”, diz.

Martins sustenta que a virada acontece quando o empresário deixa de olhar apenas para o próprio CNPJ e passa a estruturar um ecossistema. Isso envolve mapear dependências críticas, integrar dados financeiros e operacionais, criar alianças estratégicas e antecipar riscos regulatórios. “Não se trata de crescer por crescer. Trata-se de organizar a base para que o crescimento não destrua valor”, aponta.

Na avaliação do especialista, há três benefícios diretos quando a empresa adota essa visão ampliada. O primeiro é previsibilidade financeira, já que decisões passam a considerar fornecedores, câmbio, tributos e contratos.

O segundo é poder de negociação, porque relações estruturadas fortalecem a posição da empresa diante de bancos e parceiros. O terceiro é resiliência, pois negócios integrados reagem mais rápido a crises. Mas a transição exige método.

O especialista aponta cinco movimentos para estruturar um ecossistema empresarial e reduzir riscos estratégicos

Antes de ampliar parcerias ou contratar consultorias, o empresário precisa organizar a própria casa. A construção de um sistema começa internamente e se conecta gradualmente ao ambiente externo.

• **Mapear dependências críticas** - Identificar quais fornecedores, contratos, regimes tributários e linhas de crédito sustentam a operação. Sem essa clareza, qualquer ruptura externa vira crise interna.

• **Integrar dados financeiros e operacionais** - Fluxo de caixa, margem, exposição cambial e contratos precisam conversar entre si. Decisões isoladas entre departamentos geram distorções estratégicas.

• **Estruturar governança mínima** - Definir rituais de decisão, indicadores e responsabilidades reduz improvisos. Governança não é burocracia, é pro-

teção contra decisões emocionais.

• **Criar alianças estratégicas** - Parcerias com fornecedores, hubs logísticos, fintechs ou consultorias especializadas ampliam acesso à informação e poder de barganha.

• **Antecipar riscos regulatórios** - Acompanhar mudanças tributárias, ambientais e trabalhistas evita autuações e perdas inesperadas. “O empresário que ignora o ambiente regulatório está assumindo um risco que nem sempre enxerga”, alerta.

O especialista também recomenda cautela ao contratar empresas que prometem estruturar esse ecossistema. Segundo ele, é preciso avaliar histórico, casos reais, transparência na metodologia e alinhamento estratégico. “Não basta contratar alguém que entregue relatórios. É necessário que o parceiro ajude a implementar mudanças e acompanhe indicadores”, destaca.

A principal vantagem de adotar essa visão ampliada é sair do modo sobrevivência. Quando a empresa entende seu papel dentro de uma cadeia maior, consegue negociar melhor, planejar investimentos e proteger margens.

Por outro lado, o maior risco é terceirizar decisões estratégicas sem desenvolver maturidade interna. “Consultoria não substitui liderança. Ela apoia. A responsabilidade continua sendo do empresário”, conclui.

## Novo capítulo da Tese do Século: o “gross up” do ICMS

Rafael Pandolfo (\*)

Quase uma década após o julgamento da “Tese do Século”, uma nova controvérsia derivada dela tem ganhado notoriedade por sua densidade técnica e repercussão econômica

A dúvida não é mais se o ICMS deve ser excluído da base do PIS e da Cofins, mas quanto dele precisa ser efetivamente retirado: basta o ICMS destacado na nota fiscal ou o precedente do Supremo Tribunal Federal (STF) também alcança o ônus econômico integral do imposto, reconstruído pelo método do “gross up”?

O Recurso Extraordinário nº 574.706/PR (Tema nº 69), julgado sob o regime da repercussão geral, foi o divisor de águas que determinou a exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS e da Cofins. Mais do que uma vitória financeira para os contribuintes, a decisão consolidou o conceito constitucional de receita: o imposto estadual, por ser um valor destinado ao Estado, não se incorpora ao patrimônio da empresa e, portanto, não pode sofrer incidência das contribuições federais sobre o faturamento.

Agora, em 2026, assistimos ao desdobramento desse entendimento da Corte Suprema. A discussão evoluiu do “se” deve excluir para o “quanto” deve ser efetivamente retirado. O ponto central recai sobre a sistemática do ICMS, um tributo estruturalmente calculado “por dentro” — isto é, o tributo integra a própria base, embutindo-se no preço.

A lógica do cálculo “por dentro” e o Gross Up

O método do “gross up” não é um artifício contábil, mas uma imposição da própria natureza do ICMS. Na prática, quando uma empresa define um preço de venda, ela precisa embutir o valor do tributo para que, após o recolhimento, reste a margem de lucro desejada. Em termos simples, se a alíquota nominal é de 18%, o peso efetivo do imposto sobre o preço líquido é, na verdade, de aproximadamente 21,95%.

Essa diferença representa a parcela “invisível” do ICMS que, embora não apareça de forma isolada no campo de “destaque” da nota fiscal, compõe o preço de venda e, consequentemente, a base de cálculo do PIS e da Cofins. A tese do gross up sustenta que, se o STF declarou que o ICMS não é faturamento, essa parcela necessária para custear o próprio imposto estadual também deve ser retirada, sob pena de persistir a tri-

butação federal sobre um ônus puramente tributário.

O novo embate

A divergência ganhou novos contornos com a recente Solução de Consulta Cosit nº 21, de 23 de fevereiro de 2026. Nela, a Receita Federal consolida uma leitura restritiva, limitando a exclusão ao valor estritamente destacado na nota fiscal de saída. O Fisco argumenta que qualquer valor além do destaque compõe o faturamento e que o STF teria sido literal ao utilizar o termo “destacado” no julgamento dos embargos de declaração do Tema nº 69 da Repercussão Geral.

Contudo, para os contribuintes, essa interpretação promove um esvaziamento do entendimento consolidado no Supremo. Por isso, buscam converter a alíquota nominal na alíquota efetiva, argumentando que a utilização do termo “destacado” na decisão da Corte teve caráter operacional, mas não desvirtua a razão da decisão. Limitar a exclusão do ICMS ao campo numérico da nota fiscal seria ignorar a realidade econômica da formação de preços que decorre desse imposto.

O custo da incerteza

A divergência está instaurada, e fato é que a probabilidade de êxito dos contribuintes depende da capacidade de demonstrar que a exclusão do ICMS destacado não cumpre integralmente a decisão do Tema nº 69. Ou seja, depende da capacidade de demonstrar que a interpretação administrativa reduz indevidamente o alcance do precedente do STF.

O impacto para setores de alto volume e margens estreitas é significativo. A diferença entre os dois métodos de cálculo pode representar percentuais relevantes sobre o faturamento tributável e, consequentemente, sobre o lucro. Em um cenário de reconstrução econômica e busca por competitividade, a persistência dessa parcela “invisível” de ICMS na base de cálculo das contribuições federais gera uma distorção que penaliza a eficiência, não só do contribuinte, mas da própria segurança jurídica.

O que está em jogo não é apenas uma economia tributária, mas a coerência do sistema. Se o ICMS não é receita do contribuinte, nenhuma fração dele — nem mesmo a necessária para que o tributo seja calculado “por dentro” — deveria sofrer a incidência de PIS e Cofins.

(\*) Formado em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rafael Pandolfo é advogado tributarista, doutor em Direito Tributário pela PUC-SP e especialista em direito econômico e empresarial pela FGV.

## Mentorias na beleza deixam de ensinar técnica e passam a gerar negócios

Redes de formação conectam empresários, reduzem isolamento e ampliam oportunidades no setor. Por muitos anos, cursos na beleza serviram para ensinar técnica. Agora, passaram a cumprir outro papel: conectar empresários, acelerar decisões e gerar oportunidades reais de crescimento. Em um mercado que movimentou mais de R\$ 130 bilhões por ano no Brasil, segundo a ABIHPEC, a mudança reflete uma nova fase de profissionalização, em que saber executar deixou de ser suficiente para sustentar um negócio competitivo.

A transformação ocorre em paralelo a uma dor estrutural do setor. Milhares de profissionais dominam a técnica, mas nunca aprenderam gestão, liderança ou expansão. O resultado aparece na prática: negócios que faturam, mas não crescem de forma organizada, com donos presos à operação e sem previsibilidade financeira.

Para Saulo Abrahão, empresário do setor da beleza, fundador do salão Duo+ e criador da Mentoria Voe Alto, a mudança de comportamento está diretamente ligada ao ambiente em que o profissional está inserido. “O conhecimento continua importante, mas hoje o ambiente certo acelera mais do que crescer sozinho”, afirma. Segundo ele, a evolução do setor passa menos pela técnica isolada e mais

pela capacidade de tomar decisões com base em referências reais de mercado.

Além da falta de formação empresarial, outro fator pesa na rotina desses empreendedores: a solidão. Muitos donos de salão crescem sem troca, tomando decisões no improviso e sem parâmetro externo. “Muitos salões não quebram por falta de talento. Quebram por isolamento”, diz. A ausência de comparação e validação faz com que erros se repitam e o crescimento aconteça de forma mais lenta.

Esse cenário ajuda a explicar o avanço das mentorias estruturadas no setor. Diferentemente dos cursos tradicionais, esses programas combinam formação contínua, convivência entre empresários e aplicação prática no dia a dia. A proposta deixa de ser apenas ensinar e passa a criar um ambiente de decisão, onde experiências são compartilhadas e oportunidades surgem a partir das conexões.

Na prática, os efeitos aparecem em várias frentes. Donos de salão passam a trocar indicações de clientes, compartilhar fornecedores e até estruturar parcerias comerciais. A rede encurta caminhos que, de forma individual, levariam anos para acontecer. Ao mesmo tempo, o acesso a outras realidades

amplia a visão de negócio e reduz erros estratégicos.

Ainda assim, a conexão por si só não resolve os desafios estruturais. A capacidade de transformar oportunidade em resultado depende da organização interna do negócio. “A conexão abre portas, mas é a gestão que sustenta o crescimento”, afirma. Sem processos, controle financeiro e liderança, o avanço tende a se perder no curto prazo.

Nesse movimento, iniciativas como o Beauty Society ganham espaço ao integrar operação prática, formação estratégica e visão empresarial em um mesmo modelo. A proposta é responder diretamente às lacunas do setor, oferecendo não apenas conteúdo, mas direção aplicada à rotina dos empresários.

A tendência acompanha a mudança no comportamento do consumidor. Com mais de 90% das pessoas pesquisando online antes de contratar serviços locais, segundo o Google, a exigência por padrão, experiência e reputação aumentou. Isso pressiona os salões a operarem com mais consistência e profissionalismo, o que reforça a demanda por formação além da técnica. No novo mercado da beleza, a lógica se redefine. Técnica abre portas, relacionamento acelera resultados e gestão sustenta o crescimento.