

Governo reeleito, casa por arrumar

RICARDO RAMOS

Quando se anuncia uma troca de comando, algo costuma acontecer com a agenda de decisões. E não só quando muda o governo: numa reeleição, ministérios, estatais e diretorias também são redesenhados para o novo mandato.

Projetos entram em espera, mudanças estruturais são adiadas, e a frase que se ouve nos corredores é sempre parecida: melhor esperar o próximo. Soa prudente. Na maioria das vezes, é só paralisia com boas maneiras.

O psicólogo Martin Seligman descreveu três leituras distorcidas que transformam um revés em sentença. A primeira trata o episódio como permanente: “aqui vai ser sempre instável”. A segunda deixa uma parte ruim contaminar tudo: “com esse contexto, nenhuma iniciativa se sustenta”.

A terceira converte o fato em identidade: “isso prova que nada aqui vale a pena”. Em ambientes de transição, as três aparecem juntas, e é a combinação delas que faz a incerteza virar justificativa para não fazer nada.

Vivi isso de perto em 2018, no que foi provavelmente o período mais adverso da minha trajetória no BNDES. O banco estava no auge da pressão da Lava

Jato, a imagem institucional havia sido duramente atingida, e o ambiente interno era de medo e desconfiança. Em março, um novo presidente assumiu com a missão de implementar o planejamento estratégico formulado no ano anterior. Eu era o diretor responsável por essa implementação.

A resistência veio imediata, e não de todo sem razão. Por que fazer mudanças estruturais no último ano de uma gestão, se o próximo comando poderia chegar com outra agenda e desfazer tudo? O argumento tinha lógica, e carregava as três distorções de Seligman embutidas.

Nossa premissa foi outra. Não cabia paralisar o banco por precaução. Cabia preparar a casa para quem chegasse, fosse quem fosse. Essa leitura não era otimismo ingênuo. Era a recusa de deixar que a incerteza decidisse por nós.

O que se seguiu foi extenso e exigente. Reformulamos um processo de crédito que existia havia quarenta anos, separando as funções de análise e de acompanhamento das operações para fortalecer o compliance. Reestruturamos o organograma, com corte de cargos e redefinição de responsabilidades.

Lançamos o BNDES Garagem, programa de inovação aberta, e avançamos no mapa de transformação digital. Tudo isso num ambiente em que parte das pes-

soas ainda esperava, com alguma razão, que o esforço fosse revertido.

Não foi. Em 2026, o processo de crédito reformulado naquele período permanece. A segregação de funções permanece. O BNDES Garagem permanece. O que foi construído sob máxima pressão sobreviveu à troca de comando e ao tempo.

A lição é simples, e por isso incômoda. Uma organização que trata adversidade como sentença perde a capacidade de agir antes mesmo de perder recursos. Já a que mantém viva a pergunta sobre o que ainda é possível, mesmo sem garantia de continuidade, preserva a capacidade de construir.

Para quem está de saída, vale perguntar: o que eu deixo funcionando, e o que deixo apenas pendente? Para quem está chegando, a pergunta é outra: o que já existe aqui que merece ser preservado antes de eu impor a minha marca?

E você, na última transição que viveu, esperou o próximo comando ou preparou a casa para ele?

● **O autor** é ex-diretor do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e especialista em gestão de pessoas. É autor do livro *Presença Sob Pressão: liderança e autoconhecimento para decidir sem se perder de si* (Editora Brasport).

VIDA QUE SEQUE

Brasileiros e brasileiras: Game Over, as eleições se encerraram e, “democraticamente”, o povo escolheu aquele que vai governar nos próximos quatro anos. E o que esperar daqui para frente?

A esperança é a última que morre, só resta isso mesmo, esperança que dias melhores virão. Se pedirem minha opinião, pouca coisa vai mudar, vai faltar dinheiro, pois “arrebentaram” os cofres públicos para “pagar” a reeleição.

Para eles nada mudará, continuarão a gastança em busca de apoio, as viagens “a trabalho” serão mais constantes e quem vai lucrar serão os hotéis 5 estrelas no exterior e as boutiques elegantes e caríssimas que suprem as “necessidades” básicas da primeira “dama”. E o povo? Tudo como antes no quartel do abrantes: continuará se surpreendendo com a alta dos preços nas farmácias, supermercados, vestuário e postos de combustíveis. Mas terão gás de graça, para cozinhar o que não sei. Se hoje já está complicado colocar alimentos nas mesa, imaginem daqui para frente.

Sou assíduo “frequentador” das redes sociais e botecos da vida, o que mais via e ouvia eram amigos reclamando dos preços absurdos e da inflação camuflada corroendo seus salários e aposentadorias que nunca acompanhavam a inflação, habitualmente camuflada, reajustes anuais sempre de migalhas.

Me causou espanto as vésperas da eleição inúmeros deles vestindo roupas verdes e amarelas, mudaram até a cor vermelho nesse 171, fazendo o “L” e se dizendo “lulistas”. Dá para entender um absurdo desses? Reclamam que está ruim e não querem mudanças? Esse masoquismo eleitoral e inexplicável. Mas não há o que fazer, democracia é isso, temos que aceitar. O que não conseguiremos, falo por mim e daqueles que queriam mudanças, é aplaudir essa “vitória de Pirro”.

Sabem o significado disso né? É uma conquista obtida a um custo tão elevado que equivale a uma derrota. Derrota essa que não será somente dos que queriam mudanças, é de toda uma nação e sua sofrida população. Como diziam antigamente, gosto desses sábios ditados, “uns gostam do olho, outros da remela”, se a maioria prefere ser “remelenta”, nada podemos fazer depois desse desastroso resultado das urnas. É aceitar calado e seguir em frente. A queda de uma sociedade começa quando:

- Os preguiçosos têm mais que os trabalhadores;
- Quando pregam moral, mas não a tem;
- Quando os sem honra são mais respeitados do que os honestos.
- Quando os agressores são mais protegidos que as vítimas. Qualquer semelhança não é mera coincidência. Vida que segue.

● **Roberto “general” Macedo**

Espremendo quem já paga

MARCOS CINTRA

Quem é rico no Brasil? Para o governo, a resposta ficou simples: é quem fatura mais de R\$ 5 milhões por ano. Foi esse o número escolhido como fronteira a partir da qual o empreendedor deixa de ser visto como produtor e passa a ser tratado como alvo.

Pense numa clínica médica, numa consultoria de engenharia, num escritório de advocacia, numa pequena empresa de tecnologia. Faturar R\$ 5 milhões, para elas, significa sustentar folha de pagamento, aluguel, equipamentos, softwares, contador, tributos municipais, juros e inadimplência. O que sobra no fim do ano costuma ser uma fração modesta disso. São empresários bem-sucedidos para os padrões brasileiros, mas estão a anos-luz dos ultrarricos que o discurso oficial diz querer alcançar.

Esses, aliás, raramente são alcançados. Dispõem de planejamento sofisticado, holdings e estruturas no exterior. A conta da “justiça fiscal” acaba caindo sobre a classe média produtiva, que não tem para onde fugir. Vejamos como funciona o aperto. São três mordidas no mesmo bolso.

A primeira vem pela Lei Complementar nº 224, de 2025. O lucro presumido nunca foi privilégio; é apenas uma forma simplificada de apurar o imposto. A lei supõe uma margem de lucro, de 32% da receita no caso de muitos serviços, e cobra IRPJ e CSLL sobre ela. Pois bem: sobre a parcela da receita que exceder R\$ 5 milhões, a presunção sobe para 35,2%. O sistema não pergunta quanto custou produzir aquela receita. Presume. E, quando a empresa cresce, presume ainda mais, mesmo que a rentabilidade tenha caído. A segunda mordida é a tributação dos dividendos. Desde janeiro de 2026, a Lei nº 15.270 impõe retenção de 10% sobre os lucros distribuídos por uma empresa a uma

mesma pessoa física quando o total mensal passa de R\$ 50 mil. E a cobrança incide sobre o valor inteiro, não apenas sobre o excedente. Para quem vive da retirada de sua própria empresa, isso está longe de ser detalhe.

A terceira mordida vem no consumo. Com o que sobrou, esse cidadão compra carro, paga plano de saúde, escola dos filhos, combustível e energia. Em cada preço há uma camada de tributos que ele não vê. A carga varia conforme o produto e o lugar, mas o fato é que boa parte da renda já foi levada antes que ele decida como gastá-la.

Somem-se a isso taxas, alvarás, licenças e o exército de contadores, sistemas e declarações acessórias que existem apenas para alimentar a máquina arrecadatória. O mesmo real é tributado na produção, na distribuição, na renda e no consumo. E o que se recebe em troca? Estradas ruins, insegurança, Justiça lenta, regras que mudam a cada governo, escola e saúde públicas de qualidade irregular. O empresário paga para cumprir as normas, paga para obter licenças e paga de novo para comprar no mercado privado aquilo que o Estado não entrega.

Ninguém defende uma sociedade sem impostos. O que não se pode aceitar é a combinação de carga elevada, opacidade, desperdício e insegurança jurídica, com o contribuinte tratado como suspeito permanente. O governo do PT escolhe sempre o mesmo caminho: elevar a arrecadação, em vez de cortar gastos, rever privilégios e racionalizar a administração.

A reforma do consumo, com a CBS e o IBS em transição desde 2026, prometia simplificar. Talvez simplifique os formulários. Mas simplificar a burocracia não é o mesmo que aliviar o bolso. Em serviços, que geram poucos créditos, o risco concreto é de aumento de custos e de preços. Uma lei pode ser moderna e continuar excessiva.

O resultado é previsível. O profissional deixa de contratar, a empresa adia o investimento, o serviço fica mais caro, o trabalhador vai para a informalidade. E o empreendedor passa a gastar energia não em crescer, mas em se manter abaixo do limite: fragmenta a empresa, terceiriza por defesa, cria sociedades apenas para não cruzar a fronteira. O crescimento virou risco fiscal.

Há uma ironia em tudo isso. Enquanto se espreme cada vez mais quem já paga, uma parcela enorme da economia segue fora do alcance do Fisco. Estudos internacionais estimam a economia subterrânea brasileira em mais de 30% do PIB. É ali que mora a verdadeira injustiça tributária: não no empresário que fatura R\$ 5 milhões e declara tudo, mas em quem nada declara e ainda concorre deslealmente com ele.

Há décadas venho insistindo que o caminho é outro. Em vez de apertar a base estreita de sempre, é preciso ampliá-la, alcançando quem hoje escapa. Com a digitalização dos pagamentos, isso nunca foi tão viável. Base ampla permite alíquotas baixas; alíquotas baixas reduzem o prêmio à sonegação; menos sonegação amplia ainda mais a base. É um círculo virtuoso.

O Brasil precisa distinguir faturamento de lucro, renda empresarial de riqueza, sucesso moderado de fortuna. Precisa de uma tributação transparente, estável e compatível com a capacidade real de pagamento. Enquanto insistir em cobrar mais dos mesmos, o governo arrecadará um pouco mais hoje e destruirá a base produtiva que sustentaria a arrecadação amanhã.

● **O autor** é doutor em Economia pela Harvard University (EUA). É professor titular da Fundação Getúlio Vargas, membro do Conselho de Altos Estudos de Finanças e Tributação da ACSP, membro do Conselho Superior de Economia da FIESP e conselheiro do Instituto Atlântico