

O ex-presidente diz que sua "herança" é a estabilidade — que se poderá perder, sem a compreensão de que não há espaço no mundo para políticas de "ziguezague".

O Plano Real, segundo FHC

"A resposta para as aflições que eu sou jogado nas minhas costas, que são largas, ou nas do Real, é a herança. Nossa herança foi uma moeda estável. O resto é para ser discutido aqui ou acolá, o que se tem que fazer, o que se tem que mudar. Não fazemos o Real dizendo que iríamos resolver tudo." Em depoimento de pouco mais de uma hora, no seminário "Desafios da Estabilidade da Moeda", realizado pelo *Valor* em 30 de junho, véspera da data que assinalaria os dez anos do Plano Real, o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso rememorou as discussões com seus assessores e com o então presidente Itamar Franco no período que antecedeu a troca da moeda. Pela importância desse testemunho, o *Valor* publica a seguir seu pronunciamento.

"Gostaria de agradecer a iniciativa do *Valor* em promover este encontro sobre os dez anos do Plano Real. A tentativa de estabilizar a moeda no Brasil, nos anos de inflação, foi perene. Assistimos, participamos e fomos vítimas, às vezes, de vários planos e tentativas para resolver o problema da inflação. Hoje, ninguém pode imaginar como era difícil a vida em uma época em que se tinha inflação galopante. A vida de todo mundo, mas era também difícil a vida de quem tinha que tomar decisões. É verda-

de que, para um ajuste informal do orçamento, a inflação é uma maravilha. É só calcular um pouquinho mais de inflação ou um pouquinho menos, ou então atrasar a liberação de uma verba, que o orçamento sempre se equilibrava. Mas, uma vez ministro da Fazenda, as coisas são diferentes. Tornei-me ministro da Fazenda de maneira improvisada, no bojo de uma crise política. Fui o quarto ministro em sete meses. Isto foi em 1993, e havia muita dificuldade em estabelecer quem seria a pessoa responsável pela parte econômica do Brasil, porque estávamos vindo de uma experiência dramática, que o foi o Plano Collor e o impeachment de um presidente. Então, as condições políticas eram extremamente precárias e adversas. Quando houve a decisão de o presidente Itamar Franco assumir, ainda precariamente — porque o presidente Collor estava afastado pelo processo de impeachment, mas ainda era presidente e, portanto, tinha que se esperar a decisão do Senado —, já naquele momento o presidente Itamar teve que nomear um ministro da Fazenda. E já naquele momento houve pessoas que queriam minha nomeação, e isto me deixou arripiado.

O presidente Itamar tinha conversado comigo para eu ser ministro das Relações Exteriores. Na hora final de decidir quem

seria o ministro [da Fazenda], tentaram passar a responsabilidade para mim. Fiquei assustadíssimo e tentei obter a anuência do embaixador [Rubens] Ricupero, que era embaixador em Washington, para ver se ele assumia a Fazenda. Mas ele também teve o bom senso de não assumir naquele momento. Então, o presidente Itamar decidiu que seria o Gustavo Krause, que havia sido secretário da Fazenda de Pernambuco, mas não era conhecido nosso. Depois do Krause, vieram o ministro Paulo Haddad e depois o ministro [Eliseu] Rezende. Não se conseguia manter uma unidade de governo para levar adiante qualquer programa de transformação. E foi nessas circunstâncias que se tomou a decisão de mudar o ministro da Fazenda.

Conversei por telefone com o presidente Itamar — eu estava nos Estados Unidos, voltando do Japão, como chanceler — e disse a ele que achava mais prudente não mudar ministro algum, porque eu não tinha mais como explicar lá fora tanta mudança de ministro, que era melhor manter o ministro Eliseu, que estava tentando fazer um esforço muito grande de pelo menos saber a quantas nós andávamos.

Porque, então, não se sabia qual era o montante da dívida dos Estados, eles não pagavam suas dívidas, a Caixa Econômica



Razões para o êxito incluíram "as mudanças" de implementação: "A decisão de respeitar contratos, a transparência e a adesão voluntária à reestruturação."

estava numa situação deplorável e o Banco do Brasil amargava calotes contínuos de setores importantes da economia brasileira. A cada instante — isso ocorreu mesmo durante meu governo — era preciso socorrer o Banco do Brasil com dinheiro do Tesouro, para evitar que entrasse em posição de insolvabilidade. Foi nessas circunstâncias que o presidente Itamar me pediu que assumisse a pasta da Fazenda. Pedi-me, não; me nomeou. Eu estava dormindo à noite, em Nova York, e acordei ministro.

Na posse, basicamente o que eu disse foi uma coisa muito simples: 'temos três problemas no Brasil: a inflação, a inflação e a inflação, e temos que acabar com ela. A economia brasileira, no setor privado, vai bem; quem está mal é o setor público, porque estamos incorrendo em déficits crescentes e não temos controle.' É preciso dar a esta questão toda um certo dinamismo e isso pode nos levar a um ajuste patrimonial [as privatizações].

No começo, eram muito poucas as pessoas que trabalhavam [no Plano]. Basicamente, os primeiros que vieram juntar-se à equipe foram o Clóvis Carvalho, que era o secretário-executivo. Depois, vieram, junto com o [Edmar] Bacha, o Gustavo [Franco] e o [Wiston] Fritsch. O Pedro Malan, com quem eu estive no dia da minha designa-

ção, lá nos Estados Unidos, se comprometeu a vir ao Brasil uma vez por semana.

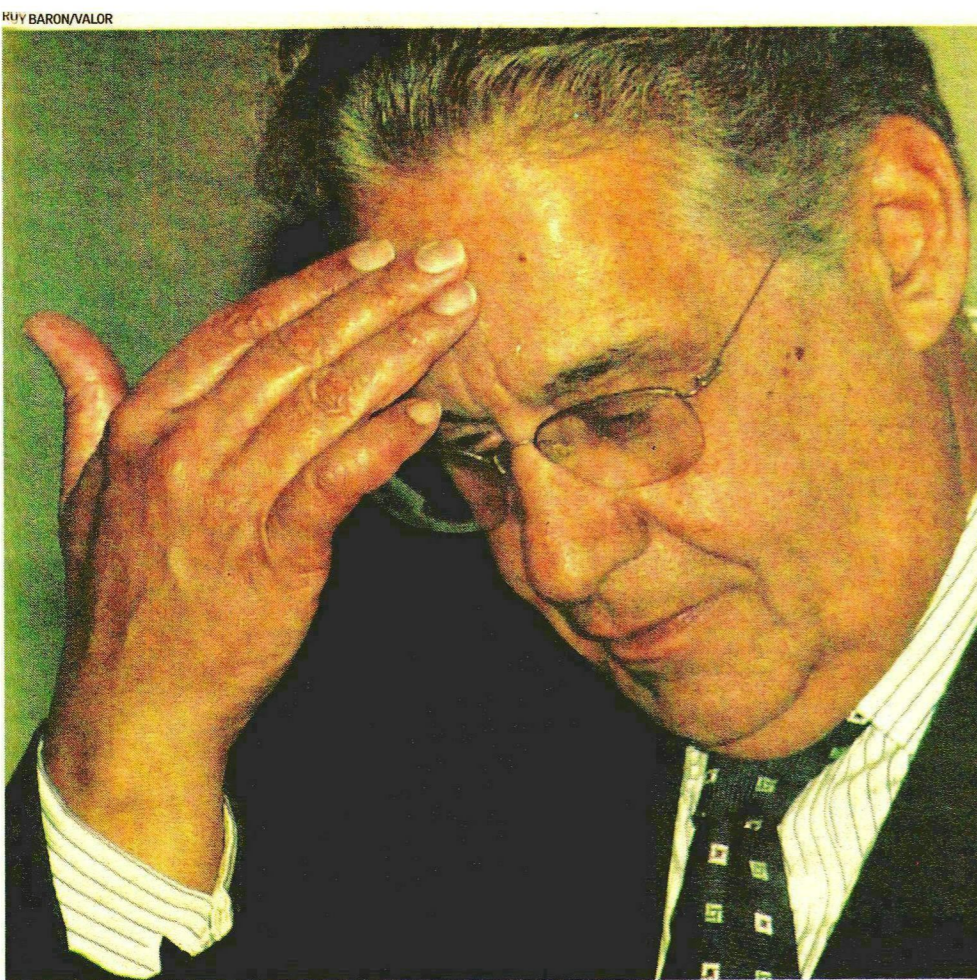
A primeira parte a ser feita era óbvia: tinha que se fazer contas e ter uma certa noção do orçamento e botar ordem na casa. Fizemos então um Plano de Ação Imediata (PAI), que, no fundo, era óbvio: tinha-se que saber quanto se estava gastando; não se pode gastar mais do que se tem, ou, pelo menos, tem-se que fazer o esforço de não gastar, refazer o orçamento. E aí começou uma batalha imensa, porque refazer o orçamento naquela altura era muito difícil. Implicou uma tremenda negociação com o Congresso, na qual nos envolvemos, pelo menos o Bacha, eu e o Gustavo, a fundo: negociar com o Congresso um corte de 50% no orçamento corrente, de 93, cerca de US\$ 6 bilhões e produzir um orçamento para 94 que fosse verdadeiro. Naquela época o ministro da Fazenda era quem controlava o país, porque a liberação de verbas dependia dele, já que eram sempre contingenciadas. Propusemos ao Congresso mudar essa situação: em troca do corte do orçamento corrente, que não iria se realizar, apresentáramos para o próximo ano um orçamento mais verdadeiro, e nossa luta seria para não contingenciá-lo. O Congresso cedeu.

Havia outra frente de batalha: estávamos ainda em moratória, que o presidente Sar-

ney foi levado a decretar, e havia uma negociação da dívida que vinha se arrastando há muito tempo. Não era possível tomar medidas de maior vulto se não resolvêssemos essas questões preliminares. Tinha-se que organizar o orçamento um pouco melhor, ter uma noção do gasto público, e era preciso fechar o dossiê com relação à dívida externa. Foi uma negociação penosa.

Sempre houve uma espécie de idéia fixa de que a dívida não devia ser paga, porque os contratos não eram verdadeiros. Foi membro da comissão do Senado que investigou o assunto sobre a dívida. Foi até o relator sobre a dívida pública, fomos até ao Banco Central, e os contratos estavam todos direitinho. Se alguém usou mal o dinheiro ou se teve alguma comissão, impossível saber. Mas não foi lá de fora, foi aqui dentro, e eram contratos que vinham ainda do regime militar. Mas não adiantava ficar discutindo a legitimidade da dívida. Tinha que se resolver essa questão, pois em não a resolvendo não haveria como financiar o país e também porque não tínhamos nenhuma base para questionar realmente a legitimidade da dívida.

Essa negociação levou muito tempo. Na parte final, o Malan tomou a si a tarefa, e no finalzinho foi o André Lara Resende. Não me lembro se em outubro ou novembro, fui a Toronto com Pedro Malan, e passamos a



"Países maduros não têm ilusões, não inventam salvação (...). Continuidade não quer dizer repetir. Quer dizer que você tem um rumo, e não que vai fazer a mesma coisa. As circunstâncias mudam, tem que se adaptar."

manhã assinando contratos da renegociação da dívida. Eram setecentos bancos, aproximadamente. Na época, era a maior renegociação até então no sistema capitalista. Eram US\$ 35 ou US\$ 36 bilhões. Esse processo era fundamental para começar a se pensar em alguma coisa.

Não conseguimos apoio do Fundo Monetário, que não confiava, achava a equipe boa, mas muito jovem — não eu, os outros. E não confiava nas possibilidades de um país que tinha passado por um impeachment e mal começava a reorganizar tudo. Nós conseguimos, apesar de não ter havido apoio formal do FMI, que os bancos renegociassem a dívida.

Em dezembro de 93, estávamos muito mais próximos de ter de tomar algumas decisões fundamentais. Até chegar lá, houve dois incidentes que ajudaram. O primeiro foi que um ministro do presidente Itamar entrou em choque com o presidente do BNDES da época, que era um industrial de São Paulo, e então o presidente Itamar o afastou e me pediu que indicasse o sucessor. Eu era da Fazenda, não do Planejamento, mas pouco a pouco o conjunto de decisões passava pelo Ministério da Fazenda. Indiquei três, pelo telefone, e disse: "Tem um que, se for nomeado, vai dar a impressão que nós vamos fazer de novo um plano tipo Cruzado". Era o Pêrsio Arida. Ele falou: "Então nomeie esse." Eu disse isso a ele

porque sabia que ele iria querer. Em segundo lugar, houve um outro problema em que o presidente Itamar nos deu a oportunidade, porque entrou em choque com o presidente do Banco Central e este, que era o [Paulo Cesar] Ximenes, pediu demissão. Um incidente, uma questão de cheque pré-datado, ou algo assim. Me lembro que estava no Rio de Janeiro quando o presidente me telefonou e disse para indicar um outro, pois, quando assumi o ministério, os presidentes do Banco Central e da Caixa Econômica já estavam lá e eu não mexi em ninguém.

Por coincidência, no dia seguinte eu teria um jantar no meu apartamento em Brasília com o Pedro Malan e o André Lara Resende. E nesse jantar informei que o presidente do Banco Central ia embora. Aí começou aquela discussão: vai você; não, vai você. E, num dado momento, o André fraquejou e disse para o Pedro: "Se você for, eu assumo a renegociação da dívida." O Pedro Malan disse: "Não, não posso." Todo mundo tem sempre mil razões para não ir para o governo. O fato é que a conversa foi indolente, foi indo, o Malan também piscou, aí peguei o telefone, liguei para o presidente e disse: "Olha, Itamar, está aqui o novo presidente do Banco Central". E passei para o Malan. O Malan aceitou e o André também. Aí a coisa começou a ter mais densidade, por-

que não dá para fazer um programa de vultose se você não tiver pelo menos dez pessoas que tenham muita criatividade, competência, capacidade de trabalho.

A partir desse momento já estávamos com mais vigor e também já discutindo o começo de alguma coisa importante, que chamamos de Fundo Social de Emergência. Social era simplesmente porque era mais fácil de passar no Congresso. O fundo era fiscal. Aí fomos convencer o Congresso de que era preciso tirar a rigidez do orçamento. Rigidez era o seguinte: com as transferências constitucionais, os gastos da Previdência, enfim, o conjunto dos gastos que são obrigatórios, o que sobrava para o governo federal alocar era muito pouco, 10 ou 12% do orçamento. Foi uma dificuldade imensa, porque pedíamos que todos abrissem mão de um certo percentual, que tinham direito, pela Constituição, de receber, e que isso fosse usado como um fundo para o governo poder fazer esse dinheiro atender às necessidades mais prementes. Esta batalha levou meses. A única bancada que nos apoiava fortemente era a do PSDB. O PFL passou a apoiar só em 94, quando se passou a vislumbrar a possibilidade de eu vir a ser candidato a presidente da República. Até então, o PFL tinha uma outra aposta, a de que era preciso jogar tudo na revisão constitucional, em 1994. E os outros partidos não queriam saber, porque todo mundo tinha se acomodado ao sistema inflacionário.

Em dezembro de 1993 já tínhamos um começo de proposta para fazer ao país. A idéia básica foi a invenção da URV, que já vinha de antes. Passamos a trabalhar nessa questão, que em determinados momentos era entusiasmante, porque tratava-se de pessoas extremamente brilhantes. Que tinham muitas idéias e um sentido prático não tão grande. Havia toda uma preocupação de não romper contratos e fazer um plano transparente, porque estávamos vacinados com os planos anteriores, haja vista a experiência do Plano Collor, que foi um choque brutal: do dia para a noite mudou tudo e não deu certo. Mesmo o Plano Cruzado foi assim. Muda tudo, você tem o dinheiro no banco, não sabe quanto tem, você. E, num dado momento, o André queria fazer uma coisa respeitando a lei e sendo transparentes. Acho que foram as mudanças da implementação do plano, além das técnicas já conhecidas, que garantiram maior possibilidade de êxito: a decisão de respeitar os contratos, a transparência e a adesão, que foi voluntária, à reestruturação.

Em dezembro foi apresentado ao país um esboço de Medida Provisória. Depois tivemos uma luta tremenda no Congresso, entre janeiro e fevereiro. A aposta contra era total, mes-

mo as pessoas mais próximas a nós começaram a descer, o tempo passava e não acontecia nada, a inflação subia... Era fundamental aprovar antes o Fundo Social de Emergência. Ganhamos, houve um apelo ao Supremo Tribunal. Quando você vê hoje o plano, a discussão se deu certo ou não, se a taxa de câmbio foi correta, a taxa de juros, isso tudo, naquela época, era o de menos. Tínhamos tantas dificuldades, muito maiores, para resolver. Ah, se eu fosse Deus. Se a gente soubesse de tudo... Mas não sabe. Quando se vai lançar uma mudança dessa natureza, vai-se tateando, não há um curso definido. Você constrói no caminho. Como dizia Guimarães Rosa, "o caminho se faz no andar". Na política, a gente também faz o caminho no andar e não porque leu um livro, ou porque sabe ou tem teoria. Tudo isso é bom, mas é preciso ver como vai funcionar e como tudo vai se articulando.

O fato é que foi aprovado o Fundo Social de Emergência e foi proposta a URV e havia grande dúvida sobre se a população iria entender. E a pactuação em URV, é livre? Salvo para o salário de funcionário, o salário mínimo e as coisas que eram de responsabilidade do governo. E aí a batalha foi imensa. No dia 28 ou 29 de fevereiro, nós passamos oito horas discutindo com o presidente e vários ministros. Foi o momento em que eu anunciei que tínhamos que assinar a MP naquele dia, porque era o fim do mês e isso iria complicar todas as contas de salário, contratos e tudo o mais. E até o fim da tarde havia uma dúvida imensa. Alguns ministros se opunham, usando os mesmos argumentos usados por outros setores: "Vai haver perda de salário." Tentei convencer os líderes sindicais, Vicentinho, Medeiros. Eles sabiam que não haveria perdas como se dizia, mas como é que um líder sindical vai dizer que não tem perdas? Tentei explicar, explicar, para mostrar que não haveria perda alguma, mas não adiantou. Tentei também com as lideranças políticas. Tentei com o Lula e o Zé Dirceu, juntos. Voltaram contra. Voltaram contra tudo. Perderam. Finalmente, no dia 28, conseguimos, não afastar os temores, mas ganhar sobre a idéia de que iríamos infligir perdas de salário aos funcionários e aos militares.

Então o presidente Itamar concordou e fizemos a URV. A decisão de tornar o Plano transparente foi básica, porque contamos a partir desse momento com o apoio da mídia, não dos donos da imprensa, mas dos jornalistas. Tínhamos que explicar, fazer a população entender. O fato é que a população entendeu numa rapidez extraordinária, e daí a reestruturação foi rápida.

Resolvemos fazer uma mudança total de moeda, recolher uma e entrar com outra. Eu



"Diria que talvez o problema mais difícil no Brasil é perceber que no mundo contemporâneo as instituições valem muito, têm peso (...). Se a Lei de Responsabilidade Fiscal não for cumprida, volta tudo para trás."

então já não era mais ministro, tinha saído para ser candidato à Presidência da República. Aí começou a discussão sobre quando de fato implementaríamos a outra moeda. As pessoas têm receio das consequências porque são responsáveis. Quantas vezes eu ouvi: "Deixou o câmbio de tal maneira, porque queria ganhar a eleição". Meu Deus, é não conhecer como se toma uma decisão e não saber como se ganha eleição! Como se isso resolvesse a eleição! Não é assim. O câmbio ficou por outras razões, porque tínhamos medo de mudar. E se voltasse a inflação? Tudo era indexado no Brasil. O medo que nós tínhamos da volta da inflação era permanente. Mas tinha-se que mudar a moeda. Eu queria mudar em junho, não conseguí, mas consegui que o presidente Itamar na MP de junho escovesse que no dia 1º de julho haveria a mudança. E houve.

O processo mental de mudança de pontos de referência estava em marcha no Brasil. Diria até que cultural. O fato é que, depois da mudança da moeda, as pessoas perceberam as vantagens em ter-se uma moeda com uma referência estável de valor. Perceberam que haviam ganho no salário. Acho que essa operação, sobretudo essa que acabou por provocar uma mudança de cultura, tem um peso tão grande quanto a que se fez do ponto de vista estritamente econômico.

A mudança de moeda buscando a estabilidade tem a ver, de alguma forma, com o modo de vida, não é só a questão de ganhar e perder. A previsibilidade da vida aumenta muito e aumenta a capacidade que você passa a ter de um juízo dos valores relativos. Foi uma mudança muito grande, foi um corte na vida brasileira.

Esses cortes não são a cada momento e não dependem somente das pessoas que estão com a faca na mão e querem cortar. Dependem de haver condições para cortar. Há momentos em que a sociedade permite, e até exige, que certas mudanças ocorram. As críticas ao Real existem, e vão existir a vida inteira. Você pode dizer que poderia ter sido dessa ou daquela forma, mas acho que, do ponto de vista histórico, o que importa é que houve um momento em que o país não agüentou mais a inflação e nós mudamos isto.

Diria que talvez o problema mais difícil no Brasil é perceber que no mundo contemporâneo as instituições valem muito, têm peso. Você tem que institucionalizar. Tem que se ter não apenas uma idéia, ou decisão ou uma lei, mas você tem que ter condições de assegurar que aquilo vai permanecer por certo tempo. E isso precisa de uma instituição; portanto, precisa de lei, de um estado de direito. Como se pode fazer para que as pessoas entendam que têm que pagar ao governo? Os Estados não

pagavam! Agora temos um perigo de novo. Se a Lei de Responsabilidade Fiscal não for cumprida, volta tudo para trás.

Os bancos estaduais eram emissores. O banco estadual emprestava ao Tesouro do Estado e este não pagava. No final de algum tempo, tudo ia parar no Banco Central, para poder salvar o banco. Então, privatizamos os bancos. Privatizar um banco estadual é tirar poder do governador. A dificuldade não é técnica, é política. Por que a privatização? Por que eu gosto do mercado? Não, não gosto de mercado nenhum. O problema é que, se não tivermos um mercado para funcionar, a caneta solta o dinheiro do povo. Imediatamente absorvem uma dívida e quem vai pagar é o povo, vai para a conta do Tesouro.

Ainda estamos tentando refazer o regime fiscal. Melhorou, mas ainda estamos tentando. É um processo. E se você não tem um regime fiscal bastante controlado, as pessoas vão questionar: "E como estão os juros? E como está o câmbio?" Alguma âncora tem que ter. Na verdade, tem que ter várias âncoras e algumas são mais fáceis de implementar, porque o câmbio depende do Banco Central, os juros também — pelo menos o juro básico. Agora, a questão fiscal é uma negociação política muito complicada, muito difícil. Sabíamos disso, mas se tem que ir fazendo e tem que dar uma certa continuidade.

É o Plano Real um processo de mudança da sociedade, não é apenas o processo de mudança de uma moeda. A estabilidade é condição para isso, mas requer um conjunto de outras medidas. Não tem mais cabimento discutir o Plano Real, hoje. O Plano Real já está feito, lá atrás. Agora, são as políticas econômicas que devem ser levadas adiante. Não se pode esperar que a estabilização de uma moeda gere empregos, dê crescimento, baixe os juros. Não é função de um plano dessa natureza. Isso é função da política econômica, inclusive da minha; não estou tirando o corpo fora, não. Pode-se criticar, mas não é o Plano Real que se está criticando. É a política econômica que foi implementada, certa ou errada.

Não creio que seja possível, a esta altura, voltar atrás, porque acredito que a mudança tem sido realmente grande em termos de mentalidade das pessoas. Mas acho que precisamos agora reforçar as instituições e o respeito às leis, é preciso fazer a reforma do sistema judiciário. Não essa reforma que está lá. Essa reforma é importante, mas é importante para a carreira, com exceção da estímulo vinculante. O que se precisa reformar é o acesso à Justiça e o Código de Processo. O juiz pode dar uma liminar e não ter prazo? Cabe isso?

É preciso continuar com as reformas que

foram iniciadas lá atrás — a famosa reforma tributária, da qual nem quero falar, porque é muito complicada e que no limite, de novo, é uma questão política. Tive a experiência e uma enorme pressão para acabarmos com os impostos em cascata. Afinal, o Congresso não chegou a entendimento nenhum e eu fiz a medida provisória acabando com o imposto em cascata em um pedacinho, para depois fazer na Cofins. A reação dos setores que perderam foi enorme, porque não existe reforma tributária neutra. E ninguém quer perder.

A mesma coisa acontece com o ICMS, que é o tributo que mais pesa no Brasil. Mexer no ICMS para transformar no IVA. Como? No mundo todo, o IVA é federal, e aqui é estadual. Então, você tem que mexer com o poder do governador e da burocracia fazendária local. Inventamos os sistemas mais complicados para manter o ICMS na mão dos Estados. Não se vai conseguir racionalizar além de certo ponto. E dá para mexer nisso? É um novo pacto federativo... Em dado momento, vai ser feito. Assim como em um dado momento houve a necessidade de resolver a inflação, haverá a necessidade de resolver esses outros grandes impedimentos para o nosso crescimento.

Hoje, a resposta para as aflições que eu sou jogado nas minhas costas, que são largas, ou nas do Real, é a herança. Nossa herança foi uma moeda estável. Agora, o resto é para ser discutido aqui, ali, acolá, o que se tem que fazer, o que se tem que mudar. Acho que a coisa mais perigosa para nós, no Brasil, é que não temos consciência de que se tem que continuar trabalhando em uma certa direção, que isso é um processo e que não dá para fazer ziguezague no mundo moderno. Vai resolver tudo? Não vai! Não fizemos o Real dizendo que iríamos resolver tudo. Não foi uma magia, tampouco. Mas a sociedade brasileira, de tempos em tempos, quer um salto, quer crescer estavelmente a 7 ou 8% ao ano. Se devia perguntar hoje como é que se pode fazer um crescimento que beneficie a maioria, e não só um crescimento que dê aquele valor. O Real beneficiou a maioria porque deu à maioria a condição de saber se está perdendo ou ganhando e de reivindicar. E, bem ou mal, podem ver as análises recentemente feitas, um pouco superficialmente, por vários jornais: o salário mínimo aumentou. E aumentou consideravelmente. O salário médio dos trabalhadores aumentou e caiu, aumentou e caiu, mas não por causa do Real, mas pelas políticas econômicas que se põem em prática.

Mas, por que aumentou? Porque a pressão social aumentou também. E isso é bom. A demanda é mais forte e introduz um elemento



de racionalidade. Entendendo-se isto: que há um processo ou maneira de vetar as decisões, que são muitas, e que repercutem como se fosse um jogo de sinuca, e que essas decisões não são só nacionais, mas também são internacionais, e estas pesam tanto quanto as decisões daqui e sobre elas não temos alçada. Se não se entender este jogo complexo e imaginarmos que a cada não sei quanto tempo é preciso uma magia, um salto, não vai funcionar. Porque países maduros não têm ilusões, não inventam salvação. E é preciso entender que continuidade é o mesmo, não quer dizer repetir. Quer dizer que você tem um rumo e não que vai fazer a mesma coisa. As circunstâncias mudam, tem que se adaptar.

Acho que, se tivermos consciência mais clara a respeito dessas questões no Brasil como nação — não estou me referindo a pessoas, a partidos ou a líderes —, será muito importante. Acredito que temos condições de buscar progressivamente atingir esse nível de compreensão de como as mudanças ocorrem na história e num país como o nosso. E também sei que essa vontade de dar um salto decorre do fato de que vivemos em um país muito desigual e muito injusto. Mas, embora entenda e tenha simpatia pelos que assim pensam, eu, infelizmente, por ter uma formação mais científica, não consigo que a razão não atralhe o impulso, e digo: cuidado, esse salto é muito bonito, mas você vai quebrar a cara."

"Ah, se eu fosse Deus... Se a gente soubesse de tudo... Mas não sabe. Quando se vai lançar uma mudança dessa natureza, não há um curso definido. Você constrói no caminho."