



ANTÔNIO FERREIRA

A Riqueza *que se* Ensina



*O caminho completo da clareza financeira ao
patrimônio que atravessa gerações*

*“Riqueza não é o que você deixa para os seus filhos. É
o que você ensina a eles.”*

— Ditado da Casa Ferreira

23 MÓDULOS · EDIÇÃO 2026 · SRANTONIOFERREIRA.COM

Aviso Importante



Este livro é um recurso educacional. Ele não constitui assessoria financeira, tributária, jurídica ou de investimento, e as suas informações são apresentadas exclusivamente para fins educacionais, não devendo ser usadas como única base para nenhuma decisão financeira.

O conteúdo reúne princípios aprendidos ao longo de décadas de vida e de negócios, práticas documentadas de organização patrimonial e conceitos disponíveis publicamente na literatura financeira. Histórias e personagens são apresentados como recurso de ensino.

Antes de implementar qualquer estratégia discutida aqui, especialmente as que envolvem estruturas societárias, planejamento tributário, sucessão, imóveis, aquisição de negócios ou qualquer forma de dívida, consulte um profissional qualificado e licenciado na sua jurisdição: contador, advogado ou assessor de investimentos. A legislação brasileira, em particular a tributária e a sucessória, muda com frequência; sempre verifique as regras vigentes com quem as acompanha por ofício.

Nenhum retorno é garantido. Valores, percentuais e exemplos citados são ilustrativos. Todo investimento carrega risco, desempenho passado não garante resultado futuro, e os seus resultados dependerão das suas circunstâncias e das suas decisões.

Ao continuar a leitura, você reconhece que este é um produto educacional e assume plena responsabilidade pelas decisões que vier a tomar.

Como Ler Este Livro



Este livro é uma sequência, não uma coleção: cada módulo pressupõe o anterior, e as ferramentas se constroem umas sobre as outras, o caderno do módulo dois volta no nove, a régua do oito volta no dezessete, as três exigências do doze governam o dezoito e o vinte e dois. Leia na ordem, faça as ações antes de avançar, e tenha um caderno físico ao lado, ele é citado do primeiro ao último módulo, e é nele que este livro vira a sua vida.

Cada módulo tem quatro partes: **A Lição**, o princípio e as histórias; **Do Caderno do Patriarca**, a nota de bastidor que eu registraria só para a família; **Movimento Prático**, o trabalho da semana; e **Suas Ações**, a lista de oito pontos que fecha o módulo, a oitava ação é sempre a mesma, e é a mais importante.

Índice



Parte I — A Postura

- 01** A Mentalidade do Patriarca
Como as Famílias Ricas Realmente Pensam
- 02** Conheça Seus Números
Ninguém Constrói o que Não Consegue Ver
- 03** Corte o Sangramento
Cada Real Desperdiçado Tem um Destino Melhor

Parte II — O Dinheiro

- 04** A Primeira Renda Fora do Salário
As Habilidades que Libertam
- 05** A Arquitetura das Fontes
Uma Torneira Só Não Enche Açude
- 06** Invista Enquanto é Pobre
O Hábito que Separa, Muito Antes do Valor
- 07** A Renda que Não Dorme
O Que se Constrói uma Vez e Paga Muitas Vezes
- 08** Somente Ativos Reais
O Que as Famílias Ricas Realmente Possuem
- 09** Proteja o que Construiu
Riqueza é Fácil de Construir e Fácil de Perder
- 10** O Caminho para o Patrimônio Sólido
O Plano de Décadas que a Pressa Nunca Constrói

Parte III — As Estruturas

- 11** Como os Ricos Realmente Investem
O Que a Educação Financeira Comum Não Ensina

- 12** **Comprar, Guardar, Transmitir**
Como se Acessa Dinheiro Sem Vender a Galinha
- 13** **A Casa Organizada**
Holdings, Sociedades e o Lugar Onde o Patrimônio Mora
- 14** **O Jogo Invisível dos Impostos**
Como Guardar Mais de Cada Real, Sem Nunca Cruzar a Linha
- 15** **O Investimento dos Institucionais**
Como Pensa o Dinheiro Grande, e o Que Dele Cabe no Seu Bolso
- 16** **A Psicologia dos Quase Ricos**
Os Padrões Mentais que Separam Quem Chega de Quem Quase Chega
- 17** **Imóveis: o Jogo Adulto**
O Tijolo que Trabalha e o Tijolo que Só Pesa
- 18** **Compre o Negócio Pronto**
Por Que Adquirir Costuma Vencer Começar do Zero

Parte IV — A Família

- 19** **O Dinheiro que Cruza Fronteiras**
Onde a Família Mora, Onde o Patrimônio Mora, e Por Que Não é o Mesmo Lugar
- 20** **A Mesa de Negociação**
A Habilidade que Paga Mais por Hora do que Qualquer Outra
- 21** **A Máquina que Trabalha Sem Você**
Como se Desenha um Negócio que Gera Patrimônio, Não um Emprego Disfarçado
- 22** **A Dívida Como Ferramenta**
O Domínio Completo do Instrumento Mais Perigoso da Casa
- 23** **A Riqueza que Atravessa Gerações**
A Travessia Final: Como o que Você Construiu Sobrevive a Você

Uma Palavra Antes do Módulo 01



Eu não sou herdeiro, e não sou banqueiro. Nasci longe do dinheiro, num lugar de onde quase ninguém sai, e construí o que construí do jeito lento: trabalhando, errando, anotando, e sobretudo aprendendo com quem tinha atravessado antes de mim. Levei décadas para juntar o que este livro entrega em algumas noites de leitura, e confesso que é estranho, e bom, saber que a distância que me custou uma vida pode custar a você apenas a decisão de virar a página.

Uma coisa eu peço: não leia para saber, leia para fazer. O leitor que termina este livro sabendo tudo e fazendo nada terminou exatamente onde começou, com vocabulário melhor. O que muda uma casa não é o que o pai leu. É o que os filhos viram ele fazer.

Começemos.

— A.F.

A Mentalidade do Patriarca

Como as Famílias Ricas Realmente Pensam



A Lição

A primeira coisa que eu preciso lhe dizer é desconfortável: quase tudo o que lhe ensinaram sobre dinheiro foi ensinado por pessoas que nunca construíram patrimônio. A escola ensinou você a ser um bom funcionário. O banco ensinou você a ser um bom pagador. A publicidade ensinou você a ser um bom consumidor. Ninguém, em nenhum momento, sentou com você e ensinou a ser um bom proprietário. E essa palavra, proprietário, é onde tudo começa.

O empregado pergunta: quanto vou ganhar este ano? O homem que constrói pergunta outra coisa: o que eu vou possuir no fim deste ano? Parece uma diferença pequena. Não é. É a diferença inteira. A renda passa pela sua mão e vai embora. A propriedade fica, cresce e um dia trabalha no seu lugar. Nas famílias que sustentam riqueza por gerações, essa pergunta se ensina na mesa de jantar, antes de qualquer escola.

Meu pai chegou a este país sem quase nada. E, no entanto, ele nunca se comportou como um homem que não tinha nada. Ele se vestia como alguém que já pertencia aos lugares onde queria entrar, falava devagar, não se explicava demais. Mas o que poucos viam era o outro lado: dentro de casa, cada moeda tinha função. Uma parte honrava as dívidas, uma parte alimentava a família e uma parte, por menor que fosse, comprava o amanhã. Ele dizia: "Filho, pobre não é quem tem pouco. Pobre é quem não dá função ao pouco que tem."

Preste atenção no ciclo em que a maioria vive presa. Você ganha. O mercado calibra os seus desejos exatamente ao tamanho do seu salário. Você gasta com coisas que perdem valor no momento em que saem da loja. Quando a renda sobe, o padrão de vida sobe junto, no mesmo mês. É por isso que o homem que ganha cinco mil e o homem que ganha vinte e cinco mil estão, muitas vezes, igualmente apertados. A renda mudou. A mentalidade, não. E é a mentalidade que decide o destino do dinheiro, não o contracheque.

Existe também a questão do tempo. O consumidor decide pensando nos próximos trinta dias. As famílias que atravessam gerações decidem pensando nas próximas três décadas. Não porque são

mais disciplinadas por natureza, mas porque alguém as ensinou, cedo, que o jogo é longo. Quando você entende que o jogo é longo, a pressa perde o poder sobre você. E a pressa, eu repito aos meus netos, é o imposto que os ansiosos pagam.

Há ainda o ambiente. Se todos ao seu redor medem sucesso pelo carro na garagem e pela viagem postada, a sua mente será calibrada para esse jogo, mesmo sem você perceber. Mudar de mentalidade sem olhar para o próprio círculo é remar contra a corrente com um sorriso no rosto. Você não precisa abandonar ninguém. Precisa apenas acrescentar referências: gente que mede sucesso por patrimônio crescente e vida em ordem, não por consumo visível.

E existe a identidade, que é o alicerce de tudo. A maioria das pessoas se identifica como assalariada: "eu sou alguém que recebe". As famílias ricas criam os filhos com outra identidade: "nós somos gente que constrói e possui". A identidade é silenciosa, mas comanda tudo: o que você lê, o que você compra, com quem conversa, o que faz com o décimo terceiro. Cada decisão financeira é um voto na pessoa que você está se tornando. Cem reais investidos hoje não mudam a sua vida. Mas mudam a sua identidade. E a identidade muda todas as decisões seguintes.

Por fim, entenda por que este é o primeiro módulo e não o último. Nada do que vem adiante, as fontes de renda, os ativos, as estruturas, a sucessão, funciona na mão de quem ainda pensa como consumidor. Dinheiro grande na mentalidade errada só faz o estrago maior. O dinheiro não muda as pessoas, ele revela quem elas são. Antes de multiplicar o que você tem, nós vamos arrumar a forma como você pensa. É assim que se começa uma casa: pelo alicerce, não pelo telhado.

■ Do Caderno do Patriarca — O Empregado que Dorme

Há uma pergunta que as famílias antigas fazem e que a educação financeira comum nunca ensina: quantas vezes cada real trabalhou por mim antes de eu gastá-lo?

Um real parado na conta corrente é um empregado dormindo. Você o sustenta, e ele não produz nada. Um real que entra e, no mesmo dia, é colocado num ativo que rende, é um empregado acordado: ele trabalha de dia, de noite, no feriado e no seu aniversário.

O homem que recebe o salário e transfere a parte do futuro antes de qualquer gasto colocou o dinheiro para trabalhar antes de ter tempo de gastá-lo. O homem que espera sobrar, espera para sempre, porque o mês é um animal que come tudo o que encontra solto.

Na minha casa, a regra sempre foi esta: o dinheiro chega e recebe função no mesmo dia. O que não tem função, desaparece. Não foi o mercado que levou. Foi a falta de ordem.

Movimento Prático

Esta semana, pegue as últimas cinco compras significativas que você fez e escreva ao lado de cada uma: ATIVO ou DESPESA. Sem culpa e sem discurso. Apenas olhe. Do dinheiro que passou pela sua mão no mês passado, quanto foi para algo que valerá mais amanhã? Se for menos de vinte por cento, você acabou de encontrar o seu primeiro número para mudar. Um número honesto vale mais do que dez promessas.

Depois, procure na sua vida uma pessoa de riqueza discreta. Não quem faz barulho sobre dinheiro, quem vive bem sem ostentação, há muito tempo. Convide para um café e faça uma pergunta só: "Qual foi a primeira crença que o senhor precisou abandonar?" Escute sem interromper. Uma conversa com quem fez o caminho vale mais do que dez livros, incluindo este.

Por fim, observe o seu círculo. Liste as cinco pessoas com quem você mais conversa sobre dinheiro e responda com honestidade: o que elas medem como sucesso? Se a resposta for consumo, você não precisa trocar de amigos. Precisa acrescentar uma referência nova, uma pessoa que mede sucesso por construção. O ambiente ensina mais do que o discurso.

Suas Ações

01 **Escreva o seu patrimônio líquido hoje.**

Tudo o que possui, menos tudo o que deve. Coloque a data no papel. Um número ruim conhecido vale infinitamente mais do que a ansiedade de não saber.

02 **Classifique as suas cinco maiores despesas mensais.**

Ao lado de cada uma: constrói ou consome? A honestidade nesta lista vale mais do que o conforto.

03 **Calcule o custo real de uma compra que você não repetiria.**

Pegue o valor e multiplique por 2,16 — é aproximadamente o que ele viraria em dez anos, investido a oito por cento ao ano. Esse é o preço verdadeiro da etiqueta.

04 **Comece o ritual da manhã do patriarca.**

Quatro palavras antes de olhar o telefone: responsabilidade, disciplina, visão, padrões. Trinta segundos. Há cinquenta anos as minhas manhãs começam assim.

05 **Dê função a cada real que entrar este mês.**

No dia em que o dinheiro chegar, divida: o que honra as contas, o que alimenta a casa, o que compra o amanhã. O que não tem função, desaparece.

06 **Tenha a conversa com alguém de riqueza discreta.**

Vinte minutos, uma pergunta: o que mudou primeiro? Anote a resposta neste caderno.

07 **Ensine uma coisa deste módulo a alguém da sua casa.**

Na mesa, sem cerimônia. Riqueza não é o que você deixa, é o que você ensina. E quem ensina, aprende duas vezes.

08 **Conclua todas as ações antes de avançar.**

A ordem importa. Cada módulo desta casa se apoia no anterior. Avançar sem agir é ler o mapa e não sair do lugar.

Conheça Seus Números

Ninguém Constrói o que Não Consegue Ver



A Lição

Existe um gesto que separa quem constrói de quem apenas trabalha, e ele é menor do que você imagina: abrir o extrato sem medo. A maioria das pessoas evita olhar. Paga o mínimo, empurra a fatura, sente um aperto no peito quando chega a mensagem do banco e resolve o aperto da pior forma possível: não olhando. Eu entendo o impulso. Mas preciso lhe dizer o que aprendi em cinquenta anos de negócios: o medo de olhar nunca diminuiu uma dívida. Ele só cobra juros.

Nenhum administrador sério dirige uma empresa sem conhecer os números dela. E a sua casa é uma empresa, a mais importante que você vai administrar na vida. Ela tem receita, tem custos, tem dívidas, tem sócios, que são as pessoas que dormem debaixo do mesmo teto. O homem que sabe de cor o placar do campeonato, mas não sabe quanto paga de juros no cartão, escolheu saber do jogo errado.

Os números que importam são poucos. O primeiro é o patrimônio líquido: tudo o que você possui, menos tudo o que deve. Esse é o número que as famílias antigas acompanham, não o salário. O salário é o rio. O patrimônio é o açude. De que adianta um rio caudaloso se a água passa e não fica? Quando alguém me diz quanto ganha, eu escuto com educação. Quando me diz quanto guarda, aí eu sei com quem estou falando.

O segundo número é o custo da sua vida: quanto custa um mês da sua casa, com tudo dentro. A maioria não sabe. Chuta. E erra para baixo, sempre. Sente com papel e calculadora e descubre o valor verdadeiro, incluindo o que só aparece de ano em ano: o seguro, a matrícula, o imposto, o presente de dezembro. Janeiro sempre chega cobrando, e só surpreende quem não fez a conta.

O terceiro é o preço das suas dívidas. Não o tamanho, o preço. Uma dívida de dez mil reais a um por cento ao mês é um problema administrável. Uma dívida de três mil no rotativo do cartão é um incêndio. A pergunta não é "quanto devo?", é "quanto me cobram por dever?". Ordene as suas dívidas pela taxa, da mais cara para a mais barata, e você terá o mapa do combate. O módulo do sangramento vem a seguir; antes de estancar, é preciso saber onde está o corte.

Quando os meus filhos completaram vinte e um anos, dei cinquenta mil reais a cada um. Eles acharam que era presente. Era um teste, e eu só revelei isso muitos anos depois. Um comprou um carro. Outro gastou tudo viajando. A minha filha veio me perguntar o que deveria fazer, e eu apenas sorri. Ela comprou um pequeno terreno onde ninguém queria investir. Hoje vale mais de quarenta vezes o que pagou. O que separou os três não foi inteligência, os três são inteligentes. Foi o hábito de parar diante do dinheiro e fazer uma pergunta antes de agir. Quem conhece os próprios números faz perguntas. Quem não conhece, obedece ao impulso.

Há também uma dimensão familiar nisso, e ela me é cara. Na maioria das casas, uma pessoa só carrega os números na cabeça, e a outra vive na neblina. Isso não é proteção, é risco. Se a vida der um solavanco, a neblina cobra caro. Na minha casa, a minha esposa sabe onde tudo está. Os números da família pertencem à família. Sentem juntos, uma vez por mês, quinze minutos. Sem tribunal, sem culpado. Apenas o placar, olhado a quatro olhos.

E entenda o propósito disto tudo, porque não é contabilidade, é liberdade. O homem que conhece os seus números negocia melhor, dorme melhor, decide melhor. Ele sabe o que pode e o que não pode, e por isso ninguém o empurra. A clareza é a primeira forma de riqueza. Antes do primeiro investimento, antes da primeira fonte de renda nova, vem isto: acender a luz do próprio quarto.

■ Do Caderno do Patriarca — O Número que se Olha Primeiro

Repare numa coisa: quando duas pessoas comuns falam de dinheiro, a pergunta escondida é sempre "quanto você ganha?". Quando duas famílias antigas conversam, a pergunta, que nunca é feita em voz alta, é outra: "o que vocês possuem?"

O salário impressiona no churrasco. O patrimônio sustenta a família na tempestade. E os dois quase não se conhecem: eu vi homens de salário alto quebrarem em seis meses, e vi uma costureira deixar três imóveis.

O número que você acompanha é o número que cresce. Quem acompanha o salário, briga por aumento. Quem acompanha o patrimônio, constrói açude. Anote o seu patrimônio líquido hoje e repita a cada três meses, na mesma data. A direção importa mais do que o valor. Um patrimônio pequeno subindo vale mais do que um salário grande passando.

Movimento Prático

Esta semana, marque um encontro com os seus números. Uma hora, papel, calculadora e a porta fechada. Liste tudo o que possui de valor: saldos, aplicações, imóvel, veículo, o que venderia por dinheiro de verdade. Depois liste tudo o que deve, com a taxa de cada dívida ao lado. Subtraia. O número que aparecer, bom ou ruim, é o seu ponto de partida. Escreva a data ao lado dele. Daqui a um ano, você vai olhar para essa página com orgulho.

Calcule também o custo verdadeiro de um mês da sua casa. Some tudo, inclusive a parcela mensal dos custos anuais: dívida por doze o seguro, o IPVA, a matrícula, as festas. O número será maior do que você imaginava. Melhor assim. É com ele que se planeja, não com o número da esperança.

E se você divide a vida com alguém, faça a reunião do placar: quinze minutos, os números na mesa, sem acusação. Uma regra só: nesta reunião ninguém briga, apenas se informa. A briga nasce da surpresa, nunca da partilha. Isso vale para herança, e vale para o extrato do mês.

Suas Ações

01 Calcule o seu patrimônio líquido com data.

Ativos menos dívidas, no papel, hoje. Esse é o placar de verdade. Repita a cada três meses, na mesma data.

02 Liste cada dívida com a sua taxa ao lado.

Ordene da mais cara para a mais barata. Esse é o mapa do próximo módulo.

03 Descubra o custo real de um mês da sua casa.

Incluindo a fração mensal do que se paga por ano. Planeje com o número verdadeiro, não com o otimista.

04 Abra o extrato completo do último mês.

Linha por linha, sem pular nenhuma. O desconforto de olhar dura vinte minutos. A neblina de não olhar dura a vida.

05 Marque a reunião do placar com quem divide a vida com você.

Quinze minutos por mês, números na mesa, briga proibida. Os números da família pertencem à família.

06 Identifique as três assinaturas ou cobranças que você paga sem usar.

Elas estão lá. Sempre estão. Anote o valor somado delas por ano.

07 Responda por escrito: o que o seu instinto manda fazer quando sobra dinheiro?

Gastar, guardar ou perguntar? A resposta honesta diz em que ponto da caminhada você está.

08 Conclua todas as ações antes de avançar.

Sem os números, os próximos módulos são teoria. Com eles, são um plano. Acenda a luz primeiro.

Corte o Sangramento

Cada Real Desperdiçado Tem um Destino Melhor



A Lição

Antes de ganhar mais, pare de perder. Eu sei que não é o conselho que você queria. Todo mundo prefere a conversa sobre a renda nova, o investimento certo, a oportunidade escondida. Mas eu construí patrimônio por cinquenta anos e posso lhe garantir: não se enche um balde furado, não se planta em terreno pegando fogo. Este módulo é sobre os furos e sobre o fogo. Ele é o menos glamouroso do livro e o que paga mais rápido.

Comece pelas dívidas caras, porque elas não são despesa, são incêndio. O rotativo do cartão, o cheque especial, o parcelamento em cima de parcelamento. No módulo anterior você ordenou as suas dívidas pela taxa. Agora vem a regra: ataque a mais cara primeiro, não a maior. A maior assusta, mas a mais cara é a que espalha fogo enquanto você dorme. E nunca, jamais, pague apenas o mínimo do cartão. O mínimo não é alívio, é o incêndio avançando devagar com a sua assinatura embaixo.

Depois do fogo, os furos. E aqui eu preciso lhe apresentar uma conta que mudou a forma como os meus filhos compram qualquer coisa: o paradoxo das botas. Dois homens precisam de botas. Um compra a bota de mil reais, couro de qualidade, dura dez anos. O outro compra a de duzentos, que dura um ano, e depois outra, e outra. Ao fim de dez anos, o homem com menos dinheiro gastou o dobro e passou a década de botas ruins. Ser pobre custa caro. A comida ruim custa saúde, o barato quebra e se paga duas vezes, o parcelado cobra juros pelo privilégio da pressa. Por isso a pergunta da minha família nunca foi "quanto custa?". É "quanto dura?".

Mas atenção, porque o conselho tem um irmão gêmeo falso. "Compre qualidade" não é "compre marca". A qualidade está no couro. O rótulo está na sua mente, colocado ali por décadas de publicidade. Uma bolsa que custa cem reais para produzir é vendida por milhares porque um detalhe final foi costurado no país certo. Quando você paga por um produto, separe mentalmente: quanto disto é couro, quanto é rótulo? Pelo couro, pague com gosto. Pelo rótulo, deixe que pague quem ainda precisa provar alguma coisa.

Existe também o desperdício invisível, o que não dói porque escorre em silêncio. As assinaturas que você não usa. As tarifas que nunca questionou. O seguro que nunca recotou. O plano do telefone maior do que o uso. Nenhum deles derruba você. Juntos, eles são um segundo aluguel pago todos os anos a ninguém. Você já os listou no módulo anterior. Agora corte, um por um, numa tarde. É a tarde mais bem paga do seu ano.

E há o desperdício que se veste de recompensa. "Eu mereço." Depois de uma semana dura, o jantar caro, a compra por impulso, o presente para si mesmo. Escute: você merece, de fato. A questão é o que merece. Eu acho que você merece dormir sem aperto no peito, merece janeiro sem susto, merece ver o açude subindo. A recompensa de trinta segundos na loja está roubando a recompensa de trinta anos. Não é sobre nunca gastar com prazer. É sobre decidir o prazer antes, com nome e valor, em vez de deixá-lo decidir por você no cansaço.

Agora, a peça que faz tudo isto funcionar: pague-se primeiro. No dia em que o dinheiro entra, antes de qualquer conta, uma parte sai para o seu futuro, automaticamente. Não é o que sobra no fim do mês, porque no fim do mês não sobra, nunca sobrou, em casa nenhuma. É o que sai no começo. Comece com dez por cento. Se não der, comece com cinco. O valor importa menos do que a precedência: o futuro recebe primeiro, o mês fica com o resto. O mês é um animal que come tudo o que encontra solto, mas respeita o que já tem dono.

Cada real que você resgata neste módulo, do incêndio, dos furos, do rótulo, do impulso, não é economia. É um empregado recém-contratado, e nos próximos módulos nós vamos colocá-lo para trabalhar. Corte sem dó. Você não está apertando a sua vida. Está contratando o seu exército.

■ Do Caderno do Patriarca — O Dízimo da Casa

As famílias antigas guardam antes de gastar com a mesma seriedade com que gente de fé separa o dízimo: primeiro, sempre, sem discussão e sem depender do humor do mês.

Repare na diferença de desenho. A família comum: recebe, gasta, e guarda o que sobrar. A família antiga: recebe, guarda, e vive com o que ficou. As duas frases têm as mesmas palavras. A ordem delas decide quem herda açude e quem herda extrato.

E o método tem um segredo operacional: automatize. No dia do pagamento, a transferência sai sozinha, antes de você acordar. A disciplina que depende de força de vontade falha no mês difícil. A que está automatizada, não conhece mês difícil.

Comecei assim, guardando pouco, num tempo em que o pouco era quase nada. O valor cresceu com os anos. A regra nunca mudou.

Movimento Prático

Esta semana, execute o corte em três frentes. Primeira: o incêndio. Pegue a dívida mais cara da sua lista e faça contra ela o maior pagamento que conseguir sem desorganizar a casa. Se houver como trocar a dívida cara por uma barata, com um contrato limpo e taxa menor, troque. Fogo não se administra, se apaga.

Segunda: os furos. Numa tarde, cancele as assinaturas sem uso, recote o seguro, renegocie a tarifa, ajuste o plano. Anote quanto recuperou por mês. Esse valor tem destino no terceiro passo.

Terceira: a precedência. Configure hoje a transferência automática para o dia do seu pagamento, nem que comece com cinco por cento. O destino pode ser, por enquanto, uma aplicação simples e segura, os módulos seguintes vão sofisticar isso. O que importa agora é inverter a ordem: o futuro passa a receber primeiro na sua casa, a partir deste mês, para sempre.

Suas Ações

01 **Faça o maior pagamento possível na dívida mais cara.**

A mais cara, não a maior. E marque no calendário o mês em que ela morre, no ritmo atual.

02 Abandone o pagamento mínimo do cartão para sempre.

Se o mês não fecha sem o mínimo, o problema não é o cartão, é o tamanho do mês. Volte ao módulo 02 e refaça a conta da casa.

03 Cancele numa tarde todo o desperdício invisível.

Assinaturas, tarifas, planos folgados. Some o valor anual recuperado e escreva-o nesta página.

04 Configure a transferência automática do dia do pagamento.

Cinco a dez por cento, saindo antes de você ver. A ordem importa mais do que o valor.

05 Aplique o teste do couro e do rótulo na próxima compra.

Pergunte: quanto disto dura, quanto disto é publicidade na minha mente? Pague pelo que dura.

06 Defina o seu prazer com nome e valor.

Escolha, com antecedência, o gasto de prazer do mês. Decidido de véspera, o prazer é seu. Decidido no impulso, você é dele.

07 Ensine o paradoxo das botas a alguém da sua casa.

Na mesa do jantar, com as suas palavras. Quem entende a conta das botas aos quinze anos, não precisa aprendê-la com juro aos quarenta.

08 Conclua todas as ações antes de avançar.

O próximo módulo constrói renda nova. Renda nova em balde furado é trabalho dobrado. Feche os furos primeiro.

A Primeira Renda Fora do Salário

As Habilidades que Libertam



A Lição

Enquanto toda a sua renda vier de uma única fonte, a sua vida tem um interruptor, e a mão de outra pessoa está nele. Não digo isso para assustar você. Digo porque levei anos para enxergar, e vi homens competentes descobrirem da pior forma: numa segunda-feira, com uma caixa de papelão na mão. O emprego pode ser digno, pode ser bom, pode ser até excelente. O que ele não pode ser é a sua única perna. Ninguém atravessa décadas de pé sobre uma perna só.

A boa notícia é que a segunda perna não começa com dinheiro. Começa com uma pergunta: o que eu sei fazer pelo qual alguém pagaria? Repare que eu não perguntei qual é o seu diploma. Perguntei o que você sabe fazer. A Suíça, que já foi um dos lugares mais pobres da Europa, enriqueceu formando gente que faz com precisão o que o mundo paga caro para ter: relojoeiros, engenheiros, banqueiros. Ofício. É a mesma regra nas famílias prósperas que conheci: antes do diploma dos filhos, elas cuidam do ofício dos filhos. O diploma pendura na parede. O ofício paga o almoço.

Faça o inventário honesto. Você organiza coisas bem? Escreve bem? Conserta, cozinha, ensina, negocia, cuida? Tem paciência para o que os outros não têm? Em cinquenta anos eu aprendi que quase todo mundo carrega uma habilidade que considera banal, e a considera banal justamente porque é fácil para si. O que é fácil para você e difícil para os outros: ali mora a sua primeira renda. O erro é procurar longe o que está na mão.

Existe um nome antigo para o segredo do dinheiro novo: arbitragem. Comprar onde é barato, vender onde é caro. O que quase ninguém percebe é que o conhecimento obedece à mesma lei. O que é comum no seu meio pode ser raro no meio ao lado, e a raridade é quem define o preço. A moça que domina a planilha que o escritório inteiro teme. O homem que sabe falar com clareza numa cidade de gente confusa. Você não precisa ser o melhor do mundo. Precisa ser raro no ambiente certo. E se o seu ambiente não paga pelo que você tem, o módulo não manda você mudar de valor. Manda mudar de ambiente. A garrafa de água custa cinco reais no mercado e trinta e cinco no avião. A garrafa não melhorou. Ela se posicionou.

Agora, o começo prático, e preste atenção porque aqui a maioria tropeça: comece pequeno e cobre desde o primeiro dia. O primeiro cliente pode vir com desconto, não de graça. O trabalho gratuito não gera compromisso de nenhum dos lados; o pago, por menor que seja, ensina as duas partes a levarem a sério. Quinhentos reais no fim do mês, vindos de fora do salário, parecem pouco. Não são. São a prova, diante dos seus próprios olhos, de que a sua renda não depende de um interruptor só. O valor é pequeno. A mudança de identidade é enorme.

Vou lhe contar como isso começou na minha vida. Antes de qualquer negócio, eu fazia à noite, por encomenda, o que aprendi observando meu pai trabalhar: consertos, pequenos serviços, o que aparecesse nas casas do bairro. Não era bonito, não tinha nome de empresa, não dava para contar vantagem. Mas todo mês entrava um dinheiro que não dependia de patrão nenhum, e foi desse dinheiro, não do salário, que saiu a primeira compra que fiz na vida pensando no amanhã. O salário sustentava a casa. O ofício construía o futuro. Décadas depois, a proporção se inverteu, mas a lição ficou: o salário paga o presente; o que constrói é o que você ergue fora dele.

Duas advertências, porque este capítulo tem armadilhas. Primeira: não peça demissão. O salário é o financiador da sua construção; homem sensato não derruba a ponte enquanto atravessa. A segunda perna se constrói à noite, no sábado de manhã, na hora que hoje escorre pela distração. Segunda: fuja de quem promete renda rápida sem trabalho. Toda oferta com relógio correndo foi desenhada para desligar o seu juízo. Se não pode esperar uma noite de sono, não é oportunidade, é armadilha com prazo. Renda de verdade tem cara de tijolo: um em cima do outro, sem barulho.

E lembre do destino disto tudo. A renda nova não é para aumentar o padrão de vida, ainda. Ela tem endereço certo: o açude. Cada real que a segunda perna gera é um empregado novo contratado para o seu exército. No próximo módulo, nós vamos transformar uma fonte em muitas. Antes, construa a primeira. Pequena, honesta, sua.

■ Do Caderno do Patriarca — A Arbitragem do Vizinho

O dinheiro fora do salário quase nunca nasce de uma ideia genial. Nasce de uma distância: entre o que você sabe e o que o outro precisa.

A regra prática das famílias que ensinam ofício aos filhos é esta: não pergunte "o que eu amo fazer?", pergunte "qual problema as pessoas ao meu redor pagam para não ter?". O amor pelo trabalho vem da maestria, e a maestria vem da prática paga. Quase ninguém ama o que faz de graça por muito tempo.

E há um detalhe que vale ouro: o cliente mais fácil da sua vida é o que já confia em você. Antes de anunciar para estranhos, avise o seu círculo: "estou fazendo isto, cobro tanto". O primeiro dinheiro quase sempre atravessa uma ponte que já existia.

Ofício na mão, círculo avisado, preço dito sem vergonha. Foi assim antes de existir internet, e a internet não mudou a regra. Só encurtou a ponte.

Movimento Prático

Esta semana, faça o inventário: divida uma folha em três colunas. Na primeira, tudo o que você sabe fazer, inclusive o que considera banal. Na segunda, quem precisa disso, pense em pessoas concretas, com nome. Na terceira, quanto se cobra por isso no seu meio. Peça ajuda a alguém que o conhece bem; os outros enxergam em nós o valor que o costume nos esconde.

Escolha UMA habilidade, a que tiver a ponte mais curta até o primeiro pagamento, e defina a oferta numa frase: "eu faço tal coisa, para tal pessoa, por tanto". Sem site, sem cartão, sem nome fantasia. Uma frase dita em voz alta vale mais do que um plano de vinte páginas guardado na gaveta.

E conquiste o primeiro pagamento em até trinta dias. Avise dez pessoas do seu círculo, com simplicidade e sem pedido de desculpas. O objetivo do mês não é lucro, é a prova: um pagamento, de fora do salário, na sua conta. Quando ele cair, você não terá ganhado um dinheiro. Terá desligado, pela primeira vez, o monopólio do interruptor.

Suas Ações

01 Complete o inventário das três colunas.

Habilidades, quem precisa, quanto vale. Inclua o que você acha banal, principalmente o que você acha banal.

- 02 Escolha uma habilidade e escreva a oferta numa frase.**
"Faço X, para Y, por R\$ Z." Se a frase não fica de pé sozinha, a oferta ainda não está pronta.
- 03 Defina o seu preço e diga-o em voz alta sem pedir desculpas.**
Treine diante do espelho se for preciso. Quem tropeça no próprio preço, negocia de joelhos.
- 04 Avise dez pessoas do seu círculo esta semana.**
A ponte mais curta até o primeiro cliente já existe. Atravesse-a.
- 05 Reserve as horas da construção na agenda.**
Cinco horas por semana, com dia e horário, como compromisso inegociável. O que não tem hora marcada, não acontece.
- 06 Consiga o primeiro pagamento em trinta dias.**
Com desconto se preciso, de graça jamais. O pago ensina, o gratuito adia.
- 07 Deposite cada real da renda nova direto no açude.**
A segunda perna não financia padrão de vida, ainda. Ela contrata empregados para o seu exército.
- 08 Conclua todas as ações antes de avançar.**
O próximo módulo multiplica fontes. Não se multiplica o zero. Construa a primeira.

A Arquitetura das Fontes

Uma Torneira Só Não Enche Açude



A Lição

No módulo passado você construiu a segunda perna. Agora eu preciso lhe mostrar o desenho completo, porque renda não é um número, é uma arquitetura. Pergunte a um homem comum quanto ele ganha e ele responde na hora. Pergunte de quantas fontes, e ele demora. A resposta da maioria é: uma. E uma fonte, por mais generosa que seja, é uma torneira só. Casa séria não se abastece de torneira única, se abastece de sistema.

As famílias que atravessam gerações desenham a renda em camadas, e cada camada tem uma função diferente. A primeira é a renda do seu tempo: salário, ofício, o que você troca por horas. É a camada que sustenta o presente, e é também a mais limitada, porque o seu dia tem vinte e quatro horas e o seu corpo tem uma idade. A segunda é a renda do seu conhecimento: o que você criou uma vez e vende muitas vezes, o serviço que virou método, o aprendiz que virou equipe. Ela ainda precisa de você, mas já não cobra hora por hora. A terceira é a renda dos seus ativos: aluguel, dividendo, juro. Essa camada não pergunta como você está, não tira férias e não envelhece. É a única que trabalha no dia do seu enterro, e por isso é a que as famílias antigas mais respeitam.

A caminhada de uma vida financeira bem construída é a migração lenta entre as camadas: começa-se vivendo da primeira, constrói-se a segunda, e envelhece-se sustentado pela terceira. O erro da maioria não é preguiça, é ficar parado na primeira camada a vida inteira, trocando tempo por dinheiro até o tempo acabar. Já vi muito homem chegar aos setenta com um ofício respeitado e nenhuma renda que não dependesse das próprias mãos. Mãos cansam. O desenho é que não pode cansar.

Agora, uma advertência que contradiz metade do que se fala por aí: não abra cinco frentes ao mesmo tempo. O homem que persegue três negócios no mesmo ano termina o ano com três começos e nenhuma renda. Fonte nova se abre uma por vez, e só quando a anterior está de pé, rodando sem drama. A pressa de diversificar é a mesma pressa de sempre, com roupa de prudência. Uma fonte sólida por ano é um ritmo magnífico. Em dez anos, você é outra pessoa.

Como saber se a fonte seguinte merece existir? Na minha família, toda fonte nova passa por três perguntas antes da planilha. Primeira: ela aproveita o que eu já sei e já tenho, ou me obriga a começar do zero? A fonte boa nasce perto das anteriores, como cômodo novo na mesma casa. Segunda: ela depende do meu tempo para sempre, ou um dia anda sozinha? Não há problema em começar trocando tempo, desde que exista o caminho para parar de trocar. Terceira: se ela falhar, o estrago fica no cômodo ou leva a casa? Fonte que, para nascer, hipoteca o que sustenta a família, não é fonte, é aposta. E aposta, quando é preciso fazer, se faz com o dinheiro que a casa pode perder sem mudar o jantar.

Vou contar como foi comigo, porque o desenho fica mais claro com tijolo e cimento. Primeiro, o salário, anos dele, sustentando tudo. Depois, o ofício das noites, que o módulo passado lhe contou. O ofício cresceu até virar um pequeno negócio com nome na porta, e eu resisti à tentação de abrir o segundo negócio no ano seguinte; em vez disso, fiquei cinco anos fazendo o primeiro ficar sólido, com gente treinada e conta organizada. Só então veio a segunda frente e, com o tempo, os aluguéis, os primeiros de muitos. Quando entreguei a operação aos meus filhos, a renda do meu tempo era a menor das camadas. Hoje, é quase nenhuma, e a casa nunca esteve tão abastecida. Não porque eu trabalhe muito. Porque o desenho trabalha.

E há um teste anual que eu recomendo a todo homem e toda mulher desta caminhada: o teste do décimo terceiro. Quando o dinheiro extra chegar, o de dezembro, o bônus, a restituição, observe o seu primeiro impulso. O impulso de gastar diz que você ainda mora na primeira camada, de corpo e de mente. O de quitar a dívida cara, guardar a reserva de janeiro e transformar o resto em ativo diz que a migração começou. Dinheiro extra não muda vida de ninguém. O hábito de dar destino antes de gastar, sim. O extra é só a prova do ano, e ela chega todo dezembro, pontualmente.

O destino de tudo isto é uma cena, e eu quero que você a guarde: um dia, o dinheiro do mês chega por três, quatro caminhos diferentes, e nenhum deles tem o poder de desorganizar a sua casa sozinho. Nesse dia, o seu chefe vira cliente, a crise vira notícia, e a palavra "demissão" perde o poder de gelar a sua espinha. Isso não é riqueza de revista. É paz de arquitetura. E se constrói uma fonte por vez.

■ Do Caderno do Patriarca — A Escada da Família

Nas famílias antigas, a renda dos filhos se ensina como uma escada de quatro degraus, e cada degrau tem um nome simples.

O primeiro é servir: trocar tempo por dinheiro, com excelência. Todo mundo começa aqui, e não há vergonha nenhuma no degrau, só em morar nele para sempre. O segundo é multiplicar: fazer uma vez, vender muitas, com método, com equipe, com o que transforma esforço em sistema. O terceiro é possuir: pôr o dinheiro dos dois primeiros degraus em ativos que pagam sem pedir licença. O quarto é transmitir: ensinar a escada aos filhos, porque degrau que não se ensina, a geração seguinte desce.

A pergunta de aniversário que se faz a cada ano: em que degrau está a maior parte da minha renda? A resposta não julga ninguém. Só aponta o próximo passo. Sobe-se um degrau por vez, e ninguém pula o primeiro.

Movimento Prático

Esta semana, desenhe o seu mapa de fontes. Uma folha, três faixas horizontais: tempo, conhecimento, ativos. Escreva cada renda da sua casa na faixa a que pertence, com o valor mensal ao lado. A maioria vai olhar para um mapa com uma anotação só, na faixa de cima. Ótimo. Todo mapa começa mostrando onde se está.

Depois, escolha a próxima fonte, uma só, usando as três perguntas da família: nasce perto do que já existe? tem caminho para andar sozinha? o estrago cabe no cômodo? Escreva a escolhida no mapa, na faixa dela, com uma data honesta: em quantos meses ela paga o primeiro real? Fonte sem data é desejo.

Por fim, dê um destino por escrito ao próximo dinheiro extra que entrar, antes de ele chegar: quanto vai para a dívida cara, quanto para a reserva de janeiro, quanto vira ativo. Dezembro chega todo ano. Desta vez, ele vai encontrar a decisão pronta.

Suas Ações

01 Desenhe o mapa das três camadas com os valores de hoje.

Tempo, conhecimento, ativos. O mapa honesto de uma faixa só é o ponto de partida de quase todo mundo.

- 02** **Calcule a sua dependência: quanto por cento da renda vem da fonte maior?**
Acima de oitenta por cento, a sua casa tem um interruptor só. Este número precisa cair ano após ano.
- 03** **Escolha a próxima fonte pelas três perguntas da família.**
Perto do que existe, caminho para andar sozinha, estrago que cabe no cômodo. Uma fonte. Uma só.
- 04** **Dê uma data ao primeiro real da fonte nova.**
Escreva no mapa. Fonte sem data é desejo com nome bonito.
- 05** **Blinde a fonte que sustenta a casa.**
Enquanto constrói a nova, a antiga não pode cair de qualidade. O financiador da obra merece respeito.
- 06** **Escreva hoje o destino do próximo dinheiro extra.**
Dívida cara, reserva de janeiro, ativo. Decisão tomada antes de o dinheiro chegar vale o dobro.
- 07** **Apresente o mapa à sua família na mesa.**
Mostre as camadas e o plano da próxima fonte. A casa que conhece o desenho, ajuda a construir.
- 08** **Conclua todas as ações antes de avançar.**
O próximo módulo é sobre investir, e investir sem mapa de fontes é regar jardim sem saber de onde vem a água.

Invista Enquanto é Pobre

O Hábito que Separa, Muito Antes do Valor



A Lição

"Quando eu ganhar mais, eu começo a investir." Se eu ganhasse um real por cada vez que ouvi essa frase, teria enriquecido só de ouvir. E preciso lhe dizer com o carinho de quem já viu o filme inteiro: esse dia não chega. Não chega porque ele não existe. O homem que não investe ganhando três mil não investe ganhando trinta. O que muda com a renda é o tamanho das desculpas, que ficam mais caras e mais bem vestidas. Investir não começa quando sobra. Começa quando você decide, e a decisão cabe em qualquer salário.

Entenda o que está realmente em jogo, porque não é o rendimento. Cem reais por mês, rendendo bem, viram algo em torno de dezoito mil em dez anos. É bom, mas não é isso que muda uma vida. O que muda a vida é o que esses cem reais fazem com você. Eles o transformam, diante dos seus próprios olhos, de pessoa que gasta tudo em pessoa que possui. E o homem que se enxerga proprietário toma decisões diferentes no mês seguinte, e no outro, e no outro. O primeiro aporte é pequeno como semente é pequena. Ninguém julga a semente pelo tamanho. Julga pelo que ela sabe fazer.

O aliado silencioso desta caminhada tem nome: juro composto. O dinheiro que rende passa a render sobre o que rendeu, e a curva, que começa humilde, termina vertiginosa. Mas o juro composto tem um sócio inseparável, o tempo, e o tempo tem uma característica cruel: não se compra de volta. Cada década da sua vida é uma década em que o tempo trabalha mais barato a seu favor, e a dos trinta vale mais que a dos quarenta, e a dos vinte mais que a dos trinta. É por isso que a parcela pesada do carro na década errada não custa o valor dela. Custa o que ela teria virado. Quem entende isso jovem, herda a si mesmo mais rico. Quem entende tarde, começa hoje, porque hoje é sempre a segunda melhor data da história.

Agora, onde colocar o dinheiro, e aqui eu vou lhe dar a regra da minha casa, não uma dica de aplicação: nesta fase, o simples vence o esperto. A primeira parada é a reserva: o equivalente a alguns meses da sua casa, num lugar seguro e de resgate imediato. A reserva não é investimento, é fundação; é ela que impede que a emergência de março desmonte o que você plantou em janeiro. De-

pois da reserva, o aporte mensal vai para o que é simples, barato de manter e fácil de entender. Se você não consegue explicar o investimento a um filho de quinze anos, você não o entendeu, e dinheiro não entendido é dinheiro emprestado ao acaso.

E fuja, com educação e pressa, de três espécies que rondam quem está começando. O vendedor de milagre, que promete o retorno que ninguém tem, garantido, ainda por cima. A dica quente, que sempre chega por quem também a recebeu de alguém. E o produto complicado, cheio de nome bonito e taxa escondida, que existe para remunerar quem o vende, não quem o compra. Em cinquenta anos, eu nunca vi um bom investimento com relógio correndo e vaga limitada. O bom investimento não tem pressa. Quem tem pressa é a armadilha.

O método, então, é de uma simplicidade que decepçiona os espertos: automatize o aporte no dia do pagamento, o mesmo gesto do módulo três, agora com endereço; aumente o valor a cada vez que a renda subir, antes que o padrão de vida descubra o aumento; e não mexa. Não olhe todo dia, não dance conforme a manchete, não venda no susto. O mercado sobe e desce, sempre subiu e desceu, e o homem que se assusta vende barato o que comprou caro, financiando a paciência de outro. A minha regra para o susto: nenhuma decisão de venda se toma no dia da notícia. Boa parte da riqueza que vi se construir foi construída por gente que soube, sobretudo, ficar quieta.

Deixe-me contar dos meus primeiros aportes, para você rir comigo. Eram valores que hoje não pagariam um almoço, guardados num tempo em que este país ainda testava a paciência de qualquer poupador. Meus colegas de então gastavam tudo, e alguns riam: "Antônio, isso não vai dar em nada." A conta deles estava certa no mês e errada na década. Os aportes minguados viraram o costume, o costume atravessou as crises, e cada crise, para quem tinha o hábito e a reserva, foi dia de feira: preço bom para quem chegou com dinheiro e calma. Os que riam envelheceram elegantes e apertados. Eu envelheci com açude. A diferença nunca foi o talento. Foi o começo pequeno que eles acharam que não valia a pena.

E guarde o propósito, porque investir não é sobre números na tela. É sobre a tarde de domingo em que a família almoça sem que nenhuma conta esteja gritando na sua cabeça. É sobre dizer não ao mau negócio, ao mau chefe e à má pressa, porque quem tem açude negocia de pé. O investimento é o tijolo. A liberdade é a casa. Comece pequeno, comece hoje, e nunca mais pare.

■ Do Caderno do Patriarca — O Que Faria um Gestor de Família Rica com R\$500

As grandes famílias têm escritórios inteiros cuidando do patrimônio, e a parte curiosa é que os princípios deles cabem no bolso de qualquer um. Se um gestor desses recebesse quinhentos reais por mês para administrar, ele faria o óbvio bem feito: fundação primeiro, uma reserva sólida antes de qualquer sofisticação; custo baixo, porque taxa é cupim, come calado e derruba viga; simplicidade, nada que não se explique numa frase; regularidade de relógio, o aporte entra todo mês, faça sol, faça manchete; e prazo de década, porque patrimônio de família não se mede em trimestre.

O que ele não faria: perseguir a aplicação da moda, girar o dinheiro a cada notícia, pagar caro por promessa de gênio. O pequeno investidor quebra tentando investir como os espertos. Enriquece investindo como as famílias antigas: devagar, barato, sempre.

Movimento Prático

Esta semana, três construções. Primeira: defina o tamanho da sua fundação, o custo real de um mês da sua casa, que você calculou no módulo dois, multiplicado por três a seis, conforme a estabilidade da sua renda. Esse é o alvo da reserva. Abra, se ainda não tem, o lugar dela: seguro, simples, resgate imediato.

Segunda: estabeleça o seu aporte automático com endereço definitivo. O valor que o módulo três libertou já tem para onde ir: primeiro enche a fundação, depois transborda para os investimentos simples que você consegue explicar a um adolescente. Agende para o dia do pagamento. A partir deste mês, você investe antes de viver o mês, todo mês, para sempre.

Terceira: escreva as suas regras de susto, hoje, com o mercado calmo e você tranquilo. Sugiro três linhas: "Não vendo no dia da notícia. Não compro o que não sei explicar. Não paro o aporte por manchete." Assine embaixo. No dia do susto, e ele virá, você não vai decidir nada: vai apenas obedecer ao homem calmo que escreveu as regras.

Suas Ações

01 Calcule o alvo da sua fundação e abra o lugar dela.

Três a seis meses do custo real da casa, em segurança e liquidez. Fundação primeiro, sofisticação depois.

02 Automatize o aporte no dia do pagamento, com endereço.

O gesto do módulo três ganha destino. Comece com o que tem, nem que sejam cinquenta reais.

03 Aplique o teste do filho de quinze anos.

Explique cada investimento seu a um adolescente, em voz alta. O que você não conseguir explicar, não compre.

04 Escreva e assine as suas três regras de susto.

Com o mar calmo. No temporal, marinheiro não redesenha o barco, obedece ao desenho.

05 Institua a regra do aumento invisível.

Toda subida de renda: metade para o aporte, antes que o padrão de vida a descubra. O padrão de vida é rápido, chegue antes.

06 Faça a conta da década com um gasto mensal seu.

Pegue um gasto recorrente dispensável e calcule o que ele viraria em dez anos investido. Depois decida, sabendo o preço verdadeiro.

07 Mostre a curva do juro composto a alguém jovem da família.

Num papel, em cinco minutos. A década mais barata é a que ele tem agora e não sabe. Esse desenho pode valer mais que qualquer herança.

08 Conclua todas as ações antes de avançar.

Fundação cheia, aporte rodando, regras assinadas. O próximo módulo constrói renda que trabalha enquanto você dorme, e ela precisa deste alicerce pronto.

A Renda que Não Dorme

O Que se Constrói uma Vez e Paga Muitas Vezes



A Lição

Deixe-me lhe contar a história de dois padeiros. O primeiro faz o melhor pão do bairro. Acorda às quatro, sova a massa com as próprias mãos, e o pão dele só existe enquanto as mãos dele trabalham. No dia em que ele adocece, a padaria não vende. O segundo padeiro faz um pão tão bom quanto, mas fez algo a mais: escreveu o método. Treinou dois rapazes pelo caderno de receitas, organizou a fila da madrugada, e hoje a padaria vende pão às quatro da manhã enquanto ele dorme. O pão é o mesmo. A diferença é que o primeiro padeiro tem um trabalho. O segundo tem um sistema. Este módulo existe para transformar você no segundo padeiro.

O mundo deu um nome moderno para isso, renda digital, e eu confesso que o nome esconde mais do que explica. A internet não inventou a renda que não dorme. Ela só barateou a padaria. O princípio é o mesmo dos meus tempos: pegue o que você sabe, coloque numa forma que trabalha sem você, e sirva a mesma fornada a muitas mesas. O que antes exigia loja, estoque e funcionário, hoje cabe numa tela: o curso gravado uma vez e assistido por mil pessoas, o documento que organiza a vida de quem o compra, o pequeno serviço que roda sozinho, a audiência que confia em você e recebe as suas recomendações. A forma muda a cada década. A lei não muda nunca: cria-se uma vez, vende-se muitas.

Repare que este é o degrau seguinte da escada que você já subiu. No módulo quatro, você trocou habilidade por dinheiro, tempo por pagamento, e isso foi certo e necessário. Mas o ofício puro tem um teto de vidro: as suas horas. O homem que cobra por hora descobre, mais cedo ou mais tarde, que virou prisioneiro do próprio sucesso; quanto melhor ele fica, mais cheio o dia, e o dia não estica. A pergunta deste módulo é a que separa os degraus: o que, no que eu já faço, pode ser feito uma vez e entregue muitas vezes? O consultor escreve o guia. A professora grava a aula. O organizador vende o modelo pronto. Não se joga fora o ofício. Destila-se.

E aqui vai a parte que os vendedores de sonho escondem, e que eu, que não vendo sonho, faço questão de dizer: "renda passiva" é o nome que se dá depois. Antes, ela se chama trabalho concentrado. O curso que vende dormindo custou meses acordado. O sistema do meu segundo padeiro

custou noites escrevendo caderno de receita e treinando gente. Quem lhe promete renda sem esforço está vendendo um bilhete de loteria com roupa de investimento. A troca honesta é outra: em vez de trabalhar todo dia pelo dinheiro do dia, você trabalha muito uma vez pelo dinheiro de muitos dias. O esforço não desaparece. Ele muda de lugar: sai do balcão e vai para a construção.

Como começar, então, sem se perder? Primeiro, escolha a fornada a partir do forno que você já tem. A regra do módulo cinco continua valendo: a fonte nova nasce perto das anteriores. Se você já atende clientes, qual pergunta eles repetem? A resposta repetida é um produto esperando nome. Segundo, faça a versão pequena primeiro. Não o curso de cinquenta aulas: a aula única que resolve um problema real. Não o sistema completo: o documento que poupa uma tarde de trabalho de alguém. O mundo está cheio de catedrais inacabadas de gente que começou grande. Capela pronta vale mais que catedral no papel. Terceiro, venda antes de polir. Dez pessoas pagando pela versão simples ensinam mais sobre o que construir do que um ano de preparação em silêncio. O mercado é o único professor que não cobra mensalidade, paga.

Uma palavra sobre a audiência, porque ela mudou de dono e quase ninguém percebeu. No meu tempo, quem tinha audiência era o jornal, a rádio, a televisão, e alugava-se cara a atenção deles. Hoje, qualquer pessoa com conhecimento verdadeiro e constância pode construir a própria: gente que a escuta porque aprende com ela. Audiência não é vaidade, número grande, rosto conhecido. É confiança acumulada, e confiança acumulada é um ativo, tão real quanto um imóvel, com uma vantagem: não paga IPTU. Se você tem algo verdadeiro a ensinar, comece a ensinar de graça onde as pessoas estão. A generosidade constante é o alicerce da renda que não dorme: primeiro você enche a mesa, depois vende a fornada.

E não me venha com "isso não é para a minha idade". Eu tenho quase oitenta anos e estou, neste exato momento, falando com você através de uma página que escrevi uma vez e que trabalha por mim em cada leitor. O conhecimento que você acumulou em décadas de vida e ofício é exatamente a matéria-prima que este degrau pede, e a técnica, a parte que assusta, é a parte que se aprende ou se contrata. O que não se contrata é o que você já tem: o saber testado pelo tempo. A padaria mudou de século. A massa continua sendo a mesma.

■ Do Caderno do Patriarca — A Escada de Ofertas

Quem vive de vender o que criou conhece um desenho que as famílias de comércio usam há gerações, muito antes da internet: ninguém compra a mercadoria cara de um desconhecido. Compra-se primeiro o pequeno, e o pequeno bem servido abre a porta do grande.

O desenho tem quatro degraus. Primeiro, o gratuito que demonstra: o pedaço de pão na porta da padaria, o conselho verdadeiro dado sem cobrar. Segundo, o barato que compromete: a primeira compra pequena, onde o cliente arrisca pouco e você entrega muito. Terceiro, o principal que resolve: a sua oferta de verdade, com preço de verdade. Quarto, o completo para poucos: a versão com tudo, para quem quer tudo.

O erro do iniciante é ter só um degrau e se ofender quando o desconhecido não sobe direto ao caro. O cliente sobe a escada no ritmo da confiança. O seu trabalho não é empurrá-lo. É garantir que cada degrau seja tão bem servido que o seguinte pareça óbvio.

Movimento Prático

Esta semana, encontre a sua fornada. Pegue o caderno e responda por escrito: qual pergunta as pessoas me fazem repetidamente? O que eu resolvo com facilidade que os outros penam para resolver? Qual parte do meu ofício eu repito, quase igual, para cada cliente? A resposta que aparecer duas vezes é a candidata. Escolha uma.

Depois, desenhe a versão capela: a menor forma vendável desse conhecimento. Um documento que poupa uma tarde. Uma aula que resolve um problema. Um modelo pronto que o cliente adapta. Descreva em três linhas o que é, para quem é, e o que a pessoa consegue fazer depois de comprar. Se as três linhas não ficarem claras, o produto ainda está grande demais. Corte até caber.

Por fim, teste com dinheiro de verdade: ofereça a capela a cinco pessoas que confiam em você, por um preço pequeno e digno. O objetivo do mês não é renda, é aprendizado pago: o que perguntaram antes de comprar? o que usaram? o que pediram a mais? Essas respostas são a planta da catedral, e você as terá recebido ganhando, não gastando.

Suas Ações

01 Escreva as três perguntas que mais lhe fazem.

No trabalho, na família, entre amigos. A pergunta repetida é um produto esperando nome.

- 02 Escolha uma e desenhe a versão capela em três linhas.**
O que é, para quem, o que a pessoa consegue depois. Clareza pequena vence ambição confusa.
- 03 Construa a capela em, no máximo, duas semanas.**
Com prazo no calendário. O perfeccionismo é a catedral inacabada com roupa de virtude.
- 04 Venda para cinco pessoas do seu círculo por preço pequeno e digno.**
De graça jamais, a lição do módulo quatro continua de pé. O pago ensina, o gratuito adia.
- 05 Anote cada pergunta e pedido dos primeiros compradores.**
Essa lista vale mais que qualquer curso de negócios. É o mercado ditando a próxima fornada.
- 06 Comece a ensinar de graça, com constância, onde as pessoas estão.**
Uma vez por semana, algo verdadeiro e útil. Audiência é confiança acumulada, e confiança é ativo.
- 07 Desenhe a sua escada de ofertas em quatro degraus.**
Mesmo que três estejam vazios hoje. Quem conhece o desenho, constrói na ordem certa.
- 08 Conclua todas as ações antes de avançar.**
O próximo módulo separa os ativos de verdade dos brinquedos caros. Chegue nele com a sua primeira fornada vendida.

Somente Ativos Reais

O Que as Famílias Ricas Realmente Possuem



A Lição

Chegou a hora de responder à pergunta que atravessa este livro desde a primeira página: afinal, o que é um ativo? A palavra anda na boca de todo mundo, e quanto mais se fala, menos se entende. O vendedor diz que o carro é um investimento. A loja diz que a bolsa é um patrimônio. O anúncio diz que o relógio é para sempre. Este módulo lhe entrega a régua da minha família, e aviso desde já: ela é implacável. Depois de usá-la, você nunca mais fará compras da mesma maneira.

A régua tem uma pergunta só: isto vai valer mais ou menos daqui a dez anos, e enquanto isso, trabalha para mim ou contra mim? Ativo é o que responde "mais" ou "trabalha para mim": o imóvel alugado, a participação na empresa, o título que paga juros, o conhecimento que gera renda, a audiência que confia. Passivo é o que responde "menos" ou "contra mim": o carro que derrete um quinto do valor ao sair da loja, o eletrônico da moda que a próxima moda mata, a roupa de marca que vale nada no dia seguinte. Não há julgamento moral na régua. Há apenas a pergunta, e ela não aceita conversa fiada.

As famílias ricas que conheci têm um comportamento que parece contraditório e não é: elas não compram o tênis da moda, compram ações da empresa que fabrica o tênis. Não trocam de celular todo ano, compram participação em quem vende o celular para os que trocam. A pessoa comum usa as marcas. As famílias antigas são donas das marcas. Repare na inversão: o consumidor fica do lado da mesa que paga; o proprietário, do lado que recebe. Os dois participam do mesmo jogo. Um financia, o outro embolsa. Cada real gasto para parecer rico é um real que deixou de tornar você rico de verdade.

E há os casos que confundem os apressados, os objetos que parecem luxo e são cofre. Os bilionários que guardam milhares de garrafas de vinho que nunca vão beber não estão colecionando prazer, estão estocando um ativo que valoriza ano após ano num armazém seguro. O relógio clássico, comprado à vista e com critério, atravessa décadas concentrando valor num objeto pequeno que se vende numa semana; certas famílias o passam de pulso em pulso como reserva que o filho herda. Mas atenção, porque a mesma peça pode ser cofre ou fantasia: o relógio financiado em

doze vezes para impressionar a mesa é passivo puro, o mesmo relógio comprado à vista como reserva é outra coisa. Não é o objeto que decide. É a intenção, e a intenção se revela na pergunta da régua.

O luxo, aliás, merece um parágrafo à parte, porque ele é a maior fábrica de passivos do mundo. Uma corrente de marca custa cem mil reais; a prata dentro dela vale quatro. O resto é percepção, construída com décadas de publicidade para morar cara na sua mente. Meu pai me ensinou e eu repeti aos meus filhos: se for comprar algo caro, compre o ativo, não o produto. O sapato de marca perde valor quando toca o chão; a empresa que o fabrica cresce todos os anos. Um faz você parecer rico. O outro torna. E note o detalhe sociológico que não falha: quem mais consome luxo é quem ainda precisa provar alguma coisa. As famílias mais antigas que conheci são as mais discretas. Elas não anunciam. Elas possuem.

Agora, a ordem de compra, porque saber o que é ativo não basta, é preciso saber por onde começar. Primeiro vêm os ativos financeiros simples do módulo seis, os que se compram com pouco, todo mês, sem drama: eles são a infantaria, numerosa e constante. Depois, para quem construiu a segunda perna, vem a participação em negócio, o seu ou o dos outros: é a cavalaria, mais arriscada e mais poderosa. Mais adiante, o imóvel que paga aluguel, o tijolo que trabalha, com as suas regras próprias que veremos no módulo dezessete. E permeando tudo, os ativos invisíveis que este livro vem construindo em você: o ofício raro, o sistema que roda sozinho, a confiança acumulada, o nome limpo. O açude aceita muitas águas. O que ele não aceita é enfeite afundando no lugar de peixe.

Termino com a cena que uso para ensinar os meus netos. Sente-se na sua sala e olhe ao redor, devagar. Cada objeto ali respondeu, um dia, à pergunta da régua, mesmo que ninguém a tenha feito em voz alta. A televisão respondeu "menos". O sofá respondeu "menos", e tudo bem, casa se vive, conforto é legítimo. A questão nunca foi zerar os passivos, é saber quem está pagando por eles. A família comum compra os passivos com o suor do mês. A família antiga compra os passivos com o fruto dos ativos. Eis a frase inteira deste módulo: primeiro se compra o que paga, depois o que agrada, e chega o dia, eu vivi esse dia, em que é o aluguel que paga o vinho da mesa. Nesse dia, o luxo muda de nome. Vira consequência.

■ Do Caderno do Patriarca — O Limiar da Propriedade

Existe uma linha invisível na vida financeira de um homem, e as famílias antigas a conhecem bem: o dia em que a renda dos ativos paga a primeira conta fixa da casa.

Não é o dia em que se fica rico. É menor e maior que isso: o dia em que o açude, sozinho, paga a conta de luz. Depois o mercado do mês. Depois a escola. Depois a casa inteira. Cada conta que os ativos assumem é um pedaço da sua vida que sai da folha de pagamento e entra no patrimônio.

Por isso o meu conselho de caderno: não persiga "a independência financeira", a expressão é grande demais e paralisa. Persiga a próxima conta. Qual conta fixa da sua casa os seus ativos pagam hoje? Nenhuma? Então o alvo é a menor delas. A assinatura da internet. Depois a luz. Um degrau de cada vez, o açude vai engolindo o boleto.

O homem que cruza o limiar da primeira conta nunca mais volta. Não pelo dinheiro. Pela prova.

Movimento Prático

Esta semana, passe a régua na sua casa. Pegue o inventário de patrimônio do módulo dois e classifique cada item com a pergunta: vale mais ou menos em dez anos, trabalha por mim ou contra mim? Some as duas colunas. A proporção que aparecer, tantos por cento em ativos, tantos em passivos, é o retrato honesto de todas as suas compras até hoje. Não se envergonhe do retrato. Ele só existe para a próxima foto ser diferente.

Depois, identifique o seu limiar: liste as contas fixas da casa, da menor para a maior, e calcule quanto de ativo seria preciso para a renda dele pagar a menor. Esse número, e não "um milhão", é o seu próximo alvo concreto. Escreva-o no caderno com a data de hoje.

Por fim, aplique a inversão do consumidor numa marca que você ama. Descubra se a empresa por trás dela tem capital aberto e quanto custa uma ação. Não estou mandando comprar, estou mandando olhar o outro lado da mesa: quanto custou o produto que você comprou dela este ano, e o que esse valor teria comprado da empresa? Fazer essa conta uma vez muda o olhar para sempre.

Suas Ações

01 Classifique todo o seu patrimônio com a régua dos dez anos.

Vale mais ou menos, trabalha por mim ou contra mim. Calcule a proporção ativos-passivos da sua vida até aqui.

02 Defina o seu limiar: a menor conta fixa da casa.

Calcule o ativo necessário para a renda dele pagá-la. Esse é o alvo, não a palavra grande que paralisa.

03 Faça a conta da inversão numa marca que você consome.

Quanto você deu a ela este ano, e quanto dela esse valor compraria. Olhe uma vez o outro lado da mesa.

04 Estabeleça a regra do passivo pago pelo ativo.

Escolha um prazer recorrente e vincule: ele só se paga com renda de ativo. O dia em que o aluguel paga o vinho, o luxo vira consequência.

05 Antes da próxima compra acima de quinhentos reais, durma uma noite.

E faça a pergunta da régua na manhã seguinte. A pressa é o imposto dos ansiosos, e o vendedor sabe disso.

06 Revise um "quase ativo" da sua vida.

O objeto caro que você chama de investimento. Passe a régua com honestidade: cofre ou fantasia? A intenção decide, e você sabe a verdade.

07 Ensine a régua a um jovem da família.

Na próxima compra que ele desejar, faça junto a pergunta dos dez anos. A régua dada aos quinze economiza uma década de juros.

08 Conclua todas as ações antes de avançar.

O próximo módulo protege o que a régua vai construir. Não se contrata segurança para um cofre vazio, mas o seu está começando a encher.

Proteja o que Construiu

Riqueza é Fácil de Construir e Fácil de Perder



A Lição

Até aqui, este livro ensinou você a construir. Agora eu preciso lhe ensinar a não perder, e digo com a franqueza de quem viu de perto: perder é rápido. Leva-se vinte anos empilhando tijolo por tijolo, e uma assinatura errada, uma sociedade podre, um processo, uma doença sem seguro, uma família em guerra, derruba a parede numa tarde. As famílias que atravessam gerações não são as que mais ganham. São as que menos perdem. A defesa não é o capítulo covarde do livro. É o capítulo adulto.

A proteção de uma família se constrói em três camadas, como as muralhas das cidades antigas, e a ordem delas importa. A primeira muralha é a liquidez: a reserva do módulo seis, os meses de vida guardados em resgate imediato. Ela protege contra o inimigo mais frequente, o imprevisto comum: a demissão, o conserto, o tratamento. Sem ela, qualquer solavanco obriga você a vender patrimônio na pressa, e quem vende na pressa vende barato, para quem chegou com calma. A reserva não rende quase nada, e reclamam disso os espertos. Ela não existe para render. Existe para que todo o resto possa render sem nunca ser vendido no dia errado.

A segunda muralha é o seguro, e aqui eu preciso corrigir uma confusão de país inteiro: seguro não é gasto, é a terceirização da catástrofe. Existe uma categoria de eventos que não se enfrenta com reserva nenhuma: a doença longa, o incêndio, a invalidez, a morte do provedor com filhos pequenos. Para esses, a família paga um pouco todo ano para que, no dia impensável, uma empresa grande carregue o peso. A conta é fria e deve ser: o que aconteceria com a minha casa se eu faltasse amanhã, ou parasse de trabalhar por dois anos? Se a resposta assusta, o seguro certo é a diferença entre uma tragédia e uma tragédia com fome. Segure as catástrofes, nunca as bobagens, o celular, a bagagem, o enfeite, essas a reserva cobre. Muralha se ergue onde o inimigo é grande.

A terceira muralha é a estrutura: a separação entre o que é seu e o que está exposto. O homem que empreende com o CPF, mistura a conta da empresa com a da casa e coloca todo o patrimônio no próprio nome está morando com a família dentro do próprio negócio; qualquer incêndio lá dentro queima a cama das crianças. A empresa se organiza em CNPJ próprio, com as contas separadas

com rigor de mosteiro. O patrimônio, quando cresce, pode viver numa estrutura própria, e o módulo treze mostrará como as famílias organizadas fazem isso há décadas. Por ora, grave o princípio: a pessoa é uma coisa, o negócio é outra, o patrimônio é uma terceira. Quem mistura os três, aposta os três juntos, todos os dias.

Mas há muralhas que não aparecem em contrato nenhum, e a experiência me obriga a colocá-las neste módulo com o mesmo peso. A primeira é a paz da sua casa. Homens com a casa em paz veem os negócios crescerem; homens que criam tensão em casa perdem clareza, chegam pesados às decisões e erram no dia importante. E não falo apenas de clima: metade das grandes perdas patrimoniais que testemunhei não veio de crise nenhuma, veio de divórcio litigioso e briga de família. A conversa sobre dinheiro antes do casamento, o regime de bens escolhido com advogado e sem romance ferido, a transparência entre os que dividem a vida, isso protege mais patrimônio do que muita apólice. Casa desorganizada é mente desorganizada, e mente desorganizada assina o que não devia.

A segunda muralha invisível são as pessoas que você deixa entrar. O sócio se escolhe com o cuidado com que se escolhe um cônjuge, porque é isso que ele é: um casamento com o seu patrimônio. Antes de assinar, observe como ele trata o garçom, como fala dos sócios que teve, como se comporta quando perde. O contrato certo não conserta o caráter errado; competência se ensina, caráter na idade de assinar contrato já não se ensina mais. E a regra dos empréstimos, que os meus filhos ouviram a vida inteira: a quem se ama, dá-se ou nega-se, nunca se empresta. O empréstimo em família perde o dinheiro e a mesa de domingo. Diga o não completo com respeito, ou dê e liberte os dois. As muralhas também se erguem com a palavra "não".

E a terceira: a discrição. Nunca conte as suas dificuldades a quem não pode ajudar, e nunca exiba as suas conquistas a quem não precisa saber. A dificuldade anunciada afasta o crédito, atrai o abutre e vira notícia na boca errada. A riqueza anunciada compra inveja, atrai golpe e ensina ladrão. As famílias sólidas que conheci choram em particular, planejam em particular, e aparecem de pé. Construa em silêncio, proteja em silêncio, e deixe que vejam apenas a árvore, nunca o mapa das raízes.

Feche o módulo com a pergunta de auditoria que eu faço todo ano, no meu aniversário: "Se o pior ano da minha vida começasse amanhã, demissão, doença, processo e crise, tudo junto, o que derubaria a minha casa?" Escreva a resposta sem piedade. Cada fraqueza que a pergunta revelar é uma muralha a erguer neste ano, e erga na ordem do medo: primeiro a que protege a cama das crianças. O ataque enche o açude. A defesa garante que ninguém o esvazie numa tarde. Um homem sério joga os dois lados do campo.

■ Do Caderno do Patriarca — O Escudo de Três Perguntas

Antes de qualquer decisão grande, negócio novo, sociedade, dívida, aval, as famílias antigas passam a proposta por três perguntas, nesta ordem, e a ordem é o segredo.

Primeira: qual é a perda máxima? Não a provável, a máxima. O otimista calcula quanto pode ganhar; o patriarca calcula, primeiro, quanto pode perder, e se a perda máxima leva a casa junto, a conversa acaba ali, não importa o tamanho do ganho prometido.

Segunda: a perda fica no cômodo ou atravessa a parede? Prejuízo bom é prejuízo cercado: morre onde nasceu. Aval, mistura de contas e patrimônio no nome errado são portas abertas por onde o fogo de um cômodo toma a casa inteira.

Terceira, e só então: vale a pena? Repare que o lucro é a última pergunta, não a primeira. Quem começa pelo lucro, decide apaixonado. Quem começa pela perda, decide de pé. Em cinquenta anos, as três perguntas me custaram alguns bons negócios. E me pouparam de todos os fatais.

Movimento Prático

Esta semana, faça a auditoria do pior ano. Uma hora, porta fechada, e a pergunta no papel: se demissão, doença, processo e crise chegassem juntos, o que derruba a minha casa? Liste as fraquezas sem se poupar: reserva curta, seguro inexistente, contas misturadas, aval dado, dependência de uma renda só, conversa de regime de bens nunca feita. Ordene pelo tamanho do estrago. As três primeiras são o seu plano de proteção do ano.

Depois, cote os seguros das suas catástrofes reais. Vida, se alguém depende de você. Invalidez, se a casa depende do seu trabalho. O essencial da saúde. Cote com duas ou três empresas sérias, cobertura simples, e desconfie do vendedor que empilha enfeite na apólice: seguro bom se explica numa frase, como investimento bom.

E tenha, se divide a vida com alguém, a conversa das muralhas: o que temos, onde está, o que nos protege, e o que acontece se um de nós faltar. Não é conversa de tragédia, é conversa de amor com logística. A dor da perda já basta. A confusão é opcional.

Suas Ações

01 Complete a auditoria do pior ano, por escrito.

Tudo junto, sem piedade. As três maiores fraquezas viram o plano de proteção deste ano.

02 Termine de encher a reserva antes de qualquer sofisticação.

A primeira muralha cobre os meses da casa. Sem ela, todo o resto está à venda no dia errado.

03 Cote os seguros das catástrofes verdadeiras.

Vida, invalidez, saúde, conforme a sua realidade. Segure o impensável, nunca a bobagem.

04 Separe com rigor as contas da pessoa e do negócio.

Se você empreende, o CNPJ vive em conta própria a partir deste mês. A pessoa é uma coisa, o negócio é outra.

05 Revise cada aval e garantia que você já assinou.

Liste todos. Cada um é uma porta aberta na muralha, e você precisa saber quantas portas existem.

06 Tenha a conversa de regime de bens e transparência com quem divide a vida.

Com advogado se for o caso, com honestidade sempre. Protege mais patrimônio do que apólice.

07 Aplique o escudo das três perguntas à próxima decisão grande.

Perda máxima, cerca do prejuízo, e só então o lucro. A ordem das perguntas é o escudo.

08 Conclua todas as ações antes de avançar.

O próximo módulo desenha o caminho completo do patrimônio, e caminho longo se percorre com as muralhas de pé.

O Caminho para o Patrimônio Sólido

O Plano de Décadas que a Pressa Nunca Constrói



A Lição

Chegamos à metade do livro, e este módulo é a planta da casa inteira. Até aqui você recebeu os tijolos, um a um: a mentalidade, os números, o corte, a renda nova, as fontes, o aporte, a fornada, a régua, as muralhas. Agora eu vou lhe mostrar como eles se empilham no tempo, porque patrimônio sólido não é um golpe de sorte nem um ano espetacular. É uma sequência de fases, cada uma com o seu trabalho, e quem conhece a sequência para de se comparar com quem está em outra fase e para de exigir de janeiro o que só dezembro entrega.

A primeira fase é a do chão limpo. Nela, o trabalho é apagar o incêndio das dívidas caras, conhecer os números e encher a reserva. É a fase menos glamourosa e a mais importante, porque nenhuma casa fica de pé sobre terreno em chamas. Muita gente atravessa a vida inteira sem completá-la, não por falta de renda, por falta de ordem. Se você fez os módulos dois, três e seis, você sabe exatamente onde está nela. O sinal de que ela terminou é físico: o mês deixa de doer.

A segunda fase é a do primeiro açude. O aporte automático roda, a segunda perna do módulo quatro traz a primeira renda de fora, e o patrimônio líquido, aquele número com data no caderno, cruza o zero e começa a subir. Nesta fase, o que importa não é o rendimento, é o volume e o hábito: a taxa de poupança da casa, quanto entra e fica, decide tudo, e ela se alarga pelos dois lados, cortando com o módulo três e ganhando com os módulos quatro e sete. É também a fase das tentações: o consórcio do carro, o upgrade da vida, a dica quente. É cedo. O açude pequeno não aguenta enfeite.

A terceira fase é a da aceleração. O açude já tem fundo, a renda tem camadas, e agora as peças grandes entram: a participação em negócio, o imóvel que paga aluguel, a fornada que vende dormindo. É a fase em que o juro composto, que passou anos parecendo tímido, começa a mostrar o que veio fazer, e os aportes de hoje somam-se aos frutos dos aportes antigos. Aqui mora um perigo novo, o oposto do primeiro: o excesso de confiança. O homem da terceira fase já viu dinheiro crescer e se acha à prova de erro; é nela que se assina a sociedade errada e se concentra demais

numa aposta só. As muralhas do módulo nove não são para os fracos. São exatamente para esta fase.

A quarta fase é a do limiar, aquele do caderno do módulo oito: a renda dos ativos engolindo as contas da casa, uma a uma, até o dia em que o trabalho vira escolha. E a quinta é a da transmissão, quando o patrimônio sólido enfrenta a sua prova final, atravessar uma geração sem se desmanchar, e dela cuidam os últimos módulos deste livro. Não vou me alongar nas duas agora. Quero apenas que você as veja no mapa, porque quem enxerga o caminho inteiro caminha diferente já no primeiro quilômetro.

Agora, os números honestos, porque prometi no início que este livro não venderia milagre. Uma família que guarda mil reais por mês, com disciplina e rendimento decente, cruza o primeiro degrau de cem mil em cerca de seis anos; o segundo vem em menos de quatro; o terceiro, mais rápido ainda, e é assim que a curva funciona: os primeiros cem mil são os mais lentos da vida, e cada degrau seguinte chega antes do anterior. Quem aumenta o aporte no caminho, e todo este livro existe para isso, encurta tudo. Não lhe digo esses números para você se prender a eles, cada casa tem a sua conta. Digo para você entender por que a maioria desiste: desiste na fase lenta, a um passo da curva, julgando o caminho inteiro pela subida mais dura. O açude demora a encher e enche de repente.

E aqui entra a lição que os meus cinquenta anos gritam mais alto: o inimigo do caminho não é a crise, é a pressa. A pressa compra caro, vende barato, aceita o sócio errado e assina sem ler. Toda oferta com relógio correndo foi desenhada para desligar o seu juízo. A riqueza tem dois ingredientes, juros compostos e tempo, e os dois trabalham devagar; não existe versão rápida do que é sólido, só existe versão arriscada. Em cinquenta anos de negócios, nunca vi um bom negócio que não pudesse esperar uma noite de sono. O caminho não pune quem anda devagar. Pune quem para, e pune quem corre.

Por isso, o ritmo se protege com ritual. Uma vez por trimestre, na mesma data, você abre o caderno: patrimônio líquido, taxa de poupança, fase do caminho, próxima conta do limiar. Vinte minutos, quatro números, e a pergunta de sempre: estou na fase que penso estar, e fazendo o trabalho dela? Uma vez por ano, no seu aniversário, a auditoria completa, com a família na mesa. E nos anos em que tudo andar de lado, porque haverá anos assim, o ritual é o que separa o construtor do desistente: você não vai avaliar o ano pela colheita, vai avaliar pelo plantio. Plantou certo, o ano valeu, a chuva é problema do céu.

Construa em silêncio, meça no trimestre, celebre com a família, e deixe a curva trabalhar. Daqui a um ano, você vai querer ter começado hoje. Daqui a dez, vai agradecer ao homem que não teve

pressa.

■ Do Caderno do Patriarca — O Cronograma Honesto

Toda semana aparece alguém vendendo o atalho: a renda extraordinária em doze meses, o método que dobra o dinheiro, a liberdade em três passos. E toda semana, há cinquenta anos, o cronograma honesto continua o mesmo, e ninguém o anuncia porque ele não vende curso.

Ei-lo, sem enfeite: os primeiros dois ou três anos compram ordem, chão limpo, reserva cheia, hábito rodando, e quase nenhum patrimônio visível. Os anos quatro a dez compram a base, o primeiro ajuze, as primeiras rendas de camada, o primeiro limiar. A segunda década compra a aceleração, quando os frutos passam a plantar sozinhos. E a terceira compra o que o dinheiro não compra direto: a escolha, o tempo, a mesa farta com netos em volta.

Vinte anos parecem muito? Eles vão passar de qualquer jeito, essa é a parte que ninguém negocia. A única pergunta é se você chega ao fim deles com ajuze ou com extrato. O cronograma honesto não é lento. É o único que chega.

Movimento Prático

Esta semana, localize-se no mapa. Releia as cinco fases e responda por escrito, com as evidências dos módulos anteriores: em que fase estou? A resposta honesta dói menos do que parece e organiza mais do que se imagina, porque cada fase tem um trabalho, e saber o seu livra você de fazer o trabalho alheio, o iniciante imitando a sofisticação do veterano, o veterano preso na poupança do iniciante.

Depois, escreva o seu plano de uma página, e uma página basta: a fase atual, os três números de hoje (patrimônio, taxa de poupança, renda fora do salário), o trabalho da fase, e a meta do ano em um número só. Cole essa página onde o caderno abre. Plano que não cabe numa página não é plano, é ansiedade organizada em capítulos.

Por fim, marque os rituais no calendário de verdade: o trimestral de vinte minutos, nas quatro datas, e o anual do aniversário, com a família. O plano sem data morre educadamente. O ritual é o que mantém o caminho embaixo dos pés quando o entusiasmo do começo, e ele sempre vai, for embora.

S u a s A ç õ e s

01 Declare a sua fase por escrito, com evidências.

Chão limpo, primeiro açude, aceleração, limiar ou transmissão. As provas estão nos módulos anteriores.

02 Escreva o plano de uma página.

Fase, três números, trabalho da fase, meta do ano num número. Cole onde o caderno abre.

03 Calcule a taxa de poupança da sua casa.

De tudo que entrou no último mês, quanto ficou? Esse número decide a velocidade do caminho inteiro.

04 Marque os quatro rituais trimestrais no calendário.

Vinte minutos, quatro números, mesma data. O que tem hora marcada, acontece.

05 Identifique o trabalho da sua fase e o erro da sua fase.

Cada fase tem os dois. Faça o primeiro, vigie o segundo: a tentação do iniciante é o enfeite, a do veterano é a confiança.

06 Aplique o teste da noite de sono à próxima oportunidade.

Se não pode esperar amanhecer, não é oportunidade. O relógio correndo é o dedo do vendedor no seu juízo.

07 Apresente o mapa das fases à família, na mesa.

Diga em que fase a casa está e qual é a meta do ano. Caminho conhecido por todos é caminho que todos ajudam a andar.

08 Conclua todas as ações antes de avançar.

A primeira metade do livro termina aqui, com o mapa na parede. A segunda ensina o jogo avançado, e ele pede este mapa pronto.

Como os Ricos Realmente Investem

O Que a Educação Financeira Comum Não Ensina



A Lição

Sabe quem realmente venceu a Copa do Mundo? Não foi o campeão, que dividiu com todas as seleções menos de um bilhão. Foi quem organizou o torneio, que arrecadou quase nove: transmissão, ingressos, patrocínio. Os jogadores entregaram o talento, o suor e o espetáculo, e ficaram com a menor parte do que o próprio espetáculo gerou. Guarde essa cena, porque ela é a chave deste módulo: o dinheiro grande nunca fica com quem joga. Fica com quem constrói o jogo. E investir como os ricos investem é, antes de qualquer produto financeiro, mudar de lado nessa fotografia.

A educação financeira comum ensina o pequeno investidor a ser torcedor organizado: escolha as suas aplicações, torça, acompanhe o placar diário, troque de time quando o técnico decepcionar. As famílias que conheci de perto fazem outra coisa. Elas comprem pedaços de negócios que entendem, com a intenção de nunca vender, e deixam décadas fazerem o trabalho. A pergunta delas não é "quanto rendeu este mês?", é "este negócio será mais forte daqui a dez anos, e quem o administra é gente séria?". O pequeno investidor coleciona aplicações como quem coleciona bilhetes. A família antiga acumula participação como quem acumula terra: devagar, com critério, para sempre.

A primeira diferença prática está no que se compra. O comum compra o produto financeiro, o pacote com nome bonito que a gerente ofereceu, e não sabe dizer o que existe dentro. O rico compra a coisa em si: o pedaço da empresa, o título de quem ele conhece a dívida, o imóvel de que sabe a rua. Entre ele e o ativo, quanto menos intermediário, melhor, porque cada camada intermediária cobra pedágio e dilui responsabilidade. Daí a regra que atravessa este livro desde o módulo seis e que aqui ganha o seu sentido completo: não se compra o que não se sabe explicar. Não por purismo. Porque o que você não entende, você vende no pânico, e o pânico é exatamente quando os ricos estão comprando.

A segunda diferença está no comportamento diante da queda. O mercado despenca, a manchete grita, e o pequeno investidor vende, aliviado de "sair antes do pior". Do outro lado da mesma mesa, com o caixa que o módulo seis mandou construir e a calma que o módulo dez ensinou, a fa-

mília antiga está comprando os mesmos ativos com desconto, de quem tem pressa. Eu atravessei todos os sustos que este país fabricou em cinquenta anos, e a cena nunca mudou: a crise não transfere riqueza do rico para o pobre nem do pobre para o rico. Ela transfere do apressado para o preparado. Preparado é quem tem reserva, regras escritas com o mar calmo, e a noite de sono antes de qualquer decisão.

A terceira diferença é o silêncio sobre a concentração e a diversificação, que o discurso comum trata como religião. A verdade adulta é dupla: constrói-se riqueza concentrando, no próprio negócio, no próprio ofício, naquilo que se conhece melhor que todos, e protege-se riqueza diversificando, quando já há o que proteger. O padeiro do módulo sete não diversificou para ficar de pé: ele concentrou tudo na padaria até ela andar sozinha, e só então o fruto dela foi se espalhando em outros ativos. A pergunta certa não é "concentrar ou diversificar?", é "em que fase estou?", e você já sabe responder isso desde o módulo passado.

A quarta diferença, e talvez a mais escondida: os ricos investem onde o ambiente favorece, não onde o hábito manda. A mesma garrafa de água custa cinco reais no mercado e trinta e cinco no avião; o mesmo imóvel rende diferente em cidades diferentes; o mesmo capital, em ambientes diferentes, produz destinos diferentes. O pequeno investidor aplica onde sempre aplicou, no banco onde o pai tinha conta, por lealdade a um hábito. A família antiga pergunta friamente: onde este dinheiro é mais bem tratado, com que custo, com que imposto, com que segurança? E move-se sem drama quando a resposta muda. Lealdade se deve a pessoas. A instituições, deve-se apenas vigilância.

E há o filtro final, o que me poupou dos piores negócios da minha vida: quem está me vendendo isto, e por que ele precisa vender? O investimento excelente raramente precisa de vendedor entusiasmado; ele é disputado, não empurrado. Quando a promessa é grande, a pressa é grande e o vendedor ganha na entrada independentemente do meu resultado, eu já sei o suficiente. Agradeço, durmo, e quase sempre amanheço sem a vontade. O rico não é quem conhece os investimentos secretos. É quem sobrevive a todos os investimentos que recusou.

Termino devolvendo você à fotografia da Copa, porque ela tem um degrau final. Ser bom jogador é admirável, e a maioria de nós começa jogando. Mas em algum momento da vida, você precisa decidir se vai passá-la inteira dentro do campo ou se um dia vai ser dono de uma parte do estádio. Cada aporte deste livro, cada participação comprada com critério, cada negócio construído para andar sem você, é um tijolo do seu lado da arquibancada. O jogo continua o mesmo. O que muda, tijolo a tijolo, é de que lado do bilhete você está.

■ Do Caderno do Patriarca — O Filtro das Três Perguntas

Antes de qualquer investimento, as famílias antigas passam a proposta por três perguntas, e as três precisam de resposta em voz alta.

Primeira: eu entendo como este dinheiro volta? Não "confio em quem indicou", não "todo mundo está entrando". Eu sei explicar, numa frase, de onde sai o rendimento? Se a resposta é não, a conversa acabou, e não há vergonha nenhuma nisso. Há vergonha em fingir que sim.

Segunda: quem administra é gente séria, e o que ela perde se eu perder? Procure o nome, o histórico, e sobretudo o alinhamento: o administrador que ganha comigo merece atenção; o que ganha de mim, desconfiança. Taxa de entrada gorda e comissão de venda são formas educadas de dizer "o seu resultado não é o meu problema".

Terceira: o que acontece comigo no pior cenário razoável? Não no fim do mundo, no ano ruim comum. Se a resposta for "perco tudo" ou "não posso sair", o tamanho da posição precisa caber nessa resposta.

Três sins, e o investimento merece estudo. Um não, e ele não merece nem a segunda reunião.

Movimento Prático

Esta semana, faça o inventário de compreensão. Pegue cada investimento que você possui e aplique o teste do módulo seis com rigor novo: explique, em voz alta, de onde vem o rendimento de cada um, quanto custa de taxa, e o que acontece no ano ruim. O que você não conseguir explicar, marque. Não estou mandando vender na segunda-feira; estou mandando estudar até explicar, ou sair com calma. Dinheiro não entendido é dinheiro emprestado ao acaso.

Depois, escreva a sua tese de dono para um ativo que você tem ou deseja: três linhas dizendo por que este negócio será mais forte em dez anos, quem o administra, e o que faria você sair. Data e assinatura. É a diferença entre possuir e apostar: o dono sabe por que está lá; o apostador sabe apenas que subiu ontem.

Por fim, prepare a lista da feira: os dois ou três ativos que você compraria com desconto se o pânico geral botasse tudo em promoção amanhã. Estude-os agora, com o mar calmo, e defina a que preço fariam sentido. Quando o susto vier, e ele vem, você não vai decidir nada no meio do barulho: vai consultar uma lista escrita por um homem tranquilo.

S u a s A ç õ e s

01 Aplique o filtro das três perguntas a tudo o que você já possui.

De onde volta, quem administra, pior cenário. Marque o que não passar, para estudo ou saída calma.

02 Escreva a tese de dono do seu principal ativo.

Três linhas, data, assinatura. Quem não sabe por que está dentro, sai na hora errada.

03 Some todas as taxas que você paga por ano.

Administração, custódia, pacotes. Taxa é cupim: pequena na aparência, estrutural no estrago de vinte anos.

04 Monte a lista da feira com preços definidos.

Dois ou três ativos estudados com o mar calmo. O pânico dos outros só é oportunidade para quem fez a lição antes.

05 Identifique de que lado do bilhete está cada real seu.

Torcedor ou dono do estádio? Pedaco de negócio ou pacote com nome bonito? Reclassifique com honestidade.

06 Investigue o alinhamento de quem lhe vende investimentos.

Como essa pessoa ganha? Se ela ganha de você e não com você, os conselhos dela têm dono, e não é você.

07 Recuse um investimento este mês, por escrito, com o motivo.

Treine o músculo do não. A riqueza que sobrevive é feita, em boa parte, dos negócios recusados.

08 Conclua todas as ações antes de avançar.

O próximo módulo ensina como as famílias acessam dinheiro sem vender patrimônio, e ele exige exatamente o critério que você acabou de afiar.

Comprar, Guardar, Transmitir

Como se Acessa Dinheiro Sem Vender a Galinha



A Lição

Há uma pergunta que denuncia, em segundos, como uma família pensa sobre patrimônio: "e quando você precisar do dinheiro?". A família comum responde: "aí eu vendo". A família antiga estranha a pergunta, porque no vocabulário dela vender é quase um palavrão. O patrimônio bom não se vende; vender é matar a galinha no dia em que se quer o ovo. Este módulo ensina a estratégia silenciosa que sustenta essa resposta, e que eu resumo em três verbos: comprar, guardar, transmitir.

Comprar, você já sabe: ativos reais, com a régua do módulo oito e o filtro do módulo onze. Guardar é onde mora a novidade para a maioria, porque guardar, no sentido das famílias antigas, não é apenas não vender. É extrair o que se precisa do patrimônio sem desmontá-lo. E o instrumento disso é um que a maioria das pessoas conhece apenas pelo lado errado: a dívida. Sim, a dívida. O mesmo instrumento que no módulo três chamei de incêndio, aqui aparece do outro lado do balcão, e a diferença entre os dois lados é a diferença entre a casa em chamas e o fogão que cozinha o jantar.

Funciona assim, no desenho mais simples. O homem comum, precisando de duzentos mil, vende um imóvel: paga as custas da venda, paga imposto sobre o ganho, abre mão de toda a valorização futura, e o ativo morreu para a família. O homem estruturado toma os duzentos mil emprestados, dando o imóvel em garantia, a juro baixo, porque dívida com garantia real é a mais barata que existe. O imóvel continua dele, continua alugado, continua valorizando; o aluguel ajuda a pagar a parcela, e nenhum imposto de venda foi devido, porque nada foi vendido. A galinha continuou no galinheiro, botando, e ainda por cima serviu de fiadora. É por isso que você vê gente riquíssima com dívidas enormes e dorme mal por ela, sem precisar: a dívida do rico não é aperto. É ferramenta de quem entendeu que patrimônio bom vale mais vivo que vendido.

Agora, com a mesma ênfase, o outro lado, porque este capítulo sem freio seria uma irresponsabilidade. A alavanca que multiplica o patrimônio multiplica igualmente a queda, e o Brasil é um país de juro traiçoeiro. A regra da minha família para qualquer dívida estratégica cabe em três exigências. Primeira: a dívida nasce com a própria fonte de pagamento definida, o aluguel que cobre a

parcela, a renda que sobra com folga; dívida que depende de otimismo não é estratégia, é aposta com escritura. Segunda: o juro precisa ser adulto, taxa de garantia real, nunca a taxa de vitrine do crédito fácil; se o custo do dinheiro é maior do que o que o patrimônio rende, a conta nasce morta. Terceira: a perda máxima cabe no cômodo, o velho escudo do módulo nove; nunca se dá em garantia o teto da família, e o tamanho da dívida respeita o pior ano razoável, não o melhor. Com as três exigências de pé, a dívida é fogão. Sem qualquer uma delas, é o incêndio do módulo três com roupa de banqueiro.

O terceiro verbo, transmitir, é o que dá sentido aos outros dois, e adianto aqui o que os módulos finais aprofundam. O patrimônio que nunca se vende chega inteiro na fronteira mais cara de todas: a troca de geração. E ali, o custo de ter deixado tudo solto aparece de uma vez: imposto de transmissão, custas de inventário, anos de espera, e a briga, que custa mais que tudo. As famílias organizadas atravessam essa fronteira em vida, com estrutura, com conversa na mesa e com papéis simples feitos a tempo. O módulo treze mostra a ferramenta, e o vinte e três, a travessia completa. Por ora, guarde a lógica da tríade: compra-se para nunca vender, guarda-se extraíndo sem desmontar, e transmite-se sem deixar que a fronteira coma em impostos e brigas o que a vida inteira construiu.

Uma história para amarrar os três verbos. Conheci dois homens que construíram patrimônios parecidos, dois teimosos competentes, cada um com seus imóveis e seu negócio. Na velhice, o primeiro precisou de dinheiro para uma cirurgia e para socorrer um filho; vendeu, na pressa, o melhor imóvel que tinha, pelo preço de quem não pode esperar, e pagou impostos e comissões por cima. O segundo, na mesma situação, sentou com o gerente e levantou o que precisava contra a garantia de um imóvel que continuou alugado; a família nem soube do aperto. Dez anos depois, o primeiro vivia reclamando do imóvel que "valia o triplo hoje". O segundo tinha quitado a dívida com os próprios aluguéis. Mesma necessidade, mesmo tamanho de patrimônio. O que os separou foi saber que existe um caminho entre vender e não ter: o patrimônio que trabalha de fiador de si mesmo.

E encerro com a advertência que impede este módulo de virar veneno na mão apressada: nada disto é para a primeira fase do caminho. Quem ainda apaga incêndio no cartão não tem o que dar em garantia, e o crédito fácil que lhe oferecem é o contrário exato do que descrevi aqui. A dívida estratégica é privilégio de quem construiu: exige ativo sólido, renda com folga, muralhas de pé e a calma de quem pode dizer não. Chegue lá primeiro, pelo caminho dos módulos anteriores. A ferramenta espera. Ela é das poucas coisas neste país que não têm pressa.

■ Do Caderno do Patriarca — A Matemática do Fiador de Si Mesmo

Faça a conta comigo, com números redondos, porque é nela que a tríade se revela. Um imóvel de quinhentos mil, alugado por dois e meio ao mês. O dono precisa de cem mil.

Caminho da venda: vende-se o imóvel na pressa por quatrocentos e oitenta, pagam-se comissão e impostos, e a família fica com o dinheiro na mão e o galinheiro vazio. O aluguel morreu. A valorização dos próximos vinte anos morreu. E o que sobrou, dinheiro parado, é o empregado dormindo do módulo um.

Caminho da garantia: toma-se cem mil contra o imóvel, a juro de garantia real, parcela na casa de um e pouco por mês. O aluguel de dois e meio paga a parcela e ainda sobra. O imóvel continua valorizando, o imposto de venda não existiu, e ao fim do prazo a dívida morreu paga pelo próprio ativo, que continua na família.

A diferença entre os dois caminhos, projetada em vinte anos, costuma passar de meio milhão. Não por genialidade nenhuma. Por conhecer a pergunta certa na hora do aperto: quem disse que precisa vender?

Movimento Prático

Esta semana, primeiro localize-se: releia as três exigências, fonte própria de pagamento, juro adulto, perda no cômodo, e responda com honestidade se a sua fase atual as sustenta. Se ainda não, o seu movimento é outro, e é nobre: escreva no caderno "ainda não, estou na fase tal", e volte ao trabalho da sua fase. Saber que a ferramenta existe já muda as decisões de hoje, porque você passa a construir ativos que um dia servirão de garantia, e isso influencia o que comprar.

Se a sua fase sustenta, faça o mapa das garantias: liste os seus ativos e pesquise, sem contratar nada, que crédito cada um destravaria e a que custo, o imóvel quitado, as aplicações, o que o seu banco oferece contra elas. Anote taxas e prazos no caderno. Conhecer o próprio poder de fogo antes de precisar dele é a diferença entre negociar de pé e implorar sentado.

E, em qualquer fase, conte a história dos dois homens a alguém da família, com as suas palavras. A tríade comprar, guardar, transmitir é cultura de casa, não técnica de banco. Quanto antes a mesa inteira souber que galinha boa não se vende, menos vezes a família da próxima geração venderá na pressa o que a sua paciência construiu.

S u a s A ç õ e s

01 Responda por escrito: a minha fase sustenta dívida estratégica?

Com as três exigências como juízes. O "ainda não" honesto vale mais que o "sim" apressado.

02 Faça o mapa das garantias da sua casa.

Cada ativo, o crédito que destrava, o custo. Pesquise sem contratar. Poder conhecido é poder guardado.

03 Compare o juro de garantia real com o crédito que você usa hoje.

Ponha os números lado a lado. A distância entre eles é o preço de não ter estrutura.

04 Reescreva a sua regra de venda de patrimônio.

*Em uma frase, no caderno: "Antes de vender qualquer ativo, respondo por que a garantia não resolve."
Assine.*

05 Calcule a matemática do fiador em um ativo seu.

Refça a conta do caderno com números reais da sua vida. A conta feita com os próprios números nunca mais se esquece.

06 Identifique o ativo que você está construindo para ser a sua primeira garantia.

Se ainda não existe, nomeie-o: é a meta de médio prazo do seu mapa do módulo dez.

07 Ensine a tríade na mesa: comprar, guardar, transmitir.

E a frase da casa: galinha boa não se vende. Cultura repetida na mesa vale mais que cláusula em contrato.

08 Conclua todas as ações antes de avançar.

O próximo módulo constrói a casa onde o patrimônio mora, a estrutura que as famílias organizadas usam há décadas. Chegue nele sabendo o que vai morar lá dentro.

A Casa Organizada

Holdings, Sociedades e o Lugar Onde o Patrimônio Mora



A Lição

Quando o meu filho recebeu o primeiro salário, ele fez tudo o que parecia certo: foi ao banco, abriu uma conta no nome dele, depositou tudo. Eu olhei para ele e disse: "Filho, você acabou de colocar um alvo nas suas costas." Ele não entendeu, e a cara dele era a mesma que talvez você esteja fazendo agora. Então eu expliquei o que as famílias organizadas fazem em silêncio há décadas, e que este módulo explica a você: a pessoa é uma coisa. O patrimônio é outra. E cada um deve morar na sua casa.

Quando tudo o que você tem está ligado ao seu CPF, tudo está exposto num lugar só. O processo trabalhista de um negócio alcança o apartamento da família. O acidente de trânsito alcança as aplicações. A morte, e ela vem para todos nós, entrega o conjunto inteiro ao inventário, que é o cartório mais caro e mais lento do país. O CPF é uma sala única onde dormem, juntos, o seu trabalho, a sua casa, os seus investimentos e os seus riscos. As famílias antigas aprenderam, geralmente pagando caro uma vez, que patrimônio se organiza em cômodos separados, com portas que fecham.

O instrumento clássico dessa separação tem nome de coisa complicada e desenho de coisa simples: a holding patrimonial. Descasco o nome para você como descasquei para o meu filho. Abre-se um CNPJ, não para vender nada, mas para guardar e organizar: uma sociedade, geralmente limitada, em que você é o sócio administrador. Os bens da família, imóveis, participações, aplicações, conforme o caso, passam a viver no nome dessa sociedade, e você, que a controla, continua usando, decidindo e movimentando tudo. Nada foi escondido de ninguém: a Receita sabe, o cartório sabe, está tudo à luz do dia. O que mudou é a arquitetura: os bens deixaram de estar soltos no seu nome e passaram a estar organizados dentro de uma estrutura com regras escritas.

E o que se ganha com a mudança de endereço? Quatro coisas, em ordem de importância. Primeira, a sucessão planejada, e esta vale o módulo inteiro: com a holding, a transmissão aos filhos se faz em vida, por cotas, com você mantendo o controle enquanto viver, usufruto é o nome que o seu advogado dará, e a família atravessa a fronteira da geração sem o inventário completo, sem anos de espera, e com a briga desarmada de véspera, porque as regras ficaram escritas enquanto a sua

voz era a de um pai, não a de um papel. Segunda, a proteção por separação, o princípio do módulo nove elevado à estrutura: o que vive dentro da holding não se mistura com os riscos da sua pessoa, nem com os do seu negócio operacional, que deve ser um CNPJ separado da holding, cada cômodo com a sua porta. Terceira, a ordem administrativa: alugueis entrando num caixa só, contas claras, a família inteira sabendo onde tudo mora, o fim daquela neblina que o módulo dois combateu. Quarta, e por último de propósito, a eficiência tributária: em muitos desenhos, o aluguel tributado na estrutura paga menos imposto do que na pessoa física, e a transmissão planejada custa menos do que a herança de surpresa. Digo por último porque o imposto é a cereja, nunca o bolo: quem monta estrutura só por imposto monta a estrutura errada.

Agora, as advertências, porque este módulo sem elas seria propaganda, e eu não vendo estrutura, ensino princípio. Primeira: holding é para quem tem o que organizar. Existe um tamanho de patrimônio abaixo do qual a estrutura custa mais do que protege, contador, taxas, obrigações anuais são reais e mensais. Se a sua fase ainda é a do primeiro açude, o seu trabalho é encher o açude; a casa organizada espera, e saber que ela existe já orienta o caminho. Segunda: isto se faz com profissional, e com profissional bom. Sente com um contador e um advogado que já montaram dezenas dessas, conte a verdade completa da sua situação, e desconfie de quem vende holding pronta em pacote na internet como quem vende panela: cada família é um desenho, e o desenho errado cria os problemas que fingia resolver. Terceira: estrutura não é esconderijo. Quem mistura organização com ocultação, e o módulo catorze fala disso sem meias palavras, não está protegendo a família, está armando uma bomba com o nome dela dentro.

Vou lhe dizer o que a casa organizada comprou para a minha família, porque foi ela que me fez professor insistente do assunto. Quando entreguei a operação dos negócios aos meus filhos, a transição levou meses, não anos, porque as cotas e as regras já estavam desenhadas fazia uma década. Quando um dos negócios enfrentou o seu pior ano, o problema morreu no cômodo dele, e a casa, os alugueis e o sono da família nem tomaram conhecimento. E quando eu me for, e falo disso com a tranquilidade de quem organizou, os meus filhos não herdarão um quebra-cabeça com advogados em volta: herdarão uma estrutura funcionando, com manual, com história e com as regras que combinamos à mesa, todos vivos, todos de acordo. O inventário do homem desorganizado é a última mensagem que ele deixa à família, e é uma mensagem de trabalho e de briga. A estrutura é outra mensagem: a de que ele pensou nos seus até depois do fim.

Não é sobre esconder nada de ninguém. É sobre organizar hoje o que a sua família vai receber amanhã. Sente com um bom contador e faça direito. Foi assim que eu fiz, e é assim que o patrimônio atravessa gerações.

■ Do Caderno do Patriarca — O Custo de Não Ter Estrutura

A estrutura tem custo, e o vendedor de holding adora escondê-lo. Mas o caderno registra a outra coluna da conta, a que a família desorganizada paga sem nunca ter assinado nada.

O inventário consome, entre imposto de transmissão, custas, honorários e o tempo parado, uma fatia dolorosa de tudo o que existe, e leva, quando a família concorda em tudo, mais de ano; quando discorda, leva década, e eu vi levar. Durante esse tempo, os bens ficam travados: não se vende, não se aluga direito, não se decide nada sem juiz. A empresa do falecido, sem sucessão desenhada, perde clientes, gente boa e valor a cada mês de limbo. E a briga, que é o custo sem recibo, cobra o que nenhuma tabela mede: irmãos que não se falam, netos que não se conhecem, a mesa de domingo desfeita para sempre.

Contra essa coluna, o custo da estrutura, o contador, as taxas, a manutenção anual, parece o que de fato é: um seguro barato contra o desastre mais previsível da vida, que é o fim dela. A pergunta do caderno não é "quanto custa organizar?". É "quem vai pagar a conta de não organizar, e em que moeda?". A resposta, sempre, são os filhos. E a moeda quase nunca é só dinheiro.

Movimento Prático

Esta semana, primeiro o retrato: liste tudo o que a sua família possui e, ao lado de cada item, escreva em nome de quem está e o que acontece com ele se o dono faltar amanhã. Este é o mapa da exposição, e ele costuma assustar mais que o extrato do módulo dois. Não fuja do exercício: a pergunta "e se eu faltar?" é a mais adulta deste livro, e respondê-la no papel custa infinitamente menos do que deixá-la para a família responder no cartório.

Depois, avalie a fase com honestidade: o seu patrimônio já justifica estrutura, ou o custo anual dela comeria o que deveria proteger? Se ainda não justifica, escreva no caderno o marco a partir do qual a conversa começa, o segundo imóvel, o negócio que cresceu, o patrimônio que cruzou tal linha, e volte ao trabalho da sua fase com essa consciência nova influenciando o que constrói.

Se justifica, marque a reunião dupla: um contador e um advogado com experiência real em organização patrimonial e sucessão, de preferência indicados por alguém que já fez. Leve o mapa da exposição, conte a verdade inteira e escute mais do que fale. E não assine nada na primeira reunião: estrutura boa sobrevive à noite de sono do módulo dez, e o profissional sério respeita quem pensa devagar.

S u a s A ç õ e s

01 Desenhe o mapa da exposição da família.

Cada bem, em nome de quem, e o destino dele se o dono faltar. O retrato adulto que quase ninguém tira.

02 Responda por escrito: a minha fase justifica estrutura?

Se não, escreva o marco que abrirá a conversa. Se sim, a ação 04 é para este mês.

03 Separe já o que não depende de holding: o negócio da pessoa.

Se você empreende no CPF ou mistura contas, este é o primeiro cômodo a fechar, e não exige patrimônio nenhum.

04 Marque a reunião com contador e advogado de sucessão.

Indicados por quem já fez. Leve o mapa, conte tudo, não assine nada na primeira conversa.

05 Pergunte aos profissionais as três contas.

Quanto custa montar, quanto custa manter por ano, e quanto custaria à família o inventário sem nada disso. Decida olhando as três.

06 Escreva as regras da casa antes de escrever o contrato.

Quem decide o quê, o que nunca se vende, como entra e sai um herdeiro. O advogado traduz; as regras são suas e da mesa.

07 Conte ao seu cônjuge e filhos adultos o que você está organizando e por quê.

Estrutura de surpresa é briga adiada. A do módulo trinta e um continua valendo: ninguém descobre depois, todos ouvem antes.

08 Conclua todas as ações antes de avançar.

O próximo módulo entra no jogo dos impostos, e ele só é seguro para quem entendeu, aqui, a diferença entre organizar e esconder.

O Jogo Invisível dos Impostos

Como Guardar Mais de Cada Real, Sem Nunca Cruzar a Linha



A Lição

Existe uma despesa na sua vida maior do que o aluguel, maior do que o mercado, maior do que a escola dos filhos, e você quase nunca a vê, porque ela foi desenhada para não ser vista. Somando o que se retém no salário, o que se embute em cada preço, o que se cobra sobre o carro, a casa, o lucro e, no fim, sobre a própria herança, o brasileiro comum trabalha uma boa parte do ano inteiro apenas para pagar impostos. Não lhe digo isso para revoltar você, revolta não paga boleto. Digo porque a maior despesa da sua vida merece, no mínimo, a mesma atenção que você dá às pequenas, e a maioria das pessoas dá menos. O rico conhece o jogo dos impostos. O pobre nem sabe que está jogando.

Antes de qualquer técnica, a linha, porque este módulo só existe com a linha desenhada a régua e nanquim. Existe planejar impostos dentro da lei, com contador, com clareza, escolhendo entre caminhos que a própria lei oferece. Isso é organização, e toda família séria faz. E existe esconder, inflar, simular e mentir para o Fisco. Isso é outra coisa, e tem nome. Eu conheci homens espertos que inflaram valores, esconderam receita e dormiram tranquilos por anos, e vi o barato da esperteza chegar depois, como sempre chega, com juros, multa e o nome da família nos jornais. A regra da minha casa cabe numa linha do caderno: eu pago o que devo, organizo o que a lei permite, e durmo. Tudo neste módulo mora do lado certo dessa linha. O que mora do outro lado não é estratégia, é bomba com pavio comprido.

Dito isso, entenda a primeira verdade do jogo: a lei não cobra o mesmo imposto de todos os caminhos. Ela cobra conforme a forma, e a forma, dentro da lei, se escolhe. O mesmo trabalho, prestado como assalariado ou como empresa, paga impostos diferentes. O mesmo aluguel, recebido na pessoa física ou numa estrutura como a do módulo treze, paga diferente. O mesmo investimento, num produto ou no seu irmão gêmeo com outra embalagem, paga diferente, e há aplicações inteiras que a lei, de propósito, isenta para estimular o que interessa ao país. O mesmo patrimônio, transmitido por inventário ou planejado em vida, paga diferente. Nada disso é brecha escondida:

são portas que a própria lei construiu. O jogo invisível consiste em conhecer as portas antes de atravessar a parede.

A segunda verdade: o imposto se decide antes, nunca depois. O contador que só aparece em abril para "declarar" é um historiador: ele narra, com talento, o imposto que você já perdeu. O contador que vale ouro é o que se senta com você antes das decisões, antes de abrir a empresa, de escolher o regime, de comprar o imóvel, de vender a participação, de estruturar a sucessão, porque é antes que os caminhos ainda estão todos abertos. Depois da assinatura, resta a arqueologia. A pergunta que os meus filhos aprenderam a fazer antes de qualquer movimento grande: "perguntamos ao contador qual é a forma certa de fazer isto?". Custa uma consulta. A ausência dela custou fortunas a gente que conheço pelo nome.

A terceira verdade é a que o módulo onze plantou: o que importa é o retorno líquido. Dois investimentos de mesmo rendimento bruto podem entregar resultados muito diferentes depois do imposto, e o investidor comum compara vitrines enquanto o maduro compara o que chega ao bolso. O mesmo raciocínio vale para a renda: um aumento de salário e uma renda nova de outra natureza podem ter o mesmo número na frente e destinos líquidos bem diferentes. De hoje em diante, toda comparação financeira da sua vida se faz depois do imposto. É uma mudança de lente pequena, e ela reordena decisões inteiras.

E a quarta verdade, a mais desconfortável: a ignorância tributária também é uma escolha, a mais cara delas. O homem que diz "não entendo dessas coisas, deixo com o contador" delegou a maior despesa da vida sem saber sequer as perguntas. Você não precisa virar tributarista, eu nunca fui. Precisa do vocabulário mínimo para conversar de pé: saber o que é regime de tributação, o que muda entre pessoa física e jurídica no seu caso, quais isenções a lei oferece ao que você já faz, quanto custa transmitir o que você tem. Meia dúzia de conceitos, aprendidos uma vez, pagam dividendos a vida inteira, porque transformam o contador de oráculo em parceiro, e proposta nenhuma de esperteza alheia engana quem sabe as perguntas básicas.

Fecho com a história dos dois irmãos, que uso há décadas para ensinar isto sem tabela nenhuma. Mesma cidade, mesmo ofício, rendas iguais. O primeiro nunca quis saber: assinou o que mandaram, declarou como sempre se declarou, vendeu e comprou sem perguntar nada a ninguém. O segundo, uma vez por ano, sentava uma tarde com um contador de confiança e fazia as perguntas do parágrafo anterior, e ajustava a forma: o regime certo para o trabalho, a aplicação isenta que cabia no seu caso, o imóvel comprado do jeito recomendado, a sucessão desenhada a tempo. Trinta anos depois, o patrimônio do segundo era visivelmente maior, e não porque ganhou mais, ganharam o mesmo, nem porque arriscou mais, arriscou menos. A diferença inteira coube na tarde anual que um pagou e o outro achou desperdício. O jogo dos impostos é invisível, mas o resultado dele apa-

rece, com o tempo, no tamanho do açude. Jogue dentro da lei, jogue com profissional, e jogue, porque quem não joga também está jogando, apenas do lado que perde.

■ Do Caderno do Patriarca — As Perguntas da Tarde Anual

Uma tarde por ano com um bom contador, e estas perguntas no caderno. Não são as únicas. São as que separam quem conversa de pé de quem assina sentado.

Sobre a renda: a forma como eu recebo hoje é a mais eficiente que a lei permite para o meu caso? O que mudaria se parte do que faço virasse empresa, e quanto custa manter essa forma? Sobre os investimentos: quais aplicações isentas cabem no meu desenho, e estou comparando os meus rendimentos pelo líquido? Sobre o patrimônio: os meus imóveis e participações estão na forma certa, na pessoa ou na estrutura, e qual é a conta de cada caminho? Sobre a fronteira: quanto custaria à minha família, hoje, me transmitir, e quanto custaria se eu planejasse em vida?

E a pergunta final, que mede o profissional: "o que, no meu caso, o senhor não recomendaria de jeito nenhum, mesmo sendo legal?" O contador que responde a essa com substância é parceiro. O que só promete redução, desconfie: esperteza de aluguel devolve-se com juros, e quem assina embaixo é você.

Movimento Prático

Esta semana, tire o véu: calcule, mesmo por alto, quanto de imposto passou pela sua vida no último ano. O retido no salário ou apurado no negócio, o embutido nos consumos grandes, o pago sobre carro e casa, o descontado dos rendimentos. Não busque precisão de auditor, busque a ordem de grandeza, e escreva o número no caderno ao lado das suas outras despesas anuais. Na maioria das casas, ele assume o primeiro lugar no instante em que se torna visível. A maior despesa da sua vida acaba de entrar no seu campo de visão, e despesa visível é despesa administrável.

Depois, marque a tarde anual: um contador de verdade, indicado por quem prospera, com as perguntas do caderno impressas. Se você já tem contador, avalie com honestidade: ele é historiador ou parceiro? A resposta define se a reunião é de planejamento ou de substituição.

E institua na sua casa a regra da forma: nenhuma decisão financeira grande, mudar de trabalho, abrir negócio, comprar imóvel, vender participação, sem antes perguntar "qual é a forma certa, e quanto custa cada caminho?". Cole a pergunta na primeira página do caderno. Ela é a mais barata do seu vocabulário e a que mais paga.

S u a s A ç õ e s

01 Calcule a sua conta anual de impostos, por alto.

Salário, consumo grande, propriedade, rendimentos. Escreva o total ao lado das outras despesas do ano e olhe o ranking.

02 Passe toda comparação financeira para o líquido.

Investimentos, rendas, propostas. De hoje em diante, o número que vale é o que chega ao bolso.

03 Marque a tarde anual com um contador parceiro.

Com as perguntas do caderno impressas. Se o seu atual é só historiador, a tarde inclui procurar outro.

04 Aprenda o vocabulário mínimo do seu caso.

Regime de tributação, pessoa física versus jurídica no seu contexto, isenções do que você já faz, custo de transmitir. Uma tarde de estudo, dividendos vitalícios.

05 Verifique as isenções que a lei oferece ao que você já possui.

Há aplicações e situações que o país isenta de propósito. Não usar porta aberta por ignorância é pagar aluguel ao próprio descuido.

06 Refaça a conta de transmissão da sua família.

Quanto custa hoje, quanto custaria planejado. Os módulos treze e vinte e três são os dois lados desta porta.

07 Escreva a linha no caderno e leia para a família.

"Pagamos o que devemos, organizamos o que a lei permite, dormimos." A frase protege mais que qualquer esperteza, e os filhos precisam ouvi-la de você.

08 Conclua todas as ações antes de avançar.

O próximo módulo abre a sala dos investidores institucionais, e lá dentro toda conta se faz, como você aprendeu aqui, pelo líquido.

O Investimento dos Institucionais

Como Pensa o Dinheiro Grande, e o Que Dele Cabe no Seu Bolso



A Lição

Existe uma sala onde o dinheiro se comporta de um jeito diferente do que você conhece. Nela, ninguém olha cotação no celular, ninguém comemora o mês bom nem chora o mês ruim, e as palavras que se repetem não são "rendeu quanto?", mas "quem administra?", "qual o prazo?", "qual a tese?". É a sala dos institucionais: os fundos de pensão que pagam aposentadorias daqui a trinta anos, os fundos soberanos de países, os escritórios que cuidam de famílias por gerações, os fundos de participação que compram empresas inteiras. Este módulo abre a porta dessa sala, não para você entrar amanhã, mas para algo mais valioso: aprender como pensa o dinheiro que nunca tem pressa, porque esse jeito de pensar, ao contrário dos produtos da sala, não tem valor mínimo de entrada.

A primeira coisa que se nota na sala é o prazo. O investidor comum pensa no ano; o institucional, na década, e muitos deles em várias. Um fundo de pensão que pagará aposentadorias em 2050 não tem motivo nenhum para se desesperar com a manchete de terça-feira, e essa liberdade de prazo é, por si só, uma vantagem que paga: quem pode esperar compra o que os apressados vendem barato e vende o que os apressados compram caro. Note que essa vantagem não exige um bilhão. Exige o que os módulos seis e dez lhe deram: reserva cheia, regras escritas, e a decisão de medir a vida em décadas. O pequeno investidor com prazo de década tem mais em comum com um fundo soberano do que com o vizinho que gira a carteira toda semana.

A segunda marca da sala é o que eles chamam de participação, e que o mundo apelidou de private equity: comprar pedaços de empresas fora da bolsa, empresas de verdade, com fábrica, folha e cliente, para melhorá-las por anos e colher na venda ou nos lucros. É o investimento mais parecido com o que este livro ensina desde o módulo sete: possuir a padaria, não torcer por ela. E aqui está a tradução que me interessa para a sua vida: você não precisa de um fundo bilionário para investir como um fundo de participação. O pequeno empresário que compra a parte do sócio que quer sair, o profissional que entra com capital e trabalho numa empresa pequena da sua cidade, o homem que compra o negócio do aposentado sem sucessor, e o módulo dezoito é inteiro sobre isso, estão

fazendo, no tamanho deles, exatamente o que a sala grande faz: comprando participação com desconto, melhorando com as próprias mãos, colhendo com paciência. O private equity da sua escala não tem terno nem inglês. Tem alvará, suor e contrato bem feito.

A terceira marca é a mais contraintuitiva, e eu demorei anos para entendê-la: os institucionais pagam de bom grado pelo que o investidor comum foge, a iliquidez. O dinheiro deles fica preso por cinco, dez anos num fundo de participação, e eles aceitam porque sabem que a liquidez tem preço: o ativo que se vende com um clique embute no preço o conforto de todo mundo poder fugir a qualquer hora, e o ativo travado paga um prêmio justamente por travar. O comum quer poder sair de tudo amanhã, e paga por essa porta aberta sem nunca usá-la. A tradução para a sua escala: com as muralhas do módulo nove de pé, reserva líquida para a vida real, uma parte do seu patrimônio pode e deve aceitar prazo em troca de prêmio, o imóvel, a participação, o título longo. Iliquidez sem reserva é armadilha. Iliquidez com reserva é salário da paciência.

A quarta marca é o caixa pronto, e dela o caderno cuida em detalhe logo abaixo: a sala grande mantém sempre uma parte do dinheiro sentada, aparentemente ociosa, esperando. Não por medo. Por estratégia: é o dinheiro que compra na liquidação, quando o vendedor tem pressa e o preço tem desconto. E a quinta marca é a disciplina de processo: na sala, nenhuma decisão é de um homem inspirado numa tarde; há tese escrita, comitê, alçada, e o veto de um cético profissional. Você não tem comitê, mas os módulos deste livro foram lhe entregando um, peça por peça: a tese de dono do módulo onze, o filtro das três perguntas, o escudo do módulo nove, a noite de sono do módulo dez. O seu comitê cabe no caderno. O que não pode é a cadeira dele ficar vazia no dia da decisão.

Agora, a advertência da porta de saída, porque a sala tem os seus vendedores. De tempos em tempos, chega ao investidor comum um produto embrulhado com as palavras desta sala, "exclusivo", "acesso institucional", "antes reservado a poucos", e taxa gorda por dentro. Aplique o que você já sabe: se você não consegue explicar de onde volta o dinheiro, se quem vende ganha de você e não com você, se a promessa precisa de pressa, a embalagem institucional não muda a natureza da coisa. O que este módulo lhe deu não foi um produto para comprar. Foi um jeito de pensar para imitar: prazo longo, participação real, iliquidez remunerada e escolhida, caixa pronto, processo escrito. Tudo isso cabe em qualquer bolso. E é irônico e verdadeiro: o pequeno investidor que imita o comportamento da sala grande costuma se sair melhor do que o que compra os produtos dela.

Fecho com a cena que me ensinou tudo isto antes de eu conhecer os nomes. Na cidade onde comecei, havia um comprador de terras conhecido pela calma. Ele nunca comprava quando todos compravam; mantinha dinheiro guardado, "dormindo", diziam os apressados, rindo. E quando o aperto chegava para alguém, e sempre chegava para alguém, era à porta dele que se batia, porque ele ti-

nha o que ninguém mais tinha na hora: caixa e calma. Comprava justo, sem abusar, mas comprava com o desconto de quem espera. Morreu dono de meia planície. Os que riam do dinheiro dormindo morreram vendendo para ele. Décadas depois, numa reunião com gente de terno falando inglês, reconheci na tela, com outros nomes, o método inteiro do velho da planície. A sala grande não inventou nada. Só escreveu em relatório o que a paciência sempre soube.

■ Do Caderno do Patriarca — Por Que o Caixa Pronto Compra Mais Barato

O dinheiro parado do módulo um era o empregado dormindo. Pois o caderno registra a exceção que confirma a regra: uma parte do exército deve dormir de botas, e essa parte tem nome, caixa de oportunidade.

A lógica é fria: os melhores preços da vida não aparecem em dias normais. Aparecem no aperto, do vendedor ou do mercado inteiro, e duram pouco. Quem precisa "arrumar o dinheiro" quando a oportunidade bate, chega quando ela já passou; quem tem caixa pronto e lista da feira feita, o módulo onze mandou fazê-la, compra em dias o que os outros negociam em meses. O desconto que o apressado dá é o salário que o preparado recebe.

Quanto? A sala grande guarda de cinco a quinze por cento esperando. Na minha casa, sempre houve uma reserva além da reserva: a das emergências protege a família e não se toca por oportunidade nenhuma; a de oportunidade espera a feira, rendendo o básico, líquida, pronta. São dois cofres com nomes diferentes, e a disciplina é não deixar um comer o outro: emergência não vira lance, e oportunidade não paga boleto. O velho da planície tinha os dois. Por isso comprou a planície.

Movimento Prático

Esta semana, monte o seu comitê de papel. Junte numa página as ferramentas que os módulos anteriores lhe deram, a tese de dono, o filtro das três perguntas, o escudo, a noite de sono, e escreva o seu processo de decisão em cinco linhas numeradas: o caminho que toda proposta percorre antes do seu sim. De hoje em diante, nenhuma decisão de investimento pula etapa, nem as pequenas, porque é nas pequenas que o processo vira hábito e é nas grandes que o hábito salva.

Depois, abra o segundo cofre: defina o tamanho do seu caixa de oportunidade, comece modesto, o equivalente a alguns aportes mensais, separado da reserva de emergência com nome próprio na conta ou na aplicação. Alimente-o como linha do orçamento, e amarre-o à lista da feira do módulo onze: caixa sem lista compra bobagem na empolgação; lista sem caixa assiste à feira da janela.

Por fim, escolha um pedaço da sua vida financeira para alongar de propósito: um valor que você trava por anos em troca de prêmio, o título longo, a participação, o projeto de maturação lenta, com as muralhas conferidas antes. Escreva no caderno o prazo e o motivo, e assine. O objetivo não é o produto: é treinar, com dinheiro de verdade e tamanho prudente, o músculo que a sala grande tem e o vizinho apressado não, o de esperar sendo pago para isso.

S u a s A ç õ e s

01 Escreva o seu processo de decisão em cinco linhas.

O comitê de papel: tese, filtro, escudo, noite de sono, tamanho. Toda proposta percorre o caminho, sem exceção.

02 Abra o caixa de oportunidade com nome próprio.

Separado da emergência, alimentado no orçamento, amarrado à lista da feira. Dois cofres, duas funções, zero mistura.

03 Reveja a sua lista da feira com olhos de institucional.

Que ativos você compraria com desconto de aperto? A que preço? A lista pronta é metade da compra.

04 Escolha uma posição para alongar em troca de prêmio.

Com reserva cheia e tamanho prudente. Iliquidez escolhida é salário da paciência; iliquidez forçada é armadilha.

05 Meça o seu prazo real de investidor.

Olhe as suas movimentações do último ano: você agiu como dono de década ou como torcedor de semana? O extrato não mente.

06 Desmonte uma embalagem institucional.

Pegue um produto "exclusivo" que lhe ofereceram e passe o filtro: de onde volta, quem ganha o quê, por que a pressa. Treine o olho na embalagem alheia.

07 Conte a história do velho da planície na mesa.

Caixa, calma e lista. É o módulo inteiro numa figura que os netos não esquecem.

08 Conclua todas as ações antes de avançar.

O próximo módulo desce ao alicerce de tudo isto: a psicologia. Porque processo, caixa e lista quebram na mão de quem não se conhece.

A Psicologia dos Quase Ricos

Os Padrões Mentais que Separam Quem Chega de Quem Quase Chega



A Lição

Deixe-me lhe apresentar o personagem mais triste dos meus cinquenta anos de observação: o quase rico. Ele trabalhou, aprendeu, aplicou boa parte deste livro sem nunca tê-lo lido. Construiu o açude, cruzou fases, chegou perto. E então, no trecho final, onde o caminho exige menos técnica e mais alma, ele mesmo desfez o que fez: vendeu no pânico, dobrou a aposta ferida, comprou o brinquedo da vitória antes da vitória, ficou onde devia sair, saiu onde devia ficar. Eu conheci muitos. O que os derrubou nunca foi o mercado, o governo ou a sorte. Foi o único adversário que dinheiro nenhum demite: o homem no espelho. Este módulo é sobre ele.

O primeiro padrão que separa: a relação com a perda. A perda dói, nos estudos e na vida, cerca de duas vezes mais do que o ganho equivalente alegra, e o quase rico organiza a vida inteira em volta dessa dor: não realiza o prejuízo pequeno para não "assumir o erro", e o prejuízo pequeno vira grande; não sai do negócio morto, porque sair confirmaria que errou, e fica anos provando um ponto para uma plateia que não existe. O rico maduro fez as pazes com uma verdade dura: perder faz parte do preço. Ele realiza a perda pequena com a mesma frieza com que poda a árvore, e o tempo que o quase rico gasta defendendo o erro, ele gasta no acerto seguinte. Já lhe disse no módulo quarenta e seis da minha vida, e repito no seu: o tempo que se fica para provar que não errou custa mais caro do que o erro. Saída não é derrota, é decisão.

O segundo padrão: o comportamento diante do dinheiro que chega. Dei cinquenta mil a cada um dos meus filhos aos vinte e um anos, e você já conhece a história: um carro, uma viagem, um terreno. O que eu não disse no módulo dois é o que a experiência me ensinou depois: o instinto que se revela quando o dinheiro chega não é fixo, é treinável, mas só se treina antes. A minha filha não parou para pensar porque era mais sábia por natureza; parou porque a pergunta "o que este dinheiro deve virar?" já morava nela, plantada em anos de mesa. O quase rico nunca plantou a pergunta, e por isso o aumento vira estilo de vida no mês seguinte, o décimo terceiro evapora, a herança derrete em três anos, e há estudos e histórias demais sobre prêmios de loteria para eu precisar contar outra. Dinheiro grande na mente destreinada não resolve o problema. Revela.

O terceiro padrão: a pressa de parecer. Em algum ponto da subida, o quase rico começa a gastar como o rico que ainda não é, o carro do cargo seguinte, o endereço do patrimônio que não existe, o relógio financiado do módulo oito. Ele não está comprando coisas: está comprando um atestado, tentando convencer os outros, e sobretudo a si mesmo, de que já chegou. O rico maduro, você já viu neste livro, costuma fazer o contrário: as famílias mais sólidas que conheci são as mais discretas, porque quem chegou não precisa anunciar, e quem anuncia em geral está financiando o anúncio. A vaidade é o imposto emocional, e ele é regressivo: cobra mais caro de quem tem menos. Construa em silêncio. O resultado pronto não pede permissão.

O quarto padrão: a autoridade diante da pressão. O quase rico decide bem no dia calmo e mal no dia tenso, e a vida financeira, você já sabe, se define nos dias tensos. Alguém questiona a decisão dele em público e ele se explica demais, se justifica, muda de posição para agradar, e no momento em que você se explica demais, dá permissão para duvidarem de você. O maduro aprendeu a devolver a pergunta com calma: "o que faz você pensar diferente?", e deixa o silêncio trabalhar. Não por soberba, por higiene: quem defende a própria autoridade a cada provocação termina o dia sem energia para o que importa. A calma é a resposta mais difícil de rebater, e é também, nos negócios, a mais barata: quantos maus contratos se assinaram apenas porque alguém não suportou o silêncio da mesa?

E o quinto padrão, o que amarra todos: a relação com o tempo. O quase rico trata o tempo como inimigo, corre dele, quer os vinte anos em cinco, e a pressa, você leu no módulo dez, é o imposto dos ansiosos; toda a psicologia ruim floresce na pressa, a dor da perda, o brinqueado da vitória, a prova pública. O maduro fez do tempo um sócio: sabe que a curva demora e confia no desenho, e por isso pode se dar ao luxo, raro, de não fazer nada nos dias em que não fazer nada é o certo. Boa parte da riqueza que vi construir foi construída por gente que soube, sobretudo, ficar quieta nos momentos em que todos gritavam.

A boa notícia deste módulo, e ela é genuína: nada disso é personalidade, é treino. O homem no espelho não se vence num duelo, se educa numa rotina, e as ferramentas você já tem: as regras de susto escritas com o mar calmo, a noite de sono antes do sim, o processo em cinco linhas, o ritual trimestral que mede plantio e não colheita, a mesa onde as decisões se explicam em voz alta, porque o que não sobrevive à explicação em voz alta não merece assinatura. Some a elas a última: o registro dos erros. No meu caderno há uma seção que os meus netos acham engraçada, "O que o Antônio fez de burrice e o que custou". É a seção mais valiosa do caderno. O quase rico esconde os erros até deles mesmo, e por isso os repete. O maduro cobra dos erros o único juro que eles pagam: a lição por escrito.

■ Do Caderno do Patriarca — A Matemática da Perda que Dói Dobrado

Registro do caderno, testado numa vida: a perda dói o dobro do ganho. Quem ignora essa matemática emocional, decide contra ela. Quem a conhece, desenha a vida a favor.

Três consequências práticas. Primeira: como a dor da perda grita mais alto, o homem destreinado protege o erro em vez do patrimônio, segura o que cai e vende o que sobe, exatamente o contrário do que a régua manda. Antídoto: regra escrita de saída antes de entrar, o ponto em que a posição se encerra sem debate, decidido pelo homem calmo para valer no dia do nervoso.

Segunda: como a perda visível dói mais que a invisível, ele evita realizar o prejuízo pequeno e aceita, sem sentir, o prejuízo silencioso, a taxa gorda, a inflação comendo o parado, o imposto da forma errada. Antídoto: o módulo catorze inteiro, e a lente do líquido, que torna visível o que o desenho escondia.

Terceira: como a dor passa e a lição não fica sozinha, o caderno de burrices. Data, decisão, custo, lição numa frase. Rer ler duas vezes por ano. O erro registrado vira mestre barato; o escondido, cobrador eterno.

Movimento Prático

Esta semana, conheça o seu adversário. Releia os cinco padrões, a perda, o dinheiro que chega, o parecer, a pressão, o tempo, e dê a si mesmo uma nota honesta em cada um, de um a cinco, com um exemplo real da sua vida ao lado de cada nota. Nenhum julgamento, nenhuma desculpa: é o mapa do espelho, e ele vale mais do que qualquer análise de investimento que você fará este ano, porque é ele que decide se as análises sobrevivem ao contato com a sua emoção.

Depois, escreva as regras que faltam. Você já tem as de susto do módulo seis; complete o jogo com as de saída, para cada posição relevante, o ponto em que ela se encerra sem debate, e a regra do dinheiro que chega: o destino escrito de todo valor extra antes de ele chegar, o velho teste do décimo terceiro agora como lei da casa. Regras decididas pelo seu eu calmo são cartas que ele manda ao seu eu nervoso, e o nervoso, no dia dele, precisa apenas obedecer.

Por fim, abra a seção de burrices no caderno, e inaugure-a com a maior dos últimos dez anos: data, decisão, custo honesto, lição numa frase. Se tiver coragem, e eu recomendo, conte-a na mesa, para a família, rindo do que já pode ser rido. O erro contado pelo pai vale dez sermões, e uma família onde o erro se conta sem vergonha é uma família onde o erro se repete menos.

S u a s A ç õ e s

01 Preencha o mapa do espelho: nota de um a cinco nos cinco padrões.

Com um exemplo real ao lado de cada nota. O adversário mapeado perde a principal arma, a surpresa.

02 Escreva as regras de saída de cada posição relevante.

O ponto de encerramento sem debate, decidido com o mar calmo. A carta do homem calmo ao homem nervoso.

03 Promulgue a lei do dinheiro que chega.

Todo valor extra tem destino escrito antes de chegar. O instinto se treina antes, nunca durante.

04 Inaugure a seção de burrices do caderno.

A maior dos últimos dez anos: data, custo, lição numa frase. Releia a seção a cada seis meses.

05 Treine a devolução calma uma vez esta semana.

Ao ser questionado, não se explique demais: devolva a pergunta e deixe o silêncio trabalhar. Anote o que aconteceu.

06 Identifique o seu atestado.

O gasto que existe para provar chegada, o carro, o endereço, a marca. Nomeie-o por escrito. O que tem nome perde força.

07 Conte um erro seu na mesa, rindo.

A família que ouve o pai contar a burrice aprende mais do que com dez conselhos. E você cobra do erro o juro dele.

08 Conclua todas as ações antes de avançar.

Os próximos módulos entram nos jogos grandes, imóveis e aquisição de negócios, e neles o adversário do espelho joga pesado. Entre treinado.

Imóveis: o Jogo Adulto

O Tijolo que Trabalha e o Tijolo que Só Pesa



A Lição

O brasileiro tem um caso de amor com o tijolo, e eu entendo: numa terra que já viu a moeda trocar de nome e o banco confiscar poupança, a parede é a única promessa que não muda de dono da noite para o dia. Eu amo imóveis, boa parte do meu patrimônio mora neles. Mas amor sem critério, você já aprendeu neste livro, é o jeito mais caro de comprar qualquer coisa. Este módulo é a conversa adulta sobre o tijolo: o que ele faz de verdade, o que ele finge que faz, e como as famílias organizadas o compram, uma conversa que a maioria só tem depois da escritura, quando ela já custou.

Comece pela distinção que ensinei aos meus filhos e que desarma metade dos erros: a casa própria não é um investimento, e está tudo bem. Investimento é o que gera renda ou se vende sem dor; a casa onde a sua família mora não gera renda e você nunca a venderá friamente. Ela é outra coisa, é segurança, é raiz, é o chão onde os netos almoçam no domingo, e isso tem imenso valor, só que de outra espécie. O erro tem dois lados. O primeiro é contar a casa como retorno e viver rico no papel, apertado no mês. O segundo é o oposto: enfiar a vida inteira num imóvel só e chegar aos setenta com paredes valiosas e nenhuma renda, rico de escritura, pobre de feira. A regra da minha família: more na sua segurança, invista fora dela. Casa se ama; ativo se administra. Não confunda os dois na mesma escritura.

Agora, o tijolo que trabalha: o imóvel de renda. E aqui a primeira lição adulta é que ele se compra com calculadora, não com paixão. O comprador amador visita, se encanta com a varanda e faz a conta de padeiro: "pago tanto, alugo por tanto, está ótimo". O comprador maduro faz a conta completa: do aluguel anunciado, desconta os meses vazios, porque todo imóvel passa meses vazio, o condomínio e o imposto que sobram para o dono nas vacâncias, a manutenção que sempre chega, o corretor, a administração se houver, e só então divide o líquido anual pelo preço total de compra, escritura e reforma incluídas. O número que sai dessa conta, o retorno líquido real, é o único que interessa, e ele deve ser comparado, sempre, com o que o mesmo dinheiro renderia sentado num

título seguro. Você ficaria espantado com quantos imóveis "ótimos" perdem essa comparação simples, e quantos donos orgulhosos trabalham de graça para o inquilino sem saber.

A segunda lição adulta: no imóvel, o lucro se faz na compra, não na venda. O mercado imobiliário é lento, opaco e cheio de vendedores com pressa, e é exatamente por isso que ele premia quem chega preparado: o caixa pronto do módulo quinze e a paciência do módulo dez valem mais aqui do que em qualquer bolsa. O imóvel comprado no preço cheio, na planta da moda, no bairro da manchete, precisa de anos de sorte para compensar; o comprado no aperto do vendedor, no inventário mal resolvido, no leilão estudado com cuidado, na vizinhança que vai melhorar e ainda não melhorou, nasce lucrativo. A pergunta do maduro diante de qualquer oferta: por que este vendedor vende, e quanto vale a pressa dele? Compra-se justo, sem abusar de ninguém, o velho da planície comprava justo, mas compra-se de quem precisa vender, nunca de quem adoraria vender.

A terceira lição: o imóvel tem custos que a paixão esconde e a forma certa reduz. É dos ativos mais caros de manter, imposto anual, condomínio, manutenção, e dos mais caros de movimentar, imposto de transmissão, cartório, corretagem a cada troca de mão, o que pune o giro e premia, mais uma vez, quem compra para décadas. E é aqui que os módulos treze e catorze dão as mãos com este: a partir de certo tamanho, a família que possui vários imóveis de renda deve sentar com o contador e estudar a forma, porque aluguel recebido na estrutura certa costuma pagar menos imposto do que no CPF, e imóveis dentro da holding atravessam a fronteira da geração sem o inventário que trava e come. Não decore regra minha: as regras mudam e cada caso é um caso, é a tarde anual do módulo catorze que decide. Decore o princípio: tijolo grande sem forma estudada é dinheiro vazando pela moldura.

A quarta lição é sobre o financiamento, e ela pede a honestidade que este livro lhe deve. A dívida imobiliária é, das dívidas ao alcance do brasileiro comum, a mais barata e mais longa, e por isso é a alavanca clássica das famílias: compra-se o tijolo que trabalha com entrada e prazo, e o aluguel ajuda a carregar a parcela, o fiador de si mesmo do módulo doze em versão popular. Mas alavanca, você já sabe, multiplica nos dois sentidos, e as três exigências continuam de pé: fonte própria de pagamento com folga para as vacâncias, juro adulto comparado com alternativas, e perda que cabe no cômodo. O financiamento da casa própria, por sua vez, é outra conversa, é a compra da segurança em parcelas, legítima, desde que a parcela não devore a taxa de poupança da casa nem a década dos trinta, aquela do carro do módulo quarenta e quatro da minha vida: o teto certo para a soma das dívidas da família é o que ainda deixa o açude enchendo todo mês. Teto que para o açude é teto caro demais, seja de que material for.

Fecho com a cena de sempre, os dois compradores. O primeiro comprou na euforia, na planta, no stand com champanhe, contando a valorização anunciada como certa; pagou o preço da moda,

atrasou, recebeu, o bairro não virou o que o folheto jurava, e ele vendeu anos depois, no cansaço, pelo que deu. O segundo passou os mesmos anos estudando uma região de verdade, com caixa pronto e lista feita, e comprou de um inventário apressado um imóvel comum, sem varanda de revista, pelo preço de quem não podia esperar; alugou no dia seguinte à reforma pequena, e o aluguel líquido, comparado ao preço pago, venceu a comparação com o título desde o primeiro ano. O tijolo era quase o mesmo. O jogo é que foi de adultos num caso e de folheto no outro. O imóvel perdoa quase tudo, menos a pressa e a paixão. Dê a ele calculadora, paciência e forma certa, e poucas coisas neste país trabalham tão bem, por tanto tempo, para uma família.

■ Do Caderno do Patriarca — A Conta Completa do Tijolo

A conta que separa o dono do torcedor, registrada como se faz no caderno, sem número de exemplo para você não decorar exemplo: decore o caminho.

Linha um: o aluguel anual anunciado, cortado pela vacância honesta, conte meses vazios todo ano, porque haverá. Linha dois: menos tudo o que sobra para o dono, condomínio e imposto das vacâncias, manutenção média, administração, seguro. O que resta é o aluguel líquido de verdade. Linha três: o preço completo da compra, valor, imposto de transmissão, cartório, corretagem, reforma de entrada. Linha quatro: o líquido da linha dois dividido pelo total da linha três. Este é o retorno real do tijolo.

Linha cinco, a que quase ninguém faz: o mesmo total da linha três aplicado num título seguro, líquido de imposto, a lente do módulo catorze. Compare as linhas quatro e cinco em voz alta, na mesa. O tijolo que perde da linha cinco precisa de um bom motivo não financeiro para existir, e "eu gosto de imóveis" não é motivo, é paixão pagando aluguel ao hábito.

E a linha seis, do comprador maduro: o mesmo imóvel, comprado com o desconto de um vendedor com pressa, refaz a linha quatro inteira. No tijolo, o lucro mora na linha seis.

Movimento Prático

Esta semana, se você já tem imóvel de renda, faça a conta completa nele, as seis linhas, com os números verdadeiros do último ano, e encare o resultado: se a linha quatro perde da linha cinco, o módulo não manda vender na segunda-feira, manda decidir com o número na mesa, melhorar o aluguel, reduzir custo, estudar a forma, ou, com calma, realocar. Se você não tem, faça a conta num imóvel que já o tentou: o exercício com números reais de anúncio ensina mais que qualquer teoria.

Depois, escolha e estude a sua região, uma só: preços pedidos e preços fechados, aluguéis reais, vacância, o que está mudando na vizinhança. O comprador que conhece uma região de verdade reconhece o desconto em minutos quando ele aparece; o que conhece tudo por cima, não reconhece nada. Anote no caderno os preços de referência dela, é a sua lista da feira imobiliária.

E revise a casa própria com a régua da segurança: a parcela, se houver, deixa o açude encher? A casa está no tamanho da família ou no tamanho da vaidade? Se você ainda sonha a primeira, escreva o plano dela com as contas deste módulo, entrada, parcela-teto que preserva a poupança da casa, e a paciência de comprar bem. A segurança também se compra com calculadora, ela só não se mede com uma.

S u a s A ç õ e s

01 Faça a conta das seis linhas no seu imóvel de renda, ou num anúncio real.

Números verdadeiros, vacância honesta, comparação com o título em voz alta. O resultado decide a conversa.

02 Escreva a distinção na primeira página da sua pasta de imóveis.

"A casa é segurança, o imóvel de renda é negócio. Um se ama, o outro se administra." E não os misture na mesma decisão.

03 Adote uma região e estude-a por três meses.

Preços pedidos, fechados, aluguéis, vacância, mudanças. O desconto só aparece para quem conhece o preço justo de cor.

04 Pergunte, em toda oferta, por que o vendedor vende.

A pressa dele é a sua margem. Compre justo de quem precisa, nunca caro de quem adoraria.

05 Verifique o teto das suas parcelas contra a taxa de poupança.

Somadas todas as dívidas da casa, o açude ainda enche todo mês? Teto que para o açude é caro em qualquer metragem.

06 Leve os seus imóveis à tarde anual do contador.

Forma de recebimento do aluguel, estrutura, sucessão. Tijolo grande sem forma estudada vaza pela moldura.

07 Ensine a conta das seis linhas a alguém que vai comprar imóvel.

Todo mês alguém da sua roda assina uma escritura na paixão. Uma folha de caderno pode valer o erro de uma década.

08 Conclua todas as ações antes de avançar.

O próximo módulo compra negócios inteiros, e ele usa os mesmos músculos: conta completa, vendedor com pressa, paciência de dono.

Compre o Negócio Pronto

Por Que Adquirir Costuma Vencer Começar do Zero



A Lição

Todo ano, milhares de pessoas abrem negócios do zero, e a maioria fecha antes de aprender porquê. E todo ano, silenciosamente, um número enorme de bons negócios brasileiros fica sem dono: o padeiro aposenta sem filho que queira a padaria, a dona da escola de bairro cansa, o casal que toca a distribuidora há vinte anos quer o litoral. São empresas com cliente, com equipe, com lucro comprovado em caderno ou em sistema, morrendo de tédio do dono. O quase rico não as vê, porque está ocupado sonhando o negócio próprio, novinho, com logotipo. O maduro aprendeu a pergunta que este módulo ensina: por que construir do zero, com todos os riscos do zero, o que se pode comprar pronto, funcionando, de alguém que quer sair?

Entenda primeiro a matemática dos dois caminhos. Quem abre do zero compra, com o próprio dinheiro e anos de vida, uma aposta: talvez exista cliente para isso, talvez o ponto funcione, talvez a equipe se forme, e a maioria das apostas dessas falha, não por preguiça, mas porque o zero é cruel: tudo precisa dar certo ao mesmo tempo. Quem compra pronto está comprando respostas: o cliente existe, está comprando há vinte anos; o ponto funciona, os números provam; a equipe está lá, treinada pelo tempo. Paga-se mais caro pela resposta do que pela pergunta? Paga-se, e deve-se: risco menor custa mais, é a lei mais velha do dinheiro. Mas o comprador atento descobre que, no Brasil dos aposentados sem sucessor, a resposta às vezes custa menos que a pergunta, porque o vendedor certo não está vendendo um negócio: está comprando a própria liberdade, e pressa, você já sabe, é desconto.

O segundo fundamento: negócio se compra pelo lucro, nunca pela fachada. O amador se apaixona pelo balcão bonito e pelo movimento de sábado; o maduro pede os números de três anos e faz a conta fria: quanto sobra, de verdade, depois de tudo, incluindo o salário de mercado de quem vai tocar, porque lucro que só existe se o dono trabalhar de graça não é lucro, é emprego caro. Sobre esse lucro verdadeiro se constrói o preço, em múltiplos que variam por setor e risco, e não vou lhe dar tabela: vou lhe dar o princípio, quanto menor a dependência do dono atual, mais vale; quanto mais o negócio mora na cabeça e nos relacionamentos de quem sai, menos vale, porque parte dele

sai pela porta junto com o vendedor. A pergunta central de toda avaliação: o que exatamente estou comprando, e quanto disso fica quando ele for embora?

O terceiro fundamento é a diligência, palavra de advogado para uma virtude de feirante: conferir a mercadoria antes de pagar. Os números que o vendedor mostra se verificam nos documentos, nos extratos, nos impostos pagos, e a distância entre o caderno e a declaração é, ela mesma, uma informação. As dívidas se caçam com profissional, porque no Brasil elas viajam com o negócio de formas que o leigo não imagina: a trabalhista dorme anos e acorda, a fiscal atravessa o contrato mais bonito. Os contratos se leem todos, o do ponto antes de qualquer outro, porque comprar um negócio cujo aluguel vence em um ano sem renovação garantida é comprar o direito de ser despejado. E os clientes se entendem: quantos são, quanto o maior representa, e se ficam por hábito, por contrato ou por amor ao dono que está saindo. Nada disso é desconfiança, é respeito, pelo seu dinheiro e pelo próprio vendedor sério, que não teme conferência nenhuma. Quem se ofende com diligência está dizendo algo. Escute.

O quarto fundamento junta os módulos que você já leu: a compra se estrutura, não se improvisa. A forma importa, o contador e o advogado da tarde anual entram antes da assinatura, o módulo treze decide onde o negócio novo mora, e o módulo doze empresta a alavanca clássica das aquisições: parte do preço se paga com o lucro do próprio negócio comprado, o vendedor recebendo em parcelas saídas do caixa que ele mesmo construiu. Essa estrutura, comum e legítima, tem uma beleza escondida: ela alinha a verdade, porque o vendedor que aceita receber do lucro futuro está assinando, com o próprio bolso, que o lucro existe. Desconfie do vendedor que só aceita tudo à vista e pressa; ele também está dizendo algo. As três exigências do módulo doze valem inteiras aqui, fonte própria de pagamento, juro adulto, perda que cabe no cômodo, e a elas se soma a quarta, deste módulo: um período de transição contratado, em que o antigo dono apresenta clientes, ensina o ofício e transfere, aos poucos, o que mora na cabeça dele.

E o quinto fundamento, o mais importante, você já leu no módulo quarenta da minha vida: o contrato certo não conserta o caráter errado. Você vai passar meses negociando, e anos convivendo com as consequências, com uma pessoa: o vendedor. Observe-o como se observa um sócio, porque durante a transição ele será um: como trata os funcionários que está entregando, como fala dos clientes, o que tenta esconder e como reage quando você encontra. Comprei negócios na vida, e o melhor deles eu comprei, sobretudo, porque confiei no velho que vendia: os números eram bons, mas foi o homem que me decidiu, ele fez questão de me apresentar, um a um, os clientes de trinta anos, e chorou no último dia, do jeito que chora quem entregou coisa honesta. O pior negócio que quase comprei tinha números melhores, e um vendedor que apressava cada conferência. A diligência salvou o contrato. O olho no homem salvou a diligência.

Fecho devolvendo você ao tamanho certo do sonho. Ninguém está lhe mandando comprar uma fábrica na segunda-feira: o degrau existe em todos os tamanhos, a carteira de clientes do profissional que aposenta, a participação do sócio que sai, o pequeno comércio do bairro que você conhece de década, e é assim, no tamanho da sua fase e das suas muralhas, que ele se sobe. O que este módulo quer plantar é a lente: de hoje em diante, você caminha pela sua cidade vendo o que o quase rico não vê, negócios inteiros, provados, com dono cansado, esperando alguém com caixa, calma e critério. O private equity da sua escala, prometido no módulo quinze, é isto. Ele não usa terno. Usa a lista da feira, o escudo das três perguntas e uma boa conversa com um homem de bem que quer descansar.

■ Do Caderno do Patriarca — A Compra que se Paga Sozinha

O desenho clássico das aquisições, registrado no caderno com números redondos de exemplo, porque este merece exemplo: um negócio que lucra, de verdade e depois de tudo, cem por ano, vendido por trezentos por um dono que quer descansar.

O comprador amador junta trezentos, entrega tudo no ato, e passa três anos recuperando o que pagou. O maduro estrutura: cem de entrada, saídos do caixa de oportunidade, e duzentos em quatro parcelas anuais de cinquenta, pagas do lucro do próprio negócio. Repare no que aconteceu: o lucro anual de cem paga a parcela de cinquenta e ainda deixa cinquenta na mão nova do dono novo, desde o primeiro ano; o vendedor recebe o preço inteiro, e recebe porque o negócio que ele jurou lucrativo é lucrativo, a promessa virou fiadora; e o comprador adquiriu um ativo de cem por ano tendo desembolsado, do próprio bolso, apenas cem.

As três exigências conferidas: a fonte de pagamento é o próprio lucro, com folga de dois para um; o "juro" da estrutura é o preço combinado, sem banco no meio; e a perda máxima, se tudo der errado com a diligência bem feita, cabe no cómodo do caixa de oportunidade. É a matemática do fiador de si mesmo, do módulo doze, vestida de balcão: no tijolo, o lucro mora na compra; no negócio, mora na estrutura.

Movimento Prático

Esta semana, calce a lente nova: liste cinco negócios da sua cidade ou do seu setor cujos donos têm idade, cansaço ou conversa de saída, o comércio que você frequenta há anos, o fornecedor sem sucessor, o profissional da sua roda que já fala em parar. Não é lista de compra, é treino de olho: ao lado de cada um, anote o que você sabe e o que precisaria saber, quem é o cliente, do que

vive, quanto depende do dono. O comprador que um dia compra bem passou anos vendo negócios onde os outros viam paisagem.

Depois, escolha o mais plausível da lista e faça, de longe e no papel, a avaliação de treino: estime o lucro verdadeiro com as contas deste módulo, aplique a pergunta central, o que fica quando o dono sair?, e desenhe, por exercício, a estrutura que você proporia, entrada do caixa de oportunidade, parcelas do lucro, transição contratada. Ninguém vai bater na porta amanhã; o exercício constrói o músculo que a oportunidade real, um dia, vai exigir pronto.

E tenha uma conversa de dono com um dono: convide para um café alguém que comprou ou vendeu um negócio, e pergunte o que ninguém pergunta, o que quase deu errado, o que a diligência achou, o que ele conferiria dobrado se fizesse de novo. Uma hora dessas vale um curso inteiro, e homens que atravessaram uma venda adoram contar a travessia a quem escuta com respeito.

S u a s A ç õ e s

01 Monte a lista dos cinco negócios com dono cansado.

Da sua cidade ou setor. Ao lado de cada um: o que sei, o que precisaria saber. Treino de olho, não de compra.

02 Faça a avaliação de treino no mais plausível.

Lucro verdadeiro com salário de mercado descontado, a pergunta do que fica sem o dono, estrutura desenhada no papel.

03 Escreva a sua regra do lucro verdadeiro.

"Lucro que exige o dono de graça é emprego caro, não lucro." Toda avaliação da sua vida começa por ela.

04 Aprenda a diligência mínima com um profissional.

Uma consulta com contador ou advogado societário: o que se confere, onde as dívidas se escondem, o que o ponto exige. Antes de precisar.

05 Refaça a conta da compra que se paga sozinha com números seus.

No negócio da avaliação de treino. A estrutura entendida com os próprios números nunca mais se esquece.

06 **Tenha a conversa de dono com um dono.**

O que quase deu errado, o que conferiria dobrado. Anote no caderno; experiência alheia é a mais barata do mercado.

07 **Observe o vendedor em toda negociação deste mês, de qualquer coisa.**

Como trata os pequenos, o que apressa, como reage à conferência. O olho no homem é metade da diligência, treine-o barato.

08 **Conclua todas as ações antes de avançar.**

O próximo módulo cruza fronteiras com o dinheiro. O jogo cresce de novo, e cresce para quem subiu os degraus na ordem.

O Dinheiro que Cruza Fronteiras

Onde a Família Mora, Onde o Patrimônio Mora, e Por Que Não é o Mesmo Lugar



A Lição

A Suíça é um dos países mais ricos do mundo sem petróleo, sem ouro, sem saída para o mar, e há duzentos anos era um dos lugares mais pobres da Europa, de onde se emigrava para sobreviver. Já lhe contei os três pilares dessa virada, discricção, neutralidade, ofício, mas guardei para este módulo a pergunta que o dinheiro do mundo inteiro respondeu ao procurá-la: por que o patrimônio de tantas famílias mora num país diferente do que elas moram? A resposta ingênua diz "para esconder", e às vezes foi, e o módulo catorze já lhe disse o que penso de esconderijos. A resposta adulta é outra, e é ela que este módulo ensina: porque morar e guardar são funções diferentes, e o mundo é grande o bastante para cada função ter o seu melhor endereço.

Entenda primeiro o princípio, antes de qualquer geografia: diversificar jurisdição é a última camada da diversificação, depois dos ativos, dos setores, dos prazos. A família que tem tudo, casa, renda, aplicações, negócio, aposentadoria, dentro de um único país tem, queira ou não, uma aposta concentrada na moeda, nas regras e nos humores desse país. Nós, brasileiros, não precisamos de teoria aqui: quem viveu os anos oitenta e noventa viu a moeda trocar de nome mais de uma vez e viu, numa manhã de março, o país inteiro descobrir que a poupança tinha ficado trancada. Eu vivi. Não conto isso para assustar, o Brasil de hoje não é o daquela manhã, e a minha vida inteira foi construída aqui, apostando aqui. Conto porque a lição não envelhece: país nenhum, nenhum, merece cem por cento de uma família. Nem o meu, nem o seu, nem a Suíça.

A boa notícia deste tempo é que a primeira fronteira já não exige aviões nem contas numeradas: de uma corretora regulada, hoje, o brasileiro comum compra o mundo, os fundos que carregam as maiores empresas do planeta, os ativos que rendem em moeda forte, tudo declarado, tudo à luz do dia, a partir de valores que caberiam numa feira. O que era privilégio virou escolha, e a maioria não escolhe por hábito, o mesmo hábito do banco do pai, do módulo onze. A pergunta da tarde anual ganha, a partir de certo tamanho de açude, mais uma linha: que fatia do patrimônio da família deve viver em moeda forte, e pela porta de qual estrutura? Não lhe dou percentual, cada família tem o seu; dou-lhe a régua: a fatia deve ser grande o bastante para que uma tempestade local não

leve a família junto, e pequena o bastante para que você continue entendendo, na moeda em que vive, o que possui. E toda a lei continua valendo do outro lado da fronteira: o filtro das três perguntas, a lente do líquido, o que não se explica não se compra. Mudar de moeda não muda de princípio.

Existe, mais adiante no caminho, a segunda fronteira, a das estruturas internacionais de verdade, contas e veículos em outras jurisdições, planejamento de residência fiscal, famílias com pé em dois países. É mundo legítimo e regulado, as famílias grandes o habitam com advogados dos dois lados, e tem três leis que não se negociam. Primeira: tudo declarado, sempre, nos dois lados; a linha do módulo catorze não muda de cor ao cruzar a fronteira, e o mundo de hoje, com os fiscos conversando entre si, transformou o esconderijo internacional na bomba mais cara que um homem pode armar debaixo da própria casa. Segunda: estrutura acompanha tamanho; a conta no exterior que custa mais em manutenção e contador do que protege é vaidade com sotaque. Terceira: profissional dos dois lados, porque a fronteira é exatamente o lugar onde o amador não sabe nem o que não sabe. Se a sua fase ainda não pede isso, e para a maioria dos leitores deste livro ainda não pede, guarde apenas o mapa: a porta existe, é legal, e se abre com contador e advogado, nunca com o vendedor de milagre que promete o caminho "que os ricos não contam".

Agora, a parte do módulo que vale para todos os tamanhos de açude, hoje: a mentalidade sem fronteiras aplicada à renda e ao ofício. O mesmo raciocínio da garrafa de água, o ambiente define o preço, não para na cerca do país: o profissional que aprende a servir clientes de fora, ainda que pela tela, na língua que se aprende, descobre que o seu ofício tem preços diferentes em mercados diferentes, e que a moeda forte também se ganha, não só se compra. Nas famílias que penso em décadas, isso vira educação: os filhos aprendem cedo uma segunda língua não por enfeite de currículo, mas porque é a chave que destranca os outros mercados do mundo, para o ofício, para o negócio, para o estudo. A fronteira mais importante não se cruza com passaporte: cruza-se com idioma e coragem, e essa travessia nenhum imposto alcança.

Fecho com a imagem que organizei para os meus netos, e que resume o módulo. Pense na família como uma árvore: as raízes moram num chão só, e devem ser profundas, o país, a casa, a mesa, o nome, tudo o que os módulos desta parte final celebram. Mas os galhos, os galhos crescem para onde há sol, e a árvore sábia não pergunta ao galho por que ele cresceu para lá, desde que traga fruta e volte a sombra para o mesmo chão. Raízes num lugar, galhos no mundo, tudo à luz do dia: essa é a arquitetura internacional das famílias que atravessam, e ela cabe, começando pequena, em qualquer açude que já tenha fundo. O que não cabe em açude nenhum é a versão de esconderijo, porque essa, além de crime, tem um defeito que os espertos só descobrem tarde: dinheiro que pre-

cisa se esconder não protege família nenhuma. Ele apenas espera, no escuro, o dia de custar mais caro.

■ Do Caderno do Patriarca — Onde Mora Cada Coisa

O caderno organiza a geografia da família em quatro linhas, e a clareza delas vale mais que qualquer produto internacional.

Primeira: onde mora a família. É a linha das raízes, e ela decide a moeda dos boletos, a escola, a mesa de domingo, o país cuja sorte a família compartilha de verdade. Segunda: onde mora a renda. O emprego, o negócio, os aluguéis, e a pergunta honesta: tudo depende do mesmo chão? A renda que nasce em mais de um mercado é a primeira fronteira cruzada, e a mais barata. Terceira: onde mora o patrimônio. A fatia local e a fatia em moeda forte, cada uma com a sua função: a local vive a vida, a forte guarda a travessia. Quarta: onde mora o risco. O processo possível, a dívida, o aval, a sucessão, e a conferência de que nenhuma tempestade de uma linha alaga as outras três.

A família comum nunca escreveu as quatro linhas, e por isso tem as quatro no mesmo endereço sem saber. A organizada as revisa na tarde anual, e move devagar, com profissional, o que precisar de novo endereço. Não é sofisticação, é o velho princípio dos cômodos, do módulo treze, esticado sobre o mapa: a pessoa é uma coisa, o patrimônio é outra, e o mundo tem lugar para cada um.

Movimento Prático

Esta semana, escreva as quatro linhas da sua família: onde mora a família, a renda, o patrimônio, o risco. Na maioria das casas, as quatro respostas serão a mesma palavra, e está tudo bem, o exercício não existe para envergonhar, existe para transformar concentração invisível em escolha consciente. Ao lado de cada linha, uma pergunta só: se este endereço tiver um ano terrível, o que acontece com as outras linhas?

Depois, se o seu açude já tem fundo, leve à tarde anual a pergunta da fatia: quanto do patrimônio deve viver em moeda forte, por qual porta regulada, com que custo e que imposto, a lente do líquido viaja junto. Comece pequeno e declarado; a primeira fronteira se cruza a passos, não a saltos. Se o açude ainda enche, guarde o mapa e cruze hoje a fronteira que não custa dinheiro: a do ofício, uma habilidade sua que poderia, um dia, servir cliente de fora, e o idioma que a destrancaria.

E plante a segunda língua na geração que vem: o filho, o neto, o sobrinho. Não como matéria de escola, como chave de mundo, mostre a ele, com exemplos da própria família, as portas que ela

abre. É o investimento internacional de melhor retorno que conheço, e o único que não exige corretora.

S u a s A ç õ e s

01 Escreva as quatro linhas: família, renda, patrimônio, risco.

Com a pergunta do ano terrível ao lado de cada uma. Concentração conhecida vira escolha; desconhecida, emboscada.

02 Some a exposição verdadeira da sua casa a um único país.

Renda, aplicações, imóveis, aposentadoria. O número, dito em voz alta, decide se a conversa da fatia começa.

03 Leve a pergunta da fatia em moeda forte à tarde anual.

Quanto, por qual porta regulada, a que custo líquido. Sem percentual de revista: com a régua da travessia.

04 Aplique o filtro completo a qualquer produto internacional que lhe oferecerem.

De onde volta, quem ganha, por que a pressa, e agora: declarado nos dois lados? A embalagem estrangeira não anistia pergunta nenhuma.

05 Identifique a habilidade da casa que cruzaria fronteiras.

E o que falta para ela servir um cliente de fora: idioma, canal, coragem. A moeda forte também se ganha.

06 Escreva a regra da luz do dia no caderno, ao lado da linha do módulo catorze.

"Nada nosso mora no escuro, em país nenhum." A frase que separa arquitetura de esconderijo.

07 Plante a segunda língua em alguém da próxima geração.

Com propósito e exemplo, não com sermão. É a fronteira que se cruza sem passaporte e sem imposto.

08 Conclua todas as ações antes de avançar.

Os próximos módulos voltam para perto: a mesa de negociação, a máquina, e então a travessia final, a das gerações. Os galhos já sabem do mundo; agora cuidamos do tronco.

A Mesa de Negociação

A Habilidade que Paga Mais por Hora do que Qualquer Outra



A Lição

Faça a conta comigo: quanto vale, por hora, cada habilidade da sua vida? O seu ofício paga o que paga. Mas há uma habilidade que, nas poucas horas em que entra em campo, decide dezenas de milhares de reais de uma vez: a hora em que se compra a casa, em que se vende o negócio, em que se discute o salário, em que se fecha a sociedade. A negociação é a habilidade mais bem paga da vida de um homem, e é, curiosamente, a que ele menos treina: passa anos aperfeiçoando o ofício e chega à mesa das decisões grandes improvisando. Este módulo existe para você nunca mais sentar improvisando numa mesa onde o outro lado veio preparado.

A primeira lei da mesa você já conhece deste livro, porque ela governa tudo: quem tem pressa, paga. Toda a arquitetura dos módulos anteriores, a reserva, o caixa pronto, as fontes múltiplas, tem na mesa de negociação o seu dividendo escondido: o homem que pode dizer não, que pode esperar uma noite, que pode levantar e ir embora, negocia com uma força que nenhuma técnica substitui. A alternativa real é o maior argumento que existe, e ela se constrói antes, fora da mesa: nunca entre numa negociação importante sem saber, por escrito, o que você faz se ela falhar. Quem não tem resposta para essa pergunta não está negociando, está implorando com etiqueta.

A segunda lei: quem fala menos, aprende mais, e quem aprende mais, negocia melhor. O amador chega à mesa despejando argumentos, com medo do silêncio; o maduro chega perguntando, e escuta as respostas inteiras, porque toda mesa é um teste, você aprendeu isso no jantar do módulo onze da minha vida, e quem observa colhe. O que o outro lado repete, é o que importa para ele. O que evita, é onde dói. O prazo que menciona sem querer, a pressa que disfarça, o nome que cita, tudo é mapa. Eu fechei os melhores negócios da minha vida na parte da conversa em que eu ainda não tinha dito quase nada, e o silêncio, que o quase rico não suporta, é dos instrumentos mais baratos e mais rentáveis da mesa: faça a sua oferta e cale-se. O primeiro que fala depois da oferta, em geral, cede.

A terceira lei: negocia-se com a pessoa, não com a proposta. Antes dos números, entenda o que o outro lado de fato precisa, e desconfie da resposta óbvia, porque quase nunca é só o preço: o ven-

dedor do negócio quer o preço, e quer também que a equipe seja tratada com respeito, o velho da padaria quer o nome honrado, o comprador quer prazo, o sócio quer reconhecimento, o gerente quer segurança para aprovar. O negociador amador disputa um número num cabo de guerra; o maduro procura as moedas que valem muito para o outro e custam pouco para ele, e as troca pelas que valem muito para si: o prazo pela entrada, a transição pelo preço, a garantia pela taxa. As melhores mesas que sentei terminaram com os dois lados levando o que mais queriam, porque o que cada um mais queria não era a mesma coisa. Isso não é fraqueza de negociador, é ofício fino: o acordo que só serve a um lado dura até o primeiro tropeço; o que serve aos dois, atravessa anos e vira reputação.

A quarta lei: toda concessão tem preço, e concessão de graça ensina o outro lado a pedir mais. Repare na diferença. O amador, pressionado, cede: "está bem, faço por menos", e acabou de informar que o preço inicial era enfeite, e que pressão funciona. O maduro troca: "consigo chegar nesse valor se o prazo for outro", "posso incluir isso se aquilo sair". Cada movimento seu na mesa deve mover algo do outro lado, não por avareza, por gramática: a mesa fala uma língua, e nessa língua conceder de graça se traduz como "pode continuar apertando". E a versão doméstica da mesma lei, que ensinei aos meus filhos para a vida de emprego: o aumento se pede com o mapa, não com a necessidade. O patrão não paga porque você precisa, paga porque você vale, chegue com o valor documentado, com a alternativa construída, e peça de pé. A necessidade comove; o valor convence.

A quinta lei governa as outras quatro: a calma é a moeda da mesa. Já lhe contei como se responde ao questionamento público, devolvendo a pergunta com serenidade e deixando o silêncio trabalhar, e a mesa de negociação é o estádio dessa arte. Quem se irrita, informa; quem se apressa, paga; quem precisa vencer a discussão, perde o acordo. Há um teste que aplico há décadas em qualquer mesa: quando a proposta vier com relógio, "só hoje", "tenho outro interessado", "preciso de resposta agora", agradeça e peça a noite. Se a oportunidade não sobrevive a uma noite de sono, você já sabe o que ela era, e o vendedor de pressa também sabia, por isso trouxe o relógio. E gorjeta se dá no começo, lembra? A mesa também tem as suas gorjetas do começo: o respeito ao intermediário, a palavra cumprida no detalhe pequeno, a fama de quem paga certo e trata bem. Negociação, no fim das contas, é um jogo repetido: a cidade é pequena, o setor é menor ainda, e a sua reputação senta em todas as mesas antes de você chegar.

Fecho com a cena que resume as cinco leis, e que assisti mais de uma vez dos dois lados. Dois homens querem o mesmo galpão. O primeiro chega apaixonado, fala sem parar, revela o plano inteiro, e quando o vendedor endurece, cede duas vezes de graça, com medo de perder; leva o galpão pelo preço cheio e sai contando vantagem. O segundo, na mesma semana, em outro galpão: che-

gou com a alternativa no bolso, dois outros imóveis estudados, perguntou muito, entendeu que o dono tinha pressa de partilha, é o inventário, sempre ele, ofereceu um preço firme com pagamento rápido, a moeda que valia ouro para aquele vendedor, e calou-se. Fechou vinte por cento abaixo, em três dias, e o vendedor saiu agradecido, porque recebeu o que mais queria: velocidade e paz. Mesma cidade, mesma semana, mesmo mercado. A diferença sentou-se à mesa antes dos números: preparo, escuta, moedas certas, troca e calma. Cinco leis, uma tarde de vantagem, e o efeito, como sempre neste livro, composto: quem negocia bem uma vez, negocia melhor todas as seguintes, porque a fama chega antes.

■ Do Caderno do Patriarca — O Preço da Concessão de Graça

Registro do caderno, curto porque a lição é uma faca: em toda negociação, some, no fim, quanto cada lado se moveu, e por quê.

O amador se move quando pressionado; o preço inicial dele era, portanto, mentira, e o outro lado aprende em segundos a gramática: aperta, que ele cede. Cada concessão gratuita não custa só o valor dela, custa a credibilidade de todos os números seguintes, desta mesa e das próximas, porque a fama de quem cede viaja na frente, como toda fama.

A regra do caderno tem três linhas. Primeira: o preço de abertura se define antes, com a conta feita, e por isso se defende sem teatro, número que você não sabe defender é número que você não deveria ter dito. Segunda: todo movimento é uma troca com nome, "isso por aquilo", dito assim, com a conjunção no meio; a conjunção é a gramática do respeito. Terceira: a última concessão da mesa deve ser pequena e visivelmente difícil, porque é dela que o outro lado se lembra, e ela informa que o limão não tem mais caldo. Quem aprende as três linhas descobre que negociar duro e negociar limpo não são opostos: são a mesma coisa, feita por um homem preparado.

Movimento Prático

Esta semana, prepare uma mesa de verdade: escolha a negociação relevante mais próxima da sua vida, o contrato que renova, o salário que merece conversa, a compra grande que se aproxima, e monte a pasta dela com as cinco leis: a sua alternativa por escrito, se falhar, faço o quê?; as três perguntas que você fará antes de qualquer número; o mapa do que o outro lado provavelmente quer além do preço; as suas moedas baratas que valem caro para ele; e o seu preço de abertura com a defesa dele em duas frases. Uma hora de pasta, e você entrará nessa mesa mais preparado do que esteve em todas as anteriores.

Depois, treine barato: negocie três coisas pequenas este mês, a tarifa do banco, o plano da internet, o preço do fornecedor, não pelo dinheiro, pelo músculo, e pratique nelas a gramática completa: pergunte antes, oferte e cale, troque em vez de ceder, peça a noite. O erro custa centavos, o treino vale fortunas.

E ensine na mesa de casa a lei da troca aos pequenos: quando o filho ou o neto pedir algo, pratique com ele o "isso por aquilo", a mesada do módulo dos envelopes negociada com entrega, o passeio trocado por responsabilidade. Criança que cresce trocando em vez de chorando chega à vida adulta falando a língua das mesas, e essa herança, como as melhores deste livro, não paga imposto.

S u a s A ç õ e s

01 Monte a pasta da sua próxima negociação relevante.

Alternativa escrita, três perguntas, mapa do outro lado, suas moedas, preço de abertura com defesa. Uma hora que vale a mesa inteira.

02 Escreva a sua alternativa antes de qualquer mesa.

"Se falhar, eu faço o quê?" Sem resposta escrita, você não negocia, implora com etiqueta.

03 Pratique a oferta seguida de silêncio.

Uma vez esta semana, em qualquer mesa. Faça o número e cale. Anote quem falou primeiro e o que aconteceu.

04 Troque em vez de ceder, com a conjunção no meio.

"Isso por aquilo." Em toda concessão do mês. A gramática, repetida, vira instinto.

05 Aplique o teste da noite a toda proposta com relógio.

"Só hoje" recebe "então amanhã". O que não sobrevive ao sono era armadilha com prazo, e você já sabia.

06 Negocie três coisas pequenas pelo músculo.

Tarifa, plano, fornecedor. O erro custa centavos; o hábito, quando a mesa for grande, vale o galpão.

07 Ensine o "isso por aquilo" a uma criança da família.

Na mesada, no passeio, na rotina. A língua das mesas se aprende em casa, de graça, ou na vida, a juros.

08 Conclua todas as ações antes de avançar.

O próximo módulo constrói a máquina que trabalha sem você, e ela se compra, se monta e se defende, adivinhe onde, em mesas.

A Máquina que Trabalha Sem Você

Como se Desenha um Negócio que Gera Patrimônio, Não um Emprego Disfarçado



A Lição

Há uma pergunta que separa, num minuto, o dono de verdade do dono de mentira, e eu a faço com carinho porque já estive do lado errado dela: se você viajar por trinta dias, sem telefone, o seu negócio fatura, ou espera? Se espera, eu preciso lhe dizer o que um velho me disse há muitas décadas, e que doeu o tamanho certo: você não tem um negócio, tem um emprego, e dos ruins, sem férias, sem décimo terceiro e com um patrão que nunca desliga, você mesmo. Este módulo ensina a travessia mais difícil e mais rentável da vida de quem empreende: transformar o emprego disfarçado numa máquina, um organismo que produz valor, e patrimônio, sem depender das mãos, da memória e da presença do dono.

Entenda primeiro por que a travessia vale tanto, e aqui os módulos se encontram. O negócio que depende do dono vale pouco no mercado, você aprendeu no módulo dezoito: quem o compra está comprando algo que sai pela porta junto com o vendedor. O mesmo negócio, transformado em máquina, vale múltiplos, porque agora se compra um sistema, não um homem. E antes de qualquer venda, a máquina paga em outra moeda: ela é o que permite ao dono subir do degrau de servir para o de possuir, a escada do módulo cinco, e é a única forma de negócio compatível com a vida que este livro defende, a mesa de domingo, os netos, o tempo lento. O dono-empregado sacrifica exatamente o que dizia estar construindo. Eu sei porque sacrifiquei anos assim, e os meus filhos sentiram, já lhe contei.

A travessia tem três obras, e a primeira é a mais dura porque é interna: tirar o negócio da sua cabeça. O dono-empregado carrega tudo na memória, o jeito de fazer, o preço de cada cliente, o fornecedor do aperto, e se orgulha disso, "aqui, quem resolve sou eu", sem perceber que construiu a própria prisão: tudo o que só existe na sua cabeça obriga a sua presença. A obra chama-se método: escrever, uma vez, como se faz cada coisa importante da casa, do jeito que o padeiro do módulo sete escreveu o caderno de receitas, o atendimento, a venda, a cobrança, o fechamento do mês, simples, passo a passo, como se fosse ensinar um sobrinho esperto. Não é burocracia, é o contrário: é a diferença entre a padaria que morre com o padeiro e a que o enterra com honra e abre no

dia seguinte. Negócio sem método escrito não é ativo, é performance, e performance não se herda, não se vende e não tira férias.

A segunda obra: gente que decide, não gente que pergunta. O dono-empregado contrata mãos e guarda para si todas as decisões, e depois se queixa de que "ninguém resolve nada", sem ver que treinou todos, um a um, a perguntar. A máquina exige outra criação, e uso a palavra de propósito, porque é a mesma dos filhos: dar régua e responsabilidade. A régua são os limites escritos, até tanto, decide você; o cliente destas condições, você resolve; nestas outras, me chama, e a responsabilidade é a contrapartida: quem decide, responde, aprende com o erro pequeno e cresce. Deixe errar com pouco, você já leu isso no módulo do primeiro salário, e vale igual aqui: o funcionário que nunca decidiu com pouco decidirá mal com muito, ou pior, nunca decidirá. E escolha essa gente como se escolhe sócio, o olho no caráter do módulo quarenta da minha vida, porque a máquina será feita das pessoas que a operam: método bom com gente errada é receita na mão de quem cospe na massa.

A terceira obra: números que avisam, não números que lamentam. O dono-empregado sabe do mês quando o mês acaba, e descobre o problema quando o problema já jantou; a máquina tem painel, meia dúzia de números que o dono olha de longe e que contam, cedo, se a saúde vai bem, a venda da semana, o caixa, a margem, o cliente que voltou. Note o que o painel faz pelo dono: liberta sem cegar. A distância sem números é abandono, e negócio abandonado apodrece educadamente, sem avisar; a distância com números é gestão, o dono sai do balcão e continua com a mão no pulso. É a versão empresarial do caderno do módulo dois: ninguém dirige o que não vê, e a empresa que só o contador enxerga já está sendo dirigida pelo acaso.

Feitas as três obras, vem o teste, e ele dá nome ao caderno deste módulo: as férias de trinta dias. Não é metáfora, é método, e recomendo literalmente: o dono se ausenta, de verdade, e a máquina mostra onde range. No primeiro teste, range em todo lugar, e cada rangido é um presente: a decisão que ninguém tomou vira régua nova, o processo que travou vira página no método, a pergunta que atravessou o oceano atrás do dono vira delegação pendente. Repete-se no ano seguinte, e no outro, e a cada volta o silêncio aumenta, até o dia, eu vivi esse dia, em que o dono volta e a máquina nem sentiu, e ele entende, com um aperto bom no peito, que construiu algo que finalmente é dele justamente porque já não precisa dele.

E aqui o módulo dobra a esquina que lhe interessa mais do que tudo: quando a máquina anda sozinha, o dono enfrenta a pergunta do que fazer com as próprias mãos, e a resposta errada destrói tanto quanto a dependência. Uns voltam ao balcão por tédio e desmontam em meses a autonomia que levou anos, o time inteiro volta a perguntar, porque o dono voltou a responder. Outros se aposentam da vida junto com o cargo, e desses o módulo trinta e três da minha vida já cuidou: apaga-

se um homem quando se apaga o motivo dele. O caminho certo é o terceiro: o dono sobe de altitude, deixa a operação com a máquina e fica com o que máquina nenhuma faz, a estratégia, as pessoas-chave, as mesas grandes do módulo vinte, a próxima aquisição do módulo dezoito, e a formação da geração seguinte, que é a obra final e o assunto do último módulo. Aposente-se do cargo, nunca do propósito: a máquina existe para lhe devolver o tempo, e o tempo devolvido tem endereço, ele se chama legado.

Fecho com a cena das duas placas, que vi na mesma rua, com anos de diferença. A primeira loja tinha o dono dentro, doze horas por dia, trinta anos, o melhor do bairro no que fazia; adoeceu, a loja fechou em quatro meses, e com ela sumiu, sem herdeiro e sem comprador, o trabalho de uma vida, porque o negócio era ele. A segunda, do mesmo ramo, tinha um dono que ninguém via: mé-todo na parede, uma gerente que decidia, o painel no telefone dele; quando quis parar, vendeu por bom preço para um comprador que nem pediu transição longa, a máquina provava a si mesma, e a família dele colheu em patrimônio o que a do primeiro colheu em saudade e contas. Os dois trabalharam duro a vida inteira. A diferença é que um trabalhou dentro do negócio, e o outro, no negócio. Uma preposição, trinta anos, e todo o patrimônio do mundo entre elas.

■ Do Caderno do Patriarca — O Teste das Férias de Trinta Dias

O teste anual da máquina, registrado como se aplica, porque a tentação de amaciá-lo estraga o remédio.

Regras: trinta dias corridos, aviso prévio curto para não deixar a casa ensaiar, contato apenas para o que a régua escrita já define como "me chama", e um caderno na volta com três colunas. Primeira coluna: o que parou, cada venda perdida, decisão travada, cliente que esperou, é a lista de métodos por escrever e réguas por dar. Segunda: o que me procurou, cada pergunta que atravessou as férias é uma delegação que ainda não aconteceu, e a pergunta repetida é a mais urgente delas. Terceira: o que andou sozinho, e esta se lê com atenção dobrada, porque é o mapa do que já é máquina e de quem são as pessoas que a fazem, as pessoas da terceira coluna são as que se cuidam, se pagam bem e se escutam.

O índice do caderno: some o faturamento dos trinta dias e compare com um mês normal. No primeiro teste, o tombo ensina; no terceiro, o empate anima; no dia em que os trinta dias baterem o mês normal, e acontece, venda-se, delegue-se ou suba-se de altitude com a consciência leve: a obra está pronta. Máquina é isso: um negócio cujo melhor mês pode acontecer com o dono no mar.

Movimento Prático

Esta semana, faça o teste no papel antes de fazê-lo na vida: liste tudo o que, no seu negócio ou no seu trabalho, só acontece se você estiver presente, cada tarefa, decisão e informação que mora exclusivamente em você. Essa lista é o desenho exato da sua prisão, e cada linha dela recebe um destino: vira método escrito, vira régua delegada, ou se confirma, com honestidade, como algo que de fato só o dono deve fazer, e essa terceira coluna, se a lista for sincera, será curta.

Depois, escreva o primeiro método: escolha o processo mais repetido da casa e documente-o em uma página, passo a passo, como para o sobrinho esperto, e entregue-o a quem executa, pedindo que melhore. Um método por semana, e em três meses o miolo do negócio saiu da sua cabeça e entrou no patrimônio, porque método escrito é exatamente isso: cabeça de dono convertida em ativo da empresa.

E marque, com data, o seu primeiro teste de ausência, comece com sete dias se trinta assustam, com as regras do caderno e o compromisso de voltar e preencher as três colunas sem se enganar. Se você é empregado e não dono, o módulo vale igual, com outra roupa: documente o seu posto, treine quem o cobre, e teste-se dispensável nas férias, porque, ao contrário do que o medo diz, o insubstituível não é promovido, é preso no lugar, e quem sobe é o homem que constrói coisas que andam sem ele.

Suas Ações

01 Escreva a lista da prisão: tudo o que só acontece com você presente.

Tarefas, decisões, informações. Cada linha recebe destino: método, régua ou dono-de-verdade.

02 Documente um processo por semana, começando pelo mais repetido.

Uma página, passo a passo, entregue a quem executa. Cabeça de dono convertida em ativo da casa.

03 Dê régua escrita a quem hoje só pergunta.

"Até aqui, decide você." Comece com limites pequenos e suba-os a cada acerto. Quem nunca decide com pouco, decide mal com muito.

04 Monte o painel de meia dúzia de números.

Venda, caixa, margem, cliente que volta, o que a sua casa pedir. Olhado de longe, toda semana.

Distância com números é gestão; sem, é abandono.

05 **Marque o teste de ausência com data no calendário.**

Sete dias no primeiro ano, se preciso. As três colunas na volta, preenchidas sem autoengano.

06 **Escolha e cuide das pessoas da terceira coluna.**

As que fazem as coisas andarem sozinhas. Pague bem, escute, dê altura. A máquina é feita delas.

07 **Decida por escrito o destino do seu tempo devolvido.**

Estratégia, mesas, aquisições, formação dos que vêm. O dono que não escolhe altitude volta ao balcão por tédio e desmonta a obra.

08 **Conclua todas as ações antes de avançar.**

Restam dois módulos, e eles cuidam do que a máquina existe para financiar: a ferramenta mais mal compreendida do dinheiro, e a travessia final de tudo o que você construiu.

A Dívida Como Ferramenta

O Domínio Completo do Instrumento Mais Perigoso da Casa



A Lição

Chegando ao penúltimo módulo, eu devo a você uma síntese, porque a dívida atravessou este livro inteiro trocando de rosto: foi o incêndio no módulo três, a alavanca do fiador de si mesmo no doze, o financiamento com teto no dezessete, a estrutura da compra que se paga sozinha no dezoito. Agora sentamos para a conversa completa, a que as famílias organizadas têm com os filhos antes que o mundo a tenha com eles, a juros: a dívida é a ferramenta mais perigosa da casa, e exatamente por isso não se esconde dos adultos, se ensina, como se ensina faca, fogo e direção. Quem aprende o instrumento, usa; quem não aprende, é usado por ele, e o país inteiro à sua volta é a prova de qual das duas escolas anda cheia.

A régua que organiza tudo cabe numa pergunta, e quero que você a grave como gravou a dos dez anos: esta dívida paga a si mesma, ou sou eu que a pago? A dívida que constrói compra algo que trabalha, o imóvel que rende, o negócio que lucra, a máquina que produz, e o que ela compra gera, com folga, o próprio pagamento: é o fiador de si mesmo, e as três exigências que você já sabe, fonte própria, juro adulto, perda no cômodo. A dívida que incendeia compra o que não trabalha, o consumo, o brinquedo, o atestado do módulo dezesseis, e quem a paga é você, com o suor dos meses seguintes, acrescido do juro, que é o aluguel que o impaciente paga pelo tempo. Entre as duas não há zona morta: toda dívida da sua vida é uma ou outra, e a honestidade de classificá-las é o começo do domínio.

Sobre a que incendeia, o essencial já foi dito e resumo em três linhas: apaga-se primeiro a mais cara, nunca se paga o mínimo do cartão, e não se planta em terreno pegando fogo. Acrescento aqui apenas o que a experiência me ensinou sobre a raiz: a dívida cara quase nunca nasce de tragédia, nasce de calendário, o mês desenhado sem folga, o dezembro sem reserva de janeiro, o imprevisto que era previsível. Por isso a defesa contra ela não é heroísmo, é arquitetura: a reserva cheia, o custo real da casa conhecido, o destino do dinheiro extra decidido antes. A família com as muralhas do módulo nove de pé passa a vida inteira sem conhecer o rotativo, não por virtude, por dese-

nho, e essa é a primeira herança deste módulo: o filho que cresce numa casa desenhada assim acha o juro do cartão uma notícia de outro país.

Sobre a que constrói, o domínio adulto pede três disciplinas além das exigências que você já sabe. Primeira: a dívida boa também tem teto, e o teto é o do módulo dezessete, a soma de todas as parcelas da casa ainda deixa o açude enchendo todo mês; alavanca que para a poupança da família transformou o construtor em carregador. Segunda: o custo se caça, sempre. O mesmo dinheiro tem preços absurdamente diferentes neste país conforme a porta, a garantia e a hora em que se pede, e o homem do mapa de garantias do módulo doze, que conheceu o próprio poder de fogo antes de precisar, toma emprestado pela porta barata e de pé; quem chega ao balcão precisando e sem mapa, assina a taxa da pressa, e a pressa, na dívida, cobra o imposto dela em dobro. Terceira: a dívida se contrata no melhor dia e se dimensiona para o pior ano razoável, nunca o contrário; o amador dimensiona pelo ano bom e renegocia no susto, o maduro dimensiona pelo ano ruim e dorme nos dois.

E há o capítulo da dívida que não aparece no contrato de banco nenhum: a que circula entre pessoas, e ela recebe neste livro a sua lei mais antiga. A quem se ama, dá-se ou nega-se, nunca se empresta: para mãe, se dá, antes que peça; ao filho adulto, ou se dá ou se explica o não, porque no momento em que você empresta, deixa de ser pai e vira credor, e cada almoço de domingo ganha um assunto proibido; ao amigo, empreste apenas o que pode dar, e se não pode, diga a frase completa, "não posso", dita com respeito, ela mata menos amizades do que a cobrança mensal. E acrescento a face que faltava: quando for você o tentado a pedir dentro da família, pense duas vezes e prefira o banco, porque o juro do banco se paga em dinheiro, e o juro do empréstimo em família se paga em silêncio na mesa, que é a moeda mais cara desta casa. Dinheiro entre parentes viaja bem numa única direção: a da generosidade sem volta, no módulo seguinte ela terá o nome próprio, e viaja mal em todas as outras.

Falta o aval, e ele merece o parágrafo mais duro do módulo, porque é a dívida que se assina sem receber nada: avalizar é emprestar o patrimônio inteiro para o risco de outro, é a porta na muralha do módulo nove que o dono da casa abre de caneta na mão, sorrindo. A regra da minha família é curta: não se avaliza o que não se poderia dar, e o pedido de aval recebe a mesma lei do empréstimo, ou eu posso perder isso com paz, e então assino sabendo o que assino, ou digo o não completo, com o mesmo respeito e a mesma firmeza. O "é só uma assinatura" já desmontou mais patrimônios do que muita crise, e quem lhe ama de verdade não se ofende com a sua prudência; quem se ofende, estava contando com a sua vergonha, e isso também é informação.

Fecho o módulo com a cena que junta as pontas, os dois usos da mesma ferramenta, na mesma família, que conheci bem. O pai financiou o carro da vaidade na década errada, parcelas que come-

ram os juros compostos dos trinta aos quarenta, e o rotativo fez o resto; passou vinte anos pagando o passado, e a casa aprendeu que dívida era sinônimo de aperto. O filho, que viu tudo, poderia ter herdado o medo, e teria sido o erro simétrico: herdou o domínio, porque um avô paciente, e aqui me incluo na história com gosto, sentou com ele no caderno e ensinou a régua. Esse filho, hoje, tem as dívidas mais bem desenhadas que conheço: o galpão financiado cuja parcela o próprio aluguel paga, a compra do sócio estruturada no lucro, o cartão que ele usa e quita como quem usa faca afiada, com respeito e sem medo, e nenhum aval solto no mundo. Pai e filho, mesma ferramenta: um construiu a prisão, o outro, o patrimônio. A dívida não mudou entre as duas gerações. Mudou o ensino, e ensinar é, você já sabe, a riqueza que este livro veio lhe entregar.

■ Do Caderno do Patriarca — A Régua da Dívida que se Paga Sozinha

Antes de qualquer assinatura, a dívida proposta passa pela régua do caderno, cinco perguntas, e a caneta só destampa com cinco sins.

Primeira: o que ela compra trabalha? Se compra consumo, a resposta já veio, e a conversa é com a reserva, não com o banco. Segunda: a fonte de pagamento é do próprio ativo, com folga no ano ruim? Aluguel que paga parcela com sobra, lucro que paga a compra em dois para um. Terceira: o juro é adulto? Comparado, caçado pela porta da garantia, cotado antes da necessidade, nunca aceito na pressa do balcão. Quarta: a perda máxima cabe no cômodo? Sem aval cruzado, sem o teto da família na mesa, sem uma queda levando as outras muralhas. Quinta: com esta parcela somada às outras, o açude continua enchendo? A poupança da casa é inegociável; alavanca que a para é carga, não alavanca.

E a sexta linha do caderno, que não é pergunta, é lembrete, escrito grande: a melhor hora de negociar dívida é quando não se precisa dela. O mapa de garantias atualizado, o limite aprovado e dormindo, o gerente conhecido no dia calmo. O homem que organiza o crédito na bonança atravessa a tempestade escolhendo portas; o que o procura na chuva, entra pela única que abrem, e paga a conta de quem chega molhado.

Movimento Prático

Esta semana, faça o censo completo: toda dívida da casa numa página, e ao lado de cada uma, a classificação honesta, paga a si mesma ou eu a pago?, a taxa, e a parcela. Some as parcelas e confira contra a taxa de poupança: o açude enche com tudo isso pendurado? O censo não julga, desenha, e do desenho saem as ordens naturais: a cara se apaga primeiro, a boa se confere contra a régua das cinco perguntas, e a que falhar na régua entra na fila da saída, com calma e sem pânico.

Depois, atualize o seu mapa de crédito no dia calmo: as portas que você tem, os limites, as taxas por garantia, o que o seu banco oferece contra o que você possui. Uma tarde de cotações sem precisar de nada, e você nunca mais negocia molhado. Guarde o mapa junto ao de garantias do módulo doze; são as duas metades do mesmo poder.

E tenha a conversa da faca com um jovem da família: a régua das cinco perguntas, a lei do empréstimo entre pessoas, o parágrafo do aval. Uma tarde de caderno, e você terá feito por ele o que o avô da minha história fez: transformado a ferramenta mais perigosa da casa na mais bem compreendida. É a única vacina que conheço contra o juro, e aplica-se na mesa, de graça.

S u a s A ç õ e s

01 Complete o censo: toda dívida classificada, com taxa e parcela.

Paga a si mesma ou eu a pago? A soma das parcelas conferida contra a poupança da casa.

02 Aplique a régua das cinco perguntas a cada dívida boa existente.

A que falhar entra na fila de saída, com calma. A que passar, se mantém com orgulho e sem culpa.

03 Atualize o mapa de crédito no dia calmo.

Portas, limites, taxas por garantia, cotado sem precisar. Quem negocia seco escolhe; quem negocia molhado aceita.

04 Revogue ou assuma conscientemente cada aval seu.

Liste todos, aplique a lei do "poderia dar?". O que não passar, comece hoje a conversa para desfazer.

05 Escreva a lei da família para dinheiro entre pessoas.

Dá-se ou nega-se, nunca se empresta; aval só do que se poderia dar. Lida em voz alta na mesa, uma vez, para valer sempre.

06 Defina o teto de parcelas da casa por escrito.

O número que preserva o açude, decidido no dia calmo. Nenhuma assinatura futura o atravessa, seja qual for a oportunidade.

07 Dê a conversa da faca a um jovem da família.

Régua, lei, aval, numa tarde de caderno. A vacina contra o juro se aplica na mesa, e só o mais velho pode aplicá-la.

08 **Conclua todas as ações antes de avançar.**

Resta a travessia final. Tudo o que este livro construiu, o açude, as muralhas, a máquina, a régua, sobe agora ao último teste: atravessar de uma geração à outra sem se perder no caminho.

A Riqueza que Atravessa Gerações

A Travessia Final: Como o que Você Construiu Sobrevive a Você



A Lição

Toda fortuna do mundo enfrenta, um dia, a mesma prova, e é a que reprova mais: a troca de geração. Os números são conhecidos e cruéis, a maior parte dos patrimônios não sobrevive à segunda geração, e quase nada chega à terceira, e o ditado existe em todas as línguas porque o fenômeno existe em todas as terras: pai rico, filho nobre, neto pobre. Passei o livro inteiro construindo com você, e seria desonesto terminá-lo sem a verdade que organiza este último módulo: o inimigo do patrimônio não é a crise, nem o imposto, nem o mau investimento. É a transmissão malfeita. E a transmissão, ao contrário do que a maioria pensa, não é um evento jurídico que acontece quando você morre. É uma obra que começa na mesa, décadas antes, e este módulo é o manual dela.

A obra tem quatro frentes, e a primeira é a única que advogado nenhum faz por você: transmitir o critério antes do capital. Dinheiro na mão de quem não foi preparado não resolve, revela, e o teste dos cinquenta mil provou isso na minha própria mesa. Por isso as famílias que atravessam começam cedo e começam pequeno: os três envelopes desde os cinco anos, a generosidade, o prazer e o futuro divididos com as próprias mãos da criança; o primeiro salário com uma regra só e o direito sagrado de errar com pouco; o "não temos dinheiro" banido da casa e trocado pelo "vamos encontrar um jeito", porque o teto se constrói na mente antes de se construir no banco; e o mercado real antes da sala de aula, a criança que vende limonada, que negocia a mesada, que entende de onde o pão vem. Nada disso é técnica financeira, e é tudo transmissão: o critério viaja em conversas e responsabilidades pequenas, nunca em palestras, e os seus netos, escute bem isto, não vão lembrar dos seus conselhos. Vão copiar os seus exemplos, aprendidos no corredor, quando você achava que ninguém estava olhando.

A segunda frente: a conversa que quase nenhuma família tem, e que desarma a bomba que destrói mais patrimônios do que qualquer crise, a herança discutida em vida. A maioria evita o assunto como se falar de herança apressasse a morte, e o silêncio custa exatamente o que você já sabe: irmãos que deixam de se falar, inventários de dez anos, o patrimônio de uma vida desmontado em honorários. Eu fiz diferente e conto de novo, porque é o coração do módulo: sentei os meus três fi-

lhos à mesa e expliquei o que existe, onde está e o que espero que façam, e ninguém brigou, porque a briga não nasce da partilha, nasce da surpresa. E acrescento a regra-irmã, das ajudas em vida: ajude por necessidade, não por igualdade, um precisa de tratamento, outro de entrada, outro de nada, mas com transparência absoluta, ninguém descobre depois, todos ouvem antes, porque a inveja entre irmãos quase nunca nasce da diferença, nasce do silêncio dos pais. Fale enquanto a sua voz é a de um pai. Depois, ela vira a de um papel, e papel não abraça ninguém.

A terceira frente é a jurídica, e o livro já a construiu: a estrutura do módulo treze, as cotas transmitidas em vida com o controle nas suas mãos, a forma estudada na tarde anual do catorze, o testamento simples que cobre o que a estrutura não cobre, tudo com profissional e tudo à luz do dia. Acrescento aqui apenas a peça mais barata e mais negligenciada do arsenal: a pasta. Na nossa casa existe uma pasta, e a minha esposa sabe exatamente onde: dentro, todas as contas, os investimentos, os documentos, as senhas, o telefone do advogado e do contador, e uma carta explicando o que fazer primeiro. Custa uma tarde de trabalho e uma atualização por ano, e poupa à família, no pior dia da vida dela, a segunda dor, a de procurar às cegas o que o pai escondeu por descuido. Amor também é logística: a dor da perda já basta, a confusão é opcional. Se este livro inteiro lhe render uma única ação, que seja a pasta, este mês.

A quarta frente é a que dá nome ao meu caderno e ao meu trabalho: o nome da família. A herança se divide entre os filhos; o nome não, o nome se multiplica inteiro para cada um, ou se perde inteiro para todos. Ele leva décadas para construir e minutos para perder, chega nos lugares antes de você, abre portas que você não sabia que existiam e fecha portas que nunca avisam que fecharam, e por isso, na minha família, toda decisão grande passa por uma pergunta antes da planilha: isso honra ou mancha o nosso nome? Se mancha, não importa o lucro, está caro. Ensine essa pergunta à mesa e você terá transmitido o ativo que atravessa mais gerações que qualquer holding: o único patrimônio que os seus bisnetos carregarão no documento.

E há uma quinta frente, que os manuais de sucessão esquecem porque não cabe em contrato: transmitir o motivo. Patrimônio sem propósito derrete na mão da geração seguinte não por incompetência, mas por vazio: o herdeiro que só recebeu o dinheiro pergunta "por que não gastar?", e não há cláusula que responda. O que responde é a história, a do avô que chegou sem nada e se vestia como quem pertencia, a do terreno comprado onde ninguém queria, a das burrices do caderno contadas rindo na mesa, porque a família que conhece a própria travessia sente o patrimônio como algo que atravessou gerações para chegar até ela, e não se dilapida o que se reverencia. Conte as histórias. Escreva-as se puder. O dinheiro paga as contas da próxima geração; a história é o que impede a próxima geração de ser a última.

Fecho o livro devolvendo a você a frase da capa, agora com todo o peso que ela merece. Comecei a ensinar dinheiro aos meus filhos com envelopes, e terminei ensinando aos meus netos com histórias, e entre um e outro passaram-se décadas em que descobri, devagar, o que este livro tentou lhe entregar em vinte e três módulos: o açude importa, as muralhas importam, a máquina, a régua e a estrutura importam, e tudo isso junto é a parte menor. A parte maior é a que janta com você hoje à noite. Riqueza não é o que você deixa para os seus filhos. É o que você ensina a eles, e o que se ensina de verdade, à mesa, no corredor, no exemplo que ninguém percebeu que estava dando, é a única herança que não paga imposto, não trava em inventário e não se divide: multiplica-se inteira para cada um que a recebe. A sua travessia começou no módulo um. A da sua família começa no jantar de hoje. Vá ensinar.

■ Do Caderno do Patriarca — A Conta do Inventário Brigado

A última página do caderno registra a conta que ninguém faz na hora certa, a do que custa não fazer nada, e ela tem três colunas.

A primeira coluna é a que tem recibo: o imposto de transmissão no seu teto, as custas, os honorários que crescem com os anos de processo, a fatia do patrimônio que a travessia sem planejamento entrega, e compare-a, na tarde anual, com o custo da estrutura feita em vida; a diferença costuma pagar a obra inteira muitas vezes. A segunda coluna é a do relógio: os anos de bens travados, o imóvel que não se vende nem se aluga direito, o negócio sem comando definhando no limbo, cada mês de espera cobrando em oportunidade o que o processo ainda não cobrou em dinheiro. E a terceira coluna não tem recibo nem relógio: os irmãos que não se falam, os netos que cresceram sem se conhecer, a mesa de domingo desfeita, o nome da família em processo público, e eu vi essa coluna engolir as outras duas em casas que tinham tudo, menos a conversa.

A conta se fecha com uma linha só, e é a do módulo inteiro: tudo o que a terceira coluna cobra se paga adiantado, e em moeda barata, uma conversa à mesa, uma pasta atualizada, uma estrutura simples, uma história contada a tempo. O inventário brigado é a fatura do silêncio. E o silêncio, dos luxos todos que um patriarca pode se dar, é o único que a família não tem como herdar em paz.

Movimento Prático

Esta semana, monte a pasta. Uma tarde: contas, investimentos, documentos, senhas, os telefones do advogado e do contador, e a carta do que fazer primeiro, tudo num lugar físico que a pessoa certa conhece. Marque no calendário a atualização anual, no seu aniversário, junto com a auditoria que você já faz. É a ação mais barata do livro e a que mais amor carrega por página.

Depois, marque a conversa, a sua versão da mesa dos três filhos, no tamanho da sua vida: o que existe, onde está, o que você espera, dito em vida, com a sua voz de pai ou de mãe, e com as regras de ajuda transparente combinadas na frente de todos. Se a estrutura do módulo treze ainda não existe e o patrimônio a pede, ela entra na mesma agenda; se já existe, a conversa é o teste dela, estrutura que a família não entende é briga adiada com CNPJ.

E comece a transmissão do critério com quem tem cinco anos ou quinze: os envelopes para os pequenos, a regra única do primeiro salário para os maiores, uma história de travessia da família contada no próximo almoço, e o exemplo, sempre o exemplo, vigiado por você mesmo com a pergunta do módulo trinta e quatro da minha vida: o que eles estão me vendo fazer? A herança grande se constrói com papéis. A que atravessa se constrói com terças-feiras.

S u a s A ç õ e s

01 Monte a pasta este mês, e mostre onde está.

Contas, senhas, documentos, telefones, a carta do primeiro passo. Atualização anual marcada. Amor também é logística.

02 Marque a conversa da herança em vida.

O que existe, onde está, o que você espera. A briga nasce da surpresa; a paz, da mesa. Fale enquanto a voz é de pai.

03 Promulgue a regra da ajuda transparente.

Por necessidade, não por igualdade, e ninguém descobre depois. A inveja nasce do silêncio dos pais, corte-a na raiz.

04 Leve a travessia à tarde anual: estrutura, testamento, forma.

Com a conta das três colunas na mesa. O custo de planejar contra o custo de não planejar, decidido com números.

05 Comece os envelopes com uma criança da família.

Generosidade, prazer, futuro, nas mãos dela, com o seu aporte dobrando o envelope do futuro. O critério viaja em rituais pequenos.

06 Escreva a pergunta do nome no caderno da família.

"Isso honra ou mancha o nosso nome?" Antes da planilha, em toda decisão grande, para esta e para as próximas gerações.

07 Conte uma história de travessia no próximo almoço.

De onde a família veio, o que quase a quebrou, o que a salvou. A história é o que impede a próxima geração de ser a última.

08 Concluídas todas as ações, feche o livro e abra o caderno.

O seu, o da sua família. Este livro termina aqui; a travessia que ele ensina não termina, ela muda de mãos. Era isso, desde a primeira página, que estávamos construindo: não o seu patrimônio, o de quem vem depois de você.