

Elogios a *Nunca É O Bastante*

“É como fazer um MBA e terapia, tudo em um só livro.”

— **James Clear**, autor best-seller do *New York Times* com *Hábitos Atômicos*

“Um tema de enorme importância, escrito por alguém com experiência em primeira mão. Todo mundo deveria ler.”

— **Morgan Housel**, autor best-seller do *New York Times* com *A Psicologia do Dinheiro*

“Uma história extremamente franca e pessoal de um grande jovem investidor e dos aprendizados obtidos com seus sucessos e fracassos até hoje. Li de uma vez só e adorei. Leitura obrigatória.”

— **Bill Ackman**, CEO da Pershing Square Capital Management

“*Nunca É O Bastante* é um lembrete envolvente sobre o que realmente vale a pena desejar e sobre ter cuidado com o que se deseja.”

— **Shane Parrish**, autor best-seller do *New York Times* com o livro *Pensamento Eficaz* e fundador da Farnam Street

“Uma história empolgante e única. Um cara humilde sai do zero e chega a bilionário, com um final surpreendente. As escolhas que faz ao longo do caminho despertam inveja ou repulsa e fazem refletir sobre o que você faria se isso acontecesse com você.”

— **Derek Sivers**, autor de *Anything You Want* e fundador da CD Baby

“*Nunca É O Bastante* talvez seja o melhor livro que já li sobre ganhar muito dinheiro — o dilema de querer sempre mais, mesmo sabendo que isso não trará mais felicidade, e de ver isso gerar comportamentos tão inúteis e absurdos. Andrew Wilkinson saiu dessa esteira hedônica para nos oferecer um relato em primeira pessoa de sua experiência singular como empreendedor e investidor. Ele é de uma honestidade impressionante sobre o assunto com o qual os ricos têm mais dificuldade de serem honestos.”

— **Jacob Weisberg**, autor e cofundador da Pushkin Industries

“Um olhar cru e sem filtros sobre o lado sombrio do empreendedorismo, *Nunca É O Bastante* tira o brilho para revelar a realidade dura. Leitura essencial para quem busca a verdade nua e crua sobre a jornada empreendedora.”

— **Sophia Amoruso**, autora best-seller do *New York Times* com *Girlboss*, investidora e empreendedora

“Andrew é o que acontece quando um bilionário encontra o Zen Budismo. Se você quer dinheiro, mas também felicidade (quem não quer?), leia tudo o que ele escreve. Mas, se fosse você, começaria por *Nunca É O Bastante*.”

— **Codie Sanchez**, fundadora da Contrarian Thinking

“O que torna *Nunca É O Bastante* tão envolvente é a franqueza extrema com que Andrew descreve sua notável trajetória empreendedora repleta de dificuldades. Com todas as imperfeições, ele conta exatamente como aconteceu. O valor das lições é incalculável.”

— **Mohnish Pabrai**, empresário, investidor e filantropo

“Andrew Wilkinson conta uma história real incrível: um nômade digital de alta tecnologia cruza o caminho com o mundo de Norman Rockwell, Warren Buffett, Charlie Munger e Berkshire Hathaway. Leitura obrigatória tanto para investidores de valor tradicionais quanto para nômades digitais de alta tecnologia.”

— **Guy Spier**, investidor e autor de *The Education of a Value Investor*

“Os melhores e mais transformadores livros de negócios são escritos por pessoas que passaram décadas construindo grandes empresas de forma discreta e que, após anos de insistência de outros, finalmente cedem e contam suas histórias. Esse é Andrew — e este é o livro.”

— **Sam Parr**, coapresentador do podcast My First Million

“Andrew Wilkinson é — sem dúvida — um dos grandes fundadores de nossa época. Este livro oferece uma visão excelente sobre sua vida e seu trabalho.”

— **David Senra**, apresentador do podcast Founders

Amostra

ANDREW WILKINSON

**NUNCA É
O BASTANTE**

DE BARISTA A BILIONÁRIO



Nunca é o bastante

Copyright © 2026 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Alta Books é uma Editora do Grupo Editorial Alta Books.

Copyright © 2026 Andrew Wilkinson

ISBN: 978-65-85-508-2757-5

Translated from original Never Enough: From Barista to Billionaire © 2024 by Andrew Wilkinson. ISBN 978-1-637-7447-65. This translation is published and sold by BenBella Books, the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2026

by STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

W652

1. ed. Wilkinson, Andrew
Nunca é o bastante: de barista a bilionário /
Andrew Wilkinson ; Tradução: Rafael Surgek - Rio de Janeiro
: Alta Books, 2026.

284 p. ; il. ; 15,7 x 23 cm.

Título original: Never Enough - from barista to
billionaire.
ISBN 978-85-508-2757-5

1. Empreendedorismo. 2. Negócios. 3. Finanças pessoais.
4. Autobiografia. I. Título.

CDD 338.04092

Índice para catálogo sistemático:
1. Empreendedorismo : Negócios 338.04092

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhum parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books
Diretor Editorial: Anderson Vieira
Vendas Governamentais: Cristiane Mutüs

Produtora Editorial: Beatriz de Assis
Tradução: Rafael Surgek
Revisão: Denise Himpel



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br
Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br



Para meus meninos. Espero que isso ajude vocês a me entender.

Amostra

É bom aprender com os próprios erros. Melhor ainda é aprender com os erros dos outros.

— **Charlie Munger**

1924–2023

Joseph Heller e eu estávamos em uma festa oferecida por um bilionário em Shelter Island.

Eu disse: “Joe, como você se sente sabendo que nosso anfitrião, só ontem, pode ter ganhado mais dinheiro do que o seu romance *Ardil-22* rendeu em toda a sua história?”

E Joe respondeu: “Tenho algo que ele nunca poderá ter.”

E eu perguntei: “O que poderia ser isso, Joe?”

E Joe disse: “A certeza de que tenho o suficiente.”

— **Kurt Vonnegut**

Sumário

Capítulo 1	1
QUAL É O SEU NÚMERO?	
Capítulo 2	24
A MALDIÇÃO DOS WILKINSON	
Capítulo 3	49
FINANCIANDO FOLÍCULOS CAPILARES	
Capítulo 4	77
ARRANHAR E DESTRUIR	
Capítulo 5	90
MINA DE OURO	
Capítulo 6	102
TEATRO KABUKI	
Capítulo 7	112
PEIDANDO TRUFAS BELGAS	
Capítulo 8	123
O TRABALHO MAIS CHATO E MAIS INCRÍVEL DO MUNDO	
Capítulo 9	129
COLOQUE A VOVÓ NO TELHADO	

Capítulo 10	143
OS PRIMEIROS 50 MILHÕES SÃO OS MAIS FÁCEIS	
Capítulo 11	148
MORDIDAS DE TUBARÃO	
Capítulo 12	166
A ESTRATÉGIA DE AQUISIÇÃO DOS ANTI-OBJETIVOS	
Capítulo 13	175
UMA XÍCARA DE CAFÉ DE 70 MILHÕES DE DÓLARES	
Capítulo 14	191
FERIDAS SUPERFICIAIS, NÃO MORTAIS	
Capítulo 15	197
QUEIMANDO DINHEIRO DE VAIDADE	
Capítulo 16	210
MINI MUNTERS	
Capítulo 17	224
APAIXONADO MONOSSÓDICO	
Capítulo 18	235
QUEM QUER SER UM BILIONÁRIO?	
Capítulo 19	241
QUEIME OS BARCOS	
Capítulo 20	253
BABACA	
Capítulo 21	260
O ORÁCULO DE OMAHA	
Agradecimentos	271

Capítulo 1

QUAL É O SEU NÚMERO?

Eram 5 da manhã. Eu me sentei na cama num pulo, sorrindo de orelha a orelha.

Era o dia mais importante da minha vida. Um dia que eu esperava havia mais de uma década. Um dia daqueles de se beliscar para ter certeza de que é real. Um dia em que nada poderia dar errado.

Tomei um banho rápido, me vesti e saí de mansinho de casa para não acordar meus dois filhos pequenos. O único som no breu da manhã era o motor em marcha lenta do SUV que me esperava no fim da entrada de casa, e o clique-clique-clique da minha mala rolando pelo calçamento de pedra.

Eu estava eufórico quando o motorista pegou a saída 26 rumo ao aeroporto — e provavelmente continuaria assim se não tivesse olhado para o celular para checar meus e-mails. Entre centenas de mensagens de CEOs, banqueiros e advogados que eu empregava, havia um único e simples Google Alert com meu nome: “Andrew Wilkinson”.

Cliquei no alerta e, ao abrir o artigo no navegador, vi no título, ao lado do meu nome, uma palavra que nunca tinha sido atribuída a mim antes.

Era uma palavra que me deixava nauseado e eufórico ao mesmo tempo.

Uma palavra que só poderia ser atribuída a cerca de 3 mil pessoas no planeta. Um termo que poderia render uma condecoração da rainha ou um encontro com uma celebridade — ou, talvez, inspirar um protesto furioso na porta da sua casa.

Uma palavra que poderia ser usada como elogio ou como insulto mordaz, dependendo do ambiente. Que dominava o noticiário da noite, os corredores do Congresso, trolls no Twitter e que saía carregada de veneno ou admiração da boca de quase todo mundo que a pronunciava.

A palavra que aparecia ao lado do meu nome era bilionário.

Eu me senti exposto. Como se estivesse no meio de uma multidão e alguém tivesse jogado um balde de tinta vermelha sobre mim, e agora todos me olhassem, se perguntando quem eu era e o que tinha feito para merecer isso.

Poucos anos antes, no início dos meus 20 e poucos anos, eu já tinha sentido algo parecido quando me rotularam com outro título, menos intenso — milionário. Mas, aparentemente, eu tinha ultrapassado esse número umas 750 vezes e, de acordo com a matemática descuidada de um jornalista, aquele “m” agora era um “b”.

“Andrew Wilkinson, Bilionário.”

A frase martelava na minha cabeça como uma bolinha solta dentro de uma lata, enquanto eu descia do SUV e embarcava no jato que me aguardava — um Bombardier Challenger 605, com assentos de couro bege macio e acabamentos de madeira requintados. Uma pequena sala de estar no céu.

— E aí, como vai? — perguntou meu sócio, Chris, quando me joguei no assento à frente dele. — Animado? Estressado? Apavorado?

— Estou bem — respondi, forçando um sorriso.

— Tudo certo mesmo? — ele insistiu, percebendo que algo estava estranho.

— Um pouco perturbado com o fato de terem me chamado de bilionário na internet.

— Ah, vai... — disse ele, sorrindo. — Já te chamaram de coisa pior.

Rimos enquanto o avião taxiava pela pista.

Na realidade, eu ainda não era bilionário. Mas estava perto. Eu sentia o sopro quente da palavra na minha nuca. Não era mais uma questão de se,

e sim de quando. E, claro, eu queria que ela me alcançasse. Queria ganhar a medalha de ouro olímpica dos negócios — seja lá o que isso significasse.

Enquanto decolávamos, olhei para a costa de Vancouver Island lá embaixo. Pontinhos de gente andando, dois caiaques flutuando no mar gelado como mostarda e ketchup, um ciclista pedalando à beira d'água entre abetos Amabilis e choupos-negros. De cima, todos parecemos pontinhos, cruzando a Terra e tentando fazer algo único: escrever uma peça, abrir um negócio, ter uma família.

A 2 mil, 3 mil, 4 mil pés de altitude, imaginei no que aquelas pessoas na beira da ilha estariam pensando. Talvez algumas se preocupassem com uma promoção no trabalho, com o próximo degrau da escada. Outras estivessem obcecadas por comprar uma casa maior e melhor. Outras, fazendo as contas do café que possuíam, torcendo para aumentar os lucros naquele ano.

E me perguntei se alguma delas era realmente feliz.

No fundo, eu sabia que eu não era — mesmo com todo o dinheiro que tinha.

Eu tinha notado um padrão, ao longo dos anos, nas rodas de negócios: sempre surgia a pergunta — “Qual é o seu número?” —, ou seja, quanto você precisaria ter na conta para sentir que tinha “o suficiente”. Era uma pergunta espalhafatosa, sem dúvida, mas fascinante. Porque todo mundo — e quero dizer todo mundo, não importando a posição na hierarquia do sucesso — respondia praticamente a mesma coisa: ficaria feliz se pudesse “dobrar” o que já tinha. Quem tinha 500 mil queria 1 milhão. Quem tinha 1 milhão queria 2. Quem tinha 2 queria 4. E assim por diante, até chegar aos que valiam dezenas de milhões e queriam apenas mais um zero no final.

Eu não era diferente. Desde que me lembrava, sonhava em ser chamado de bilionário. Não havia uma razão nobre para querer esse título. Eu queria ficar rico por instinto animal. Porque eu lembrava muito bem como era estar quebrado. O nó no estômago ao tentar pagar um café no cartão,

murmurando para mim mesmo, rezando para não ouvir aquele bipe agudo da vergonha — TRANSAÇÃO NEGADA! —, o que aconteceu mais vezes do que eu gostaria de lembrar.

Eu tinha pavor de não ter o suficiente. Aquela sensação queimava no estômago como uma úlcera, me fazendo ranger os dentes. E, por muito tempo, eu não soube como fazê-la parar. Era uma corrente de ansiedade constante dentro de mim.

A primeira vez que esse peso diminuiu não foi graças a terapia ou remédio, mas sim a umas férias de verão com a família em Savary Island, uma ilha remota na costa de Vancouver. A ilha não tinha carros nem eletricidade e, quando se chegava de barco, os visitantes precisavam carregar as próprias malas por trilhas íngremes e sinuosas até o hotel ou a cabana. Lembro-me nitidamente de observar uma família de cinco pessoas se arrastando com suas malas por um caminho de terra, ofegantes, até que o pai parou para descansar. Foi aí que tive uma ideia. Reuni meus irmãos mais novos e nossos primos e disse que pagaria cinco balas para cada mala carregada.

Depois, fiquei no píer, aguardando a chegada dos novos barcos, e oferecia meu discurso de vendas aos viajantes exaustos:

— Que tal aproveitar uma caminhada tranquila enquanto nós carregamos suas malas? Levamos do píer até a porta por dez dólares.

Como sherpas ao nível do mar, carregávamos tudo e cruzávamos a ilha, movidos pela visão de balas de um centavo. Entregávamos a carga e íamos direto para a mercearia local, nos empanturrando de *fuzzy peaches* e alcaçuz, sobrando ainda alguns dólares de lucro para mim. Segurar aquele dinheiro na mão, mesmo que fossem poucos dólares, era como um bálsamo.

Minha jornada no mundo dos negócios tinha começado.

Quando fiquei um pouco mais velho, comecei a fazer bicos como babá. Virar hambúrguer. Vender computadores. Encontrar todo e qualquer jeito possível de acumular dólares.

Quando estava no ensino fundamental, chegava em casa, largava a mochila e corria até o videocassete para, pela tricentésima vez, colocar a fita de *Pirates of Silicon Valley* — um filme feito para TV, incrivelmente cafona, sobre Steve Jobs, no qual eu estudava cada movimento de Jobs, Gates e Wozniak. Dormia ao lado de um exemplar gasto de *The Journey Is the Reward*, uma biografia de Jobs dos anos 1980, e quando minha turma fez uma cápsula do tempo e pediram para escrevermos uma carta para nosso “eu do futuro”, previ com confiança que, em 2035, eu estaria comandando a Apple Computer (e casado com Lindsay Finch, minha paquera da quarta série), incluindo instruções detalhadas de como administrar a empresa.

Era o início de uma obsessão vitalícia por ganhar dinheiro.

No começo dos meus 20 anos, já comandando minha própria empresa, rabiscava ideias de negócios em pedaços de papel espalhados pelo escritório e nas margens dos livros. Gravava lembretes de voz no volante, para que a Siri os distorcesse e eu pudesse ouvi-los depois. Mantinha um banco de dados meticuloso com ideias. Tarefas. Próximas ações. Coisas para investir. Negócios para fechar. Pessoas com quem fazer negócios. Livros para ler. Empresas para abrir. E me chicoteava como um animal de carga, canalizando a ansiedade para riscar, um a um, os itens da minha lista infinita de afazeres.

Depois de fazer isso por tempo suficiente, um método começou a emergir do caos — e funcionou. O pessoal do banco começou a me chamar de “Sr. Wilkinson” e a me oferecer cartões de crédito imponentes, que caíam sobre a mesa com um satisfatório tunc metálico.

Então, o dinheiro começou a vir. E veio, veio e veio.

Mas, na minha cabeça — independentemente do saldo bancário —, eu ainda era como um fazendeiro das *dust bowls*¹, tentando evitar a fome e estocar para o inverno. Plantando safras de segurança e enchendo o porão de vegetais sem graça para alimentar a família. Eu precisava de mais empresas, mais funcionários, mais ações, mais fluxo de caixa. Mais, mais, mais. E, ainda assim, a sensação de abundância, de ter o suficiente, sempre me escapava.

De vez em quando, olhava pelo retrovisor da vida e pensava: Por que eu estava tão estressado com dinheiro?, mesmo enquanto me preocupava com a situação financeira atual. Eu simplesmente não conseguia enxergar o quadro geral no momento presente de ansiedade.

Naquele ponto, ganhando altitude, eu acreditava que o que precisava para relaxar o nó no estômago era alcançar aquele número com nove zeros no final. Um número tão inimaginavelmente grande que, pensei, seria impossível continuar sentindo aquilo.

O que eu ainda não sabia era que essa viagem — o negócio que Chris e eu estávamos prestes a possivelmente fechar — tornaria aquele número oficial. E, finalmente, me permitiria relaxar.

Enquanto minha cidade natal, Victoria, desaparecia abaixo das nuvens, aos 35 anos, com esse número se aproximando cada vez mais, percebi o quanto minha vida havia mudado desde que cresci nessa pacata cidade canadense com meus pais e dois irmãos mais novos. Apesar de ser o mais velho, eu era o mais baixo — com “apenas” 1,91 m. Nós três tínhamos cabelo liso, castanho-escuro, e o mesmo jeito apressado e saltitante de andar — sempre

1. *Dust Bowls* é o nome dado a uma área das Grandes Planícies americanas (principalmente Oklahoma, Texas, Kansas, Colorado e Novo México) que sofreu uma combinação devastadora de **seca extrema e tempestades de poeira**. [N. do T.]

correndo para chegar onde quer que fosse, movidos por uma bolha de ansiedade.

Uma leve curvatura na minha coluna — escoliose desde o nascimento — fazia minha cabeça se inclinar sutilmente para a esquerda, dando a impressão de que eu estava fascinado com o que quer que alguém estivesse dizendo, sempre com a cabeça ligeiramente pendida, mesmo que estivesse morrendo de tédio.

Minha infância começou na cidade maior de Vancouver, a cerca de oitenta quilômetros de onde acabaríamos nos estabelecendo, em Victoria. A rua onde crescemos era tão tranquila que não havia necessidade de trancar a porta. A poucos passos de um enorme parque no lado oeste de Vancouver, a rua arborizada de carvalhos era repleta de cantos de pássaros e crianças livres brincando de hóquei de rua, construindo fortes e andando de bicicleta em bandos.

Mas, ao contrário dos meus vizinhos — que tinham TVs de tela plana e salas de jogos que faziam qualquer Toys “R” Us parecer modesta —, *dinheiro* sempre foi um gatilho em nossa casa. Nossa conta bancária raramente passava de cinco dígitos e, às vezes, caía para três.

Esse era meu segredo. Minha missão, portanto, era me encaixar no meio daqueles alienígenas abastados. Eu sonhava em ter o corte de cabelo do Jonathan Taylor Thomas, tênis Etnies sempre desamarrados e jeans Tommy Hilfiger caídos no quadril.

No lugar disso, eu revirava as araras de liquidação da Winners, vasculhando marcas da coleção passada e montando meu figurino — uma simulação de riqueza. Se você apertasse os olhos, até parecia de verdade, mas era uma camada muito fina. Eu me sentia um miserável em comparação com as famílias exorbitantemente ricas dos meus amigos, por mais absurda que fosse a comparação.

Isso me corroía.

Eu queria arrancar a colher de prata da boca deles, derretê-la e usar o dinheiro para transformar nossa vida: uma foto da família sorrindo com o castelo da Disney ao fundo. Pele dourada de sol. Colares de conchas puka. Nadar com golfinhos no Havaí. Coisas inimagináveis.

Mas, sejamos realistas: isso não é uma história de Charles Dickens. Eu cresci na classe média. Não vivíamos de cupons de alimentação e o aluguel sempre foi pago. Eu tinha uma família amorosa e sempre havia comida na mesa. Só não havia a sensação de abundância. De segurança. Meus pais faziam um dólar render muito.

O resultado foi uma ansiedade silenciosa, constante, alimentada por uma frase de quatro palavras repetida diariamente: “Não podemos pagar isso”, sobre qualquer coisa que meus amigos fizessem. Isso teve um impacto psicológico visceral em mim. O desejo de ter mais era constante, como um impulso freudiano primitivo, preso em repetição infinita.

E também havia o som abafado, tipo “professor do Charlie Brown”, das discussões dos meus pais sobre contas.

Felizmente, tudo isso ficou no passado. Pelo menos, era o que eu pensava. Eu dizia a mim mesmo que aquilo estava a um milhão de vidas de distância, sentado agora no meu casulo seguro: um jato particular a caminho de Los Angeles para fechar o negócio mais importante da minha vida.

No avião, olhei para Chris, escondido atrás de um exemplar do *Wall Street Journal*, com um copo de coca diet borbulhando no porta-copos ao lado.

— Como você acha que ele vai ser? — perguntei.

— Bom, o cara diz que o segredo para uma vida feliz é ter baixas expectativas, então vamos presumir que ele vai ser um baita mala — respondeu, rindo.

O “cara” era Charlie Munger, um dos meus ídolos nos negócios havia mais de uma década e o motivo dessa viagem empolgante e, ao mesmo tempo, apavorante.

Eu sabia tudo sobre Munger: como ele tinha crescido a apenas cinco quarteirões do parceiro de negócios muito mais famoso, Warren Buffett, em Omaha, Nebraska; como, quando jovens, trabalhou na mercearia local do avô de Buffett (e, de alguma forma, os dois nunca se encontraram nessa época); e como, anos depois, em 1959, eles se conheceram em um jantar e se tornaram rapidamente amigos, vindo a se tornar sócios na Berkshire Hathaway.

Avançando para hoje, a Berkshire está no top 10 da lista Fortune 500 das maiores empresas dos Estados Unidos — uma posição de destaque que mantém há doze anos. Munger vale alguns bilhões; Buffett, que é o CEO, vale dez vezes mais que o sócio. Ambos são considerados duas das maiores mentes de negócios do último século.

Quando Chris e eu fundamos nossa empresa, a Tiny, dissemos que, se pudéssemos escolher apenas uma pessoa para conhecer, seria Charlie Munger. Chegamos a encomendar bustos de bronze de Munger e Buffett, que colocamos na lareira do nosso escritório.

Alguns visitantes que não sabiam quem eram perguntavam: “São seus avôs?” Mas muitos reconheciam nossos heróis de imediato e ficavam igualmente encantados, chegando a pedir que fizéssemos um busto para eles também. (Como eu via potencial de negócio em tudo, percebi que havia tanta demanda por bustos de Munger e Buffett que transformamos isso num empreendimento paralelo que até hoje rende dezenas de milhares de dólares por ano.)

Eu podia listar as empresas adquiridas por Munger e Buffett em qualquer ordem: por receita, por setor ou em ordem alfabética — Acme Brick Company, Benjamin Moore, BNSF Railway, Dairy Queen, Duracell, Fruit of the Loom, GEICO... poderia continuar, mas você entendeu. Se existisse uma versão do Jeopardy! só sobre as empresas da dupla, eu seria o Ken Jennings da disputa.

— A Berkshire Hathaway possui 5,6% desta empresa.— O que é Apple?!

— A Berkshire Hathaway possui 26%...— O que é Kraft Heinz?!

Eu tinha lido todos os livros sobre esses gigantes, absorvendo a sabedoria de investimento como um viciado obcecado pela próxima dose. (“O dinheiro grande não está na compra nem na venda, mas na espera.”) Eu podia recitar suas frases como um fã de teatro repete as falas preferidas de Hamilton, com direito às entonações. (“É muito melhor comprar uma empresa maravilhosa a um preço justo do que uma empresa justa a um preço maravilhoso.”)

Também conseguia narrar, lance a lance, os retornos sobre investimento deles, como um fanático por esportes revive a jogada final de uma World Series. (As ações da Berkshire Hathaway aumentaram impressionantes 1.800.000% entre 1964 e 2014.)

Mas eu não queria ser apenas um espectador capaz de recitar a história da empresa. Eu queria jogar o jogo. Queria que alguém, no futuro, recitasse a história da minha própria empresa.

Desde que me lembrava, queria ser alguém. Alguém que tivesse o suficiente.

Um Jobs. Um Disney. Um Buffett. Um Munger.

Embora eu estivesse longe desses gigantes, já era bem-sucedido por qualquer parâmetro sensato. Nossa empresa, que havíamos construído do zero, possuía mais de trinta negócios diferentes, empregava mais de mil pessoas e gerava centenas de milhões em receita. Nosso pequeno império era um conjunto aparentemente aleatório de empresas de todos os tamanhos, cada uma atendendo a um interesse que surgiu ao longo dos quase vinte anos de atuação.

Quando um amigo em comum nos apresentou a Munger, ele comentou que tinha um negócio de tecnologia com o qual talvez precisasse da nossa ajuda. Aproveitamos a oportunidade e marcamos imediatamente uma visita.

Afinal, esse era o momento para o qual minha vida inteira vinha se preparando — e eu iria aproveitá-lo.

Ao aterrissarmos em Los Angeles, um grande SUV com vidros escurecidos nos esperava na pista. Entramos e o motorista nos levou ao hotel para nos prepararmos. Havíamos voado com nosso “uniforme” — jeans e camiseta —, mas decidimos trocar para uma “roupa apropriada para um nonagenário”, como brincamos: cáquis, camisas Oxford e algum tipo de calçado acolchoado e confortável, talvez com velcro.

No caminho para a casa de Munger, Chris e eu discutimos nosso plano. Ele era meu sócio havia mais de uma década, tão afinado com meu modo de pensar que já conseguíamos começar e terminar as frases um do outro — eu imaginava que fosse como Munger e Buffett. Conheci Chris, acredite, no banco TD local, onde eu era cliente, depois que minha primeira empresa, a MetaLab — que desenvolvia aplicativos para startups do Vale do Silício —, tinha decolado.

Em 2009, fui à agência da Douglas Street para pedir um novo cartão de crédito corporativo, e o caixa comentou que um consultor financeiro, o “Sr. Sparling”, queria me conhecer. Ao ser apresentado, fiquei impressionado com a juventude dele. Parecia mais o filho do Sr. Sparling do que o próprio consultor. Tinha rosto liso, sem barba, vestia um terno folgado demais e exibía um carisma exagerado, quase irritante, mas cativante, com um charme simples. Ao notar que sua sala estava coberta de placas o reconhecendo como um dos melhores funcionários do banco, soltei, seguindo o instinto:

— Você deixaria o banco? Preciso contratar um CFO.

Uma década depois, lá estávamos nós, administrando uma empresa de um bilhão de dólares e prestes a jantar com um dos nossos ídolos, Charlie Munger.

— Seja qual for a ideia que ele tiver, temos que manter a postura — falei quando viramos na rua de Munger.

— Isso aí — disse Chris. — Ouvimos e depois avaliamos.

Queríamos ser respeitosos, mas sem bajulação.

Eu já tinha visto casas de bilionários antes, visitando investidores ou interessados em negócios que comprei ou vendi no passado. Muitas vezes eram construções gigantescas, cheias de obras de arte e esculturas dignas de museu; movimentadas por um batalhão de funcionários; com entradas de carro que pareciam do comprimento de um quarteirão; e quase sempre repletas de fileiras de carros brilhando, de um quarto a meio milhão de dólares cada. Algumas até com heliporto.

Munger, no entanto, vivia mais como um dentista rico ou um pequeno magnata de mídia cujos filmes tinham ido direto para a TV a cabo — nada que lembrasse alguém cujo patrimônio superava o PIB de Mônaco.

A casa ficava escondida em uma rua tranquila de Hancock Park, um dos bairros mais exclusivos de Los Angeles. Embora as residências dessa rua valessem milhões, a dele em particular era um modesto bangalô térreo, com pouco menos de 280 metros quadrados. Fachada de estuque branco, telhado de telha de terracota típico do bairro. Um caminho simples de pedras ligava a calçada à porta dupla, pintada de amarelo vibrante e adornada com uma aldrava de latão antiga.

O jardim da frente era pequeno, com espaço apenas para algumas roseiras e uma palmeira solitária balançando na brisa. Ao redor, uma cerca branca de madeira completava o cenário. Ficava claro que Munger havia optado por manter as coisas simples.

Senti meu coração acelerar no peito enquanto Chris e eu saíamos do carro ao anoitecer, andávamos pelo caminho de tijolos e nos aproximávamos da porta. Toquei a campainha e esperamos.

Eu me sentia como se estivesse num primeiro encontro com a celebridade dos meus sonhos — suando muito, ensaiando a apresentação na cabeça e tomado por uma antecipação elétrica sobre como a noite poderia se

desenrolar. Inspirei fundo o ar quente de verão, tentando absorver o momento: o aroma adocicado das flores lilases da árvore-de-jacarandá no jardim, o som distante de Los Angeles.

Foi então que percebi as luzes vermelhas piscando nas câmeras de segurança apontadas para nós. Um momento depois, como uma revelação teatral, a porta se abriu e um homem de cerca de 40 e poucos anos nos recebeu com um sorriso caloroso.

— Bem-vindos — disse ele. — Sou Oscar, assistente do Sr. Munger. Entrem, por favor.

Ao cruzarmos o hall, Oscar nos guiou até o escritório, onde disse que Munger nos aguardava.

Enquanto caminhávamos pelo corredor, absorvi cada detalhe. As paredes cobertas de livros — novos e antigos. Papel de parede luxuoso na sala de jantar, cortinas bege e poltronas confortáveis. Nenhum Picasso ou Rembrandt (que Munger poderia facilmente comprar), mas pequenas pinturas a óleo e gravuras bonitas.

Havia lembranças por toda parte: dois patos de porcelana na sala de estar, tigelas orientais nas estantes, um conjunto de chá de prata na sala de jantar, presentes e fotos de uma longa e notável carreira. A casa parecia a de avós ricos, mas o único sinal de que um bilionário morava ali eram as câmeras de segurança, como pássaros empoleirados na fachada, vigiando a propriedade.

Quando entramos no escritório, repleto de livros até o teto, Munger estava sentado numa poltrona La-Z-Boy, pernas cruzadas, ao lado de uma pilha enorme de livros sobre a mesa. Duas lâmpadas halógenas gigantes iluminavam-no como se fosse uma escultura em galeria.

Soube depois que ele havia perdido um dos olhos anos antes, durante uma cirurgia de catarata malfeita, e as luzes ajudavam na leitura.

Sentado à sua frente estava Andrew Marks, amigo em comum que organizara o jantar, e que fez a apresentação:

— Charlie — interrompeu Marks, com educação —, estes são meus amigos Andrew e Chris. Eles têm uma mini Berkshire Hathaway focada em empresas de tecnologia no Canadá.

— Olá — disse Munger, erguendo os olhos para nós. Fiquei impressionado com o quanto ele se parecia com o busto que tínhamos na lareira do escritório, quase idêntico: rosto redondo, uma mecha fina de cabelo prateado e óculos de aro grosso.

— Prazer enorme em conhecê-lo, Charlie — falei, animado. — Somos grandes admiradores.

Chris, igualmente entusiasmado, falou por cima de mim:

— Grandes admiradores. Prazer enorme, Charlie. (Parecíamos dois cocriadores de uma mesma frase-palíndromo.)

Munger tinha 97 anos, mas logo ficou claro que estava lúcido como sempre.

Conversamos rapidamente no escritório e, em seguida, fomos conduzidos à sala de jantar, com papel de parede que lembrava tapeçaria, estampado de flores verdes e rosas. Ao nos sentarmos, fiquei aliviado ao perceber que Chris e eu havíamos escolhido a roupa certa: Munger vestia calças de terno cinza, camisa verde xadrez e seu próprio tipo de calçado acolchoado — que presumi serem sapatos Dexter, de uma empresa que eu sabia que a Berkshire Hathaway havia adquirido por US\$433 milhões em 1993.

Ali, Munger comandava a conversa, e era quase exatamente como eu o havia imaginado: brilhante, engraçado, afiado.

Estava cheio de frases certeiras, do tipo que poderia ter sido escrito por uma equipe de redatores, mas que ele claramente tirava da própria mente.

— Estar em um negócio com má economia é como ser a peteca no jogo de badminton de outra pessoa — disse, enquanto cortava um pedaço do bife.

— Quando você entende o quanto um problema é difícil, ele já está meio resolvido — acrescentou, com vagens de feijão balançando no garfo.

E, entre garfadas de salada, disparou para mim e para Chris:

— Você só precisa estar certo uma vez para ficar muito rico.

Essas não eram frases vazias; significavam tudo para ele. Eram fórmulas, princípios e valores para viver — capazes de gerar um retorno composto de 1.800.000% sobre um investimento. Ele era uma enciclopédia viva e falante, não apenas de como enriquecer, mas de como o sistema funcionava, e de como podia produzir bens e serviços de alta qualidade para todos, em qualquer degrau da escada financeira. E, embora fosse insanamente rico, preferia viver como se não fosse.

Décadas antes, explicou, quando fez seu primeiro milhão de dólares, não gastou um centavo: reinvestiu cada dólar, continuando a viver com seu salário médio anual. As coisas não tinham mudado muito. Ele contou que, até poucos anos atrás, viajava para cada reunião do conselho da Costco na classe econômica da Alaska Airlines — mesmo a Berkshire possuindo não apenas um, mas *milhares* de jatos particulares via NetJets.

Quando comentei, de passagem, que tinha gostado da camisa verde dele, seus olhos brilharam. Apontando para a própria camisa, contou animado:

— Tenho comprado essas camisas de flanela da L.L. Bean há anos. Mas, da última vez que olhei, custavam US\$59,95 cada! Resolvi comparar os preços na Costco e encontrei uma flanela por US\$49,99. Meu sobrinho me mostrou o AliExpress, e descobrimos que lá você consegue dois pacotes de camisas de flanela por apenas US\$34,99!

(Soube depois que o relógio “de ouro” enorme que ele usava não era de ouro coisa nenhuma, mas uma “pechincha” de US\$30 encontrada online, da qual se orgulhava imensamente.)

Ao longo dos anos, conheci pessoas que fingiam não ligar para a própria riqueza, usando camisetas brancas de mil dólares ou dirigindo um Honda Fit de vinte anos até seu jato particular secreto. Mas com ele parecia ser diferente: realmente não se importava com luxos. Amava aprender e, depois, aplicar o

conhecimento apostando alto quando as probabilidades estavam a seu favor. Mais sobre o prazer intelectual do que sobre o jato particular.

Uma das coisas que também observei, ao longo dos anos, sobre magnatas dos negócios — especialmente os do Vale do Silício — é que, embora todos fossem claramente brilhantes à sua maneira, muitos agiam como se tivessem resposta para tudo. Elon Musk, que é um gênio no que diz respeito a carros elétricos e foguetes, já expôs nas redes sociais suas “expertises” sobre tudo, desde política monetária global (sobre a qual, claramente, sabe muito pouco) até epidemiologia e funcionamento de vírus (sobre o que sabe ainda menos).

Steve Jobs, que uma geração de empreendedores — eu incluso — cresceu idolatrando, entendia de eletrônicos de consumo e marketing melhor do que qualquer outra pessoa no planeta, mas era tão convicto de seu próprio gênio que acreditou saber mais sobre o próprio câncer do que sua equipe de oncologistas. Tentou tratar o câncer de pâncreas com uma dieta de frutas. E, claro, fracassou.

Com Munger, porém, o que me chamava atenção era algo completamente diferente: embora fosse claramente um oráculo em investimentos, capitalismo e nas áreas de seu interesse — como ciência e psicologia —, ele não se mostrava inflexível nem opinativo em relação a outros assuntos.

Era até humilde em admitir que não sabia tudo, inclusive sobre investimentos. Dizia que havia empresas nas quais não se sentia confortável em especular. Uma de suas frases favoritas, ao discutir um tema complexo, era simplesmente dizer:

— É difícil — acompanhado de um leve encolher de ombros —, o equivalente, num debate, a “desistir da rodada” antes de passar para o próximo tópico.

Ele não precisava ter respostas para tudo; mantinha-se dentro do que chamava de seu “círculo de competência” — as áreas em que era especialista. Na verdade, contou que preferia evitar a estupidez a tentar ser inteligente.