

Gestão por resultados: o que é e como desenvolver

Você sabe dizer se as decisões mais corretas para seu time ou empresa estão sendo tomadas? Desenvolver uma gestão por resultados ajuda bastante. Descubra mais sobre essa técnica e pratique.



Saber o caminho que está sendo traçado pela sua empresa é importante. A nossa pergunta para você é: como isso é feito dentro da sua instituição? Os [Key Performance Indicators](#) ou Indicadores-chave de Performance, que a comunicação empresarial – principalmente o Marketing – chama de KPI, já é um grande passo adotado por empresas de sucesso. Eles mostram valores mensuráveis para uma marca e como podem ser alcançados.

Na mesma linha, temos o que chamamos de Gestão por Resultados. Esse é um conceito criado na década de 50, que fala basicamente sobre como organizar uma empresa. O objetivo é mostrar uma forma de todos trabalharem conscientemente e pelo objetivo de trazer mais sucesso para a marca.

No post abaixo você entenderá mais o que é esse conceito de forma detalhada e como fazer a gestão de resultados na sua empresa de uma maneira prática e eficiente.

O que é gestão por resultados

Peter Drucker foi um famoso administrador que ganhou ainda mais destaque quando, em 1950, publicou o livro “*The Practice of Management*”, explicando um novo termo que ele definiu como Management by Objectives, o MBO.

O termo explica que, se gestores de uma empresa traçarem um

objetivo e dividi-lo em pequenas metas sequenciais, as chances de obter bons resultados são bem maiores. Ele explica que, quando uma equipe trabalha em conjunto para uma única meta, as respostas são atingidas com mais força e rapidez.

Por que a gestão por resultados é importante para uma empresa?



A gestão por resultados, quando aplicada corretamente, traz uma série de benefícios para a administração e, conseqüentemente, para o financeiro de uma empresa. Entre as importâncias que esse conceito traz para a instituição, queremos destacar:

- Todos passam a ser responsáveis pelos resultados. Isso implica que toda a equipe trabalhará para o seu próprio sucesso dentro da empresa. A consequência também é que todos serão responsáveis pelas oportunidades perdidas;
- Cada resultado serve como referência para a próxima meta a ser concluída;
- O foco da gestão por resultados não está no que é feito durante o processo, mas em como esse processo é realizado para obter o máximo possível de resultados positivos;
- Cada setor ou equipe precisa estar integrada. Todas trabalham para os mesmos resultados;

Não realizar esse planejamento é um dos [grandes erros que um empreendedor pode cometer](#).

‘O que se obteve’ acima de ‘como se obteve’



Em um sistema de gestão por resultados, aquelas pessoas que estão em cargos de liderança traçam o [planejamento estratégico](#) e lançam aos seus liderados. Geralmente não há rigidez nos processos, normas de como deve ser feito algo. Claro que há controle e diretrizes, mas a forma como os colaboradores farão suas tarefas é menos controlada.

O importante aqui é o que se obteve no final e não como se obteve. O foco é realizar todos os objetivos dentro do tempo traçado e de uma forma que não haja prejuízos no futuro. Ou seja, tudo é pensado para se feito da melhor forma possível para todos, mas sem infringir nenhuma norma maior da empresa.

Pode parecer que a gestão de resultados pede a solução das etapas às pressas. Na verdade, não é assim que funciona. Um objetivo terá o tempo hábil para ser concluído de forma segura.

Principais etapas da gestão por resultados

O sistema de gestão por resultados não é complexo, mas precisa ser elaborado com atenção. Para que ele funcione corretamente. De acordo com Peter Ducker, todo o processo de conter 5 etapas fundamentais. São elas:

1 – Revisão dos objetivos organizacionais

A primeira etapa inclui a revisão de todos os objetivos organizacionais e necessários para que o resultado máximo seja obtido. Aqui os gestores conhecem profundamente o planejamento estratégico e todas as ambições da empresa com a ação que está iniciando.

2 – Definição dos objetivos dos

colaboradores



Para que um planejamento seja executado é preciso de colaboradores e equipes. O segundo passo é realizar uma reunião com todos os gestores e pessoas envolvidas no projeto para definir, com base nas capacidades de cada um, qual o papel que todos exercerão na estratégia. Aqui também são definidos os prazos e como serão feitas as apresentações e avaliações de desempenho de cada colaborador.

3 – Monitoramento do processo

O monitoramento é a primeira etapa de um planejamento de gestão por resultados, mas que se funde com todas as duas próximas fases a partir daqui. É quando os gestores e seus liderados se reúnem para conversar sobre os objetivos e o andamento do projeto. O monitoramento pode ser feito em uma frequência variável, dependendo da necessidade de cada equipe. É permitido aqui também voltar um pouco e redefinir os objetivos, caso esse seja o melhor caminho.

4 – Avaliação de desempenho

Além da monitoria do processo, realizar a avaliação de desempenho de cada colaborador é fundamental. A avaliação geralmente é feita no final de cada período, sempre que as etapas finalizam. Essas avaliações apontam as principais dificuldades de cada colaborador e visam a melhoria de cada um desses obstáculos.

5 – Recompensa



A última etapa da inclui a apuração de todos os resultados obtidos e a recompensa para cada um deles. Esse tipo de recompensa pode ser institucional, incluindo uma promoção ou

aumento de salário, como pode ser motivacional, como folgas, premiações em dinheiro ou outra ideia sugestiva. A dica é pensar nestas recompensas antes de iniciar o processo e também evitar utilizá-las como maior objetivo da realização das metas. As recompensas devem ser apenas uma forma de reconhecimento e não de disputa.

O que você achou do sistema de gestão por resultados criado por Peter Ducker? Alguma ação similar já é praticada em sua empresa? Conta para nós nos comentários!

Queremos também convidar você a conhecer diversos outros conteúdos sobre [Negócios](#) que ajudaram no desenvolvimento e crescimento da sua empresa!

10 Livros que Quem Está Procurando Emprego Deveria Ler

Buscar recolocação profissional pode ser algo estressante. Entre preparar currículo, cartas de apresentação e participar de entrevistas, sobra pouco tempo e, principalmente, disposição para ler um livro – mas você deveria fazer isso!

A leitura é extremamente benéfica para a sua busca de emprego. Além dos aprendizados e *insights* que podem surgir ao ler um bom livro, estar antenado e atualizado ao que acontece não somente no seu mercado pode fazer diferença na conversa com algum recrutador – trocar figurinhas sobre determinado livro é uma ótima maneira para se quebrar o gelo, por exemplo.

Além disso, pense que, mais do que um bom currículo, o

conhecimento pode te colocar à frente de seus concorrentes. O fato de você ter lido bons livros que esses caras não tiveram contato o coloca em vantagem.

Mas, por onde começar?

A pedido dos amigos do [12min](#), criei uma lista com 10 livros que você deveria ler caso esteja em busca de novos desafios. E não pense que são livros com dicas de como preparar um bom currículo ou se portar bem numa entrevista de emprego: mantenha a mente aberta para o que está por vir! Grandes ideias podem surgir de conexões inesperadas!

1 – Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas



Antes de tudo, este é um livro sobre relações humanas. Quem está em busca de recolocação, independente da área de atuação, terá que trabalhar seu relacionamento interpessoal. Para Dale Carnegie, o sucesso financeiro é 15% de conhecimento profissional e 85% *“da capacidade de expressar ideias, assumir a liderança e despertar o entusiasmo entre as pessoas”*. Ele enfatiza técnicas fundamentais para lidar com as pessoas sem fazê-las se sentir manipuladas. Comece por esse livro!

[Leia/ouça no 12min](#) | [Compre na Amazon](#)

O que você vai aprender?

- Como a gentileza o torna mais suscetível a conseguir o que você quer;

- Como se apresentar e ser mais sociável em qualquer ambiente;
- Como extrair o melhor de um relacionamento com habilidades pessoais;
- Como ser um bom líder utilizando estratégias de relacionamento interpessoal.

[Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas](#)

2 – Foco



Apesar de apresentar uma variedade de estudos científicos e casos documentados, este não é um livro de ciência: qualquer um pode seguir seus argumentos e exemplos. Em “*Foco*” podemos entender as causas dos efeitos das emoções e como elas ajudam ou dificultam nossa capacidade de resolver problemas.

[Leia/ouça no 12min](#) | [Compre na Amazon](#)

0 que você vai aprender?

- Entenda os dois componentes do seu cérebro – a mente *top down* e a mente *bottom up*;
- Descubra o papel do foco no seu dia a dia;
- Descubra como o autoconhecimento ajuda você a evoluir seu jeito de raciocinar;
- Aprenda a usar seu foco para liderar melhor;
- Descubra como criar empatia com as pessoas ao seu redor;
- Aprenda a usar seu cérebro de maneiras diferentes para situações diferentes.

3 – Produtividade Para Quem Quer Tempo



Obrigatório para quem quer integrar sucesso e felicidade. Este livro vai te mostrar como produzir mais sem ter que trabalhar mais. E, talvez você esteja pensando: “*ok, mas essa é uma lista para quem está procurando emprego*”. Bom, a recolocação profissional é um trabalho contínuo. Geronimo Theml pode te ajudar a utilizar seu tempo de maneira inteligente através de dicas simples e práticas.

[Leia/ouça no 12min](#) | [Compre na Amazon](#)

0 que você vai aprender?

- Aumente seus níveis de energia;
- Desenvolva uma mentalidade vencedora;
- Aplique o método de produtividade inteligente.

4 – O Poder do Hábito



Um livro que me ajudou a sair da inércia. É um daqueles pra se ter na cabeceira. Graças ao *best-seller* de Charles Duhigg aprendi a criar bons hábitos e, principalmente, a extinguir os maus. É uma boa pedida para quem precisa se reinventar.

[Leia/ouça no 12min](#) | [Compre na Amazon](#)

0 que você vai aprender?

- Como os hábitos funcionam;

- Como criar novos hábitos;
- Como líderes criam hábitos.

5 – Pense Simples

Muito se fala em “*pensar fora da caixa*”, mas, antes disso, você deve pensar simples. Neste livro, escrito por Gustavo Caetano, fundador da SambaTech, você entenderá como o fracasso pode moldar a mentalidade para o sucesso. O autor fala da importância de ser ágil e leve para se manter com alto potencial inovador e a não acreditar no “*sempre foi assim*”.

[Leia/ouça no 12min](#) | [Compre na Amazon](#)

0 que você vai aprender?

- Quando inovar e como desenvolver a inovação;
- Como descobrir no que você deve apostar;
- Como saber qual rumo tomar;
- Como saber em qual mercado atuar.

[Pense Simples](#)

6 – Mindset

Não se engane com “*Mindset*”: este não é um livro de autoajuda; a base científica por trás do trabalho de Carol Dweck torna a obra um estudo sobre saúde mental. Você descobrirá que, com os pensamentos certos, será capaz de fazer qualquer coisa – sério! É uma ótima leitura para você analisar e rever sua forma de enxergar o mundo.

[Leia/ouça no 12min](#) | [Compre na Amazon](#)

0 que você vai aprender?

- Seu sucesso é determinado por sua atitude mental;
- Sua atitude mental também determina seus relacionamentos;
- Você precisa se esforçar constantemente para mudar sua atitude mental.

7 – A Arte de Fazer Acontecer

[Leia/ouça no 12min](#) | [Compre na Amazon](#)

Este livro de David Allen é capaz de ajudar pessoas ocupadas a restabelecerem o controle de suas vidas, contribuindo para seu sucesso pessoal e profissional. Em “*A Arte de Fazer Acontecer*”, o autor apresenta o sistema de gestão Getting Things Done (GTD) que tem ajudado inúmeras pessoas e empresas a colocarem ordem no caos – talvez seja o empurrãozinho que você precisa pra mudar de vida!

O que você vai aprender?

- Descubra um novo método de produtividade;
- Entenda as etapas do GTD;
- Descubra como se tornar mais produtivo com regras simples;
- Saiba como planejar seu dia, sua semana e sua vida;
- Saiba como se organizar para entregar resultados sempre.

8 – Os Segredos da Mente Milionária

O título talvez afaste os mais céticos, mas, em “*Os Segredos da Mente Milionária*”. T. Harv Eker dá uma aula de finanças. Suas contas estando no vermelho ou não, recomendo fortemente que você devore este livro! Eker mostra como substituir uma mentalidade destrutiva – que você talvez nem perceba que tem – pelo que ele chama de “*arquivos de riqueza*”, 17 modos de pensar e agir que distinguem os ricos das demais pessoas.

[Leia/ouça no 12min](#) | [Compre na Amazon](#)

O que você vai aprender?

- Aprenda de onde vem seus conceitos sobre dinheiro;
- Aprenda a analisar seus modelos mentais sobre finanças e a evoluí-los;
- Saiba como definir objetivos audaciosos;
- Entenda como não passar modelos mentais corretos sobre

- finanças para seus filhos;
- Entenda os princípios fundamentais para enriquecer;
- Descubra como controlar seu destino.

9 – Inteligência Emocional

Procurar emprego é como um jogo. Há vencedores e perdedores todos os dias. Numa partida de futebol, por exemplo, não basta talento: o fator emocional conta muito. Além dos pés, os atletas precisam estar com a cabeça no lugar. O livro de Daniel Goleman cita exemplos de casos do cotidiano que procuram demonstrar a incapacidade das pessoas em lidar com as próprias emoções, tendo como consequência a destruição de vidas e o abalo de carreiras promissoras. Bom, o êxito na sua busca por um novo emprego depende, entre outros fatores, da sua inteligência emocional. Então, se você nunca leu esse livro, não perca tempo! – é possível que seus concorrentes já o tenham lido...

[Leia/ouça no 12min](#) | [Compre na Amazon](#)

0 que você vai aprender?

- Descubra o papel da inteligência emocional em nossas vidas;
- Descubra as 5 características de inteligência emocional;
- Entenda como nosso QE se diferencia do nosso QI;
- Aprenda a desenvolver sua auto motivação;
- Entenda como motivar e ajudar sua equipe a crescer emocionalmente;
- Aprenda a usar seu QE nos seus relacionamentos.

10 – O Catador de Sonhos



Eu já estive desempregado e sei como, depois de um tempo, fica cada vez mais difícil acreditar em nós mesmos. É desmotivador. Naquela época eu me apegava em histórias de sucesso para não desistir. *“Se ele conseguiu, eu também consigo”*. A leitura de biografias é uma ótima maneira de passar o tempo com um conteúdo de fácil digestão e que lhe motivará em sua busca pelo sucesso. *“O Catador de Sonhos”* conta a história de Geraldo Rufino, homem que começou a vida como catador de lixo reciclável e hoje é presidente da JR Diesel, cujo faturamento é superior a 50 milhões de reais por ano. Nesse meio tempo, ele já quebrou seis vezes e nos mostra em seu livro que saiu de todas essas quebras mais sábio – e mais rico.

[Leia/ouça no 12min](#) | [Compre na Amazon](#)

O que você vai aprender?

- Conheça Geraldo Rufino;
- Entenda o motivo de seu sucesso;
- Conheça os pilares que estruturam sua vida profissional;

[O Catador de Sonhos](#)

5 Profissões para quem Gosta de Trabalhar Sozinho

Você já deve ter percebido que está cada vez mais comum encontrarmos profissionais que preferem trabalhar sozinhos. E, graças aos recursos tecnológicos e à internet, muitos têm conseguido transformar esse sonho em realidade.

Existem vários motivos que fazem as pessoas preferirem esse tipo de trabalho.

Algumas [não querem sair de casa para trabalhar](#), seja por causa do trânsito, da dificuldade para se concentrar em outros ambientes ou até mesmo por quererem conciliar o trabalho com outros compromissos, como família, estudos, outros projetos e viagens, por exemplo.

Já outros querem se tornar empreendedores e responsáveis por suas próprias carreiras, ter mais autonomia sobre as suas decisões e, ainda, pela possibilidade de trabalhar com aquilo que gostam.

Independentemente de qual é o seu perfil, se você se identifica com algum desses e também tem interesse em trabalhar sozinho, não pode deixar de ler este post.

Nós separamos 5 profissões que oferecem essa possibilidade e mostramos como você pode atuar em cada uma delas.

1. Freelancer

Ser freelancer é uma das maneiras mais conhecidas de trabalhar sozinho.

O freelancer é um profissional liberal que não mantém vínculos empregatícios. Ou seja, os seus serviços podem ser contratados por pessoas ou empresas, são prestados de forma autônoma e por

um período de tempo determinado.

Existem várias oportunidades para quem tem interesse em trabalhar como freelancer, principalmente dentro do mercado digital.

A internet facilita a comunicação entre os profissionais e as pessoas que buscam serviços, além de permitir que vários trabalhos sejam feitos remotamente, sem a necessidade do freelancer comparecer a algum espaço físico e se encontrar com colegas e chefes.

É por isso que quem tem experiência em alguma área pode usar o que sabe para começar a prestar serviços como autônomo.

Assim, a pessoa se torna praticamente a única responsável por gerir o seu tempo, a quantidade de trabalho, o tipo de atividade exercida e os clientes que deseja atender.

Entretanto, por mais que esse não seja um emprego fixo, o freelancer ainda precisa cumprir prazos e negociar regras e detalhes com os clientes.

Principalmente no início, quando o profissional ainda não tem experiência, pode ser preciso aceitar alguns projetos que não são exatamente aquilo que ele gostaria, pois somente assim ele vai conseguir se aperfeiçoar e ganhar autoridade no mercado.

No entanto, quanto mais você trabalhar, mais confiança e credibilidade vai adquirir.

Com a prática, você vai começar a compreender o tempo que gasta para cada trabalho, quais são os seus pontos fortes, as suas dificuldades, o que te diferencia dos concorrentes, entre outras características.

Tudo isso vai te ajudar na construção de um portfólio ou currículo de qualidade para apresentar para os clientes e conseguir cada vez mais projetos.

Conheça algumas das profissões que permitem o trabalho como freelancer:

- Fotógrafo;
- Redator;
- Videomaker;
- Consultor;
- Tradutor;
- [Profissional de marketing](#), entre outros.

2. Designer

Se você é designer, também vai encontrar várias oportunidades no mercado para trabalhar sozinho, seja como freelancer ou abrindo o seu próprio negócio.

Como a [profissão](#) envolve vários tipos de serviço, resolvemos reservar um tópico apenas para falar dela. Assim, fica mais fácil para você compreender todas as possibilidades que a área oferece.

Hoje, com o crescimento do mercado digital, muitas empresas têm tido dificuldade para ocupar a internet de maneira assertiva e atrativa para os clientes.

Por isso, as empresas têm recorrido a designers autônomos para melhorarem a sua imagem e se destacarem, seja através do seu site, do blog ou até mesmo das redes sociais.

Se você tem experiência nesse tipo de serviço e está se perguntando como trabalhar sozinho, pode começar a oferecer seus serviços de criação de conteúdo visual personalizado para as marcas.

São várias peças digitais que podem ser criadas por um designer:

- Logotipos;
- [Infográficos](#);

- Imagem de perfil para redes sociais;
- Imagem de capa para redes sociais;
- Identidade visual para blogs ou sites;
- Ilustrações, entre outros conteúdos para compartilhamento.

Também existem várias possibilidades para quem prefere criar produtos gráficos para serem impressos, como:

- Banners;
- Panfletos;
- Jornais;
- Revistas;
- Cartões de visita;
- Adesivos;
- Embalagens etc.

Se você tiver conhecimento na área de design e ainda souber um pouco de programação, também pode trabalhar com a criação de layouts para aplicativos, sites ou outros produtos digitais.

A diferença é que, nessas oportunidades, você vai precisar entender como o produto funciona no geral, para entregar um layout que realmente vai se adequar e funcionar exatamente como o esperado.

3. Produtor

Sabe todo aquele conhecimento que você tem sobre um assunto específico?

Pode ser a sua profissão, aquilo que você faz como hobby ou alguma atividade na qual você tenha bastante experiência.

Que tal usar isso para produzir conteúdo e ganhar dinheiro?

O [produtor](#) é o profissional que transforma o que sabe em um produto que será vendido para outras pessoas. No mercado físico, o produtor pode ser artesão, costureiro, cozinheiro, escritor ou professor.

Já o mercado digital amplia bastante as possibilidades para quem deseja trabalhar sozinho criando um produto. Afinal, um produto digital tem um alcance maior de clientes, além de oferecer escalabilidade de lucros para o profissional.

Se quiser trabalhar na área, você pode criar um curso online ou algum outro produto digital para ser comercializado na internet, como e-books e podcasts.

Com o mundo digital em constante crescimento, é possível encontrar curso online preparatório até para provas complexas como o Enem.

Independentemente do formato de seu produto, você vai precisar ser um especialista na área escolhida e ter facilidade para se comunicar com o público, pois o seu produto precisa transmitir tudo aquilo que você sabe.

Pode ser uma matéria do ensino regular ou algum conhecimento específico relacionado à alimentação, saúde, cultura, informática, política e vários outros temas.

Essa profissão pode ser uma opção tanto para quem quer começar uma nova carreira quanto para aqueles que buscam apenas [ganhar uma renda extra](#).

4. Afiliado

Com o crescimento do mercado de produtos digitais, o trabalho de afiliado também começou a ser mais valorizado.

Se você nunca ouviu falar no termo, vamos definir exatamente o que é um afiliado e como ele trabalha.

Essa profissão tem sido escolhida por muitas pessoas que querem ter um negócio digital, mas não têm conhecimento ou interesse em criar um produto próprio.

Diferente do produtor, que precisa ter todo o conhecimento

para criar um produto, o afiliado precisa entender tudo sobre estratégias de marketing e ser um bom vendedor.

Ele não trabalha na criação, mas sim na divulgação do produto de outras pessoas, fazendo com que o cliente conheça o trabalho do produtor e chegue até ele para realizar a compra.

O afiliado pode promover produtos físicos ou virtuais, o que importa é que ele estude e conheça detalhadamente o consumidor que precisa alcançar.

Nesse formato de trabalho, o profissional divulga links para o produto e recebe comissões pelas vendas efetuadas.

Para facilitar esse trabalho, existem vários [programas de afiliados](#) que contam com uma plataforma online, geram os links codificados e intermediam a relação entre produtores e afiliados.

5. Dono de e-commerce

O termo [e-commerce](#), traduzido para português como comércio eletrônico, é bastante difundido atualmente.

Contudo, nem todo mundo sabe exatamente o que é e como funciona, por isso as pessoas acabam chamando todas as lojas virtuais de e-commerce. Mas isso não é o correto.

Para ser chamada de [e-commerce](#), a [loja online](#) deve vender apenas produtos de uma única empresa ou revendedor.

Já as lojas que funcionam como intermediadoras para várias empresas venderem os seus produtos são conhecidas como *marketplaces*.

Cada um desses formatos tem as suas vantagens e desvantagens, mas o e-commerce oferece mais flexibilidade para o profissional criar o seu próprio layout, personalizar a comunicação com os clientes e oferecer produtos específicos

para um nicho mais segmentado.

No seu [e-commerce](#), você pode vender produtos físicos, como alimentos, cosméticos, roupas, objetos decorativos, produtos de higiene e por aí vai. Consulte uma [lista de fornecedores](#) e conheça diversas oportunidades para o seu negócio.

É possível vender o que você mesmo produz ou se tornar revendedor de uma marca específica. Independentemente do que você escolher, saiba que você precisa organizar toda a logística para ter estoque e fazer a entrega dos produtos para os consumidores.

Muitas vezes, são esses fatores que impedem que os empreendedores levem os seus projetos adiante e abram os seus e-commerces.

Se você também não quer ter que se preocupar com isso, mas ainda assim quer trabalhar com vendas online, há sempre a opção de ser um afiliado (que falamos no tópico anterior).

Comece a trabalhar na internet

Todas essas profissões são ótimas opções para quem quer trabalhar sozinho. Entretanto, pode ser que, futuramente, você precise da ajuda de outras pessoas para dar continuidade ao seu trabalho e conseguir atender toda a demanda.

Se isso acontecer, você pode [abrir o seu próprio negócio](#) e contratar funcionários para realizar as tarefas mais operacionais, enquanto você foca apenas na parte mais estratégica do seu negócio.

A experiência de trabalhar sozinho vai te dar os recursos necessários para treinar as pessoas contratadas e otimizar os seus resultados.

Se você está buscando mais opções de trabalhos para transformar a sua carreira, saiba que existem várias outras

possibilidades para quem quer trabalhar online. Para se inspirar, confira neste post [30 ideias de produtos para vender na internet](#).

Guest post produzido pela equipe da [Hotmart](#).

Como reter o cliente pode trazer o sucesso do seu negócio

O que tem mais valor: reter o cliente que já está com a sua marca ou conquistar novos? Nos dias atuais, é comum as empresas investirem muito dinheiro e energia em [estratégias de aquisição](#), como forma de estimular o crescimento rápido.



No entanto, muitos especialistas garantem que esse não é o caminho. Reter o cliente deve ser também uma prioridade, em qualquer empreendimento, independentemente do porte.

Em síntese, atrair novos clientes, ignorando os clientes antigos, pode ser um péssimo negócio. Porque, fazendo isso, sua empresa estará apenas trocando 6 por meia dúzia, sem ampliar a base.

Fazendo a coisa certa

Ninguém tem dúvidas de que ações de atração de cliente, muitas vezes, são onerosas. Você precisa chamar a atenção dele para a sua marca, [criar relacionamentos](#), despertar confiança e o interesse pela aquisição do seu produto/serviço e, finalmente, fechar a venda. Tudo isso tem custo.

Segundo [Philip Kotler](#), um dos maiores especialistas em marketing em todo o mundo, conquistar um novo cliente custa até 7 vezes mais que manter um atual.

Mas reter o cliente também exige esforço e tem o seu preço. No entanto, essas ações, além de pesarem menos no orçamento, trazem outros benefícios. Por exemplo, pesquisa da Harvard Business School mostrou que para cada 5% de aumento na taxa de retenção de clientes, os lucros sobem de 25% para 95%.

Como reter o cliente

Satisfação de um cliente hoje não garante a sua fidelização para o resto da vida, Por isso, você precisa otimizar e atualizar com frequência as suas estratégias de retenção. Isso não significa gastar rios de dinheiro. Use a criatividade.

Veja 7 dicas de ações para reter o cliente:

Conheça e acompanhe o seu cliente



A coisa mais importante é saber quem é o seu cliente, quais são as suas preferências, sonhos e necessidades. Onde ele está? O que ele compra e com que frequência? Depois, siga-o. Ou seja, se você quer manter o cliente com a sua marca, esteja com ele. Acompanhe-o onde ele for, por todos os canais. E [lembre-se de ajudá-lo](#), de cara boa, quando ele precisar de algum suporte ou qualquer outro tipo de atenção. Neste caso, se ele não se sentir apoiado, você provavelmente perderá um cliente e ganhará um inimigo irritado.

Feedback

Queira saber tudo o que o seu cliente pensa sobre o seu produto/serviço, sobre o seu atendimento, política de preços, facilidades de acesso etc. Acompanhe o histórico de compras dele. Com base em todas essas informações, é possível corrigir falhas ou ter insights para melhorar e crescer ainda mais. Um cliente, por exemplo, pode adorar o seu produto, mas tem dificuldades de chegar até a sua loja ou de navegar pelo seu

website. E aí ele troca de marca apenas por uma questão de comodidade. Se você souber desse problema, talvez possa evitar essa migração. Então, ouça o seu cliente.

Crie experiências inesquecíveis



Supreenda o seu cliente com ações que ele vai adorar e ainda espalhará para todo mundo. O ideal é pensar em algo que ele não está esperando. Imagine que você tem uma empresa de seguros. O seu cliente está no meio de uma rodovia, com o carro quebrado, crianças inquietas, debaixo do sol de rachar, todo mundo morrendo de sede e de fome... Então, chega o reboque, um pouco atrasado, por causa do trânsito. Mas aí, o motorista atencioso pergunta se você e a sua galerinha querem água. Como num passe de mágica, surgem aquelas garrafinha geladíssimas... Elas parecem um prêmio de loteria... Depois ele também lhe oferece sacolinhas recheadas de guloseimas... Nessas circunstâncias, água e biscoitinhos têm poder imensurável de [encantar o cliente](#).

Mantenha contato permanente

Não deixe o seu cliente se esquecer da sua marca. Como você tem os dados dele, personalize o conteúdo das mensagens e as recomendações que lhe forem enviadas. Você pode fazer isso por meio de mensagens de textos ou até mesmo material impresso. Mas, hoje em dia, quase todo mundo tem [e-mail](#). Use-o. Aproveite para testar sempre quais os assuntos levam a um maior número de visualizações, os melhores horários e tipos que mais agradam o seu cliente. Depois, aproveite tudo a seu favor.

Faça o seu cliente se sentir VIP



Todo mundo adora se sentir especial. Faça isso pelo seu cliente, por meio de um programa que dá a ele um status de exclusividade. Você pode aumentar a pontuação e as recompensas, toda vez que ele fechar um negócio. Isso estimula novas compras. E existem inúmeras outras ações. Por exemplo, uma loja de roupas ou sapatos, pode avisar o cliente, em primeira mão, sempre que chegar uma novidade que é a cara

dele. Ou, quando estiver vindo uma promoção superespecial.

Seja transparente

Não subestime a inteligência do seu cliente. Jamais minta ou omita informações relevantes sobre o seu produto. E não prometa o que não pode cumprir. Pelo contrário, seja transparente em todos os processos, esteja aberto para ouvir e disposto a resolver qualquer problema que possa surgir após a compra.

Invista em Cross-selling e Up-selling



O objetivo aqui não é empurrar coisa que o cliente não quer. Ao comprar por impulso algo que não precisa ou que não tem qualquer relevância para ele, o cliente ficará insatisfeito, depois de fechar a transação. Isso não é bom. [Cross-selling e Up-selling](#) devem ser usados para oferecer algo que complemente ou promova um upgrade em relação ao que foi escolhido. Sem pressão, sem insistência.

Essas são algumas dicas legais de como reter o cliente. Mas,

se você quer aprender mais sobre como conhecer a fundo o seu consumidor, sugerimos uma leitura especial:

[Buyer Personas](#)

Segundo a autora, não conhecer os desejos e necessidades do seu consumidor é a receita certa para um desastre.

A plataforma [12MIN](#) tem o resumos de outras obras e autores fantásticos que você vai adorar conhecer.

Boa leitura!

0 que mudou na reforma trabalhista 2017

A notícia de alterações nas leis de trabalho dividiu opiniões no Brasil. Você sabe o que mudou na reforma trabalhista 2017? Nós contamos como isso pode afetar você.

O ano de 2017 marcou a economia brasileira sob diversos aspectos. A reforma trabalhista foi um deles. Sancionada em 1943, pelo então presidente Getúlio Vargas, tivemos poucas atualizações na legislação trabalhista até hoje.



A notícia da nova reforma trabalhista 2017 motivou muitos debates e colocou a população brasileira em lados opostos. Junto com a notícia das mudanças, veio também uma onda de fake news sobre como aconteceria essa transição de leis.

Pesquisamos com atenção e elencamos o que mudou na reforma trabalhista 2017, destacando os principais pontos da nova legislação. Se você ainda não sabe como as leis atuais afetarão – positivamente e negativamente – o seu trabalho, confira mais abaixo o post que preparamos!

Parcelamento de Férias



Quando se fala em tirar férias no trabalho, qual o período que primeiro vem em sua mente? O comum, até essa alteração de leis, é um período integral de 30 dias de descanso a cada 12 meses de trabalho.

Acordos de parcelamentos de férias ou venda de dias – o que acontecia com grande frequência em muitas empresas – não eram permitidos e poderiam resultar em passivos trabalhistas.

O que mudou na reforma trabalhista 2017?

Agora o trabalhador não precisa tirar os 30 dias de descanso, caso não deseje. É permitido fazer acordos legais, sem intervenção de sindicatos e parcelar as férias em até 3 períodos. As condições para que isso aconteça são:

Não é permitido período de férias menor do que 14 dias. O trabalhador pode tirar períodos maiores, desde que o último período não tenha menos de 5 dias;

As férias não podem começar com dois dias antes de finais de semana ou feriados. A justificativa é que esses dias seriam

“comidos” pelas férias, sendo um direito do trabalhador.

Demissão com acordos



Situações onde o trabalhador se demitisse ou fosse demitido por justa causa, bloqueariam o acesso a alguns direitos. Não era possível sacar o FGTS, não recebia seguro-desemprego e nem a multa dos depósitos do Fundo de Garantia, de 40%. Acordos também não eram permitidos.

O que mudou na reforma trabalhista 2017?

Agora é permitido que o patrão e o funcionário entrem em acordo sobre a quebra de contrato, com garantia do pagamento de 20% da multa dos depósitos do Fundo de Garantia e saque de 80% do FGTS. O seguro-desemprego continua não valendo para esses casos.

Esse foi um dos pontos da reforma trabalhista 2017 que mais causou divergência de opiniões. A defesa se deu pelo fato de a mudança evitar desgastes entre a relação do patrão com seus

funcionários. Os acordos podem ser feitos, registrados em contrato e os direitos estão garantidos.

Por outro lado, quem é contra a mudança afirma que a partir de agora os patrões podem pressionar mais os seus trabalhadores, com a finalidade de não pagar todos os direitos devidos.

Banco de horas negociado sem sindicatos



O banco de horas é um dos passivos trabalhistas que mais movimenta ações judiciais no Brasil. Até a nova reforma trabalhista 2017, todas as horas extras feitas pelo trabalhador não podiam ser compensadas em acordos individuais. Era necessário a intervenção de sindicatos e o banco de horas tinha validade de 1 ano. Após esse período, a empresa era obrigada a pagar o saldo em dinheiro, com um acréscimo de 50% do total.

O que mudou na reforma trabalhista 2017?

O tempo para pagamento do banco de horas diminuiu com a nova reforma trabalhista 2017. Hoje, as empresas têm até 6 meses para compensar as horas extras ou pagá-las em folha. Apesar da redução de tempo, há uma flexibilidade maior nas negociações. O profissional pode conversar diretamente com seu patrão e decidir a melhor maneira de ser restituído por suas horas extras trabalhadas.

Jornada de trabalho maiores



A jornada de trabalho brasileira há muitos anos consistia em um período de até 8 horas diárias, gerando 44 horas semanais e 220 horas mensais. O trabalhador não podia permanecer na empresa por períodos maiores do que esse e não eram permitidos acordos entre patrão e funcionários.

O que mudou na reforma trabalhista 2017?

Agora, o trabalhador pode realizar acordos com seu patrão e

alterar a jornada de trabalho para até 12 horas diárias. A condição é que haja uma folga de no mínimo 36 horas seguidas. As escalas de jornada de trabalho precisam constar em contratos, pois, do contrário, podem ser consideradas horas extras.

Home Office regulamentado



Uma das maiores mudanças da nova reforma trabalhista 2017 foi a regulamentação do trabalhador [home office](#). É cada vez mais comum que empresas optem por esse esquema de contratação, com a finalidade de reduzir custos operacionais e estruturais, além de oferecer maior flexibilidade para seus funcionários.

O trabalho a distância, ou Teletrabalho como é aplicado na nova reforma trabalhista 2017, não era regulamentado até então. Essa modalidade existia, mas na maioria das vezes, sem vínculo empregatício.

O que mudou na reforma trabalhista 2017?

Agora, a empresa pode e deve formalizar todos os seus funcionários que trabalham home office. O setor de recursos humanos deve elaborar um contrato próprio para esse tipo de função e seguir com o registro, assim como é feito com outros colaboradores. As funções do trabalhador home office precisam estar completamente discriminadas e a jornada de trabalho deve seguir todos os precedentes que já citamos mais acima, no post.

Conheça tudo o que mudou na reforma trabalhista 2017

Além dos pontos da reforma trabalhista 2017 que listamos neste post, há outros que precisam ser conhecidos. Todo o texto aprovado pode ser consultado no [site do Planalto](#). É importante que você conheça toda a lei, principalmente se está mudando de empresa ou querendo abrir seu próprio negócio.

Agora, conte para nós: você acha que o que mudou na reforma trabalhista 2017 afetará muito o seu trabalho?

Queremos também convidar você para conhecer outros posts sobre [dinheiro](#) e [negócios](#) aqui no Blog 12 Minutos.

Resumo do Livro: A Startup Enxuta, de Eric Ries!

Eric Ries é um dos maiores pensadores do movimento das startups de tecnologia do mundo. Para ele, uma startup é uma organização criada em situações de extrema incerteza, buscando

um modelo de negócios escalável e repetível. Em *A Startup Enxuta*, ele propõe um modelo diferente de se pensar sobre empreendedorismo que foi amplamente adotado pela comunidade. A metodologia da Startup Enxuta, também conhecida como metodologia lean, ajuda empresas a serem mais eficientes, gastar menos e aproveitar-se ao máximo do seu maior ativo, suas pessoas. Neste Microbook, trazemos para você um modelo para ajudar sua empresa a aprender de forma validada pelo mercado, através da experimentação rápida e constante. O jeito enxuto de criar empresas precisa de velocidade e agilidade para ser capaz de mudar de direção sempre que necessário. Deixe seu plano de negócios de lado e mergulhe conosco nessa leitura!

A Importância da Visão

Toda startup tem um norte, uma direção para onde ela gostaria de ir, que está associada diretamente a sua visão.

É preciso ter uma estratégia clara que envolva um modelo de negócios, um planejamento do produto e uma visão clara do mercado, incluindo parceiros, concorrentes e clientes. O produto vendido por uma startup é o resultado final desta estratégia e pode e deve sempre mudar, para alcançar a visão pré-determinada. Eric chama as grandes viradas estratégicas de uma startup de *pivots*. A visão quase nunca muda, mas a maioria das empresas falham por serem incapazes de executar e colocar esta visão em prática. Uma startup é uma organização humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em um ambiente de extrema incerteza, por isso é necessário ser capaz de experimentar e aprender rapidamente.

A Importância do Aprendizado Validado

É natural que as pessoas digam que aprenderam muito durante um

projeto ou ao iniciar algo novo, mas para Eric é preciso mais do que apenas aprender. É preciso validar constantemente os aprendizados e checar se eles continuam verdadeiros. Seu verdadeiro objetivo não é o aprendizado em si, mas a validação do mesmo. A validação vem através da simplificação e da comprovação de que você está resolvendo um problema que as pessoas têm. Você precisa focar no que os clientes realmente precisam e eliminar todo o resto. Em sua startup IMVU, Eric trabalhava desenvolvendo um mundo virtual 3D e plugins para ferramentas de chat em 2004. Durante a fase de testes inicial da empresa, em conversas com usuários e observando seus comportamentos, ele descobriu que os consumidores não queriam ter ou não sabiam lidar com a instalação de plugins em seus softwares de chat. Por outro lado, ele também aprendeu que as pessoas não se importavam de ter que instalar um novo software de chat, ou mesmo usar mais de um software. Esse aprendizado foi validado pelos consumidores e ele percebeu que havia desperdiçado muito tempo e recursos criando algo que as pessoas não queriam ou sabiam usar. Após esta realização, Eric e seu time perceberam que o importante era lançar experimentos rapidamente, aprender com eles e entender o que funciona e o que não funciona.

A validação vinha dos números e da análise do comportamento dos usuários. Se uma mudança ocorria e trazia bons resultados, ela era validada e mantida, caso contrário, ela era removida.

A Importância da Monetização Cedo

Na vida de uma startup, um dos seus objetivos é encontrar um modelo de negócios e isso vem através da geração de receitas. Se as pessoas pagam por algo, aquilo está minimamente validado.

A startup de Eric começou a cobrar de seus clientes bem cedo, ao contrário de muitas startups, e isso também os ajudou. É melhor ter alguma receita o quanto antes, mesmo que ela seja

pouca, do que gastar muito tempo tentando descobrir algo pelo qual as pessoas vão pagar um dia. Muitos empreendedores ficam presos no desenvolvimento de produtos por muito tempo sem cobrar dos seus potenciais clientes e sonhando com o dia em que as pessoas simplesmente irão querer pagar por seus produtos e serviços. A grande verdade é que, na maioria das vezes, adiar a cobrança é algo que leva ao desenvolvimento de produtos pelos quais as pessoas não querem pagar. Começar a cobrar cedo é importante e vai te ajudar a realmente entender quanto valor você está gerando para as pessoas com seu produto ou serviço.

Para descobrir um modelo de negócios, você precisa interagir com os potenciais clientes e capturar valor. Por isso, você precisa começar com um protótipo, ainda que incompleto e constantemente validá-lo com seus potenciais clientes. Crie metas de receita ainda que baixas, mas que crescem constantemente desde o início.

A Importância da Experimentação

Os fundadores da Zappos tinham uma visão de que as pessoas queriam comprar sapatos pela internet.

Mas como testar se isso realmente funciona, sem ter que comprar milhares de pares de sapatos, construir um site e montar um estoque? Ao invés de começar com uma grande estrutura, eles fizeram um experimento para validar se existia demanda para alcançar a visão de vender sapatos pela internet. Eles começaram tirando fotos de sapatos em diversas lojas físicas e anunciando estes sapatos na internet. Se um cliente fazia um pedido, eles iam até a loja, compravam o sapato e enviavam para o cliente. Esse produto mínimo permitiu que eles testassem diversos fatores críticos para o sucesso do negócio. Com este experimento, eles aprendiam de forma validada se havia demanda, qual a precificação ideal para os produtos deles, quais as reclamações e desafios logísticos do negócio,

com um mínimo de gastos. Essa validação permitiu que eles realmente comessem a empresa e ela foi um sucesso tão grande que acabou sendo adquirida pela gigante Amazon por mais de U\$ 1 bilhão.

Construir, Aprender, Mensurar

Para experimentar da maneira correta e gerar aprendizados validados, é preciso seguir o método científico. Assim como na ciência, no mundo dos negócios, todo experimento deve começar com uma hipótese. Uma hipótese de preço, por exemplo, testa se o produto realmente gera valor para os usuários. Uma hipótese de marketing, por outro lado, testa se a empresa consegue chegar até os consumidores a um custo que permita gerar lucro. Para testar o valor do seu produto para o cliente, encontre potenciais clientes para executar o experimento. Para conduzir um teste efetivo, você precisa seguir 3 passos principais:

- **Construir;**
- **Mensurar;**
- **Aprender;**

Em uma startup, este ciclo tem que estar rodando o tempo todo. Encontre pessoas que seriam o cliente ideal para esse produto imaginável e construa um produto mínimo viável (MVP), tendo você como concierge. Sim, o produto não estará maduro o suficiente, mas para os usuários iniciais, se o problema que você resolve é grande o suficiente para gerar valor para eles, eles te perdoarão pelos seus erros e bugs.

Participe ativamente da validação do produto junto aos clientes e monitore todos os resultados do experimento. Acompanhe novas receitas, adoção de funcionalidades, frequência de uso, etc. Sempre analise se a mensuração corrobora sua hipótese inicial.

Por exemplo, se um cliente pede uma funcionalidade que ainda não existe, mas que você pretende fazer um dia, isso significa

que você está no caminho certo. Por outro lado, se existem funcionalidades no plano de produto que não são pedidas pelos clientes, retire-as do plano para evitar desperdício. Estas interações próximas com os clientes irão te ajudar a validar constantemente suas hipóteses.

O modelo de construir-mensurar-aprender é o principal pilar da startup enxuta e uma vez que um MVP está construído, seu objetivo é rapidamente aprender e iterar nele, partindo sempre de novas hipóteses e feedbacks de usuários.

0 Salto da Fé

Toda startup precisa também ter crenças sobre seu produto e sua capacidade de realmente atender aos anseios dos clientes. Steve Jobs, por exemplo, ao lançar o iPod, tinha 2 crenças primordiais, que eram tidas como verdadeiras. A primeira delas é que os usuários queriam ouvir música em qualquer lugar, nos seus fones de ouvido. A segunda é que eles estavam dispostos a pagar por música na internet, diferente de como consumiam música anteriormente, através da pirataria digital. A primeira já tinha sido validada pela Sony, com o Walkman, mas a segunda era muito mais incerta e arriscada. É preciso saber escolher os riscos que você vai assumir e reduzi-los ao máximo, através da validação.

A Intuit é uma empresa que foi fundada sobre a crença de que um dia as empresas usariam computadores para pagar contas e acompanhar suas despesas e sua situação financeira e contábil. Para testar o conceito, ele telefonava para pessoas aleatórias para entender como essa visão se comportava na prática.

A Toyota, que é uma das precursoras do movimento *lean*, tinha um método de validação chamado “Veja por você mesmo”, cuja premissa incentivava seus funcionários a vivenciar situações nas quais era necessário aprender antes de criar novos produtos. Seu diretor do segmento de vans, para aprender mais sobre o potencial cliente, viajou pelos Estados Unidos numa

van entendendo como a minivan funciona na prática. Rapidamente ele descobriu que em longas viagens de famílias com crianças (o público alvo das vans) o conforto importa muito e é um diferencial para toda a família. Por isso, quando o veículo foi lançado, ele tinha foco total em conforto e um espaço interno aconchegante para longas viagens familiares. Isso fez com que o veículo se tornasse um grande sucesso.

Um dos maiores desafios a ser evitado é evitar a paralisia para analisar informações de mercado. Uma startup só é capaz de aprender conversando exaustivamente e se colocando no lugar dos consumidores. Muitos erros de estratégia podem ser evitados apenas conversando com o cliente o tempo todo.

Como Testar Seu Produto

Quando começou, a visão de Andrew Mason, fundador Groupon, era criar uma plataforma de ativismo digital, onde as pessoas se relacionassem com causas. Este foi o salto de fé, e ele falhou para o Groupon.

Para superar esta derrota, o time de Groupon começou a experimentar ideias diferentes, através de um blog e uma lista de emails, para os quais enviava cupons de descontos. No início era tudo manual, e não existia software proprietário para validar aquela ideia. Apenas o time da empresa interagindo com os clientes.

Muito rapidamente, eles sentiram que a ideia era bem aceita pelos usuários e começaram um longo esforço para automatizá-la e, aí sim, construir o software que rodaria o Groupon, meses depois. É importante mostrar o produto, ainda que imaturo aos clientes, o quanto antes para usar certeza e não apenas a fé para validar um mercado. Isso pode ser contra-intuitivo para empreendedores que sempre querem lançar o melhor produto possível, mas o melhor produto possível é um futuro incerto e você só é capaz de alcançá-lo se estiver efetivamente testando ideias e validando-as.

Outra história de um produto que se beneficiou da abordagem de lançar cedo e aprender foi o Dropbox. A solução de armazenamento na nuvem estava buscando investimentos e todos os investidores diziam que aquele era um mercado saturado. Ninguém queria investir. Drew Houston, CEO da Dropbox tinha uma visão diferente. Ele achava que o mercado era ruim pelo fato de os produtos de armazenamento na nuvem serem ruins e difíceis de usar e, por isso, ele se moveu rápido para validar sua ideia. Criou um video demonstrando a visão de como seria o software e chamou a atenção das pessoas para uma nova abordagem no jeito de armazenar arquivos. Isso permitiu que ele validasse que existia demanda para o produto que queria construir e aí sim, efetivamente, construir o software.

Muitos empreendedores tem medo de lançar um MVP, por medo da competição de empresas maiores. Entretanto, essa percepção é falha, já que os gerentes de produtos das grandes empresas geralmente estão atolados de projetos a todo tempo, tem ótimas ideias e não tem velocidade. Eles sabem que se quiserem copiar algo, podem copiar algo posteriormente, por isso você não deve se preocupar com isso para adiar seus testes de MVP.

Também em relação à experimentação, é muito importante entender que o que os usuários percebem como qualidade do produto é bem diferente do que a empresa percebe. Os usuários se importam se o produto funciona para eles e não se foi investido muito tempo para criá-lo. Em alguns casos, acidentalmente você pode criar coisas que os usuários amem e que não haviam sido planejadas para isso, por isso é preciso testar novas coisas e monitorá-las o tempo todo.

Como Mensurar seu MVP

Depois de construir seu MVP e ter os primeiros usuários, teste as hipóteses mais arriscadas primeiro, assim você maximiza suas chances de acertar e também reduz os riscos de testar algo ousado demais que afaste seus clientes posteriormente.

Defina a métrica fundamental que você quer afetar (receitas, adoção, aquisição) e crie um conjunto de experimentos para atacá-la. Se os resultados são positivos, continue naquela direção e se eles são negativos, considere mudar a direção. É importante ter cuidado para não acompanhar métricas de vaidade, métricas que são expressivas em volume, mas não capturam o valor real do seu produto para o cliente. Esqueça métricas como usuários cadastrados e foque no uso do seu produto, capacidade de adquirir novos clientes e crescer suas receitas. Para Eric Ries, as boas métricas são:

- **Acionáveis:** Você sabe o que fazer para alterá-la;
- **Acessíveis:** Ela é fácil de ser acompanhada;
- **Auditáveis:** Ela é realmente confiável;

Crie um modelo para priorizar suas hipóteses com 3 partes: testes guardados, testes em andamento e testes validados. Priorize seus experimentos nestas colunas e após o avaliar as métricas, fique com os experimentos bem sucedidos e descarte os que falharam.

Continuar ou Pivotar?

O quanto de dinheiro sua empresa tem no banco e quanto você gasta por mês lhe diz o quanto você pode experimentar. Acompanhe isso de perto, para saber sempre se é a hora de continuar na direção atual ou dar uma guinada no seu negócio. Se as coisas estão indo bem e seu produto segue crescendo, com ótimas perspectivas, provavelmente você encontrou seu fit de mercado ou o Product Market Fit, termo criado por Eric.

Quando sua empresa não consegue progredir com as hipóteses e o MVP existente, e os números não seguem melhorando, pode ser a hora de pivotar. Um pivot é uma nova direção de produto, com novas validações e potencialmente novos perfis de clientes. Muitos empreendedores se arrependem de não terem “pivotado” mais cedo, ou terem feito isso tarde demais e a empresa não sobreviveu. Diversas empresas passam por pivots e é

extremamente comum ter estas viradas. A Wealthfront, por exemplo, pivotou de um serviço de gestão de compra de ações para uma empresa de gestão de patrimônio na internet.

Conheça os Diferentes Tipos de Pivots

Se é hora de virar a direção, é preciso entender que existem muitos tipos diversos de caminhos que sua empresa pode seguir.

- **Pivot interno:** Ocorre quando uma funcionalidade do MVP se torna o novo produto e ele se foca em melhorar apenas a parte do sistema que já funciona;
- **Pivot externo:** Quando o MVP atual se torna uma funcionalidade de um novo produto;
- **Pivot de segmento de clientes:** Ocorre quando o produto é o mesmo, mas comercializado para outros clientes;
- **Pivot de necessidade do cliente:** Quando o cliente é o mesmo, mas a proposição de valor para ele muda;
- **Pivot de plataforma:** Quando o produto deixa de ser um único produto e se torna uma plataforma para outros produtos;
- **Pivot de arquitetura de negócios:** Quando a empresa muda dramaticamente seu modelo comercial em busca de capturar mais valor;
- **Pivot de valor:** Quando o modo como a empresa cobra por seus serviços muda;
- **Pivot de crescimento:** Ocorre quando a maneira como a empresa adquire novos clientes muda.
- **Pivot de canais:** Quando os canais de distribuição mudam;
- **Pivot de tecnologia:** Quando a tecnologia utilizada para construir o produto muda;

É preciso considerar todos os tipos de pivots antes de fazer uma mudança. Pergunte-se o que teria mais impacto:

- Mudar meu cliente alvo?

- Mudar o modelo de cobrança?
- Mudar seus canais de distribuição?
- Mudar o seu jeito de adquirir clientes?

Documente estas possíveis direções e crie experimentos antes de fazer o pivot em si.

0 Fit de Mercado

Se sua empresa tem fit de mercado, é importante saber que novos clientes chegam a ela baseados no sucesso dos clientes anteriores, pois eles estão constantemente falando do seu produto para outras empresas, usando-o e recomendando-o. Se você está em dúvida se sua empresa atingiu o fit de mercado, é porque provavelmente ainda não. Mas se você já sabe que a demanda pelo seu produto só cresce, não existe mais dúvida e chega a hora de pisar no acelerador. O importante é que, a medida que a empresa cresça, ela seja capaz de se adaptar ao seu perfil de clientes, que também evoluiu ao longo do tempo. É preciso ser capaz de se adaptar, encontrar novos canais de aquisição e constantemente melhorar o produto.

Não Fique Estagnado

Grandes empresas podem ser capazes de inovar, mas para isso elas precisam ser capazes de formar pequenos times independentes e com os recursos necessários. Na Toyota, toda vez que aparece um novo produto para entrar no mercado, é criado um pequeno time e esse time tem liberdade de experimentação.

Estes times precisam ser blindados dos demais grupos da organização politicamente. Para Eric, criar times secretos acaba gerando mais políticas internas, o que é prejudicial ao projeto. O time tem que ser dono do projeto e ter autonomia para colocá-lo em prática.

Notas Finais:

Startups deveriam usar uma abordagem semi-científica para testar suas principais suposições e então elaborar um modelo sustentável de negócios a partir de uma hipótese validada. Elas deveriam desenvolver protótipos de produtos rapidamente e então refiná-los continuamente por meio da coleta de feedback de consumidores e dos ciclos CMA (Construir, Mensurar, Aprender).

Toda startup tem que definir suas métricas centrais e analisá-las de forma apropriada.

Dica do 12': Gostou do Lean Startup? Leia a obra que mais influenciou Eric Ries, [The Four Steps to Epiphany](#), do professor Steve Blank.

*Gostou do resumo? Então [conheça agora o 12min](#), o aplicativo que vai impulsionar o seu aprendizado e te fazer aprender na velocidade que o mundo atual exige. Lá, você encontra os melhores livros de não-ficção condensados em microbooks para serem consumidos de forma rápida e fácil, em texto e áudio! Tá esperando o que pra aprender mais? Acesse o **12min** e se desenvolva cada vez mais rápido!*

A Crise dos 25 anos: saiba o que é e veja se você está passando por ela

Em 2004, uma reportagem do jornal norte-americano Boston Globe chamou a atenção, pela primeira vez, para a chamada Crise dos

25 Anos.

[Na reportagem](#), o jornal contemplou entrevistas e dados sobre os adolescentes recém-formados nas universidades locais e como eles se preocupavam com o início da vida adulta.

O sentimento geral entre eles é de incompletude e receio com situações como desemprego e endividamento. Algo que, até aquele momento, não era um sentimento entre os jovens que motivava estudos e a atenção de pais, professores e autoridades públicas.

Mas, o que é a Crise dos 25 Anos? O que se passa na mente de alguém, durante esta fase da vida, que pode demandar auxílio psicológico especializado? Neste artigo, vamos falar sobre este fenômeno que vem se repetindo entre jovens adultos de todo o mundo. Confira!

O que é a Crise dos 25 Anos

Para muitos, quando uma pessoa alcança os 25 anos de idade, oficialmente deixa de ser jovem. Se tornando um adulto. E esta transição, que assusta a alguns, desencadeia a chamada Crise dos 25 Anos.

O conceito é mais conhecido no exterior, do que no Brasil. Apesar de que os efeitos também são percebidos entre os jovens adultos brasileiro. Lá fora, o fenômeno é mais conhecido pelo termo em inglês, "Quarter Life Crisis".

O primeiro a propor e estudar a Crise dos 25 Anos foi o autor e psicólogo alemão [Erik Smith Erikson](#). Em sua obra acadêmica de estudo, ele considerou que o ser humano atravessa oito crises, durante a sua vida.

Entre estas crises, está a que ocorre na proximidade dos 25 anos. Ela se origina a partir do medo da transição entre a adolescência e a vida adulta.

Esta transição, em muitos casos, significa o fim do período universitário e a entrada definitiva no mercado de trabalho. É momento no qual surgem preocupações da “vida adulta”, como comprar o primeiro imóvel, não contrair dívidas e não perder o emprego.

E estes sentimentos geram ansiedade e aumentam a pressão, para quem está prestes a começar de fato a vida adulta.

Uma difícil e estranha transição...

A adolescência é a etapa da vida na qual a maior parte dos erros que cometemos possuem pouca ou quase nenhuma repercussão. Todo mundo tem uma história para contar sobre algo que ocorreu na juventude e que gerou muita apreensão e medo, na hora. Mas que hoje geram risos e gargalhadas, se tornando mais uma situação cômica do passado, do que um problema realmente sério.

Algo como ir para a escola embriagado ou farrear na cidade, durante toda a madrugada. Porém, quanto mais velhos ficamos, menos engraçadas, e mais constrangedoras e com repercussões mais sérias se tornam estas ações.

Virar a noite e ir embriagado para o trabalho não é uma situação engraçada, como era chegar na escola. Muito pelo contrário, pode gerar demissão por justa causa.

E esta sensação de novas responsabilidade e novos medos significa uma transição difícil para muita gente. Já que surgem incertezas e são necessárias mudanças de hábitos, para se adaptar à esta nova fase.

25 Anos: a nova idade do fim da adolescência

A revista científica australiana Lancet Child & Adolescent

Health publicou, em janeiro deste ano, um estudo defendendo que a adolescência deve ser dos 10 aos 24 anos. Se estendendo além dos 19 anos, a idade considerada na maior parte do mundo como o marco do fim da adolescência.

Os pesquisadores do estudo indicam que o fato de jovens estarem estendendo o tempo de estudo, adiando cada vez mais a idade do casamento e de ter filhos, faz com que o período da adolescência se estenda por mais cinco anos.

Além dos aspectos sociais, os cientistas ainda apontaram aspectos fisiológicos. Como o fato de que o cérebro continua a se desenvolver até os 25 anos e que em muitos jovens, as manifestações do dente siso somente ocorrem nesta fase.

O objetivo do estudo é o de iniciar a discussão de políticas públicas que assegurem mais direitos aos que ultrapassam os 19 anos. Como já ocorre em alguns países, como no Reino Unido, que considera a idade de 24 anos como o limite para receber os serviços públicos para a adolescência.

As dificuldades do início da vida adulta

A [falta de controle financeiro pessoal dos jovens](#) é uma situação que gera preocupação. Especialmente para quem está começando a vida adulta e não possui a [estabilidade financeira](#) necessária para construir patrimônio, formar família, entre outras coisas.

E ver a vida passando, sem alcançar os objetivos de vida sonhados na adolescência, é extremamente frustrante.

O [primeiro emprego](#), ou a busca por oportunidades de crescimento profissional rápido, também são preocupações que fazem parte do conjunto de sentimentos desencadeadores da Crise dos 25 Anos.

Recentemente, [o LinkedIn realizou pesquisas com profissionais entre 25 e 33 anos](#), e constatou que boa parte deles passou por estas preocupações.

65% afirmou que a compra da casa própria é uma das principais pressões desta fase da idade. Já que é preciso pensar em sair da casa dos pais e ter um lugar próprio para abrigar sua futura família.

46% afirmou que se preocupa em encontrar um emprego que goste. 39% se preocupa em ter as qualificações certas para o trabalho e 37% afirmou que a maior pressão profissional é em ser promovido e reconhecido no trabalho.



Os sinais da Crise do 25 Anos

A falta de motivação e o contínuo sentimento de que a vida não apresenta mais opções é um dos indicativos de que alguém está atravessando a Crise dos 25 Anos.

E estes sentimentos desencadeiam a perda de confiança, diante dos novos desafios da vida adulta. Em casos mais extremos, é comum que quadros de depressão comecem a surgir.

Há o distanciamento do indivíduo de familiares e amigos, por conta do sentimento de que está aquém do que poderia ser. Esta cobrança pessoal extrema pode se tornar um problema sério. Com potencial para afetar seriamente a estabilidade emocional e as

relações humanas de uma pessoa.

Para estes casos, é fundamental procurar ajuda profissional. Pois se tratam de situações graves e das quais nem sempre é possível se ver livre sem ajuda.

Como superar a Crise dos 25 Anos

Para encarar de frente os desafios do início da vida adulta, é preciso uma mudança de atitude imediata. É preciso ter contínua proatividade na vida. Procurando sempre sair da “bolha” da adolescência, reconhecendo e encarando diariamente, porém com a cabeça erguida, os desafios.

Também é fundamental para as cobranças em excesso sobre si mesmo. Sabendo que é muito raro ter sucesso financeiro e profissional, antes dos 30 anos.

Existem casos de pessoas abaixo dos 30 anos que já alcançaram resultados excepcionais em termos de carreira. Porém, são casos únicos e não ser um deles não diminui a chance de sucesso de ninguém.

Ter preocupações com a vida cotidiana, [como pagar as contas em dia](#) e não perder o emprego, são saudáveis e demonstram maturidade. Mas elas não devem tomar conta da mente a todo momento. Sendo necessário curtir a vida e aprender continuamente com os erros no meio do percurso.

Preparando-se para o futuro

Então, se você é jovem, na faixa dos 25 anos, e ainda não começou a pensar no futuro, é hora de correr atrás de entender o cenário atual e quais as melhores opções. Para apoiá-lo nessa tarefa, nós selecionamos uma obra fantástica na biblioteca do [12min](#) – a sua plataforma de desenvolvimento pessoal. Anote aí.

Adeus, Aposentadoria – Gustavo Cerbasi



O ponto central aqui é como garantir o seu futuro sem depender dos outros. Parece ótimo, não é mesmo? Pois, Gustavo Cerbasi revela o caminho das pedras.

Como consultor financeiro, ele prova com dados e fatos que o modelo atual de aposentadoria não se sustenta mais. Ou seja, se antes a aposentadoria era a etapa final da vida, hoje é um novo recomeço, que dura mais tempo do que antes e isso custa mais caro. A dica, então, é fugir do sistema tradicional.

Assim, com uma linguagem simples e clara, você vai aprender sobre melhores opções de rendimentos futuros, sem sacrificar o presente e o seu bem-estar. Gustavo Cerbasi é autor de 15 obras, entre elas, o best-seller [Casais Inteligentes Enriquecem Juntos](#).

E você que está iniciando a vida adulta, pensando em construir patrimônio, já sabe como lidar com o dinheiro e fazê-lo render mais? Se você quer acordar o seu gênio financeiro, vai aqui outra dica de leitura espetacular.

Pai Rico Pai Pobre – Robert Kiyosaki



Esse best-seller tem lugar garantido em qualquer lista dos melhores livros sobre dinheiro. Afinal, quase metade dos brasileiros ([45,8%](#)) não tem controle sobre seu orçamento e não sabe o quanto ter um sistema básico de finanças pode fazer maravilhas.

É esse o tema do livro Pai Rico Pai Pobre, de Robert Kiyosaki. O autor procura desmistificar a ideia de que para ser rico é preciso ganhar um salário muito alto. Ele acredita que é o segredo é ser organizado e ter uma educação financeira sólida – que você pode, inclusive, passar para os seus filhos.

Pai Rico Pai Pobre é, indiscutivelmente, um dos melhores livros sobre educação financeira. Confira o microbook da obra por aqui mesmo:

[Pai Rico Pai Pobre](#)

Enfim, você já atravessou ou conhece alguém que esteja atravessando a Crise dos 25 Anos? O que pode ser dito para quem está nessa situação? Deixe as suas dicas e conselhos nos comentários. Participe conosco!

Resumo do Livro: A Sutil Arte de Ligar o Foda-se, de Mark Manson!

Já que você está aqui, que tal [conhecer o 12min](#) e descobrir uma nova forma de aprendizado? Corre lá pra conhecer!

Escutamos por décadas que pensar positivo é a chave para sermos felizes e para enriquecer. Mark Manson parece discordar. Em 'The Subtle Art of Not Giving a Fuck', que foi traduzido como "A Sutil Arte de Ligar o Foda-se", ele nos mostra que, para melhorar nossas vidas, devemos aprender a aceitar que somos limitados e falhamos o tempo todo. Nem todo mundo pode ser extraordinário ou excepcional em tudo e não há problema nisso! Manson nos aconselha a aceitar nossas limitações e nossos medos para encontrarmos coragem e perseverança. Devemos descobrir o que realmente nos importa e quais são nossos valores. Se você já leu livros de auto-ajuda que prometem que você pode melhorar sua vida se apenas pensar positivamente e achou isso tudo muito idiota, esse livro é para você! Algumas vezes as coisas dão errado e precisamos aprender a lidar com isso! O autor nos mostra como usar nossos fracassos a nosso favor. Se você está procurando por ideias novas e completamente diferentes das que existem por aí, leia esse microbook!

Aceite os aspectos negativos da sua vida

Manson começa seu livro com a história de um homem que,

durante grande parte da sua vida, foi um completo fracassado. A sociedade o rotulava como um perdedor. Esse homem, Charles Bukowski, alcançou o sucesso em sua carreira como escritor, mas isso não fez com que ele deixasse de ser um perdedor. Em seu túmulo, está inscrita a seguinte mensagem: “Não tente”.

A história de Bukowski está presente em diversos livros, filmes e seminários que pregam que para vencer suas dificuldades e se tornar grande, você não pode desistir. Nunca desistir se tornou um clichê do mercado de auto-ajuda e segue sendo repetido à exaustão.

Manson nos diz que esse conselho positivo de auto-ajuda está, na verdade, contribuindo para sua infelicidade, porque ele deixa claro tudo o que você não possui, essencialmente dizendo que, para melhorar, primeiro você precisa se sentir péssimo sobre quem você é.

Manson insiste que a abordagem convencional de “pensar positivo” nos ensina que precisamos ignorar muitas coisas – bons carros, corpos perfeitos, uma casa grande. Mas todos os dias somos bombardeados com imagens vindas da televisão ou computador que nos mostram outras pessoas que possuem essas vidas incríveis. Começamos a acreditar que nos sentirmos ansiosos, tristes ou insatisfeitos é simplesmente inaceitável, o que faz com que nos sintamos ainda piores com essas emoções.

Então Manson apresenta uma teoria alternativa. Como o desejo por uma vida melhor causa um efeito negativo em nossas emoções, devemos aceitar os aspectos negativos da nossa vida. Precisamos nos acostumar com nossas limitações e falhas. Fazer isso vai nos trazer experiências mais positivas, porque quando não temos mais medo da dor das nossas experiências negativas, nos tornamos capazes desafiar a nós mesmos, sem permitir que qualquer coisa nos impeça.

Importe-se apenas com as coisas que valem a pena

Manson é rápido em explicar que ele não quis dizer que uma pessoa deve ser indiferente a tudo em sua vida – esse tipo de pessoa, na visão dele, é um psicopata. Ele não defende que temos que ficar “nem aí” para tudo e todos, levando uma vida apática.

O que recomenda é que, em vez de ser indiferente, você deve aprender como se sentir confortável com a diferença.

Isso significa não se importar com o que alguém pensa sobre sua roupa ou sua escolha de carreira – significa defender suas escolhas frente às adversidades.

E para enfrentar a adversidade, você deve primeiro aprender a se importar com coisas maiores que a adversidade – superando as dificuldades triviais da vida para se preocupar apenas com os problemas que valem a pena. Nós temos o controle sobre as coisas que nos importam e é preciso escolher com o que queremos nos importar.

Você tem a escolha de se importar ou não com as coisas que acontecem em sua vida. Então, você precisa escolher se importar apenas com as coisas que são realmente importantes.

Escolha a felicidade todos os dias

Manson conta a história do pai de um príncipe que decide poupá-lo de todo sofrimento humano. Um belo dia, este príncipe descobre o que seu pai fez e fica horrorizado com o estado do mundo fora de sua bolha.

O mundo lá fora é muito diferente do que acontece no seu dia a dia. Esse príncipe acreditava que iria alcançar a felicidade se vivesse longe de todos os prazeres do mundo. Mas isso não

funcionou. Esse príncipe se tornou conhecido como Buda e sua filosofia – de que a dor e a perda são uma parte inerente da existência humana e não devem ser evitadas – espalhou-se por todo o mundo todo e continua a ser praticada até hoje.

A ideia principal é essa: você pode escolher a felicidade todos os dias de sua vida em vez de imaginar que um dia será feliz. Então, pare por um momento e faça uma escolha deliberada de que você será feliz agora. Pare de dizer “algum dia serei feliz se alcançar X ou Y” e escolha a felicidade agora, independente do que estiver acontecendo em sua vida.

Pare de pensar que você é excepcional

Apenas sentir-se bem com você mesmo não significa nada, a menos que você tenha uma boa razão para se sentir bem.

Nos anos 60, uma tendência na área da psicologia começou, focada em ajudar as pessoas a desenvolverem uma melhor auto-estima. A teoria era de que pessoas que se sentem bem com elas mesmas se saem melhor na vida e causam menos problemas. Escolas, igrejas e empresas começaram a utilizar essa teoria. As pessoas eram bombardeadas com mensagens dizendo que eram excepcionais e capazes de alcançar grandes coisas.

O grande problema é que muitas pessoas escutam essa mensagem e acreditam nela – mas nunca fazem nada para serem excepcionais ou bem-sucedidas. Essas pessoas acreditam tanto em si mesmas que se tornam auto-destrutivas e narcisistas.

E algumas vezes acontece o contrário. Algumas pessoas que sofrem experiências traumáticas ou frustrações, começam a acreditar que são especiais por causa de sua dor. Elas começam a se ver como vítimas. Essas pessoas acreditam que podem ter um comportamento ruim porque foram vitimizadas por algo fora do seu controle.

Esses comportamentos levam as pessoas a assumirem uma postura egoísta e fazem com que elas acreditem que o mundo gira ao seu redor e dos seus sentimentos.

O fato de sermos constantemente bombardeados com exemplos de pessoas extraordinárias e excepcionais na TV e na internet, também não ajuda. Quando nos comparamos e comparamos nossas realizações àquilo que vemos, nos sentimos medíocres. Isso fez com que a mediocridade se tornasse um novo padrão para o fracasso. A simples ideia de que todo mundo pode ser extraordinário é impossível. Ser extraordinário não é algo fácil, simples. Muitas vezes, é inalcançável para a maioria das pessoas.

Seu esforço constante para ser extraordinário e excepcional é ruim para sua saúde mental, e a cura para este sofrimento é aceitar que muitas das coisas que você faz e quem você é são medíocres. Quando você aceita que nem tudo que você faz precisa ser extraordinário, você passa a poder apreciar as coisas simples da sua vida.

Problemas podem ser bons ou ruins. Valores também

Nem todos os problemas são ruins. Na realidade, problemas são necessários para alcançarmos a felicidade. No entanto, isso não significa que todos os problemas são bons. Algumas vezes somos confrontados com problemas ruins e esses problemas são o resultado de valores ruins.

Para ilustrar esse ponto, Manson usa anedotas contrastantes. A primeira é a história de Dave Mustaine, um guitarrista que foi expulso da banda Metallica na época em que eles começaram a fazer sucesso. Mustaine jurou que começaria sua própria banda e que faria mais sucesso do que o Metallica. Ele formou a banda Megadeth e vendeu mais de 25 milhões de álbuns. No entanto, mesmo tendo se tornado um milionário famoso, Mustaine

ainda se sentia um fracassado, pois o Metallica havia vendido mais de 150 milhões de álbuns. Para qualquer pessoa, Mustaine era bem-sucedido, mas, para ele mesmo, era um fracassado.

A segunda história é a de Pete Best, o baterista que foi expulso dos Beatles assim que eles atingiram o sucesso. Best não se tornou um músico famoso, mas ele se considerava bem-sucedido e disse que ser expulso dos Beatles foi a melhor coisa que poderia ter acontecido com ele, porque o levou a conhecer sua esposa e começar uma família. A diferença entre Mustaine e Best é que Best escolheu valores melhores para medir seus fracassos ou sucessos.

Manson define os valores ruins como supersticiosos, socialmente destrutivos e não imediatos ou não controláveis. Seriam, por exemplo, os valores de Mustaine, que queria formar uma banda melhor que o Metallica, mas não podia controlar qual banda seria mais popular.

Por outro lado, Manson define os valores bons como realistas, socialmente construtivos e imediatos ou controláveis. Seria o caso de Best, que valorizava passar tempo com sua família – uma coisa que ele era capaz de controlar todos os dias de sua vida e que o ajudou a estreitar os laços com seus entes queridos. Os bons valores incluem coisas como honestidade, criatividade e caridade. Os valores ruins incluem desejos como tornar-se rico ou ser melhor do que alguém.

Escolher valores bons significa escolher problemas bons. Valorizar a honestidade pode significar ter confrontos dolorosos ou desagradáveis, mas esses confrontos o levarão ao crescimento, enquanto as mentiras levam à destruição e à perda de confiança. Para evitar os problemas ruins, devemos gastar um tempo definindo nossos valores e determinando se eles são valores bons.

Tenha o controle da sua vida

Quando nos sentimos miseráveis em nossas vidas, muitas vezes é porque não estamos no controle – alguém ou alguma coisa está nos forçando a viver uma série de situações ruins. No entanto, quando sabemos que nossos problemas dependem de nossas próprias escolhas, nos sentimos empoderados. Podemos ainda ter muito trabalho a fazer e, inclusive, passar por algum sofrimento, mas nos sentimos no controle dessa luta.

Manson conta a história de William James, um homem que sofreu muitas dificuldades em sua vida, incluindo doenças. Muito do que aconteceu com James não foi sua culpa, mas ele sofreu por tudo independente disso. James estava a ponto de se matar quando decidiu fazer um experimento: por um ano, decidiu assumir a responsabilidade por tudo que aconteceu com ele, sendo sua culpa ou não. Ele então se tornou o pai da psicologia americana.

Coisas que estão fora do nosso controle acontecem, mas Manson nos lembra que a interpretação dessas coisas está em nosso controle. Assumir a responsabilidade por nossas próprias experiências nos dá poder. Também nos ajuda a perceber que não podemos controlar mais ninguém – só podemos controlar como agimos. Isso pode ser complicado, especialmente diante de uma tragédia. Eventos como doenças, furacões e acidentes, acontecem com pessoas todos os dias, e essas pessoas não escolheram isso. No entanto, devemos escolher como proceder em relação a isso.

Reconheça que você está errado

Aprender não é o processo em que você deixa de estar errado para estar certo; é o processo em que você evolui de ‘muito errado’ para ‘pouco errado’. Isso acontece porque o aprendizado é um processo interminável. Em vez de ficar obcecado em buscar pela resposta certa, Manson recomenda que

você perceba que a cada dia está ‘menos errado’.

A certeza é uma falácia que nos impede de procurar por novas maneiras de crescimento. Se temos certeza de que ninguém nos acha atraente, nos impedimos de encontrar um parceiro romântico que nos aceite como somos. Se temos certeza de que uma nova experiência será dolorosa, perderemos a chance de ver se a experiência poderia ser positiva. Nossas mentes e emoções são muitas vezes imperfeitas. Nossos cérebros e memórias são imperfeitos e sujeitos a diversas formas de auto-sabotagem. Quando não questionamos nossas crenças e a nós mesmos, corremos o risco de sermos destrutivos. A incerteza nos ajuda a explorar e progredir para estarmos ‘menos errados’.

O conselho de Manson é duro: você precisa se matar. Não fisicamente, mas psicologicamente. Nós mudamos quem somos todos os dias, à medida que processamos novas informações vindas de nossas experiências. Se uma pessoa tem medo de deixar seu antigo ‘eu’ de lado, ela nunca desenvolve um novo ‘eu’. E criar um “eu” melhor que o anterior é essencial para que você possa se reinventar constantemente e assim ser feliz. Em cada situação, devemos nos perguntar se podemos estar errados, o que significaria se estivéssemos errados e qual tipo de problema – bom ou ruim – resultaria de nossos erros.

Aceite o fracasso e a dor

Você pode ser sua própria fonte de inspiração. Você pode ser sua própria fonte de motivação. Sempre que quiser, você consegue agir. E fazer alguma coisa, tomar ações, é sua única métrica de sucesso – isso significa que até o fracasso faz você avançar.

Manson se considera extremamente sortudo por ter se formado na universidade em 2007, logo no começo da crise financeira. Afinal de contas, se ele não tivesse se formado numa época onde a economia estava no fundo do poço, ele nunca teria tido a coragem de começar seu próprio negócio. Muitos considerariam

que o Manson recém-graduado era um fracasso, mas ele tinha suas próprias métricas de sucesso: para ele, desistir de seus sonhos e aceitar um emprego “seguro” significaria o fracasso. Batalhar por alguns anos sem dinheiro não era fracasso.

Assim como não há felicidade sem problemas, não há melhoras sem inúmeros pequenos fracassos. Afinal de contas, as crianças caem inúmeras vezes quando estão aprendendo a andar, mas elas se levantam e tentam novamente. Evitar o fracasso é um comportamento aprendido e é um comportamento que devemos impedir, para crescer e melhorar. Novamente, precisamos definir bons valores para nós mesmos – atitudes que devemos tomar todos os dias para melhorar nossas vidas.

Abraçar o fracasso vai muitas vezes significar sofrimento, desconforto e medo. Manson dá o seguinte conselho sobre como lidar com o medo do fracasso: quando você está com um problema, não fique parado. Faça alguma coisa. As respostas aparecerão. Atitudes não são o efeito da motivação e sim a causa dela.

Faça as escolhas corretas

Querer sempre ter tudo pode te levar a não ter nada. É isso que Manson descobriu depois de viajar por anos ao redor do mundo, pensando que estava vivendo uma boa vida. Ele viajava de cidade a cidade, de cama a cama, nunca ficando tempo suficiente para ter amigos ou relacionamentos de longo prazo. Mas o que ele acreditava ser liberdade, acabou não sendo nada. Manson retornou aos Estados Unidos, estabeleceu-se em uma cidade e se casou com uma mulher. Desistir da ideia de liberdade que ele tinha enquanto viajava, permitiu que ele tivesse uma família e uma comunidade que deram mais sentido à sua vida.

Isso não significa que viajar não é valioso ou que todos se comprometerão e terão famílias. Não existe uma receita formal para a felicidade. Isso significa apenas que em algum ponto de

sua vida, você precisa escolher o que é importante para você e esquecer o que não é. Manson percebeu que a família e a comunidade eram importantes para ele e, assim, ele teve que dizer não às viagens e à vida na estrada. Rejeitar certas escolhas definiram Manson e permitiram que ele criasse uma nova identidade.

Aceite o fato de que todos morreremos

Aceitar o fato de que todos morreremos é uma das coisas mais difíceis que você vai fazer, porque o ser humano possui um terror inexplicável da morte. Somos apenas animais capazes de contemplar nossa própria mortalidade e é muito fácil ficarmos obcecados com o terror da morte. Mas, paradoxalmente, isso nos leva a desperdiçar nosso tempo. Apenas quando ficamos confortáveis com a morte podemos aprender como aproveitar o tempo que temos.

E a única maneira de ficarmos confortáveis com a morte é nos concentrarmos no legado que queremos deixar – como você quer que o mundo mude com sua presença. Se você tem bons valores, você vai querer deixar o mundo melhor. Isso significa acreditar em alguma coisa maior do que você e trabalhar para servir a alguma coisa maior. Algumas pessoas acham isso na religião, outras na comunidade, mas o ponto é deixar que sua percepção da morte mude e deixar que isso transforme sua maneira de ver e viver sua vida.

Notas Finais

A chave para ser uma pessoa feliz está em construir um conjunto de valores melhores. Quando seus valores são realistas, construtivos e estão sob seu controle, você é capaz de conduzir sua vida cheia de desafios saudáveis.

Faça uma lista dos seus valores e pense em quais deles são

ruins e quais são bons. Busque maneiras para transformar seus valores ruins em valores bons. Você está se iludindo pensando que é extraordinário ou excepcional, quando na realidade você não fez nada demais? Pense sobre isso e transforme seus pensamentos em ações.

Da próxima vez que você enfrentar um problema difícil de resolver, não fique parado, faça alguma coisa a respeito. Deixe que suas atitudes te deem inspiração e motivação em vez de ficar esperando que alguma coisa aconteça.

Dica do 12': Se você gostou desta gema do Mark Manson, é bem provável que você também goste do microbook baseado em [Hustle, do Neil Patel](#). Além disso, esse livro fala do Dave Mustaine, um dos nossos heróis aqui no 12'. Somos fanáticos por Megadeth. Então a outra dica do 12 é: Ouça a música [“A tout le monde”](#), do álbum Youthanasia. Além de o som ser fantástico, você vai ter que quebrar a cabeça para aprender a cantar um refrão em francês ☐ #megadethmaiorquemetallica

*Gostou do resumo? Então [conheça agora o 12min](#), o aplicativo que vai impulsionar o seu aprendizado e te fazer aprender na velocidade que o mundo atual exige. Lá, você encontra os melhores livros de não-ficção condensados em microbooks para serem consumidos de forma rápida e fácil, em texto e áudio! Tá esperando o que pra aprender mais? Acesse o **12min** e se desenvolva cada vez mais rápido!*

Quem foi o Bilionário Andrew

Carnegie e o que ele nos Ensinou Sobre Riqueza

Andrew Carnegie foi protagonista de uma história de sucesso incrível. Ele nasceu em 1835 e era de uma família comum da Escócia. A casa onde passou parte da infância tinha apenas dois cômodos. Em 48, os Carnegies se mudaram para os EUA e ele começou a sua escalada.

Em 1889 já era considerado um dos homens mais ricos do país. O magnata da indústria de metais já teria muito a ensinar só com esse fato. Mas não parou por aí: em 1901, ele vendeu sua companhia e passou a realizar apenas trabalhos voluntários e doações.

Vamos dar uma olhada na trajetória dessa personalidade e falar um pouco da sua obra literária, que também oferece muitos insights interessantes.

Quem foi Andrew Carnegie

Andy Carnegie costumava dizer: “pessoas que são incapazes de motivar a si mesmas devem se contentar com a mediocridade, não importam outros talentos”. E se há uma coisa que ele fez em sua vida foi motivar a si mesmo.

Depois de mudar para os EUA, ele trabalhou em uma fábrica, depois em uma companhia de estradas, quando [começou a investir](#). Sua primeira compra de ações aconteceu durante esse trabalho e foi preciso hipotecar a casa. Deu certo e ele nunca mais parou de investir.

Ele investia apenas em ações de negócios sobre os quais ele tinha conhecimento, como as próprias estradas e fabricantes de carro. Percebe a sacada? Ele sabia que estradas melhores significava viagens mais longas e, por consequência, maior necessidade de veículos.

Em 1865, ele saiu da companhia de estradas de se tornou sócio da Keystone Bridge Company. Sempre à frente do seu tempo, ele viu como as pontes de ferro eram melhores e por isso começou a investir pesado na produção de ferro.

Mais tarde, em 1872, ele viajou à Europa e descobriu uma nova maneira de produzir ferro que não era amplamente utilizada nos EUA. Daí nasceu a Carnegie Steel Corporation, ou Corporação de Ferro Carnegie, que eventualmente se tornou a maior empresa do ramo no mundo. Ou seja: uma junção de inteligência de mercado, vontade de aprender e arriscar. Essa foi a receita de Andrew Carnegie em seu caminho para a riqueza.

E o mérito não ficou só nisso. Sua companhia impulsionou o crescimento do país, tornando a produção de ferro mais rápida e inteligente. Ele ainda tinha poder sobre todas as etapas do processo: desde navios até estradas para transportar a matéria-prima e seu produto.

Controvérsias no histórico de Andrew Carnegie

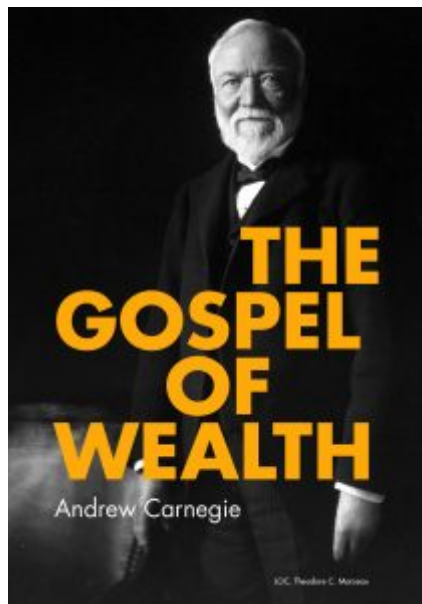
Mas nada disso veio fácil. Existiram algumas controvérsias no histórico de Andrew e da Carnegie Steel Corporation. Um deles foi chamado de Greve de Homestead.

Aconteceu em 1892, quando a companhia decidiu diminuir os salários dos empregados da cidade de Homestead, na Pennsylvania. Todos se recusaram a trabalhar e a situação se complicou quando a polícia foi chamada e a greve se tornou violenta. A partir daí, a solução se tornou complexa e a greve acabou durando 142 dias. Andrew Carnegie estava fora quando isso aconteceu, mas muitos ainda colocaram a responsabilidade sobre ele.

Apesar de sua reputação ficar um pouco marcada por isso, Andrew Carnegie não desistiu de sua vida de filântropo.

A filantropia de Andrew Carnegie

Falar de riqueza e Andrew Carnegie não é apenas falar de como ele conseguiu o sucesso através de investimentos e trabalho duro. Ele também foi um pensador, que se preocupou em devolver à sociedade o que ganhou.



Um pouco disso podemos conhecer no ensaio que ele escreveu chamado “The Gospel of Wealth”, que descreve a responsabilidade da classe média de realizar doações e trabalhos voluntários. Junto da sua autobiografia, essa obra mostra um pouco mais sobre quem ele era e o que pensava.

Andrew acreditava que as pessoas abastadas devem utilizar a sua riqueza para tornar a sociedade também mais rica. No texto, ele também fala que a mente torna o corpo rico e muitos milionários se veem pobres de espírito por não dividir sua riqueza.

Ele examina no ensaio as formas que a riqueza acumulada podem beneficiar a sociedade como um todo. Ele pregava que viver ostensivamente é errado e que taxas são algo necessário e direito do estado sobre os milionários.

Para ele, homens trabalhadores, considerados pobres, alcançam a felicidade e plenitude que muitos ricos não conseguem. Ele ainda completa que sua aspiração sempre foi oferecer tudo o

que conquistou em troca e não levar a sua fortuna para o túmulo.

E foi exatamente isso que ele fez. Com os U\$ 200 milhões da venda da companhia de ferro aos 65 anos, Andrew Carnegie não fez outra coisa senão filantropia até morrer. Espalhou bibliotecas pelos Estados Unidos e Canadá (cerca de 2.800) e criou uma universidade, a Carnegie-Mellon University, em 1904.

Mas Andrew não colocava dinheiro em qualquer lugar. Estudava muito bem quais seriam seus atos de caridade e trabalhava para que rendessem frutos e não fossem apenas um ato isolado de doação que acabaria anos depois.

A [arquitetura das bibliotecas](#) por exemplo era cuidadosamente aprovada por ele, a fim de fazer os locais serem mais funcionais e agradáveis. Até hoje, as chamadas Little Free Libraries (Pequenas Bibliotecas Livres) levam um pouco da sua filosofia, espalhando locais com livros para o acesso de toda a população.

Mais no fim de sua vida, Andrew Carnegie percebeu que não conseguiria distribuir toda sua fortuna para a população. Assim, criou a Fundação Carnegie, que executa projetos pró-educação.

Andrew faleceu em 1919, tendo doado mais de 350 milhões de dólares de dinheiro seu. Sua filha, Margareth Carnegie, também continuou seu trabalho também se tornando uma filantropa.

Andrew Carnegie e a riqueza

Como você viu, a riqueza tinha um significado profundo para Andrew. Apesar das controvérsias, ele valorizava o trabalho que teve para chegar onde chegou e sentiu que deveria pagar pelo que conquistou dando oportunidades aos outros.

No fim, ficou na história como um dos grandes milionários mas também filantropos do mundo. Seu grande ditado era:

- Gaste um terço da sua vida adquirindo conhecimento.
- Gaste outro terço ganhando o máximo de dinheiro que conseguir.
- Gaste o último terço oferecendo sua riqueza para quem não tem.

10 inspiradoras frases de Andrew Carnegie

Aprendizado contínuo

E aí, o que achou da vida desse grande homem? Aprendemos muito com ele aqui no 12min. Outra personalidade pela qual você pode se interessar é o Jack Welch, de quem somos fãs. Confira o microbook do livro dele “[Paixão por Vencer](#)”. Você não vai se decepcionar!

[Paixão Por Vencer](#)

Andrew Carnegie, Jack Welch, Steve Jobs, Jorge Lemann, Elon Musk... São muitas as histórias altamente inspiradoras que foram colocadas em livros e que fazem o maior sucesso. Todos eles você encontra no 12min, a sua plataforma de desenvolvimento pessoal.

As obras do [12min](#) são disponibilizadas no formato microbook. E, se você preferir, pode acessar também o audiobook.

Boa leitura e ótimos aprendizados!

Maurício Bastter: saiba quem é ele

Maurício Bastter Hissa sempre foi um apaixonado pelo mercado financeiro e estreou na compra e venda de ações aos 18 anos. Apesar disso, a carreira como investidor somente deslanchou muitos anos depois.

Antes de ser um especialista em investimentos, Hissa estudou Educação Física e Medicina. Nunca exerceu a primeira profissão, mas atuou como médico por 15 anos, até decidir mergulhar de cabeça no mundo das ações.



Hoje, o doutor Hissa é o famoso escritor e consultor de finanças Bastter – nome do seu cão e que ele adotou como apelido, quando começou a usar a internet.

A fama veio e o nickname Bastter foi incorporado ao nome principal – Maurício Bastter Hissa. É usado, também, no site (Bastter.com.br), criado e mantido por Hissa para educar o

pequeno investidor sobre operações na [Bolsa](#). O site disponibiliza análises e técnicas de aplicações e mantém fóruns sobre o mercado de capitais.

A trajetória

O carioca Bastter viveu as primeiras experiências no mercado financeiro ainda muito jovem e não obteve o sucesso esperado. Decidiu então investir na carreira de Medicina e por algum tempo dividiu o seu tempo entre as mudanças na saúde dos seus pacientes e o sobe e desce da Bolsa de Valores.

Mesmo sem formação acadêmica em Finanças, Bastter sempre foi apaixonado pela área. Uma paixão que o levou a dedicar horas de estudos por conta própria, a experimentar e errar, a tentar de novo, até descobrir como fazer a coisa certa. Hoje, é mestre no mercado de ações.

Bastter errou bastante no início, mas conseguiu converter todas as falhas em aprendizado. Em entrevistas, ele conta que começou com os livros de análise técnica e fundamentalista. Em seguida, abriu uma conta na corretora e começou a “acompanhar o mercado”.

Bastter reconhece que empolgou-se demais e passava horas em frente ao computador “esmiuçando o gráfico da ação da vez e esperando o resultado da operação diariamente”.

No fórum do seu site, Bastter conta que depois de um ano conseguiu apenas perder dinheiro. O sonho de ficar milionário não veio e ele acordou para a realidade. Saiu da bolsa, pagou as dívidas e encerrou as atividades.

No entanto, essa aposentadoria também durou pouco. A paixão pelos investimentos continuou batendo aceleradamente no coração do médico. Assim, em 2012, Bastter reiniciou-se no mercado de ações.

A estratégia



Bastter revelou que a maior parte dos seus investimentos são direcionados para a compra mensal de ações de boas empresas ([Blue Chips](#)), para fazer poupança e comprar mais ações.

A estratégia de Bastter, criador da [filosofia de acumulação de patrimônio](#), é montar uma carteira de Blue Chips. Essa ação, segundo ele, é importante, mas o investidor precisa tomar cuidado para não se iludir com a promessa de rendimentos muito acima do CDI.

Ou seja, não pense que você vai ficar rico, adivinhando o futuro. Ainda, segundo Bastter, não se pode acreditar em promessas fáceis e boatos, nem apostar no [daytrade](#) sem ter preparo suficiente. Se seguir por esse caminho, terá fracasso garantido.

Filosofia Bastter de acumulação de

patrimônio

Saber o que está fazendo é o primeiro passo para reduzir erros e maximizar ganhos. De acordo com Bastter, erros atrás de erros podem sair caro para o investidor, especialmente, em longo prazo. Por outro lado, investimentos corretos abrem as portas do cofre para a fortuna.

Bastter lembra ainda que é necessário escolher entre ser sócio ou trader. O sócio compra uma ação da empresa para lucrar em longo prazo. O trade pensa em curto prazo. Os maiores acumuladores de patrimônio na bolsa são sócios de empresa sólidas.

4 dicas de ouro do “doutor” em investimentos



- Se você é um pequeno investidor, trabalhe e ganhe dinheiro para aumentar o seu investimento na Bolsa. Não caia na tentação de comprar e vender em

curto prazo, porque, trocando migalhas por migalhas, você perderá dinheiro na certa.

- Focar apenas nas taxas é uma estratégia perigosa, isso porque uma rentabilidade expressiva do momento não garante o mesmo resultado mais adiante. O ideal é manter-se em bons investimentos por um máximo de tempo possível.
- Não invista com base apenas na cotação (preço). Muitas vezes a cotação não mostra a realidade. Por exemplo, uma empresa de valor, pode estar com preço momentaneamente baixo, mas certamente dará a volta por cima.
- Fique de olho nos balanços financeiros das empresas. Lá está o mapa da mina, ou seja, os dados que interessam, como os lucros, dívidas etc.

Frases de Bastter

Algumas frases do “doutor” dos pregões podem acender uma luzinha para você que está pensando em investir em ações. Veja:

Invista também na leitura

Bastter é autor dos livros “Investindo Em Opções” e “Eu Quero Ser Rico!”, entre outros. Ele realiza [palestras](#) e grava vários [vídeos sobre investimentos](#), além de manter o site de acesso gratuito.

O resumo do livro “[Eu Quero Ser Rico!](#)” está no app do [12min](#), nos formatos de *microobook* e *audiobook*.[E](#)

[Eu Quero Ser Rico](#) – Maurício Bastter Hissa



Ficar rico, na teoria, é fácil. Na prática, a coisa muda.

Nesta obra, Bastter lembra que a inércia do cotidiano nos mantém escravos de um sistema que só deseja lucrar em cima do nosso trabalho. Para o autor, o certo é colocar o sistema para trabalhar para nós em vez de sustentá-lo. Entretanto, só a minoria faz isso. Você pode fazer parte desse seleto grupo.

Mas, se você quer vencer, é preciso mudar a sua forma de agir e pensar. Ser uma exceção. E principalmente poupar dinheiro e pensar em longo prazo, algo difícil para a maioria das pessoas.

Mauricio Hissa nos ensina de forma ágil, precisa e sem conversa fiada, a ficarmos ricos. Ou seja, pare de buscar saídas fáceis, resultados rápidos e gurus da riqueza.

Confira o microbook por aqui mesmo:

[Eu Quero Ser Rico!](#)

Outra dica de ouro para quem pensa em entrar no mundo dos investimentos para ganhar é o livro de Benjamin Graham, que tem inspirado inúmeras pessoas ao redor do mundo. O autor introduz diversos conceitos e ajuda investidores a não cometerem erros e a terem estratégias de longo prazo bem desenvolvidas. Anote aí.

0 Investidor Inteligente – Benjamin Graham



Esse livro é um guia sobre como ganhar dinheiro na bolsa. E, segundo o autor, o primeiro passo para se tornar um investidor inteligente é entender a diferença entre especulação e investimento.

Ou seja, o investimento garante que seu dinheiro inicial esteja salvo e que gere retornos adequados. Qualquer coisa diferente disso é especulação. O investidor experiente deve estar disposto a levar para casa retornos adequados e justos e nunca perseguir retornos exagerados.

O investidor experiente, além de ficar satisfeito com os retornos adequados, considera vantajosa a segurança de seu dinheiro e busca a garantia de que seus investimentos são sólidos. Essas características diferenciam o investidor experiente do especulador, que corre riscos de perder todos os seus investimentos de uma só vez

Se você quer aprender um pouco mais sobre [como lidar com dinheiro](#), [alcançar a independência financeira](#) ou acumular patrimônios, o [12min](#) tem uma quantidade enorme de outras obras esperando por você. Aproveite!