Resumo do Livro O Lado Difícil das Situações Difíceis, de Ben Horowitz,

Ben Horowitz sabe como ninguém como construir um negócio, quando não existem respostas prontas. E, em seu livro O Lado Difícil das Situações Difíceis, ele compartilha a sua saga no comando da startup Opsware, que veio a ser vendida para a HP, posteriormente, por U$ 1,6 bilhões de dólares.

O Lado Difícil das Situações Difíceis é uma leitura obrigatória para CEOs de primeira viagem. Ele é valiosíssimo, também, para executivos de startups em alto crescimento e investidores que querem saber como é estar do outro lado da mesa.

Você pode baixar o resumo do livro O Lado Difícil das Situações Difíceis PDF, aqui, ao lado.

Quem é Ben Horowitz

Ben Horowitz é um empreendedor, investidor, blogueiro e autor americano. Ele é co-fundador da Andreessen Horowitz, um dos mais renomados fundos de Venture Capital do planeta. Ele se lançou no mundo do empreendedorismo como fundador da Opsware.

Além disso, Horowitz ocupou cargos de marketing de produtos na Lotus Development Corporation e, ainda, atuou como vice-presidente da linha de produtos de diretório e segurança da Netscape. O best-seller O Lado Difícil das Situações Difíceis foi traduzido em mais de 16 idiomas..

O Lado Difícil das Situações Difíceis

É desafiador ser um CEO, mas uma habilidade-chave que se destaca nos melhores profissionais é a capacidade de fazer a coisa certa, mesmo quando não existem boas opções.

No livro O Lado Difícil das Situações Difíceis, Horowitz lembra que existem momentos nos quais o CEO vai querer se esconder e as coisas não estarão indo bem. No entanto, é nessa hora que você pode fazer a maior diferença no comando de um empreendimento.

Na Opsware, Horowitz teve que lidar com o estouro da bolha de internet da 2000. Para sobreviver, a saída foi recomeçar do zero sua linha de produtos. Ele chegou ao ponto de pedir que os funcionários que estivessem pensando em pedir demissão o fizessem naquele momento.

Esse esforço para garantir que apenas os membros do time que realmente acreditassem no negócio ficassem, foi a escolha acertada. Assim, a empresa conseguiu elevar o preço da ação de centavos de dólar para U$ 7,00.

Os dois tipos de CEOs

Perfil decisor:

- Foca em definir o caminho da organização, sua visão e estratégia, calculando friamente o jogo dos seus competidores.
- Mas prefere não se envolver especificamente na implementação, gestão e performance do dia a dia.
- Consistente com os treinamentos, gestão de performance, design de processos, entre outros. Isso, algumas vezes,

faz com que organizações geridas por pessoas deste perfil se tornem desorganizadas e caóticas.

Perfil implementador:

- Tende a ser mais focado no processo em si, na performance e não em tomar grandes decisões e dar grandes viradas estratégicas.
- Muitas vezes, esse tipo de gestão pode resultar em organizações que, diante de uma grande decisão, acabam desacelerando ou tomando decisões mais consensuais, o que é arriscado.

Não importa em qual perfil de CEO você se enquadra; é preciso entender seus pontos fracos e trabalhar para desenvolvê-los.

Demitir faz parte do jogo

Se tem algo que todo CEO um dia terá que fazer é demitir alguém. E, nesse momento, a dica do autor do livro O Lado Difícil das Situações Difíceis é: seja rápido e justo. Ficar enrolando para tomar a decisão gera perda de produtividade de todo o time e, ainda, prejudica a cultura da empresa.

Assim, se você já sabe quem, quando e porquê demitir um funcionário, trate de comunicar a sua decisão corretamente. Isso evitará ruídos, mal entendidos e prejuízos para o clima organizacional.

Nestas horas, é crucial ser justo e engajar-se com as pessoas demitidas. A dica de O Lado Difícil das Situações Difíceis é ter muito cuidado em como se comunicar, planejando a linguagem antes. Além disso, deixe claro que a decisão é definitiva e jamais humilhe o profissional.

Lembre-se que nem toda pessoa a ser demitida é um mal profissional. Em muitos casos, como ocorreu na própria empresa de Horowitz, situações externas fazem com que a empresa tenha que cortar custos.

No entanto, em qualquer situação, tenha em mente que você, como CEO, é responsável pelo erro de contratação e, assim, é quem deve comunicar o fato aos acionistas e ao conselho de administração. Além disso, é preciso entender qual foi a causa do erro e como garantir que ele seja evitado no futuro.

RH como setor de qualidade da organização

A dica de ouro aqui é: cuide de verdade das pessoas da sua empresa. Para um bom CEO, pessoas sempre vêm antes de produtos e lucros. Por isso, é crucial garantir um bom departamento de recursos humanos, preparado inclusive para coletar sinais de problemas visíveis em sua organização

O RH não pode entregar o produto em si, mas ele diz se você

está entregando bons produtos e se o seu padrão de qualidade está melhorando ou piorando. Por exemplo, se o plano de remuneração ou carreira da sua empresa não é competitivo, cabe ao RH diagnosticar isso e trabalhar junto ao CEO para garantir uma correção.

Treinamento é outro ponto crucial para garantir que os empregados, inclusive, gestores, dominem suas responsabilidades. No entanto, todo treinamento deve ser funcional, desenvolvendo as habilidades necessárias para atingirem suas metas e serem bem-sucedidos. Os treinamentos devem ser constantes e sempre revisitados.

O livro O Lado Difícil das Situações Difíceis chama a atenção, ainda, para a importância de cada pessoa saber exatamente o que a empresa espera dela e quais os padrões de performance e práticas de liderança devem ser necessariamente seguidos. Nesse ponto, não pode haver dúvidas.

Ao contratar, foque nas qualidades

Em grandes empresas, espera-se que executivos tenham um grande volume de projetos chegando até eles e que eles consigam priorizar e analisar cada um. Por outro lado, em uma startup, segundo o livro O Lado Difícil das Situações Difíceis, eles devem criar seus próprios projetos e garantir que sejam executados em alta velocidade.

Estas discrepâncias podem criar problemas nas expectativas de velocidade de trabalho e metas a serem alcançadas na empresa em diferentes momentos.

O desafio para criar uma cultura sólida

Promoções não merecidas, fofocas e conflitos entre áreas são um mal que deve ser cortado pela raiz. Para evitar este tipo de comportamento, é preciso contratar apenas pessoas

ambiciosas pela empresa em si e não só por suas carreiras.

Para isso é essencial criar um ambiente que seja transparente e conte com avaliações de performance constantes, tornando difícil a promoção de pessoas que não atinjam suas metas ou que se envolvam em situações apenas políticas.

Além disso, sempre comunique a seus colaboradores a importância do seu papel e como o trabalho será avaliado. isso facilita que a performance da empresa siga evoluindo. Tenha uma hierarquia clara e faça com que cargos como gerente, diretor e vice-presidente realmente signifiquem algo. E, ainda, garanta que você tenha as melhores pessoas possíveis ocupando cada um deles.

Tempos de guerra versus tempos de paz

Empresas são como uma montanha russa e tem seus altos e baixos. Em cada momento, é preciso que o CEO adote posturas diferentes, ressalta o autor de O Lado Difícil das Situações Difíceis.

Em tempos de paz, o foco do CEO está em desenvolver a criatividade das pessoas. Quando o Google oferece 20% do tempo dos colaboradores para novas iniciativas, está dizendo que os tempos são bons e prósperos.

Já em tempos de guerra, tudo muda e o CEO tem uma enorme responsabilidade. A vida e a morte da empresa estão em suas mãos e dependem de suas decisões.

Nos anos 80, Andy Grove era o CEO da Intel. Naquela época, mais de 80% da sua equipe produzia memórias para computadores. No entanto, a empresa foi atacada por concorrentes japonesas de semicondutores com produtos superiores, a um custo muito menor. Grove, então, tomou uma decisão que fez toda a diferença. Ou seja, ele mudou a direção da empresa e investiu

em microprocessadores. Essa decisão pareceu insana, mas posteriormente foi avaliada como uma estratégia acertada.

Saia da sua zona de conforto

Muitos investidores e conselhos de empresas perguntam se os CEOs nascem assim ou são formados ao longo da vida. O livro O Lado Difícil das Situações Difíceis garante que os bons CEOs amadurecem no dia a dia.

Para liderar uma empresa, é preciso desenvolver habilidades e características específicas para esse cargo desafiador. Isso significa que é quase impossível dizer se um CEO será bem-sucedido no início da sua carreira ou no seu primeiro trabalho como comandante.

Assim, é imprescindível que o CEO aprenda a se sentir confortável, fazendo coisas que são essencialmente desconfortáveis. Ou seja, como os boxeadores precisam treinar habilidades envolvendo suas pernas, é papel do CEO fazer as tarefas não naturais de modo natural.

Venda de uma empresa: processo emocional e racional?

Existem 3 tipos de aquisições de empresas na indústria de tecnologia. São eles:

1. Aquisição de talento/propriedade intelectual. Geralmente, ela ocorre na faixa entre U$5 e 50 milhões.
2. Aquisição focada em trazer os produtos da empresa comprada para que o comprador possa vendê-los aos seus clientes atuais e, assim, expandir seu portfólio de produtos. Estas aquisições ficam na faixa entre U$25 e 250 milhões.
3. Quando a empresa a ser adquirida pode romper com o

modelo de negócios da empresa que adquire, como ocorreu no caso da compra da Opsware pela HP, por U$1.6 bilhões em 2007.

Toda aquisição é difícil de lidar emocionalmente e justificar racionalmente. No entanto, não se pode deixar que estas emoções tirem sua racionalidade e seu poder de decisão.

De acordo com o livro O Lado Difícil das Situações Difíceis, uma regra valiosa é não vender se você tem a vantagem de “first mover” em um mercado grande, que você acredita que irá liderar. É algo difícil de se estimar e, por isso, este assunto demanda uma grande análise por parte dos gestores da empresa e, principalmente, por parte do CEO.

Citações Ben Horowitz

O livro O Lado Difícil das Situações Difíceis está recheado de citações para você refletir. Elas podem ajudá-lo a alavancar o seu negócio. Então, selecionamos algumas. Veja:

Aprendizado contínuo

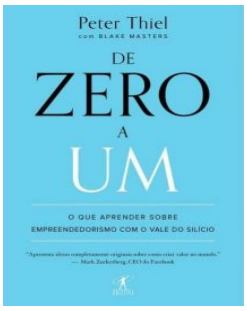
Você curtiu esse post? O Lado Difícil das Situações Difíceis – PDF, está disponível para você no 12min, a sua plataforma de desenvolvimento pessoal. Você pode acessá-lo, também, no formato audio book, para ouvir onde e quando quiser. Inclusive, por aqui mesmo:

O Lado Difícil das Situações Difíceis

Então, se você quer aprender cada vez mais, o 12min tem os microbooks dos principais livros, de autores extremamente conceituados. Você escolhe a categoria e o título de sua preferência. Mas nós lhe preparamos uma dica de leitura muito especial:

De Zero a Um – Peter Thiel & Blake

Masters



Todos nós temos muito o que aprender com o Vale do Silício. Um dos autores do livro De Zero a Um, Peter Thiel, foi o fundador do PayPal e um dos primeiros a investir no Facebook. Isso fez dele um dos bilionários mais influentes do Vale. Agora, você pode se aprofundar em sua filosofia e conselhos, entendendo porque, em uma startup, ir de “0 a 1” é mais importante que ir “de 1 a n”.

Boa leitura e lembre-se de compartilhar essas informações com os seus amigos!