

Esse é o estágio crítico, onde as empresas começam a perder a característica empreendedora, centralizada na figura do líder, e passam a adquirir uma alma própria. Envolve delegação de poder e descentralização operacional. Os sistemas se tornam mais refinados e amplos. O proprietário e o negócio se tornam razoavelmente separados, embora a companhia ainda seja dominada pela sua presença e controle acionário. É um período decisivo na vida da empresa. No quinto estágio, a empresa consolida e controla seus ganhos financeiros e busca manter-se flexível e empreendedora.

Segundo Mintzberg e Waters (1982), quando as operações se expandem além da compreensão de uma única pessoa, uma mudança estratégica torna-se inevitável. A decisão não pode mais ser baseada na visão personalizada de um único indivíduo, porque todo o conhecimento necessário não pode mais ser focado dessa forma. Para Collins e Porras (1991), para se tornar uma organização visionária, ao invés de uma organização somente com um único líder visionário, a filosofia deve transcender seus fundadores. É necessário construir uma organização com visão, e não somente apenas um indivíduo carismático com visão. É o que Hamel e Prahalad (1989) definem como intenção estratégica, uma ambição que vai além dos recursos e capacidades da organização, criando um compromisso de vitória e de liderança sustentada ao longo do tempo.

5.3 - A Inovação e a Administração de Mudanças

Diante do crescimento e das ineficiências geradas pela rápida expansão, o desafio das organizações passa a ser a manutenção da flexibilidade, a inovação, a capacidade de resposta e a rapidez de reação às demandas do mercado.

O aumento da estrutura, rigidez e controle inerentes ao crescimento torna essa relação paradoxal. A busca por melhor desempenho multiplicou as exigências sobre a organização, levando-as a enfrentar demandas cada vez maiores e aparentemente incompatíveis, conforme analisa Kanter (1997): pensar estrategicamente e investir no futuro, mas manter bons resultados a curto prazo; comprometer-se com as “visões” e sua realização, sendo, contudo, flexível e rápido nas mudanças; encorajar a criatividade e a inovação que levem a novas direções, mas manter-se firme no que faz de melhor.

Observa-se que a inovação e o conhecimento são uma forma de manter as características empreendedoras nas empresas. Segundo Schumpeter (1982), a inovação acontece de cinco formas diferentes: a introdução de um novo produto, a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de suprimentos, o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Como coloca Nonaka (1991), o conhecimento é a principal fonte de vantagem competitiva numa economia onde a única certeza é a incerteza.

Empresas de sucesso são aquelas que, de forma consistente, criam novos conhecimentos, disseminam-nos amplamente em toda a organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. Essas atividades caracterizam a empresa “criadora de conhecimento”, cujo negócio exclusivo é a inovação contínua. (NONAKA, 1991, p. 96).

Um ponto importante para que empresas empreendedoras se transformem em empresas visionárias é converter o conhecimento pessoal de um indivíduo, geralmente o líder visionário, em um conhecimento organizacional valioso como um todo. Segundo Nonaka (1991), a conversão do conhecimento individual é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. É a conversão do conhecimento tácito, altamente pessoal, em conhecimento explícito, formal e sistemático, compartilhado por toda a organização. O empreendedor deve transferir suas forças pessoais para o empreendimento e transformá-las em forças organizacionais que podem levar a uma vantagem única. O conhecimento e as habilidades do empreendedor devem ser institucionalizados no empreendimento para fornecer uma base para o crescimento contínuo em porte, complexidade e valor do conjunto de recursos (ARBAUGH, CAMP e VORHIES apud BRUSH, GREENE e HART, 2002).

