

DIMENSÃO INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

“A ÚNICA CONSTANTE É A MUDANÇA”: TRANSFORMANDO PROBLEMAS EM OPORTUNIDADES

*Artur Machado da Motta
Francine Zanin Bagatini
Gabriela Nogueira Rauber*

*Eduardo Palu De Córdova
Estevan Sartoreli
Thaise Hagge*

Os ciclos mais curtos dos negócios exigem das organizações a quebra de paradigmas. A inovação exige disrupção. O cenário competitivo exige revisitar os mercados e suas fronteiras. A entrega de valor exige rever processos, parcerias e o próprio conceito de valor, considerando o ponto de vista dos *stakeholders*.

Como inovar, agir preparar a organização para este novo ambiente?



A crescente complexidade do ambiente de negócios tem desafiado a resiliência e a criatividade dos gestores. No varejo, a velocidade da operação e a necessidade de atuar em tempo real frente às novidades e adversidades torna o cenário ainda mais desafiador, instável e inseguro. As empresas precisam ter uma nova postura frente às mudanças e aos imprevistos. A homeostase não se sustenta no mundo dos negócios: as adversidades impulsionam o movimento.

Nesse contexto, Nassim Taleb apresenta o conceito revolucionário da antifragilidade, uma perspectiva que desafia a simples busca por sobrevivência e ressalta a importância da incerteza como impulsionador para a inovação, adaptabilidade e aprendizado constante^{1,2}. Frente a situações adversas, uma organização resiliente busca se recuperar e retornar rapidamente à estabilidade; por sua vez, uma organização antifrágil tende a utilizar o caos como oportunidade de aprendizagem, fortalecimento e crescimento³.

Três capacidades são fundamentais para organizações antifrágis. Primeiro, elas devem fomentar a cultura da experimentação e do aprendizado constante. Segundo, elas devem aprender a atuar em situações de estresse, pressão e insegurança. Tais características as preparam para agilizar o processo de inovação, tomada de decisão e a execução de mudanças, correções e adaptações. Por fim, organizações antifrágis estão sempre em busca de novas oportunidades e modelos de negócio complementares. Elas desejam diversificar suas fontes de receita e minimizar os impactos de potenciais crises.

Neste artigo, Eduardo Córdova (CEO e Founder do Market4u), Thaise Hagge (Fundadora e Managing Director do Compra Agora) e Estevan Sartoreli (Cofundador e Co-CEO da Dengo Chocolates) encorajam a discussão sobre como implementar uma cultura de aprendizagem constante, ressignificação dos erros e transformação de adversidades em fonte de inspiração e inovação. Este debate fortalece a ideia de que organizações antifrágis estão mais preparadas para abraçar as oportunidades e superar os infortúnios. Nesse contexto, uma mudança interna é necessária: ser resiliente já não é mais suficiente. Como prosperar frente ao inesperado?

A cultura da experimentação e do aprendizado constante

No universo empresarial, não saber agir frente às mudanças implica em consequências negativas para o presente e o futuro dos negócios. Por isso, os gestores devem estar atentos e conscientes aos movimentos imprevisíveis que circundam o ambiente interno e externo à organização. No âmbito interno, os erros podem resultar em (1) fracasso e prejuízo ou (2) fomentar aprendizados. Organizações antifrágis optam pela segunda opção.

Uma cultura de experimentação é resultado de uma mentalidade voltada ao aprendizado constante. Ao adotar essa abordagem, as organizações estão preparadas para transformar seus erros em oportunidades e desenvolver processos ágeis para gerenciar os

imprevistos com segurança e tranquilidade⁴. O conhecimento do negócio e o controle efetivo dos processos permitem que pontos críticos sejam rapidamente identificados e ajustados.

O Market4u tem se concentrado na cultura do aprendizado e do erro sem culpa. Segundo Eduardo Córdova, CEO e fundador do Market4u, uma organização precisa enfrentar problemas desafiadores e relevantes para agregar o valor necessário e se sobressair em um cenário competitivo. O desenvolvimento de competências que ainda não possuem, a busca por soluções inéditas e a abordagem de problemas como oportunidades são pilares estratégicos do negócio.

Córdova ressalta que é aceitável que o erro ocorra na concepção e estruturação da ideia, mas não no processo. Por isso, os erros devem ser controlados e documentados de forma estruturada. Ao adotar o erro controlado como parte da cultura organizacional, as empresas podem identificar mais rapidamente o que é eficaz ou não, permitindo o ajuste de suas estratégias e aplicando as abordagens mais adequadas de forma ágil e inteligente. Erros estruturados que resultaram em aprendizado não são considerados erros; são direcionamentos.

**“Erro é aprendizado e faz parte do processo de crescimento. O oposto do sucesso não é o fracasso, é a desistência.” –
Eduardo Córdova**

Para que o erro se torne um impulsionador, é essencial que as empresas estabeleçam métodos e processos para gerir a aprendizagem. A gestão adequada do erro é o que diferencia o fracasso do aprendizado. No Market4u, o processo de implementação de novas ideias passa por duas grandes fases: a hipótese (a ideia passível de erro) e o regime (ideias validadas). Nesse âmbito, a equipe responsável pelo projeto documenta o que é desejável melhorar, como será o procedimento, quais os indicadores que serão avaliados para validar a ideia, qual o custo de implementação e o quão estratégica essa mudança é para o desenvolvimento do negócio. O projeto piloto é implementado e, em caso de resultado positivo, este entra para o rol de processos padrões da empresa (regime). Caso negativo, os projetos são arquivados em um repositório, o qual mantém o histórico de validações e impede que novos recursos sejam investidos em propostas já testadas.

Organizações antifrágis aprendem com os erros. O histórico de projetos “malsucedidos” gera consciência e previne que a organização se envolva em um ciclo de repetição de erros e experimentação de ideias que não prosperaram. Contudo, isso não indica que tais ideias são impraticáveis. Muitos fatores podem ter influenciado para que, quando foi testada, os resultados esperados não tenham sido alcançados, como o momento econômico, a disrupção frente os atuais hábitos de compra dos consumidores, possíveis barreiras da indústria, falta de recursos para realizar novos investimentos e até mesmo a cultura da organização. Organizações antifrágis

estão sempre atentas aos erros antigos e às novas oportunidades.

Thaise Hagge, Fundadora e Managing Director do Compra Agora, avalia que é necessário construir uma cultura que encoraje as pessoas a se envolverem com os projetos: todos precisam estar dispostos a fazer. Nascida como uma *spin-off* da Unilever, o Compra Agora promoveu uma quebra de paradigma, unindo diversas indústrias em uma mesma plataforma para atender as necessidades dos varejo de vizinhança. Para tanto, o alinhamento da cultura foi essencial⁵: uma nova mentalidade foi incorporada, incluindo novas tecnologias, agilidade, colaboração e experimentação constante. Essa mentalidade se reflete nos três valores presentes no DNA da organização: inovação, disrupção e cooperação.

O Compra Agora também conduz a implementação de novas ideias por meio de projetos piloto, os quais são uma etapa fundamental para garantir o sucesso do processo. Dado que a operação acontece em um cenário controlado, essa abordagem permite que problemas sejam identificados e mitigados de maneira eficaz. Além disso, os projetos piloto possibilitam a realização de testes e ajustes antes da implementação em larga escala, o que contribui para minimizar riscos e maximizar resultados. Nesse sentido, o Compra Agora foi lançado apenas com as funcionalidades mais importantes; atualizações periódicas foram adicionando novos recursos ao longo do tempo. O reduzido custo da experimentação possibilita que, com menos recursos, a equipe teste, estruture, reestruture e aprenda com os erros. A experimentação possibilita falhar rápido e corrigir o erro tão veloz quanto.

Estimular uma cultura voltada à experimentação e ao aprendizado demanda uma nova mentalidade, a qual está diretamente interligada ao propósito que a organização deseja se dedicar. Estevan Sartoreli, Cofundador da Dengo Chocolates, aconselha as empresas a não subestimar a força do propósito: “ele é construído diariamente”, segundo Estevan Sartoreli no 2º Fórum de Varejo e Consumo da FGV EAESP. Para prosperar, é preciso experimentar, colocar as ideias em prática e mostrar para a comunidade como a empresa almeja fazer a diferença. Nesse quesito, as ideias implementadas na Dengo fortalecem o propósito da empresa de maneira evidente a todos os *stakeholders*: a valorização do produtor e a entrega de um chocolate de verdade, com menos açúcar e com mais cacau, ao consumidor. O propósito do negócio permeia todas as ideias, erros e situações de aprendizado vivenciados na organização – Quem somos? Como operamos? Como prosperamos?⁶

Uma organização antifrágil não pode ter medo de seguir o seu propósito: elas são atentas e conscientes. Por meio de um propósito claro e de processos bem estruturados, elas são capazes de provocar a mudança e se destacar no mercado. Para prosperar, organizações antifrágeis desenvolvem uma mentalidade aberta à cultura da experimentação, do erro como aprendizado e dos colaboradores como pessoas que transparecem, encorajam e fortalecem o propósito da empresa diariamente.

Superando o estresse, a pressão e a insegurança para promover inovação

Os seres humanos são naturalmente atraídos pela segurança, porém a incerteza é inerente à inovação. No processo de empreender, imprevistos acontecem e as equipes precisam aprender a lidar com o estresse, a pressão e a insegurança. Nesse âmbito, as adversidades podem ser vistas como problemas ou como oportunidades para promover inovação, ganhar vantagem competitiva e fortalecer o propósito da marca.

Empresas inovadoras exploram a adrenalina que surge dos momentos de incerteza e insegurança para ir em busca de oportunidades e de propostas ainda inexploradas. Alguns problemas impactam todos os setores da economia; outros são inerentes ao segmento em que a empresa está inserida. Córdova avalia que a organização que desenvolver competências para ultrapassar as dificuldades e explorar novos potenciais competitivos pode se destacar no mercado e ultrapassar os concorrentes. Deste modo, os colaboradores devem ser encorajados a superarem a insegurança em um ambiente que lhes ofereça suporte e incentivo à inovação^{1,7} – afinal, como inovar se não é permitido errar?

Problemas e dificuldades são naturalmente observados por quem está diariamente trabalhando em determinada situação: as oportunidades surgem naturalmente no cotidiano. Os cenários podem ser simulados, mas certas dificuldades e erros apenas podem ser vivenciados na prática. Nesse sentido, a cooperação entre *stakeholders*, colaboradores e gestores é um ativo essencial para que as dificuldades sejam identificadas e a mudança realizada com rapidez e eficiência. A inovação acontece quando os *stakeholders* estão dispostos a participar da construção da empresa, oferecendo ideias, estimulando melhorias e fomentando o potencial de inovação.

Córdova reitera que rotina e processos tendem a matar o potencial de inovação da organização. Nesse sentido, é necessário desenvolver uma cultura para que todos os agentes estejam comprometidos com a inovação no negócio. Para gerar valor, é preciso compreender o que os *stakeholders* valorizam e quais são os problemas que estão afastando a organização de atingir as expectativas. Dessa forma, cada agente tem o seu papel e sua responsabilidade em identificar as dificuldades e propor soluções inovadoras.

Uma cultura de inovação cria times mais colaborativos, incentiva a resolução de problemas e fomenta a busca por soluções mais eficientes. Além disso, essa mentalidade valoriza a falha como parte do processo de aprendizagem: punir, ridicularizar, criticar ou expor os colaboradores por erros cometidos não se encaixa na mentalidade de uma organização com foco em inovação. No Compra Agora, por exemplo, valorizar a diversidade, estimular a curiosidade e estabelecer confiança são três pilares essenciais da relação entre empresa e colaboradores. Quando os colaboradores se sentem valorizados e percebem que há espaço para propor ideias e promover inovação sem punição em caso de “falha”, a cultura da inovação emerge naturalmente no cotidiano – a insegurança, o

estresse e a pressão se esvaem frente a uma cultura que valoriza a aprendizagem, não apenas o sucesso.

Apesar dos imprevistos implicarem a sensação de imediatismo, o pensamento a longo prazo é essencial. Para serem produtivos em suas decisões, líderes de organizações antifrágeis precisam focar em dificuldades que têm impedido a criação de valor. As soluções precisam gerar impacto, economia e resultados significativos no curto, médio e/ou longo prazo. No Compra Agora, o planejamento de negócio inclui uma visão de *valuation* em 10 anos e uma *pipeline* de projetos que contempla os próximos 3 anos. Organizações antifrágeis abraçam as instabilidades do cotidiano, porém não perdem de vista seus objetivos e planos. Possuir uma visão clara sobre o futuro possibilita que situações inesperadas sejam rapidamente controladas para a empresa retomar (ou adaptar) a direção. Essa mentalidade incentiva as empresas a atuarem com antecipação.

No quesito impacto, as organizações também devem promover mudanças que ultrapassem os muros da organização e transformem positivamente a sociedade. Sartoreli evidencia a responsabilidade do varejo frente à transformação socioambiental, desenvolvendo iniciativas que valorizem os produtores, incentivem renda digna para todos e promovam soluções sustentáveis. As organizações não prosperam sozinhas: é necessário reconhecer o potencial do ecossistema em transformar a sociedade para criar ambientes mais justos e de relações mais humanas entre todos os *stakeholders*. É nesse contexto de pensamento a longo prazo que os varejistas serão capazes de construir negócios coerentes, sólidos e longevos.

“Se os negócios não corrigirem suas incoerências, os varejistas estarão celebrando a brevidade ao invés da longevidade.” – Estevan Sartoreli

As organizações são construídas por pessoas, para pessoas e com pessoas: é necessário valorizar as individualidades, criar ambientes que estimulem a segurança psicológica – de menos estresse e pressão – e reconhecer a incerteza como uma característica própria do processo. Ao inserir um pensamento de transformação perante à sociedade, as empresas tendem a construir laços mais fortes, estruturas mais preparadas para a inovação e negócios de real valor. A inovação traz resultados prósperos desde que as organizações atuem de maneira antecipada frente às mudanças do mercado.

A constante busca por novas oportunidades

Tendo em vista que as organizações antifrágeis são conscientes e atentas às mudanças do mercado, estas reconhecem os momentos de agir frente à transformação. Em momentos desafiadores estimulados pelas mudanças econômicas, novas tecnologias, novos entrantes no mercado, desafios legais e até mesmo novas regulamentações, as organizações antifrágeis abraçam o recente cenário buscando

soluções inovadoras e prósperas para o futuro organizacional. Não obstante, elas estão constantemente “ajustando as ferramentas” e buscando por novas oportunidades de ampliar sua entrega de valor. Organizações antifrágeis flexibilizam seus processos para abraçar futuras oportunidades e mitigar potenciais riscos⁴.

Uma estratégia frutífera é desenvolver ecossistemas baseados em valor. Uma empresa estará mais preparada para o imprevisível ao se cercar de uma rede de parceiros confiáveis e diversificar sua operação. Ao não depender de um único negócio, as organizações estarão aptas a abraçar diversas demandas dos consumidores, gerar mais valor, estabelecer confiança e promover inovação com mais segurança e menos receio do inesperado. Essa dinâmica fortalece oportunidades de estabelecer vantagem competitiva e criar barreiras a novos entrantes.

Uma organização isolada não consegue ser sustentável. Dado que o ecossistema gera valor aos consumidores, soluções integradas potencializam o relacionamento de confiança entre a empresa e seus *stakeholders*. Por exemplo, o Market4u atua em condomínios e se estabelece com uma presença física confiável no local onde as pessoas moram. Nesse âmbito, esta tem o potencial de levar novas soluções para essa comunidade por meio de tecnologia, conhecimento do comportamento dos clientes – inteligência de dados – e novos serviços integrados à plataforma.

Os consumidores estão dispostos a priorizar uma empresa como melhor canal de compra quando esta se torna relevante e estabelece uma relação de confiança com a comunidade. O Market4u considera o ecossistema como uma corrente que envolve todos os *stakeholders* – como acionistas, colaboradores, franqueados, consumidores, síndicos e fornecedores. O desafio inerente à essa dinâmica está em manter a sinergia entre os elos da corrente, dado que a falha de um único elo pode prejudicar toda a operação e fragilizar a confiança previamente estabelecida. Apesar disso, um ecossistema estabelece uma dinâmica ganha-ganha em que todos os elos trabalham para que o processo aconteça de maneira fluída e frutífera. Nesse sentido, o todo é maior do que a soma das partes.

A valorização dos *stakeholders* fomenta uma cultura de conexão entre pessoas, estimulando relações sólidas de confiança entre os elos do ecossistema. Na Dengo Chocolate, Sartoreli destaca que respeitar os produtores, inspirar os consumidores e conservar os recursos naturais são pilares que unem a comunidade em uma lógica humana e duradoura. A Dengo gera capacitação aos produtores de cacau, estimula o consumo consciente (e com menos açúcar) e fomenta a produção orgânica – 100% dos produtos são produzidos via recursos cultivados em agroflorestas. O ecossistema promovido pela Dengo está alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs) estipulados pela ONU e abraça os elos da cadeia de modo a gerar valor de maneira consistente e coerente para todos. A Dengo nasceu a partir dessa mentalidade.

Empresas tradicionais também desejam fortalecer seus elos com os diversos parceiros com os quais estão envolvidos. O *marketplace* Compra Agora foi criado pela Unilever, porém, durante

o processo, a gestão da *startup* compreendeu que, para gerar mais valor aos varejistas de vizinhança, precisaria quebrar paradigmas. Seria necessário apartar a operação da empresa-mãe e ter como fornecedores outras empresas do mercado, inclusive concorrentes da própria Unilever.

Thaise destaca que o ecossistema do Compra Agora estimula a colaboração e não a competição entre as indústrias. Nesse formato, os varejistas de vizinhança conseguem atender os clientes com mais eficiência porque a cadeia está performando melhor e o mix de produtos está mais variado. Essa dinâmica demandou uma nova mentalidade para todos os elos da cadeia – principalmente indústrias, distribuidores e varejistas de vizinhança.

No âmbito das indústrias, uma relação de confiança e cooperação deveria ser estabelecida. No âmbito dos distribuidores, a preocupação era aumentar a produtividade e a eficiência dos processos. A relação entre os elos da cadeia mudou quando o Compra Agora dissociou a realização dos pedidos das visitas dos vendedores. Atualmente, estes atuam como consultores de venda para auxiliar os varejistas a comprarem mais e melhor – “Quais produtos fazem sentido para o mix de produtos valorizado pelos clientes daquele varejista?”. No âmbito dos varejistas, o desafio foi construir uma plataforma que possibilitasse transformar a maneira como eles realizavam a reposição do estoque; foi necessário mostrar o valor do e-commerce para o B2B. Dado que o Compra Agora quebrou o paradigma vigente, foi fundamental criar uma mentalidade de aprendizado (e reaprendizado) frente aos desafios diários.

“O objetivo é atender o ecossistema da melhor forma. Precisamos gerar prosperidade para todos os *stakeholders*.”
– Thaise Hagge

O intraempreendedorismo possibilitou que novos processos fossem estabelecidos enquanto o vínculo com a empresa-mãe era mantido, porém a lógica do ecossistema demandou uma nova mentalidade. Primeiro, a tecnologia foi apenas um meio para que as decisões estratégicas fossem implementadas. Segundo, a velocidade foi um diferencial: trabalhar no modelo de agilidade trouxe um novo movimento à dinâmica do negócio. Por fim, o ecossistema precisou se estabelecer por meio de parcerias que fomentaram a entrega de valor superior. No caso do Compra Agora, estabelecer parcerias com marcas concorrentes à Unilever foi fundamental para que os pequenos varejistas reconhecessem o benefício entregue pela plataforma. Em números, o ecossistema contempla mais de 500 marcas, 53 indústrias e 450 mil pequenos varejistas. Atualmente, o Compra Agora cobre cerca de 35% da cesta que o varejo de vizinhança oferece.

As decisões de negócio detalhadas neste artigo reproduzem a mentalidade de empresas preparadas para aproveitar as oportunidades em cenários diversos e controversos. Frente a situações imprevisíveis, elas têm o potencial de se adaptar rapidamente às mudanças e se

destacar frente à concorrência – estimulando novos relacionamentos entre os elos da cadeia como produtores e consumidores (no caso da Dengo Chocolates), síndicos e franqueados (no caso do Market4u) e indústrias, distribuidores e varejistas (no caso do Compra Agora). Tal postura estratégica é baseada na compreensão profunda sobre as capacidades adaptativas⁴ que as organizações desenvolvem para gerir o inesperado. A constante busca das organizações antifrágeis por novas oportunidades desafia o sossego das organizações resilientes.

Conclusão

“Assim como o vento que apaga uma vela e energiza o fogo, as adversidades, aleatoriedades e o caos podem ser encarados não como obstáculos a serem evitados, mas como oportunidades para crescimento e fortalecimento”.¹

Tomar decisões estratégicas é fundamental em um mundo cada vez mais caótico. As organizações antifrágeis possuem habilidades específicas que as tornam preparadas para lidar com o inesperado. Para permanecerem competitivas no mercado, ignorar as mudanças não é uma opção. As empresas precisam construir uma cultura que as prepare para a instabilidade.

As organizações antifrágeis são capazes de se beneficiar do caos para prosperar em diferentes circunstâncias. Estrategicamente, elas conseguem se adaptar rapidamente às mudanças do mercado, estando sempre preparadas para os próximos movimentos. Para tanto, estas devem estabelecer parcerias estratégicas, fomentar a cultura da experimentação, estabelecer processos, ressignificar a gestão dos erros e genuinamente aprender a atuar em situações de crise, insegurança e instabilidade⁸. Nesse âmbito, as organizações precisam falar menos e fazer mais; deixar de construir “para” e começar a construir “com” os *stakeholders*; e compreender que estabelecer relações de confiança é essencial, mas demanda tempo e dedicação diária.

A antifragilidade exige uma nova mentalidade: a cultura corporativa, os procedimentos internos e o processo de tomada de decisão precisam abraçar a aprendizagem. É necessário atuar ativamente frente às adversidades impostas pelo mercado competitivo, transformar os erros em aprendizado e partir do princípio de que a estabilidade não existe. Os gestores precisam aprender a navegar, transvertendo erros em inovação, fragilidades em oportunidades e o medo em coragem para assumir riscos. Tendo em vista que a imprevisibilidade é inevitável, o mercado clama por empresas que, inspiradas por Heraclito de Éfeso, reconhecem que “a única constante é a mudança”.

Take Aways

- No mundo dos negócios, os gestores precisam estar atentos às mudanças dentro e fora da organização. Organizações antifrágeis estão prontas para (a) promover transformações e estimular inovação, tanto como (b) atuar ativamente frente às mudanças impostas pelo mercado. Todas as decisões precisam estar alinhadas ao propósito da empresa.
- Para se tornar antifrágil, a organização deve fomentar a cultura da experimentação, aprender a atuar sob pressão, estresse e insegurança, diversificar suas fontes de receita e estabelecer parcerias com outros agentes do mercado. Empresas que desenvolvem ecossistemas de negócios ampliam suas atuações no mercado e têm maior potencial de entregar valor e gerar confiança junto aos *stakeholders*.
- Para implementar uma cultura de experimentação, os erros precisam ser valorizados. Estes podem ocorrer na concepção e estruturação de ideias, mas não no processo. Ao estabelecer um histórico de erros e adotar o erro controlado como parte da cultura organizacional, as empresas podem identificar rapidamente o que é eficaz ou não, permitindo o ajuste de suas estratégias de forma ágil e inteligente. Nesse sentido, os colaboradores são encorajados a inovar, compartilhar ideias e identificar oportunidades para criar soluções – com menos estresse e receio de errar.

Notas

¹ Taleb, N. N. (2020). Antifrágil: Coisas que se beneficiam com o caos. Objetiva.

² Tseitlin, A. (2013). The Antifragile Organization: Embracing Failure to Improve Resilience and Maximize Availability. Queue, 11(6), 20-26.

³ Munoz, A., Billsberry, J., & Ambrosini, V. (2022). Resilience, robustness, and antifragility: Towards an appreciation of distinct organizational responses to adversity. International Journal of Management Reviews, 24(2), 181-187.

⁴ Motta, A. M., Bagatini, F. Z., Carvalho, M., Zimmerman, S., & Sandrini, V. Capacidades adaptativas: como promover inovação no varejo? Disponível em: <https://cev.fgv.br/noticia/capacidades-adaptativas-como-promover-inovacao-no-varejo>

⁵ Singh, J. (2022). Why Being Resilient Is Not Enough For Growing Companies. Forbes Technology Council. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/10/26/why-being-resilient-is-not-enough-for-growing-companies/?sh=64371a7b3a75>

⁶ Smet, A. D., Gagnon, C., & Mygatt, E. (2021). Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company. McKinsey & Company. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/organizing-for-the-future-nine-keys-to-becoming-a-future-ready-company>

⁷ FIA Business School. (2023). Antifrágil: o que é, para que serve e como aplicar nas empresas. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/antifragil/>

⁸ Botjes, E., Berg, M., Gils, B., & Hans, M. (Setembro, 2021). Attributes relevant to antifragile organizations. 2021 IEEE 23rd Conference on Business Informatics (CBI). Added to IEEE Xplore: 19 November 2021.

Sobre os autores

ARTUR MACHADO DA MOTTA

Pesquisador – FGVcev

Doutor e mestre pela FGV-EAESP. Mentor de empresas no programa *Growthaholics for Startups* da *Ace Startups*. Facilitador certificado na metodologia *Lego Serious Play*. Coordenador de cursos e professor em diversas instituições de ensino em temas relacionados a marketing, varejo, inovação em modelos de negócios e gamificação. Pesquisador do FGVcev - Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP. Coautor do livro “A Transformação dos Negócios na Omniera” e do livro “Gestão da Inovação, Design Thinking e Economia Criativa”.

FRANCINE ZANIN BAGATINI

Doutoranda em Administração de Empresas – FGV EAESP

Francine é Publicitária, Mestre em Administração e estudante do Doutorado Acadêmico em Administração de Empresas na FGV EAESP. Colaborou ativamente com a elaboração dos conteúdos para o Fórum Varejo e Consumo promovido pelo FGVcev em 2022 e 2023.

GABRIELA NOGUEIRA RAUBER

Doutoranda em Administração de Empresas – FGV EAESP

Gabriela é Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e estudante do Doutorado Acadêmico em Administração de Empresas na FGV EAESP, na linha de Marketing. Colaborou ativamente com a elaboração dos conteúdos para o Fórum Varejo e Consumo promovido pelo FGVcev em 2023.

EDUARDO PALU DE CÓRDOVA

CEO e Founder do Market4u

Eduardo Palu de Córdova, CEO e *founder* do Market4u, empreendendo há 16 anos, já fundou diversas empresas e hoje está a frente do maior mercado autônomo da América Latina e 4ª maior microfranquia do Brasil. Através do LinkedIn, como *creator*, compartilha conteúdos sobre varejo, empreendedorismo, liderança e desenvolvimento pessoal.

ESTEVAN SARTORELI

Cofundador e co-CEO da Dengo Chocolates

Formado em Engenharia de Produção. É apaixonado por cacau, café, chocolates, negócios de impacto e gente!

THAISE HAGGE

Fundadora e Managing Director do Compra Agora

Formada em Administração de Empresas, com MBA em Gestão de Negócios pela FIA e em Transformação Digital pelo MIT, Thaise possui vasta experiência no varejo digital. Atuando em e-commerce desde 2007, liderou a área em empresas de varejo, bens de consumo e *startups*. É fundadora e *managing director* do Compra Agora, *marketplace* B2B focado em conectar o varejo de vizinhança com indústrias e distribuidores.