

**MARCELO SMARRITO**

Venture Builder e Digital Advisor

# AJA ANTES QUE SEJA TARDE!

**DESAFIOS DIGITAIS 3.0:  
DA LEAN STARTUP  
ÀS BIG CORPS**



**ALTA BOOKS**  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2023



# SUMÁRIO

Introdução

1

CAPÍTULO 1

Os Caminhos que nos Trouxeram até Aqui

7

CAPÍTULO 2

Smarrito *life to date* — Como um perfil mais generalista se encaixa perfeitamente nessa nova jornada?

15

CAPÍTULO 3

Tecnologia

31

CAPÍTULO 4

Design Thinking

53

CAPÍTULO 5

Pessoas e lifelong learning — Dois temas que nunca saem de moda

67



VII

CAPÍTULO 6

Fintechs *versus* traditional banks

83

CAPÍTULO 7

Fitesstechs

95

CAPÍTULO 8

Inovação no Sistema Unimed —  
Surge a primeira Insurtech Brasileira

111

CAPÍTULO 9

Inovação Digital na Saúde — A Última Milha que Faltava

125

CAPÍTULO 10

Mulheres que fazem a diferença — Elas são superpoderosas

143

CAPÍTULO 11

A força do terceiro setor

161

CAPÍTULO 12

Os Dez Hábitos do Futuro —  
Como fazer para se destacar em meio aos demais

175

Sobre o autor

193

Índice

195



# Os Caminhos que nos Trouxeram até Aqui

O ano é 1970. Corretores de toda a Wall Street se reúnem em um dos famosos pregões para negociar ações. Aos berros, emitem ordens de compra e venda na esperança de que seu poder de compra seja ampliado em função do tempo. Quem vende estipula que o preço das ações cairá, enquanto quem compra presume o contrário.

Não é à toa que as pessoas chamam Nova York de “selva de pedra”. Assim como ela, milhares de outras metrópoles recebem o mesmo apelido. A metáfora descreve bem o comportamento dos indivíduos que a constituem e a configuração de seu *habitat*. Como na selva, tudo é uma questão de sobrevivência.





A bolsa de valores ilustra de maneira bastante elucidativa a trajetória da humanidade durante os últimos cem anos. Saímos das fábricas e campos para integrar um outro tipo de ambiente de trabalho: o digital. Esse, diferentemente dos anteriores, permite rotinas completamente diferentes e arranjos de vida até então inusitados.

Hoje, morar longe já não é um problema tão significativo quanto foi há algumas décadas, pois grande parte das atividades necessárias ao funcionamento de uma organização, seja de pequeno ou grande porte, já não exige que você esteja no escritório ou lugar de trabalho. Há alguns anos, quem diria que o home office seria a realidade de um futuro tão próximo?

Bem, para responder a essa pergunta, basta imaginar um alpinista iniciante que decide logo de cara enfrentar o Everest. É fato que, até mesmo para um iniciante, a diferença entre uma pequena montanha e um dos cumes mais altos do mundo fica bem mais nítida do que o abismo que separa os grandes especuladores financeiros dos iniciantes. A chave da questão está exatamente aí, na distância, no caminho que leva ao sucesso.

Adquirir uma habilidade exige esforço, dedicação e foco — e nos mercados financeiros não é diferente. Esse exemplo serve para ilustrar a grande transformação digital a que o mundo foi submetido durante a era da indústria 4.0, na qual ainda estamos. A quantidade de inovações tecnológicas que surgiu nas últimas décadas mudou drasticamente a maneira como vivemos, afetando todas as esferas de nossas vidas.

Veja, por exemplo, o que aconteceu com nossos velhos despertadores. Você ia à loja, escolhia um modelo e a cor de que mais gostasse. Hoje, eles estão praticamente extintos, não é mesmo? Todos foram substituídos por um aplicativo no smartphone.

Existia, há alguns anos, um aparelho chamado calculadora, você se lembra? Se você nasceu a partir dos anos 2000, nunca deve ter visto uma, a menos que trabalhe no mercado financeiro. Bem, elas foram, em geral, substituídas por um aplicativo.

Agora, você se lembra da agenda? Digital, não, da agenda física. Aquela que costumava vir com uma capa de couro bem elegante e bordas douradas. Já são pouquíssimas as pessoas que usam um modelo como esse hoje em dia. O que aconteceu com ela? Foi substituída por um aplicativo. Relógios de pulso convencionais, idem.

Quanto tempo ainda falta até que nossa consciência seja substituída por um aplicativo que reduz o desafio de pensar a um ou dois cliques? Será que isso já não está acontecendo? Lembre-se da última vez em que você tomou uma decisão de compra, por exemplo. Você foi influenciado por algum anúncio em uma rede social?

Essa grande quantidade de informação a que somos expostos exige readaptação constante. O que era considerado novidade alguns meses atrás já caminha para ser considerado obsoleto. Mudar deixou de ser algo esporádico e passou a integrar nosso cotidiano. Em um ritmo cada vez mais acelerado, as inovações tecnológicas surgem trazendo





facilidades e o grande desafio de ter que se readaptar em tempo recorde.

No universo corporativo, essa necessidade faz-se ainda mais essencial. Se antes o posicionamento adequado de uma empresa em relação ao mercado era uma questão de diferencial, hoje é questão de sobrevivência. Temas como inovação e criatividade deixaram de ser tópicos das startups e passaram a integrar o planejamento também das big companies. Para uma empresa que tenha como objetivo obter sucesso e preservar sua presença em um mercado cada vez mais competitivo, esses temas passam a ser determinantes. Enganam-se os gestores que acreditam que os desafios ainda estão por vir, pois estes já são parte do cotidiano de toda organização.

Esse cenário oferece um dos maiores desafios que as grandes empresas já precisaram enfrentar para sobreviver no século XXI, que é comportar-se como startups. Assim, é comum que os próprios gestores se encontrem perdidos nesse universo de constante inovação. Apesar dos bilhões em receita e dos milhões de clientes, hoje, uma grande dúvida assola os tradicionais CEOs de empresas de tijolo e argamassa (brick-and-mortar), que consiste em simplesmente como proceder no cotidiano. Assim, uma startup, com muito pouco a perder, teoricamente tudo pode. Já a big company, além do legado cultural e tecnológico de quem sobreviveu, precisa, no mínimo, respeitar sua base de clientes. Dessa forma, quem quiser continuar no mercado precisará se adaptar e, para tal, precisará de ferramentas além de suas tradicionais armas corporativas.

A fórmula para o sucesso profissional, que consistia em se formar em uma boa faculdade e buscar experiências no mercado através das grandes empresas, hoje se encontra mais complexa de resolver, pois a quantidade de variáveis aumentou. Com a tecnologia proporcionando grandes inovações a uma frequência cada vez maior, o aprendizado deixou de ser algo pontual para se tornar perene.

Alguns estudos apontam que algumas das matérias e habilidades aprendidas no primeiro ano de um curso de nível superior já ficam obsoletas no terceiro ano. Parece loucura, mas é verdade. Isso não significa que uma faculdade não serve para capacitar, muito pelo contrário. A diferença é que hoje existe uma necessidade urgente de profissionais mais práticos, que resolvam problemas de maneira criativa.

Esse fenômeno deu origem a outro conceito determinante dessa jornada rumo ao sucesso, que é o *lifelong learning*. Como o ritmo das mudanças é cada vez mais acelerado, é fundamental que o profissional do futuro entenda não apenas como aprender mais rápido, mas também como desaprender para reaprender.

Olhe à sua volta e veja a quantidade de pessoas conectadas aos seus smartphones, tablets, notebooks etc., e lembre-se de que cada um deles está abarrotado de aplicativos com as mais diversas finalidades: organizadores de tarefas, redes sociais, jogos, cursos. A lista é infundável. Somos bombardeados, diariamente e a todo instante, com conteúdos sobre os mais diversos temas. Com tanta informação, certamente torna-se um desafio distinguir o que é importante daquilo que não é.



A oferta de produtos é tão grande e o tempo para os consumir, tão curto. Um dia tem apenas 24h e, mesmo ao nos deitar, é comum que nossa mente esteja ainda agarrada às tarefas do dia que passou ou aos objetivos ainda não concluídos do dia seguinte. Você mesmo, quantas vezes se lembra de ter repousado a cabeça sobre o travesseiro e se perguntado: “será que eu deixei alguma coisa importante passar?”.

O FOMO (fear of missing out) não afeta só você, mas a milhões de pessoas pelo planeta. Talvez, pela primeira vez na história, temos a sensação de que mais seja menos, e não o contrário. Você vai à praça de alimentação de um shopping center e, com tantas opções, sente-se perdido, o que tende para um dos dois extremos: a perda do apetite ou a vontade de devorar tudo. O mesmo acontece com o conteúdo nas redes sociais.

É irônico pensarmos que a obesidade hoje mata mais do que a fome. Pecamos muito mais pelo excesso do que pela carência. Mas não se sinta sozinho, porque, afinal, você não está.

Acompanhar toda essa informação e as transformações cada vez mais frequentes certamente é um dos maiores desafios que a humanidade já enfrentou. Olhamos à frente e vemos uma névoa de incertezas que paira pelo horizonte, sem conseguirmos distinguir o caminho que nos levará aonde desejamos.

Até nosso conhecimento de aonde queremos chegar fica um pouco turvo na configuração atual, mais uma vez pela quantidade de informação. São múltiplas as alternativas,

fazendo com que até mesmo as decisões mais simples pareçam verdadeiros dilemas da vida.

O segredo para uma jornada de valor é buscar o equilíbrio e entender que a melhor alternativa é buscar o autocohecimento, visto que nosso caminho muito provavelmente mudará. Se você entender quem é (outro aprendizado para a vida toda) será mais fácil tomar decisões e fazer escolhas, das mais simples às mais complexas.

Sociedade, empresas, pessoas. Esse é o tripé que sustenta o futuro. Nós, como indivíduos, constituímos a sociedade, com suas virtudes e mazelas. As empresas, por sua vez, formam um elo entre nós, reconfigurando nossas rotinas, nossos objetivos e sonhos.

O que podemos aguardar é, certamente, o incerto. Devemos nos preparar para um futuro surpreendente, insitado e imprevisível.

O ano é 2020. Milhões de pessoas se arriscam nas plataformas digitais de corretoras e home brokers com o mesmo objetivo dos executivos do exemplo de cinquenta anos atrás: ampliar seu poder de compra no tempo. Alguns prosperam, outros fracassam. Por quê?





CAPÍTULO  
2

# Smarrito *life to date* – Como um perfil mais generalista se encaixa perfeitamente nessa nova jornada?

*“As empresas que esperarem o futuro para se reinventar ficarão a ver navios.”*

– MARCELO SMARRITO,  
conselheiro administrativo, consultor estratégico e sócio fundador da M2Digital

Muita gente ainda duvida que o progresso seja, de fato, uma questão de dedicação e afinho. Bem, apesar de determinante, a dedicação não é tudo. Uma soma incalculável de fatores colabora para que um projeto seja bem-sucedido ou





fracasse completamente. Assim, como distinguir os fatores aleatórios daquilo que conseguimos planejar para conquistar os resultados almejados.

Enquanto você esperar por uma resposta, estará no caminho errado. Parece incoerente, mas é a atitude mais lógica a se considerar. As falhas são inerentes a todos os processos, e não há como ser diferente. Duas atitudes são essenciais ao lidar com o fracasso. A primeira é não deixar que ele o paralise, pelo menos não por muito tempo. A segunda é conseguir levar um aprendizado da experiência.

Você vai fracassar, não tente fugir disso. A chave da questão é como você encara a frustração de ter seus planos desviados do curso que projetou para eles. O empreendedor do século XXI é mais ou menos como um piloto de motocross que não teve a oportunidade de treinar na pista antes do campeonato. Você arrisca uma manobra que acredita que o deixará à frente dos concorrentes quando, de repente, é surpreendido por algumas irregularidades no terreno e precisa se virar com as habilidades que tem a tempo de não se chocar contra o chão e colocar tudo a perder.

O foco deve ser pontuar a cada manobra em vez de deter o controle sobre o trajeto. Quando você der a primeira volta na pista e se sentir inundado pela sensação de que agora conhece os pontos em que pode obter vantagem, surge um novo obstáculo que o obriga a se reinventar. E agora?

Foco. Olhe para frente, nunca para trás. Abra sua mente. Acreditar que é possível conhecer todas as curvas é pura ilusão.

Com os detalhes da pista mudando a todo momento e os desafios aumentando em um ritmo impressionante, as capacitações e formações específicas, apesar de ainda terem seu valor, já não são o diferencial. Em função desse cenário altamente dinâmico e imprevisível, o diferencial reside na criatividade. Hoje, o profissional que se destaca é aquele capaz de se reinventar a cada novo declive e desvio que aparece de surpresa pelo caminho.

Smarrito, desde muito jovem, já sonhava com grandes realizações e conquistas. Contudo ainda não sabia que caminho o levaria aonde queria chegar. Muitas opções vagavam por sua mente, mas a falta de experiência em função da idade que tinha o deixava confuso.

O professor explica, mas o jovem tem dificuldade em prestar atenção ao conteúdo. Era outra matéria que ficaria para a lista de revisão de última hora. Sonhos brotavam, mas as notas sugeriam que muito ainda havia entre o planejamento e a realização.

Sua história tem início no Liceu Franco Brasileiro, uma escola carioca diferenciada, com alunos dos mais altos padrões da sociedade. Filho de pais separados em uma época em que o divórcio não era encarado com as mesmas facilidades que hoje em dia, a vida o obriga a seguir em frente. O Franco Brasileiro se tornara caro e já não fazia parte daquela trajetória.

A solução então era buscar outras formações, que possibilitassem oportunidades de emprego mais imediatas, pois não havia tempo para uma formação que não tivesse como



foco o resultado. Dentre as opções, a escola técnica parecia interessante.

Eletrônica, elétrica, mecânica e eletrotécnica eram algumas das profissões de destaque à época em que o Brasil ainda vivia os resquícios do famoso *slogan* de Juscelino Kubitschek — “Cinquenta anos em cinco”. O país continuava abrindo as portas para uma indústria em crescimento que apontava um futuro promissor no setor. Qualquer uma dessas áreas certamente ofereceria boas oportunidades de emprego e perspectivas de crescimento. Foi a era da tão falada “estabilidade profissional”.

Contudo a Escola Nacional de Ciências e Estatísticas (ENCE) pareceu mais interessante por também oferecer graduação de nível superior. Era uma possibilidade. Tratava-se da maior instituição educacional de estatística, geodesia, cartografia e processamento de dados que o Brasil tinha. Mas ainda era cedo para pensar em faculdade.

A experiência com os números logo indicou o forte interesse pelas ciências exatas. A sinceridade e clareza dos números apontavam os primeiros caminhos a seguir e a ideia de cursar o nível superior continuava entre os principais planos de Smarrito.

Mas havia ainda o vestibular, que exige bastante preparo e estudo. Assim, depois de dois anos na ENCE, era necessário abrir o leque de opções. Uma das alternativas seria retornar à escola particular, mas dessa vez o colégio Impacto, que preparava seus alunos para os exames dos vestibulares mais difíceis do Brasil, foi a opção escolhida.

Vontade, muita. Vagas, poucas. Como quase tudo na vida, o que é bom é escasso, porque todos querem o que é bom, todos querem ganhar. As turmas se dividiam entre preparatórios para o ITA (Instituto Tecnológico da Aeronáutica), IME (Instituto Militar de Engenharia) entre outros diversos preparatórios para os exames mais exigentes do país. As mensalidades, por sua vez, eram altas, e o dinheiro curto. Restava então a alternativa de tentar uma bolsa.

Smarrito entra em contato com os gestores do curso, buscando uma oportunidade de ingressar na escola gratuitamente. Após algumas conversas, Smarrito consegue a bolsa.

A partir daí, a rotina de estudos foi ficando cada vez mais extensa. De segunda a sexta, aulas em dois bairros distantes. Aos sábados e domingos, simulados e provas de teste. De uma matéria a outra, o início de uma grande jornada começava a se concretizar.

Em um mundo cada vez mais restrito e competitivo, entender o caminho que leva ao sucesso é um verdadeiro desafio. Somos tomados pela ansiedade e por ela acabamos, muitas vezes, dominados. O tempo é a chave da questão, mas temos dificuldade de enxergar a porta em que devemos entrar.

Muita confusão paira pela mente dos jovens dos dias de hoje. Há tanto a se fazer e tudo parece incerto. Você acorda e tudo parece ter mudado da água para o vinho, da noite para o dia. Assim, fica a dúvida: em que direção seguir?

O conhecimento abre espaços importantes em nossa mente, oferece perspectivas fundamentais para o autode-





envolvimento. À época de Smarrito, a concepção acerca de uma formação ainda tinha um viés bastante engessado, como algo pontual e findável. Poucos eram os visionários naqueles tempos que já conversavam com algumas ideias do que viria a ser o lifelong learning. As necessidades eram diferentes, as perspectivas de vida e futuro também. Assim como valores e crenças, que foram sendo remodelados década após década.

Uma das principais opções de quem sonhava com grandes conquistas eram as universidades públicas. Em sua maioria, essas instituições eram consideradas as melhores do país, com os melhores professores, cursos e formações.

Entenda que se tratava de uma época completamente diferente dos tempos que vivemos hoje. As carreiras eram mais lineares, as alternativas mais simples e nossas perspectivas, mais direcionadas. Era mais fácil manter o foco simplesmente pelo fato de que as coisas que nos eram importantes — como família, formação acadêmica e emprego — concorriam com menos, bem menos, opções frívolas.

Em termos de distração, por exemplo, o pior que poderia acontecer era se distrair com a televisão, que era o aparelho eletrônico mais sedutor da época. Você sabe que precisa estudar para um exame cuja data se aproxima e, de repente, percebe que está sentado em frente ao sofá assistindo algo completamente irrelevante. Depois de alguns minutos enfadonhos, você não suporta mais o fato de estar jogando sua vida fora por tão pouco, e se recusa a continuar com aquilo.

O que acontece hoje é completamente diferente. Esse cenário começou a ser desenhado com o surgimento da internet, durante a década de 1990. No começo, era uma curiosidade no mínimo bastante instigante. Ninguém entendia bem como essa coisa de *world wide web* funcionaria, mas a ideia era legal. Na casa de um amigo ou parente que já havia adquirido um modem para acessar a internet discada (a velocidade na época era de, em média, 56 kbps, basicamente mil vezes menos do que é hoje) você vivia aquela experiência interessante de entrar em contato com o outro lado do mundo através de uma tela, em tempo real.

Daí para frente tudo começou a ficar “internetizado”, ou *smart*, como muitos gostam de chamar. *Smart* é uma palavra inglesa que significa “inteligente”. Mas será que é mesmo adequado considerar um objeto inteligente meramente por estar conectado à internet? Assim, podemos considerar que o simples fato de estarmos também conectados à internet nos torna inteligentes?

Enquanto você lê essas linhas, veículos elétricos da Tesla transportam toneladas de carga pelos Estados Unidos. Detalhe: sem motorista. Isso mesmo, eles se autoconduzem, dispensando a presença de um ser humano atrás do volante. Quem diria que, já no século XXI, milionários começariam a fazer viagens espaciais de turismo e que, já de largada, três fornecedores estariam homologados para prestar o serviço?

Você já procurou se informar a respeito da automatização da sua profissão? Quando começou, executava tarefas que hoje são realizadas por uma máquina ou um robô auto-



matizado? A forte presença da inteligência artificial é parte inegável de um futuro muito próximo.

Assim, um dos fatores determinantes para manter a presença humana no mercado de trabalho é justamente nos ater àquilo que podemos fazer de melhor, que é sermos humanos. Qualquer habilidade que possa ser automatizada será, não há dúvida. Grande parte das profissões que existe hoje deixará de ser desempenhada por um humano e passará a ser executada por um robô. O que nos resta é aprimorar aquilo em que podemos nos diferenciar deles. Além disso, tenho certeza de que, pelo menos uma vez na vida, você já se sentiu sobrecarregado com uma cobrança que colocou sobre si mesmo. Arrisco dizer ainda que essa cobrança parecia irreal, quase impossível. Tentamos acompanhar o ritmo da contemporaneidade como máquinas, mas fracassamos por uma razão óbvia: não somos máquinas.

Refleta sobre esse conceito de *smart* e pergunte-se o que você tem feito, de fato, com a sua inteligência, com a sua capacidade de tomar decisões. Assim como qualquer ferramenta, devemos usá-la para tornar nossa vida melhor e mais fácil em vez de fazer o contrário. De certa forma, é irônico pensarmos que os smartphones colocaram praticamente todo o conhecimento do mundo na ponta de nossos dedos e que o deixemos escapar por tão pouco. Temos uma amplitude de ferramentas nunca vista na história, mas elas parecem complicar nossa vida em vez de facilitá-la.

Afinal, essa é a finalidade das inovações tecnológicas: tornar as coisas mais acessíveis, não é? Então, por que elas acabam deixando nossa vida tão agitada? Muito é produzi-