



## A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

### "Meio CEO já basta: a revolução dos fractional twins"

**Quem disse que para ter um CEO (Chief Executive Officer) você precisa carregar também a cadeira de couro, o estacionamento reservado e o crachá dourado?**

Na era do *fractional twinning*, você pode ter meio CEO, um quarto de CFO (Chief Financial Officer) ou um pedacinho de CMO (Chief Marketing Officer). Líderes de alto calibre que chegam como vinho em taça avulsa: você não precisa comprar a garrafa inteira para sentir o sabor.

"Sou como você me vê. Posso ser leve como uma brisa ou forte como uma ventania, depende de quando e como você me vê passar." – Clarice Lispector

Tem empresa que ainda trata liderança como casamento na igreja: contrato vitalício, mesa fixa e promessas de "na saúde e na doença". Mas o mundo já foi para outro lugar. Agora vivemos o tempo dos **fractional twins**: executivos seniores que você chama por demanda, como gêmeos fracionários que aparecem quando o jogo precisa de uma jogada estratégica.

Funciona assim: em vez de contratar um CFO (Chief Financial Officer) em tempo integral para pesar no caixa, a startup traz um **CFO por temporada** que organiza sua captação, estrutura governança e depois some feito Mary Poppins quando o vento muda. Quer acelerar processos? Chama um COO (Chief Operating Officer) fracionário. Precisa destravar marketing? Vem um CMO (Chief Marketing Officer) de plantão. É como pedir delivery de liderança: chega quente, resolve sua fome e não sobra louça para lavar.

E não pense que isso é um luxo das big corps (grandes corporações). Pelo contrário. Quem mais surfa essa onda no Brasil são startups e empresas menores, que não podem bancar crachás premium, mas podem pagar por inteligência sênior **na medida exata que precisam**. Já temos plataformas como a Shiny em São Paulo fazendo esse match: COOs fracionários conectados a empresas que precisam escalar rápido sem explodir o orçamento.

Do ponto de vista da neurociência, o modelo tem tudo a ver. Nossa cérebro é plástico: quanto mais contextos, mais conexões. O mesmo vale para esses líderes que atuam em várias organizações: trazem repertórios diversos, enxergam padrões que um executivo "fixo" muitas vezes não percebe. É a plasticidade cognitiva virando plasticidade organizacional.

E o legado? Para empresas, significa acesso a liderança de ponta sem travar folha de pagamento. Para os executivos, autonomia para escolher projetos e deixar marcas em vários lugares. Para o futuro da liderança, um modelo mais leve, modular e inteligente.

No fim das contas, *fractional leadership* é um lembrete quase terapêutico: nem todo compromisso precisa ser para sempre, nem todo vínculo precisa ser inteiro para ser transformador. E aí fica a provocação: será que sua empresa precisa mesmo de um executivo em tempo integral, ou de uma fração dele no momento certo? Você teria coragem de contratar meio CEO e confiar que meio já basta para transformar tudo? E se o futuro da liderança não estiver no "para sempre", mas no "pelo tempo que fizer sentido"?

*Não é freelas, não é consultoria. É liderança sênior por demanda: CFO (Chief Financial Officer), COO (Chief Operating Officer), CMO (Chief Marketing Officer). Os fractional twins já estão no Brasil e podem ser a virada que sua empresa precisava - seja gigante ou pequena.*

(\* ) – É psicóloga, escritora e especialista em transformar culturas com afeto e coragem. Com mais de 25 anos de experiência em RH, do chão de fábrica ao boardroom, atua na criação de modelos mais humanos de liderança, aprendizagem e pertencimento. Na escrita, mistura ciência, poesia e provocação para abrir espaço ao que não cabe nas atas — mas muda tudo.

## Proclamas de Casamentos

### CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS

#### 15º Subdistrito - Bom Retiro

Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - Oficial

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: **JOO YOUNG LEE**, nascido em Assunção, Paraguai, no dia 08/03/1994, profissão bancário, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Sung Kun Lee e de Kyung Hun Jung. A pretendente: **HANNAH KIM**, nascida nesta Capital, Liberdade, SP, no dia 20/04/1992, profissão comerciante, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Tae Hyun Kim e de Yu Soon Choi.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local Jornal Empresas & Negócios

# Cinco formas de usar o Open Finance de maneira estratégica

Especialistas destacam estratégias que ajudam instituições financeiras a ganhar competitividade com o avanço do sistema financeiro aberto

**C**om a consolidação do Open Finance no Brasil, as instituições financeiras enfrentam o desafio de transformar a obrigatoriedade regulatória em vantagem competitiva.

De acordo com dados do Open Finance Brasil, já são mais de 88 milhões de consentimentos ativos, sendo 58 milhões únicos. Isso significa que 58 milhões de correntistas estão compartilhando dados cadastrais e transacionais, criando um ecossistema robusto para inovação.

No entanto, para além das demandas regulatórias, grande parte das instituições financeiras não tem conseguido extrair valor estratégico dessa modalidade, desperdiçando oportunidades de negócios e impactando sua competitividade no mercado.

A Sensedia, consultora de confiança da Estrutura Inicial do Open Finance junto ao Banco Central e especializada em habilitar o Open Finance para instituições financeiras, apresenta cinco maneiras práticas de transformar os dados do Open Finance em vantagem competitiva.

"As recomendações visam orientar bancos, fintechs e demais players do setor na adoção de modelos mais eficientes, seguros e centrados no cliente, fortalecendo sua atuação em um ambiente cada vez mais conectado e orientado por dados", afirma Natalia Cruz, Head de Open Finance da Sensedia.

#### 1. Crédito eficiente com inteligência de dados agregados

O Open Finance permite acesso a dados de cartão de crédito, financiamentos, empréstimos e transações bancárias, oferecendo uma visão completa da vida financeira do cliente. Para muitas pessoas sem renda formal, essa ferramenta se torna essencial para identificar a real capacidade de pagamento em um cenário de concessão de crédito.

"A análise de dados agregados permite avaliar a renda por meio do histórico transacional, mapear operações de risco para ajustar ofertas, personalizar produtos de crédito com base no comportamento financeiro e oferecer limites mais adequados usando dados de múltiplas contas", explica Natalia.

#### 2. Portabilidade de crédito como vantagem competitiva



A partir de 2026, a portabilidade de crédito será totalmente digital, permitindo que o processo seja concluído em até cinco dias diretamente pelo aplicativo do banco. Essa mudança representa uma oportunidade estratégica para as instituições financeiras conquistarem clientes, por meio de produtos como: crédito pessoal clean (já disponível no mercado); crédito consignado federal (será disponibilizado na próxima fase); crédito consignado para trabalhadores CLT; crédito com garantia (incluindo car e home equity); antecipação de recebíveis (FGTS e restituição de Imposto de Renda); além de crédito imobiliário e financiamento de veículos.

Com o acesso aos dados dos empréstimos existentes, as instituições poderão oferecer condições mais atrativas e processos simplificados, incluindo a resolução do resarcimento de custos entre elas.

#### 3. Tornar-se uma ITP (Iniciadora de Transação de Pagamentos)

Transformar-se em uma ITP abre às instituições financeiras a possibilidade de oferecer soluções inovadoras mesmo para usuários que não participam diretamente do Open Finance.

Entre essas soluções está o PIX Inteligente, que automatiza transferências entre contas com saldos diferentes, realiza investimentos automáticos quando a conta está inativa, permite o split automático em compras de e-commerce entre vendedor, marketplace e parceiros, oferece cashback automático em compras e ainda auxilia na gestão do fluxo de caixa empresarial.

Além dele, o PIX Automático viabiliza o pagamento recorrente de contas

de consumo, como luz, água e gás, a quitação de assinaturas de serviços — como plataformas de streaming e academias —, além da cobrança programada de parcelas de empréstimos e consórcios.

#### 4. Implementar a Jornada Sem Redirecionamento (JSR)

A JSR revoluciona a experiência de pagamento, permitindo transações PIX sem sair do ambiente do e-commerce ou aplicativo. Alguns exemplos de casos de uso, são: PIX por aproximação via NFC (Near Field Communication), PIX por biometria, pagamento com um clique salvando dados bancários, e integração com apps de transporte, delivery e e-commerce.

#### 5. Oportunidades para Pessoa Jurídica (PJ)

Embora o compartilhamento de dados PJ ainda seja limitado, há oportunidades especiais para essa categoria. As modalidades PIX, JSR e portabilidade de crédito representam grandes oportunidades para as empresas. Além disso, a portabilidade abrange produtos como crédito imobiliário e financiamento de veículos, atendendo demandas específicas do segmento corporativo.

Para Gabriela Santana, Product Manager da Sensedia, o Open Finance já demonstrou seu potencial transformador, mas estamos apenas no início dessa jornada. "O diferencial competitivo não estará apenas nos dados disponíveis, mas na capacidade de transformá-los em valor real para o negócio e para o cliente final. As instituições precisam acelerar sua preparação, pois quem agir agora terá uma vantagem significativa quando o mercado estiver totalmente maduro", conclui Gabriela.

## A renda via celular é real, mas ainda é privilégio de poucos

Paulo Silva (\*)

O Brasil vive hoje um fenômeno inédito em que o celular, que por muito tempo foi símbolo de consumo e status social, transformou-se em uma ferramenta essencial de sobrevivência. Em um país com mais smartphones do que habitantes, são mais de 249 milhões de dispositivos ativos, segundo a pesquisa Panorama Mobile Time e Opinion Box, a geração de renda por meio do celular deixou de ser uma exceção para se consolidar como uma alternativa concreta. Para milhões de brasileiros, o aparelho na palma da mão representa muito mais do que um meio de comunicação. Ele se tornou a principal via para pagar contas, complementar a renda e, em inúmeros casos, iniciar um pequeno negócio ou manter um trabalho informal.

A força dessa tendência decorre da combinação de dois fatores que se intensificaram nos últimos anos. De um lado, a ampla popularização da tecnologia móvel, que ampliou o acesso à internet e às plataformas digitais. Do outro, um cenário econômico caracte-

rizado pela instabilidade, pelo crescimento da informalidade e pela crescente urgência por autonomia financeira. Atualmente, mais de 60 milhões de brasileiros acessam a internet exclusivamente pelo celular, de acordo com dados da pesquisa TIC Domicílios 2023. Paralelamente, o número de microempreendedores individuais no país já ultrapassa 14 milhões, após registrar um crescimento superior a 33% em apenas quatro anos. Em muitos desses casos, o próprio celular passou a ser a principal, e às vezes única, ferramenta de trabalho.

No entanto, é fundamental reconhecer que esse movimento, embora representativo, está longe de ser plenamente democrático. A maior parte das pessoas que utilizam o celular como fonte de renda não o faz por vocação empreendedora, mas por falta de outras opções. Trata-se, majoritariamente, de jovens e adultos com escolaridade média, que recorrem a essas plataformas como uma forma de complementar o orçamento doméstico. Segundo o Ipea, mais de um milhão e meio de brasileiros atuam em aplicativos

de transporte e delivery como principal fonte de renda. Embora esses modelos ofereçam certa flexibilidade, eles também estão marcados por incertezas, ausência de direitos trabalhistas e insegurança financeira.

Além dos desafios individuais, existem barreiras estruturais que limitam o verdadeiro potencial dessa nova economia digital. Uma pesquisa da Serasa Experian aponta que metade dos microempreendedores brasileiros nunca conseguiu acessar crédito bancário, o que compromete a sustentabilidade e o crescimento de seus negócios. Além disso, cerca de 22% da população não tem condições mínimas para trabalhar remotamente, seja por falta de equipamentos adequados ou de conexão à internet de qualidade. Para completar esse cenário desafiador, o número de pessoas que acumulam dois ou mais empregos para fechar o mês cresceu de 5% para 12% em apenas dois anos, segundo o Ipea.

O avanço da chamada renda digital representa um dos capítulos mais emblemáticos da trans-

formação do trabalho no Brasil contemporâneo. No entanto, para que essa mudança se traduza em inclusão real, ela precisa vir acompanhada de políticas públicas e ações concretas. Investimentos em capacitação digital, ampliação do acesso a crédito, combate a fraudes e criação de mecanismos de proteção social para os trabalhadores conectados devem estar no centro da agenda. O celular pode, sim, ser uma porta de entrada para o empreendedorismo, mas não deve ser visto como solução automática ou suficiente para lidar com desigualdades históricas e estruturais.

A tecnologia possui um enorme potencial para criar oportunidades concretas e promover transformações significativas na vida das pessoas. O verdadeiro desafio reside em assegurar que essas oportunidades cheguem a todos os brasileiros, especialmente àqueles que ainda enfrentam barreiras para acessá-las, e não apenas àqueles que já dispõem dos recursos e conhecimentos necessários para aproveitá-las plenamente.

(\*) CEO da Filtrify.

## PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <https://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/EC6D-9A2A-4921-0704> ou vá até o site <https://assinaturas.certisign.com.br:443> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: EC6D-9A2A-4921-0704



### Hash do Documento

41D346E0BB64368F79ECDD66C7F423520F2E6FD48F30754B7295465B56031BCF

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 29/07/2025 é(são) :

Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 29/07/2025 19:19 UTC-03:00

**Tipo:** Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

