

Quando uma empresa precisa de um Fractional CFO?

Pedro Geyerhahn | Founder & Managing Partner, OxRisk

Um nome pouco familiar para uma necessidade antiga

Até recentemente, eu mesmo não utilizava a expressão “Fractional CFO”. Isso não significa que a necessidade seja nova. Empresas há muito contratam executivos interinos, diretores financeiros em tempo parcial, CFOs terceirizados ou “CFO as a Service”. No Brasil, inclusive, já existe oferta comercial usando essas diferentes denominações, mas a própria variedade de nomes mostra que o conceito ainda não possui uma linguagem tão consolidada quanto em alguns mercados internacionais.[1]

Nos Estados Unidos e no Reino Unido, a expressão fractional CFO aparece de forma muito mais visível no ecossistema de startups, empresas de crescimento e PMEs. A CFO Dive observa aumento das oportunidades para CFOs em tempo parcial e destaca que, para ser realmente “fractional”, o profissional deve atuar como executivo da companhia: representar a empresa perante bancos, investidores e conselho, e não apenas produzir análises financeiras.[2] A TechCrunch já descrevia o modelo como uma solução em crescimento para empresas que precisavam de senioridade financeira antes de justificar uma contratação full-time.[3]

A melhor tradução conceitual talvez não seja “um consultor financeiro algumas horas por semana”. É algo mais próximo de um CFO de verdade, em intensidade variável.

O que é, de fato, um Fractional CFO?

Um Fractional CFO é um executivo financeiro experiente que assume parte relevante das responsabilidades de um CFO, mas com dedicação menor do que cinco dias por semana ou por um período previamente definido. Pode trabalhar um ou dois dias por semana, alguns dias por mês ou com intensidade variável conforme o momento da empresa.

O ponto central não é o número de horas. É a natureza da responsabilidade. O Fractional CFO deve participar da agenda de gestão, discutir estratégia com CEO e acionistas, liderar orçamento e forecast, administrar liquidez e funding, acompanhar performance, desafiar decisões de investimento, participar de reuniões de conselho e, quando necessário, representar a companhia diante de bancos, investidores, auditores e outros stakeholders.

Isso o diferencia de um controller terceirizado, de um contador externo ou de um profissional contratado apenas para produzir modelos. A literatura prática nos Estados Unidos insiste justamente nessa distinção: “fractional CFO” não deveria ser apenas um novo nome para bookkeeping, FP&A ou análise financeira.[2]

O modelo faz sentido quando a empresa já necessita de julgamento executivo, mas ainda não precisa — ou não quer — manter um CFO sênior permanentemente alocado. Também pode ser útil em transições: crescimento acelerado, captação, aquisição, mudança de controle, preparação para venda, profissionalização de governança ou enquanto se busca um CFO permanente.

O tabu da informação estratégica

Existe, entretanto, uma objeção legítima. Poucos executivos têm acesso a informações tão sensíveis quanto um CFO. Caixa, margens, remuneração, covenants, planejamento tributário, discussões com bancos, M&A, orçamento, projeções, estratégia e até divergências entre acionistas podem passar pela sua mesa. É natural que uma empresa hesite em entregar esse nível de acesso a alguém que não é funcionário em tempo integral.

Esse risco não deve ser minimizado — deve ser governado. Um contrato bem estruturado pode combinar NDA robusto, obrigação de confidencialidade que sobreviva ao término do mandato, regras explícitas de conflito de interesses, proibição de atender concorrentes diretos durante o período relevante, segregação de acessos, regras para retenção e destruição de dados, propriedade intelectual, não solicitação de funcionários e, quando apropriado e juridicamente válido, restrições competitivas específicas.

Um contrato público protocolado na SEC em 2026 para a contratação de um Fractional CFO por uma companhia listada nos Estados Unidos, por exemplo, prevê expressamente escopo de liderança financeira, confidencialidade e regras sobre conflitos e barreiras de informação.[4] O ponto não é sugerir que um documento elimina risco. É reconhecer que o mesmo tipo de governança aplicado a executivos, conselheiros e assessores pode ser desenhado para uma relação fractional.

Além disso, o conflito mais importante é frequentemente identificável de antemão: um Fractional CFO não deveria atuar simultaneamente para concorrentes diretos quando isso comprometer sua independência ou expuser informações estratégicas. Em determinados setores, essa restrição pode ser mais importante do que qualquer cláusula genérica de non-compete.

Fractional CFO não é consultoria de turnaround

A distinção se torna especialmente relevante em reestruturações e situações especiais. Uma consultoria de turnaround pode ser extremamente valiosa: traz metodologia, equipe, capacidade analítica, especialistas e velocidade para atacar frentes específicas. Pode redesenhar processos, apoiar renegociação de dívida, construir cenários, reestruturar custos, organizar PMO ou atuar em workstreams simultâneos.

O Fractional CFO ocupa outra posição. Ele está do lado da administração, integrando essas frentes e assumindo a agenda financeira como um executivo da companhia. Seu trabalho não termina com um diagnóstico ou uma apresentação. Ele precisa decidir prioridades, administrar trade-offs, coordenar bancos e fornecedores, acompanhar execução e responder pelos efeitos das decisões ao CEO, aos acionistas e, quando aplicável, ao conselho.

Os dois modelos, portanto, são complementares. Uma empresa pode contratar uma consultoria especializada para uma reestruturação e, ao mesmo tempo, manter um Fractional CFO como dono interno da agenda financeira. Nesse desenho, a consultoria adiciona capacidade e especialização; o CFO preserva continuidade, integra as recomendações ao restante do negócio e ajuda a garantir que os incentivos permaneçam alinhados à companhia.

Isso não significa presumir que consultorias sejam conflitadas. Significa reconhecer que mandatos e modelos de remuneração podem ser diferentes. Um Fractional CFO pode ser remunerado principalmente por retainer e dedicação. Se houver componente variável ou success fee, sua estrutura deveria estar ligada a resultados previamente acordados da empresa — por exemplo, geração de caixa, melhoria de capital de giro, redução sustentável de endividamento ou realização de uma transação — e ser transparente para os acionistas. O princípio é simples: quem ocupa a cadeira de CFO deve conseguir recomendar “não faça” mesmo quando a alternativa geraria mais trabalho ou receita para terceiros.

O modelo também pode ser uma ponte para um CFO full-time

Uma das características mais interessantes do formato é sua reversibilidade. A companhia pode perceber, depois de alguns meses, que precisava menos de um CFO permanente do que imaginava. Ou pode chegar à conclusão oposta: o crescimento aumentou a complexidade e a função passou a exigir presença diária. Nesse caso, o Fractional CFO pode ajudar a desenhar a estrutura, contratar seu sucessor ou até converter-se em executivo full-time.

Há exemplos públicos desse movimento. A Aurrera Health Group informa que Colleen Vidockler começou a apoiá-la como Fractional CFO em janeiro de 2024 e ingressou em tempo integral em outubro daquele ano.[5] A empresa canadense Milestone Environmental anunciou em 2026 que Daniel Maclean passou a CFO full-time depois de atuar inicialmente como Fractional CFO.[6] E a Lob, empresa americana de tecnologia, relata em case publicado por sua plataforma de contratação que um Fractional CFO foi convertido para posição integral em apenas 45 dias, depois de atuar durante um período de transformação.[7]

Nesses casos, o modelo funcionou também como uma espécie de due diligence bilateral: a empresa pôde observar o executivo trabalhando em condições reais, enquanto o profissional conheceu cultura, equipe, acionistas e desafios antes de assumir um compromisso permanente.

Resultados documentados — sem transformar correlação em causalidade

Também há casos publicados em que o Fractional CFO permaneceu externo e acompanhou uma fase importante de crescimento. A Burkland relata que a 4CRisk incorporou um CFO fractional após sua rodada seed, estruturando reporting, forecast, gestão de caixa, dívida e comunicação com investidores ao longo de vários anos; em 2026, a

4CRisk foi adquirida pela CUBE.[8] A aquisição é confirmada pelas próprias empresas, embora seja importante não atribuir um evento dessa magnitude a uma única função.[9]

Em outro caso, a Pilot relata que a FreightR cresceu de cerca de US\$ 3 milhões para um run-rate de US\$ 40 milhões e posteriormente realizou uma transação estratégica; o fundador atribui papel relevante ao suporte de CFO na modelagem, nas alternativas de financiamento e na análise das opções disponíveis durante uma forte desaceleração do setor.[10] São estudos de caso de fornecedores e, por isso, devem ser lidos como evidência ilustrativa, não como pesquisa independente. Ainda assim, ajudam a mostrar a variedade de situações em que o modelo vem sendo aplicado.

Um conceito global, ainda que difícil de medir

Não encontrei uma base independente e comparável que permita afirmar quantas empresas utilizam Fractional CFOs em cada país. Portanto, seria precipitado dizer que o modelo é “comum” nos Estados Unidos e “raro” no Brasil com base apenas em impressão de mercado.

Mas há sinais claros de uma infraestrutura comercial mais desenvolvida fora do Brasil. No Reino Unido, The CFO Centre afirma operar com mais de 750 CFOs em 18 países e mais de 300 profissionais no mercado britânico.[11] Na Austrália e Nova Zelândia, a mesma rede lista mais de 60 CFOs.[12] Também há prestadores dedicados e redes específicas em Singapura e Hong Kong, normalmente posicionando o serviço para startups, SMEs, captação, cash flow, reporting para conselho e expansão regional.[13]

No Brasil, a oferta existe, mas aparece sob nomenclaturas variadas: CFO as a Service, CFO terceirizado, CFO fracionado e direção financeira sob demanda.[1] Minha impressão é que há espaço para tornar o conceito mais claro, principalmente para empresas que associam “CFO externo” apenas a consultoria ou BPO financeiro.

Quando faz sentido — e quando não faz

O Fractional CFO tende a funcionar melhor quando a empresa já ultrapassou a capacidade de um financeiro puramente operacional, mas ainda não possui demanda permanente para um CFO full-time; quando precisa elevar rapidamente a senioridade; quando enfrenta uma transição específica; quando o CEO ou acionista precisa de um contraponto financeiro experiente; ou quando deseja testar a necessidade e o perfil de uma posição executiva antes de torná-la permanente.

Não é solução para tudo. Se o negócio exige presença diária, possui grande complexidade regulatória, está em crise que consome integralmente a agenda do CFO ou precisa de gestão contínua de uma equipe numerosa, a função provavelmente deveria ser full-time. Da mesma forma, um Fractional CFO não substitui uma contabilidade confiável, um controller competente ou especialistas jurídicos, tributários e de reestruturação.

A pergunta correta, portanto, não é “podemos economizar contratando um CFO por menos horas?”. É: de quanta senioridade financeira a empresa precisa hoje — e com qual intensidade?

Uma forma diferente de acessar senioridade

O valor do modelo está menos na palavra “fractional” e mais na possibilidade de separar senioridade de presença permanente. Uma empresa pode precisar de alguém que já tenha vivido crises de liquidez, negociações bancárias, M&A, mudança de controle, crescimento internacional ou reestruturação — sem necessariamente precisar desse executivo quarenta ou cinquenta horas por semana.

Quando bem estruturado, o Fractional CFO não é um consultor tentando parecer executivo e nem um CFO “pela metade”. É um CFO com mandato, responsabilidade e acesso compatíveis com a função, mas com uma intensidade dimensionada ao momento da empresa.

Talvez seja justamente essa a maior barreira cultural a superar: compreender que confiança, confidencialidade e responsabilidade não dependem exclusivamente de vínculo empregatício. Dependem de governança, alinhamento de interesses e, sobretudo, da qualidade de quem ocupa a função.

Referências

- [1] Exemplos do mercado brasileiro: CFO Service (“CFO as a Service”); Wink (“CFO as a Service”, também descrevendo a diversidade de escopos existentes no Brasil); Triven, que se apresenta como pioneira no modelo CFO as a Service no país. Consultas em setembro de 2026.
- [2] CFO Dive, “Role clarity is key to fractional CFO pay”, 21 jun. 2024. O artigo destaca a diferença entre análise financeira e atuação efetivamente executiva perante bancos, conselho e investidores.
- [3] TechCrunch, “3 ways fractional CFOs can fast-track a startup’s success”, 19 nov. 2021. Descreve o crescimento do uso do modelo por startups e empresas de menor porte nos Estados Unidos.
- [4] MIRA Pharmaceuticals, Inc., Consulting Agreement for Fractional CFO Services, Form 8-K / Exhibit 10.1, 6 jun. 2026, arquivado na SEC. O contrato inclui escopo executivo, confidencialidade e regras de conflito de interesse e information barriers.
- [5] Aurrera Health Group, perfil de Colleen Vidockler. A organização informa que ela iniciou como Fractional CFO em jan. 2024 e ingressou full-time em out. 2024.
- [6] Milestone Environmental Contracting Inc., anúncio corporativo de 2026: Daniel Maclean ingressou full-time como CFO após servir como Fractional CFO.
- [7] Go Fractional, case study “Lob”. A companhia relata conversão de um Fractional CFO para posição full-time em 45 dias durante período de transformação.
- [8] Burkland, “When Does a Startup Need a Fractional CFO?”, 8 set. 2026, case 4CRisk: suporte fractional desde o pós-seed, incluindo reporting, planning, cash management, fundraising e venture debt.
- [9] 4CRisk / CUBE, anúncio de 19 fev. 2026 confirmando a aquisição da 4CRisk pela CUBE.
- [10] Pilot, customer story “Freightr scaled 13x and engineered a strategic exit...”. Case de fornecedor, com depoimentos do fundador sobre modelagem, funding e suporte à transação.
- [11] The CFO Centre UK, páginas institucionais consultadas em set. 2026: 750+ CFOs em 18 países e 300+ no Reino Unido, segundo dados divulgados pela própria rede.
- [12] The CFO Centre Australia, páginas institucionais consultadas em set. 2026: mais de 60 CFOs na Austrália e Nova Zelândia, segundo a própria rede.
- [13] Exemplos na Ásia-Pacífico: The CFO Centre Hong Kong; Fractional | Singapore; Oaktree Solutions Singapore; Singapore CFO. Os sites evidenciam oferta comercial local do modelo, mas não constituem levantamento independente de prevalência.