



FEVEREIRO, 2026

■ FLOW BOARD AGILITY & C-LEVEL PERFORMANCE INSIGHTS

A nova lógica da sucessão interna de CEOs: sem reconstrução, não há continuidade

Por Bernardo Cavour, sócio da Flow Executive Finders

Em pesquisas recentes da FLOW, observamos em 2024 e 2025 um turnover de CEOs sem precedentes. Um dado, contudo, se destaca: o crescimento das sucessões por "insiders" — executivos da casa ou conselheiros que decidiram assumir a operação.

Tradicionalmente, Conselhos de Administração encaram a promoção interna como uma transição de baixo risco dado que o escolhido é de confiança e já conhece a organização.

Também encaram como uma escolha que permite maior continuidade e maior controle do processo sucessório pelo conselho dado que CEOs outsiders trazem naturalmente uma visão diferente e um desejo maior de deixar sua marca na nova organização.

Nenhum problema com a escolha interna em si que pode ser sim muito acertada. No entanto as premissas da escolha e a forma como ela é implementada tipicamente contém riscos e consequências embutidas que em geral não são percebidas pelos conselheiros e tampouco pelo escolhido que está feliz pela promoção e voto de confiança.

O sucesso da continuidade não nasce da intimidade e confiança preexistentes, mas da capacidade de tratar o sucessor interno com o mesmo rigor e distanciamento crítico aplicados a um estranho.

É crucial que os Conselhos tenham em mente que a transição de executivo, ou um conselheiro, para CEO não é um passo na carreira. Parece, na verdade, mais como um salto em um abismo tamanha a mudança de natureza de atuação.

No caso do executivo, o salto é deixar de ser um especialista funcional (Vendas, Finanças, Operações...). No caso do Conselheiro, o salto é ainda maior deixando pra trás uma cadeira muito distante da complexidade e das barreiras da execução.

Para que o novo líder e a empresa prosperem, deve-se primeiro "demolir" as relações, referências e expectativas do passado. Mesmo em contextos de continuidade, o desempenho do novo CEO e da empresa dependem de um realinhamento importante em três pilares críticos: Governança, Estratégia e Estrutura para que a empresa mantenha o bom funcionamento sob uma configuração de liderança completamente diferente.

1. Governança: a Necessidade de "Demolir" para Reconstruir

O desafio técnico associado ao novo escopo já é em si relevante mas no limite o CEO externo também teria algum tipo de desafio técnico no seu início de mandato por mais que já seja CEO de empresas com perfil correlato.

No caso dos candidatos interinos o desafio é a construção da autoridade considerando o não preparo inicial total de um *first time* CEO.

Para tanto, a relação preexistente com o Conselho e com os pares deve ser formalmente encerrada para que uma nova configuração emerja.

- **O Abandono do Papel Técnico:** O novo CEO deve deixar seu papel anterior com sua especialidade e foco funcional para assumir a responsabilidade integral pelo julgamento estratégico. O risco é ao não conseguir performar no seu novo foco recorrer a sua expertise e time de origem como sua bola de segurança.
- **A Armadilha do Empoderamento Gradual:** Conselhos frequentemente cometem o erro de transferir as responsabilidades e autoridade aos poucos ou o caso contrário já tratar o escolhido como totalmente pronto. No primeiro caso, ainda que a intenção é proteger o novo CEO, o problema derivado é que o vácuo de autoridade convida outros membros do C-Level a buscarem canais diretos com o conselho, erodindo a accountability do CEO.
No segundo caso, é não criar as bases para que CEO e conselho interajam de maneira colaborativa identificando rápido gaps e pontos para ajustes sem deixar o novo CEO “fritar” em sua cadeira nova sozinho.

2. Estratégia: Definindo as Fronteiras do Novo Mandato

Mesmo em cenários de continuidade estratégica onde a mudança de CEO não embute novos objetivos e expectativas (algo raro!) o mandato do CEO (O que?) pode não mudar mas a forma (Como) e a equipe irão necessariamente mudar.

O novo CEO não consegue repetir um comportamento idêntico ao do anterior e precisa de uma realização que seja dele e não do seu antecessor para consolidar sua legitimidade novo cargo.

- **Nova carta de mandato:** Para evitar a frustração de expectativas, o Conselho e o novo CEO precisam formalizar a atuação esperada no novo ciclo. Que deve considerar o que precisa ser feito, o como deverá ser feito e com quais recursos disponíveis. Discussão que deve tentar antecipar e considerar as barreiras e desafios que o novo CEO irá encontrar. O objetivo é que a “nova carta de mandato” formalize um contrato robusto e um mapa para o desempenho esperado. Sem essa clareza, o CEO opera em um terreno de incertezas sobre o quanto pode ou deve mudar.
- **O Plano de 100 Dias como Rito de Passagem:** Mesmo que o cenário seja de estabilidade, o novo CEO deve apresentar um plano de ação (transição) e um plano anual (orçamento). Este exercício não serve apenas para o planejamento, mas para formalizar a "transferência de propriedade" (ownership) do destino da empresa para as mãos do sucessor.
- **Rituais de Feedback:** A definição de milestones de curto prazo — financeiros, culturais e de liderança — garante que o alinhamento entre o board e o executivo seja dinâmico, permitindo ajustes de rota antes que pequenos desvios se tornem crises de confiança.

3. Estrutura: Gerenciando o Efeito Colateral da Sucessão

Uma sucessão no topo altera todo o ecossistema do C-Level. O sucesso do novo CEO depende da estabilidade e do engajamento do time que agora o rodeia, muitos dos quais eram seus pares diretos até ontem.

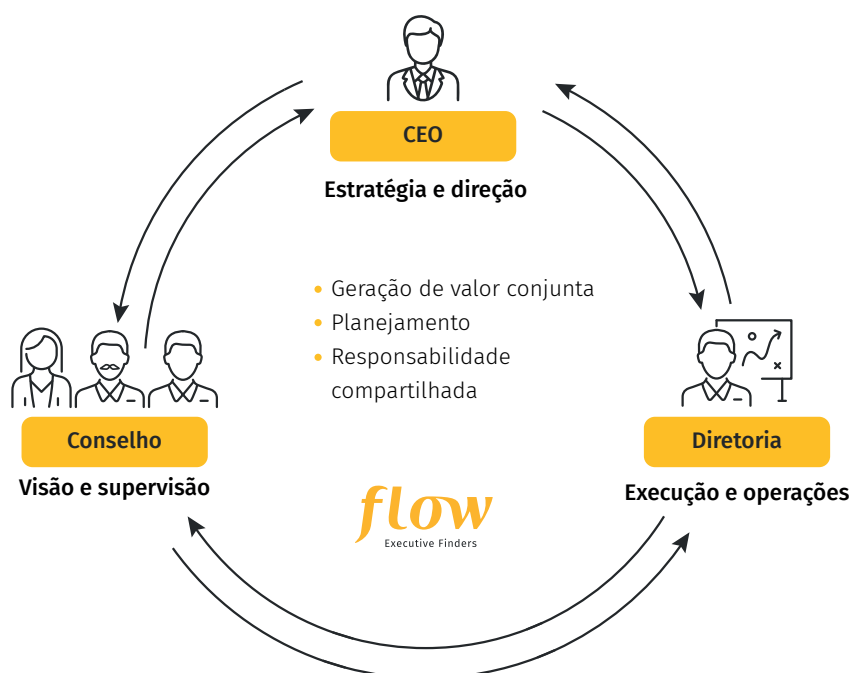
- **O Vácuo da área de origem:** A sucessão da cadeira deixada pelo novo CEO deve ser imediata. A vacância ou a interinidade prolongada gera sobrecarga no CEO e insegurança na governança financeira, impedindo o líder de focar em sua nova visão estratégica.
- **Gestão de Talentos Preteridos:** É inevitável que a escolha de um sucessor interno gere desengajamento em outros membros da diretoria que também almejavam o cargo. O Conselho deve atuar proativamente na renegociação de pactos de lealdade e, se necessário, na revisão de incentivos de retenção.
- **De Colegas a Reportes:** plano de sucessão deve prever o apoio ao CEO na redefinição das fronteiras de autoridade. O Conselho deve ajudar a redesenhar escopos e objetivos, facilitando a transição psicológica e operacional de uma relação entre "colegas" para uma relação de linha de reporte onde o CEO tem a autoridade final.

Conclusão: Mais do que uma decisão pontual, um processo a ser estruturado

A sucessão interna bem-sucedida de um CEO não é garantida apenas pelo histórico do candidato, mas pela robustez do ecossistema de apoio e pelo alinhamento que o Conselho constrói ao seu redor. Ao focar no realinhamento da governança, na clareza do mandato e na estabilização da estrutura, as organizações transformam o risco da sucessão em um forte impulso para o desempenho da nova liderança.

Para tanto, os Conselhos devem ter em mente que este é um processo que envolve conversas complexas e delicadas entre indivíduos (Conselheiros, o CEO escolhido e Diretores preteridos) com diferentes visões, expectativas e interesses. Frequentemente, esse contexto é marcado por assimetria de informações e "conversas pasteurizadas", o que pode enfraquecer os diagnósticos, os alinhamentos e os consensos necessários.

MODELO TRADICIONAL



Sobre a Flow Executive Finders

Do Diagnóstico à Prática: O Portfólio de Leadership Advisory da FLOW

Este paper reflete a filosofia da nossa consultoria: entender e mitigar riscos para construir alinhamentos em momentos críticos de mudança.

Nosso portfólio foi desenhado para apoiar organizações em transições de alta complexidade, como sucessões de liderança, mudanças de controle societário ou pivôs de ciclo de negócio.

Oferecemos uma abordagem de Third-Party Neutrality, atuando como o agente independente que elimina as assimetrias entre Conselho, Acionistas e Gestão.

Nossas soluções incluem:

Assessment de Prontidão e Risco: Diagnósticos profundos para validar o salto de natureza do líder.

Facilitação de Alinhamento de Governança: Protocolo de reuniões para construção da Nova Carta de Mandato e definição de limites de autoridade.

Estabilização e Retenção do C-Level: Estratégias para garantir que a estrutura suporte — e não sabote — o novo ciclo de liderança.

Na FLOW, acreditamos que momentos de mudança não devem ser apenas "geridos", mas orquestrados para que a continuidade seja, de fato a base de um novo ciclo de desempenho.



Bernardo Cavour

Sócio

bernardo.cavour@flowef.com

Sobre o autor

Bernardo é sócio da FLOW desde a sua fundação em 2011, atua em *Executive Search* desde 2004, com uma trajetória anterior em Investment Banking e Structured Finance, acumulada em empresas como IBM, BTG Pactual e HSBC

Formado em Economia pela UFRJ e com MBA pelo Insper, possui certificação em governança Internacional pelo INSEAD e também participou de programas executivos na Harvard Business School, voltados para empresas de serviços profissionais.

Sua experiência lhe permite atuar de forma estratégica em conselhos nos temas de performance de liderança e especialmente em momentos de mudanças críticas e ajustes empresariais.



**Acompanhe a Flow
nas redes sociais**



flowef.com

contato@flowef.com • +55 11 3197 0000
Rua Iguatemi, 192, 14º andar, Itaim Bibi, SP