STANTON CHASE

PESQUISA STANTON CHASE SÃO PAULO · 2026

First Time CEO

“O primeiro mandato”

A transição para a cadeira principal, lida por quem assume, por quem já assumiu, por quem governa e por quem convive com ela



stantonchase.com

Por que estudamos a transição, e não apenas o CEO

Este estudo examina a transição para a cadeira de CEO no Brasil. Ele reuniu 122 executivos, convidados pela Stanton Chase, e olha para o mesmo evento a partir de quatro perspectivas: quem assume a cadeira pela primeira vez, quem já a ocupou, quem integra o conselho e quem trabalha ao lado do CEO na Diretoria. Nas referências que consultamos, não encontramos outro estudo brasileiro que reúna essas quatro perspectivas de forma estruturada.

O mercado brasileiro dedica grande atenção à escolha do CEO, mas nem sempre o mesmo cuidado ao que acontece depois da nomeação. Em 2025, 55% das companhias abertas que reportam o Informe de Governança à CVM declararam não ter plano de sucessão de CEO instalado. Entre 2020 e 2025, 62% das trocas de comando foram preenchidas por quem já estava na companhia. Esses números mostram que o sucesso da transição não depende apenas do esforço do novo CEO. Depende também de como o conselho a prepara e de como a companhia a conduz.

A pesquisa combina dois componentes.
I. Quantitativo. Quatro questionários, cada um adaptado a um público: First Time CEOs, CEOs experientes, conselheiros e diretores/ CHROs. Aplicados de maio a julho de 2026.
II. Qualitativo. Entrevistas de profundidade com o mesmo público, realizadas em agosto e setembro de 2026.

O trabalho foi conduzido pela Stanton Chase São Paulo. A amostra foi formada apenas por executivos convidados. As entrevistas foram realizadas sob compromisso de confidencialidade, e nenhum entrevistado é identificado neste material.

O estudo trata do intervalo entre a responsabilidade, que chega inteira no primeiro dia, e a autoridade, as relações e o suporte, que levam meses para se formar. Registra o que o First Time CEO percebe de si, o que o conselho observa com o olhar de quem governa, o que a Diretoria vive ao lado do CEO e o que o CEO experiente reconhece em retrospecto. E propõe uma arquitetura para a transição, com um responsável por conduzi-la, papéis claros para CEO, chairman, conselho e CHRO, e marcos da transição definidos antes e depois de o CEO assumir.

Escrevemos para quem decide sobre a cadeira de CEO, para quem a ocupa ou vai ocupá-la e para quem apoia a transição, no conselho e na gestão de pessoas. A nomeação encerra a escolha e inicia a transição. O que vem em seguida é construção, e construção pede método, prazo e responsáveis definidos.

Stanton Chase São Paulo · 2026

Como este relatório está organizado

Carta de abertura		2
Sumário executivo		4
A imagem da transição		5
O que já sabemos, e o que observamos no Brasil		6
Quatro visões da mesma transição e o perfil da amostra		7
O contexto brasileiro		9
PARTE I	**A cadeira muda a natureza do trabalho**	**10**
PARTE II	**O intervalo entre responsabilidade e autoridade**	**14**
PARTE III	**A organização também precisa estar pronta**	**22**
A contraprova, uma sucessão preparada		27
PARTE IV	**Fazer a escolha funcionar**	**28**
Sete perguntas para orientar a transição		33
Conclusão		34
Anexo, fonte e método		35

COMO LER ESTE RELATÓRIO

Quem respondeu. 122 executivos de alta liderança, convidados pela Stanton Chase, em quatro grupos: 16 First Time CEOs, 39 CEOs experientes, 32 conselheiros e 35 diretores, dos quais 17 CHROs.

Os números. Cada percentual se refere a quem respondeu aquela pergunta. Grupos pequenos são lidos como indicativos.

O fio condutor. Quatro condições organizam o estudo: responsabilidade, autoridade, relações e suporte. A responsabilidade chega inteira no primeiro dia, e as outras três ainda estão em construção.

Vozes da transição. A marcação no alto de algumas páginas identifica uma tensão que se repete nas entrevistas. Não se trata de um personagem.

O que muda quando um executivo se torna CEO pela primeira vez

A cadeira muda a natureza do trabalho, não apenas o seu tamanho.

1 **O maior desafio da estreia está na identidade e na postura como líder, mais do que na técnica**

Para os CEOs experientes, o que mais falta ao First Time CEO é inteligência emocional e gestão de si (28%), à frente da relação com o conselho e do conhecimento financeiro.

2 **O maior risco vive no intervalo entre responsabilidade e autoridade**

O novo CEO responde pelo resultado desde o Dia 1, mas ainda constrói legitimidade e negocia autonomia sobre pessoas, prioridades e recursos.

3 **Nas decisões sobre o time, o novo CEO e a Diretoria enxergam ritmos diferentes**

44% dos First Time CEOs consideram adequado o próprio ritmo nas decisões sobre o time. Entre os diretores, apenas 14% dizem que os novos CEOs agem na velocidade certa.

4 **A transição depende de muitos, mas ainda recai sobre o novo CEO**

Só 11% dos diretores veem o onboarding do CEO como estruturado e eficaz. O suporte existe como iniciativa, raramente como sistema.

Implicação

A transição não pode ser deixada para o novo CEO resolver sozinho. Ela é uma responsabilidade compartilhada entre CEO, chairman, conselho e CHRO, e pede um responsável pela condução, papéis distribuídos e marcos da transição ao longo do caminho. Na prática, isso significa acordar mandato e alçadas antes de o CEO assumir, diagnosticar o time cedo e planejar a exposição dele a conselheiros e acionistas.

A responsabilidade é imediata. A autoridade, as relações e o apoio levam tempo

Responsabilidade

Chega inteira no momento em que o CEO assume.

Autoridade

Sobre pessoas, prioridades e recursos.
Negociada ao longo do caminho.

Relações

Relações anteriores precisam ser reposicionadas,
novas relações precisam ser construídas.

Suporte

Existe em iniciativas isoladas.
Raramente como sistema contínuo.



36%
dos CEOs experientes relatam ter se sentido no comando em menos de três meses

63%
dos estreantes declaram ainda estar montando o time necessário ao mandato

44%
dos conselheiros apontam a falta de transparência como o maior erro do novo CEO

11%
dos diretores consideram o onboarding do CEO estruturado e eficaz

Representação conceitual da transição. As quatro dimensões não foram medidas em escala comum. A espessura indica consolidação progressiva, a interrupção indica descontinuidade e o pontilhado indica construção ainda em curso ao fim do período.
A figura indica o que a transição precisa construir, não uma evolução automática ou linear.

O que já sabemos, e o que observamos no Brasil

A questão já não é apenas como preparar o CEO. É como preparar o CEO e a organização para a transição.

A experiência internacional já mapeou boa parte do que muda quando um executivo vira CEO.

A pesquisa brasileira confirma esses padrões e acrescenta o que é próprio do país.

À esquerda, o padrão que os estudos do setor já estabeleceram. À direita, o que estes dados brasileiros acrescentam ao que a experiência global já identificou.

O QUE A EXPERIÊNCIA GLOBAL JÁ DIZIA	O QUE OS DADOS BRASILEIROS ACRESCENTAM
Tornar-se CEO exige mudança de identidade e de perspectiva	Responsabilidade, autoridade, relações e suporte não amadurecem ao mesmo tempo
Decisões sobre pessoas estão entre os maiores arrependimentos	A autoridade formal convive com o poder informal do fundador, do controlador e do antecessor
A relação com o conselho é crítica e exige investimento deliberado de tempo	O conselho que deveria apoiar também pode estar em construção
Os primeiros meses definem a tração da transição	CEO, chairman, conselho e CHRO coproduzem a transição
Mentoria e interlocução externa ampliam reflexão e julgamento	Preparação individual é necessária, mas insuficiente. A transição pede arquitetura, responsáveis e marcos definidos

RESSALVA DE ESCOPO

Dois achados brasileiros pesam mais em empresas familiares e em contextos nos quais a governança ainda amadurece: a convivência com fundador ou controlador e o próprio conselho em construção. Não se aplicam a toda a amostra.

No Brasil, 13 dos 16 First Time CEOs disseram que o tempo dedicado ao conselho ficou dentro do esperado. O desafio aparece menos no volume e mais na qualidade e na finalidade da interação.

Quatro visões da mesma transição

O que muda quando a transição é vista por quatro perspectivas?

Uma transição de CEO é vivida de modo diferente por quem assume, por quem já passou por ela, por quem governa e por quem trabalha ao lado do novo CEO. Ouvir as quatro perspectivas permite separar a percepção de um grupo daquilo que se repete entre todos.

A

O First Time CEO

Está na primeira experiência como CEO, há menos de dois anos no cargo. Relata a transição enquanto a vive.

16 respondentes

B

O CEO experiente

Já passou pela primeira experiência no cargo e hoje a revisita, com a distância de quem aprendeu com ela.

39 respondentes

C

O conselho

Presidentes de conselho e conselheiros, que acompanham a transição com o olhar de quem governa. Escolhem, apoiam e cobram o CEO.

32 respondentes

D

A Diretoria

CHROs, CFOs, COOs e demais diretores que trabalham ao lado do CEO no dia a dia. Perspectiva pouco presente nas referências internacionais.

35 respondentes, 17 deles CHROs

Os 122 respondentes convidados pela Stanton Chase participaram da pesquisa, com amostra integralmente brasileira.
O questionário identifica o que se repete, e as entrevistas de profundidade, com First Time CEOs, CEOs experientes, conselheiros e CHROs, dão contexto, voz e explicação.
As perguntas foram adaptadas a cada público. Por isso, a comparação entre grupos é feita por temas e padrões de percepção, não por respostas idênticas nem por avaliações dos mesmos casos.

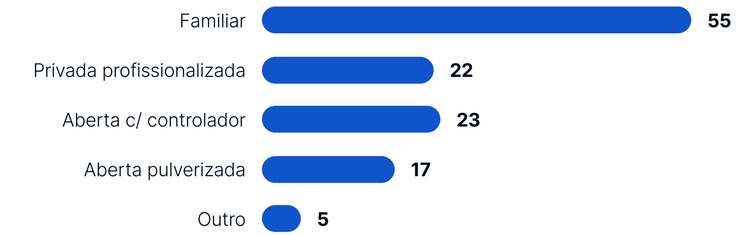
O perfil da amostra

122 respondentes de alta liderança, convidados pela Stanton Chase

64 respondentes em companhias com receita acima de R$ 1 bilhão

55 respondentes em empresas familiares

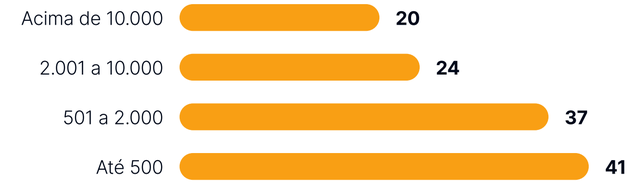
CONTROLE ACIONÁRIO



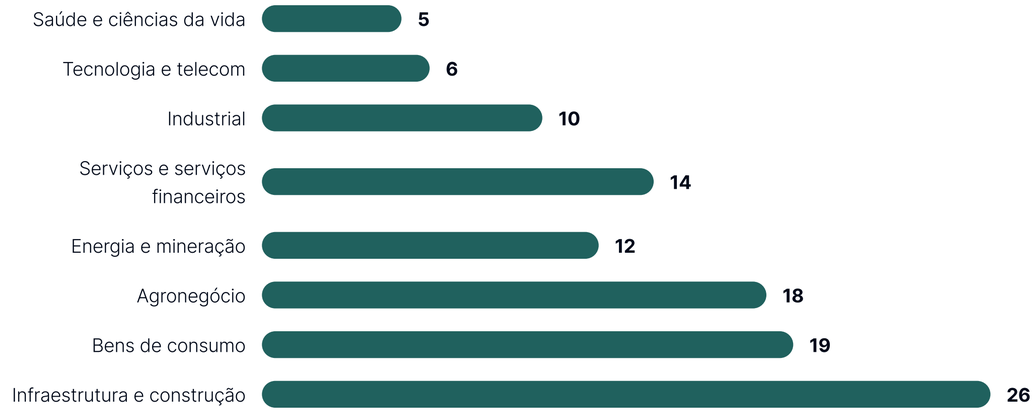
RECEITA ANUAL



NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS



SETOR DE ATUAÇÃO



SEDE DA EMPRESA

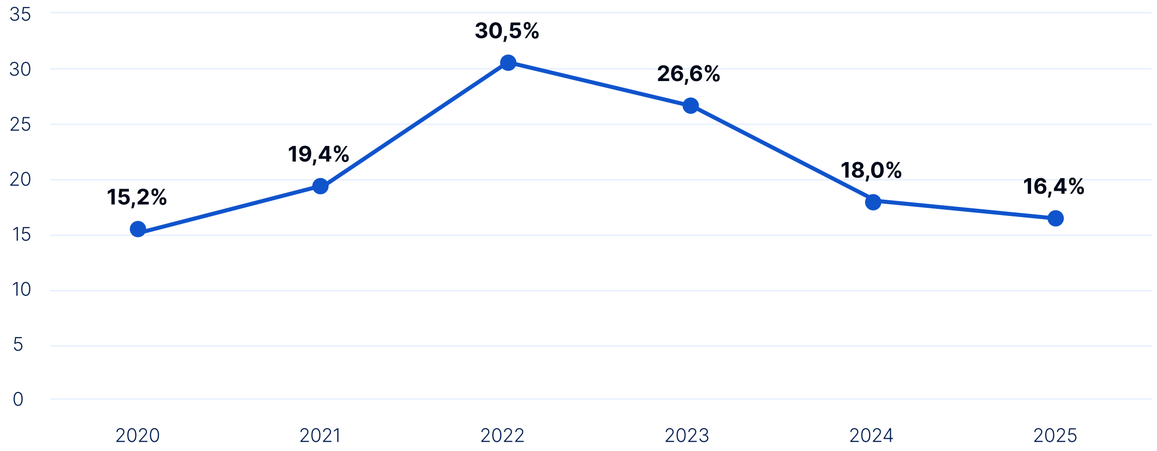


Números absolutos de respondentes, total de 122. No setor de atuação, 12 respostas classificadas como outros não aparecem no gráfico.

O comando troca com frequência, e o plano de sucessão não acompanha

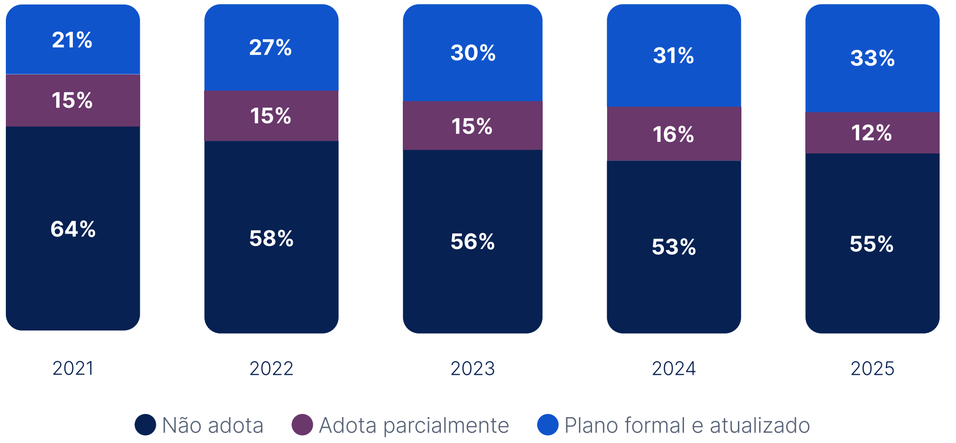
Com que frequência as companhias abertas brasileiras trocam de CEO, e quantas se prepararam para isso?

ROTATIVIDADE ANUAL DE CEO NAS COMPANHIAS ABERTAS



O pico de 2022 corresponde a 82 trocas de comando em um único exercício. A média do período é de uma troca a cada cinco companhias por ano.

PLANO DE SUCESSÃO DO CEO DECLARADO À CVM



Em 2025, 173 de 317 companhias declararam não ter plano de sucessão de CEO instalado. Somadas as companhias que adotam parcialmente, são 212 de 317, ou 67%.

A leitura combinada: o comando muda com frequência e, na maioria dos casos, a empresa não declarou ter se preparado para a mudança. A transição chega como evento, não como processo estruturado. Para o capital fechado não há dado confiável equivalente, o painel GEI cobre apenas companhias abertas.

Painel GEI – Governance & Executive Index da Stanton Chase, base 13/08/2026. Sucessão: companhias abertas que reportaram o item do Informe CBGC à CVM, pratique ou explique, N=317 em 2025; régua de classificação constante em 2021 a 2025; dado autodeclarado, sem verificação do conteúdo do plano. Rotatividade: 339 trocas de diretor-presidente entre 2020 e 2025, eventos e não companhias, N anual de 217 a 295 companhias.



1

PARTE I

A cadeira muda a natureza do trabalho

A cadeira muda o significado do comportamento

Por que o que fazia o executivo ser bom deixa de bastar?

Na cadeira principal, o mesmo gesto passa a significar outra coisa. O que era competência técnica vira sinal, e o que era informalidade vira ruído. É um dos achados mais convergentes entre as diferentes perspectivas.

28%

CEOs Experientes

O maior gap de preparo do estreante é inteligência emocional e gestão de si

26%

Diretoria

O mais subestimado na transição é a necessidade de mudar o próprio estilo de liderança

31%

First Time CEOs

O hábito mais difícil de abandonar é a informalidade com colegas que viraram subordinados

31%

First Time CEOs

Citam como maior surpresa positiva o impacto de pequenas ações simbólicas do CEO na cultura

"O assessment me disse que a comunicação que me fez um bom diretor técnico não serve mais para o CEO."

CEO estreante

"Você sai de uma cadeira de execução para uma cadeira de discussão, e de uma decisão solitária para o consenso."

Conselheiro, que também ocupou a cadeira de CEO

O custo pessoal desse salto aparece no retrovisor. O maior erro que o CEO experiente reconhece na própria estreia foi não ter cuidado da energia pessoal (23%). E 44% dos estreantes não tinham coach nem mentor ao assumir, e dizem que gostariam de ter tido. A técnica não sai de cena: ela sustenta o julgamento e a credibilidade, e segue sendo condição de entrada. O que muda é o peso relativo, e o significado que o cargo atribui a cada gesto.

O preparo resolve parte do problema, e só parte. Um estreante com mais de uma década de preparação formal descreve o limite com precisão. Estudou o que fazer diante de uma crise, e ainda assim só descobriu o peso do cargo quando veio o calor e a noite sem sono.

Quem chega à cadeira, e o que traz consigo

O que o processo que trouxe o executivo até aqui o preparou para fazer?

Quase 2/3
foram promovidos dentro da própria empresa, com frequência vindos da diretoria de operações

50%
convivem com o fundador ou a família em posição formal no conselho

44%
colocam entender a situação financeira e operacional real como a primeira tarefa

O CEO estreante brasileiro chega, na maioria, de dentro. Recebe um mandato de crescimento ou de transformação, e metade convive com o fundador ou a família ainda ativos no conselho.

A promoção interna traz uma vantagem e uma exigência. A familiaridade reduz parte da curva, mas não elimina a necessidade de reposicionar relações e identidade, de passar de par a líder.

Nos primeiros 100 dias, a prioridade real é entender a empresa por dentro. Mesmo quem vem de dentro precisa reconstruir a própria leitura a partir da cadeira principal.

O QUE A CADEIRA REVELA

25% surpreenderam-se negativamente com o estado real da cultura organizacional

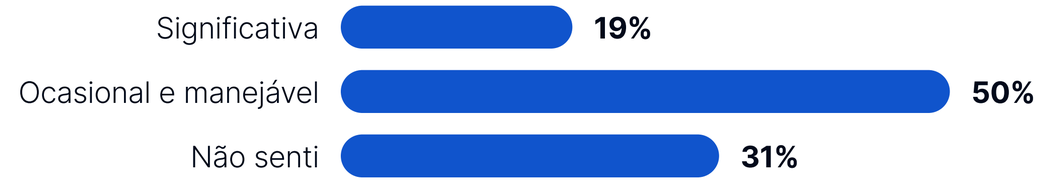
19% encontraram situação financeira ou operacional pior ou mais opaca do que esperavam

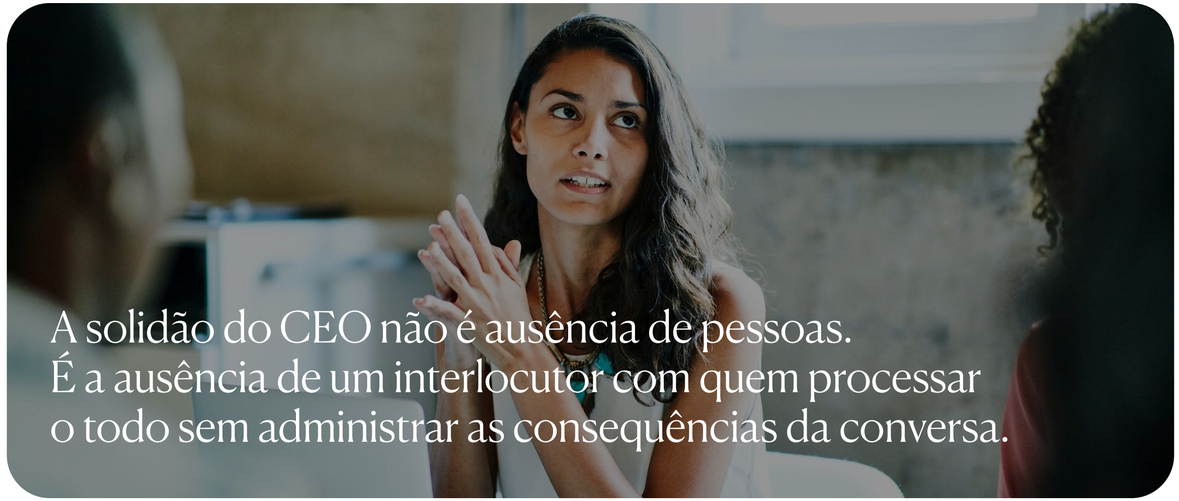
A familiaridade do sucessor interno é uma vantagem que pode cobrar um preço: a dificuldade de redefinir relações que já existiam.

A solidão do todo

De que solidão se trata, afinal, quando o CEO diz que está só?

COMO O ESTREANTE DESCREVE A SOLIDÃO NO CARGO





No questionário, a solidão não aparece como crise. Metade dos estreantes relata solidão ocasional e manejável, e cerca de um terço diz não tê-la sentido. Fosse só o número, o tema seria menor.

A entrevista mostra outra coisa. Falta um interlocutor isento, que já tenha vivido a cadeira, com quem discutir o todo sem administrar as consequências políticas da conversa. Perguntado com quem divide as preocupações do cargo, um estreante respondeu em uma palavra: ninguém. Faz terapia, e pondera que a psicóloga não viveu a cadeira.

Por isso a questão não se resolve com mais reuniões. Pede um interlocutor externo, um par ou mentor que já tenha sentado na cadeira. Entre os estreantes, 44% não tinham coach nem mentor ao assumir e gostariam de ter tido, e 74% dos CEOs experientes classificam o suporte no Brasil como parcial ou como gap relevante.

A rede pessoal sustenta, mas nem sempre decodifica a cadeira. Para 54% dos CEOs experientes ela foi o principal suporte emocional. Ao mesmo tempo, um terço não buscou apoio profissional pessoal e acredita que teria ajudado. A lacuna não está apenas em ter com quem falar, mas em contar com interlocutores diferentes para necessidades diferentes.



2

PARTE II

O intervalo entre responsabilidade e autoridade

Responsabilidade imediata, autoridade em construção

Por que um CEO que responde por tudo nem sempre consegue decidir sobre tudo?

O novo CEO responde pelo resultado desde o primeiro dia, mas ainda constrói autoridade sobre pessoas, prioridades e recursos. Herda o time e nem sempre pode mudá-lo. Metade convive com fundador ou família em posição formal no conselho, 63% quando se soma a influência informal (ex-CEOs, por exemplo).

Nas entrevistas, o mandato costuma vir como direção geral, sem alçadas, prazos e critérios explícitos. Esse intervalo, entre o que se cobra dele e o que ele controla, ajuda a explicar a demora nas decisões de pessoas, a filtragem de riscos diante do conselho e a dificuldade de desafiar o acionista.

A propriedade não é o único mecanismo. Em estrutura matricial, suprimentos, finanças e compras reportam a outras linhas, e o CEO responde por um resultado que depende de quem não lhe reporta.

"O bônus e o ônus são seus. O acionista pode opinar, mas quem assume a responsabilidade é você."

CEO estreante, empresa familiar

"No final das contas, a responsabilidade era minha e só minha. Mas, na prática, eu não podia desligar nenhum dos meus diretores."

CEO estreante

O QUE ISSO EXIGE

- **Do CEO**
  Negociar alçadas e mandato antes de aceitar, não depois de assumir.
- **Do chairman**
  Traduzir a encomenda em prioridades, alçadas e critérios de sucesso.
- **Do conselho**
  Dar autoridade real sobre o time pelo qual o CEO será cobrado.
- **Do CHRO**
  Mapear o poder informal e preparar o CEO para as relações que herda.

Se o desenho da transição separa responsabilidade de autoridade, o esforço individual do CEO não é suficiente para compensar essa distância.



“

Compartilhei decisões que eu não deveria ter compartilhado. A conta, quem paga no final, sou eu.

CEO estreante, sobre o ônus final da decisão

O mandato existe, mas nem sempre está formalizado

O que o novo CEO recebe, de fato, quando recebe o mandato?

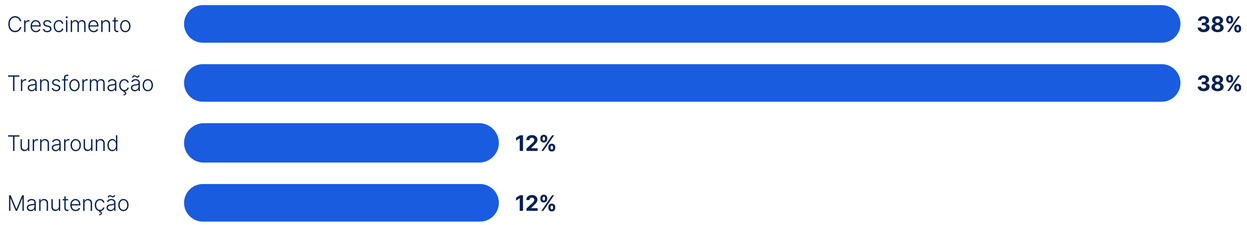
Solicitados a classificar o mandato, todos os estreantes escolheram uma categoria, crescimento (38%), transformação (38%), turnaround ou manutenção (juntos 25%). Para o conselho, a clareza do mandato antes de o CEO assumir é o segundo fator que mais decide o primeiro ano, citado por 34% dos conselheiros. O rótulo quase sempre existe.

O que falta não é o rótulo, é o contrato. O mandato chega como direção geral, sem prioridades ordenadas, alçadas, prazos e critérios de sucesso. Sem isso, o CEO administra a ambiguidade em vez do negócio.

Um caso relatado ilustra o contraste: um estreante que alinhou antes de assumir o que se esperava dele e os riscos aceitáveis atribui a isso a menor fricção nos primeiros meses.

No retrovisor, quase um terço dos estreantes diz que teria definido o mandato com mais clareza junto ao conselho antes de assumir. Ou seja, o problema não é percebido apenas pelo conselho, também aparece quando quem assumiu revisita o Dia 1.

COMO O ESTREANTE CLASSIFICA O PRÓPRIO MANDATO



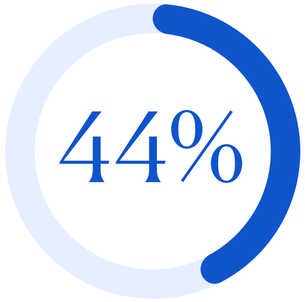
OS SEIS COMPONENTES DO MANDATO ACORDADO

1. **Prioridades** — Ordenadas, não uma lista
2. **Alçada** — Limites de decisão explícitos
3. **Prazo** — Horizonte do mandato
4. **Critério** — Sucesso mensurável
5. **Marcos** — Da transição, além da avaliação
6. **Protocolo** — O que o conselho quer saber antes

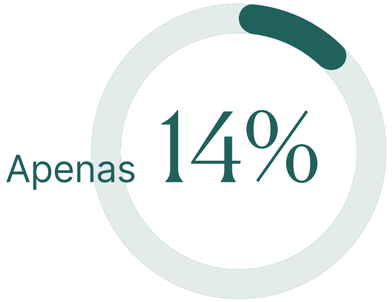
Onde o mandato é acordado, o conselho cobra o combinado e o CEO decide dentro de um perímetro claro. Onde é apenas nomeado, cada decisão vira uma negociação implícita.

O tempo das decisões sobre pessoas

Como o novo CEO e a diretoria avaliam o ritmo das decisões sobre pessoas?

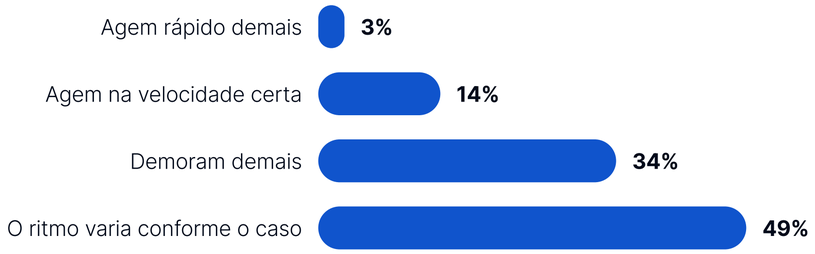


dos estreantes consideram adequado o próprio ritmo nas decisões sobre o time



dos diretores dizem que os novos CEOs agem na velocidade certa

COMO A DIRETORIA AVALIA A VELOCIDADE DOS NOVOS CEOS



Perspectivas comparáveis sobre o tema, não avaliação pareada dos mesmos CEOs. O estreante avalia a própria conduta; a Diretoria avalia novos CEOs em geral.

O estreante ouve antes de agir, mas a escuta não pode virar desculpa para adiar a decisão sobre pessoas. Decidir tarde não é o único risco. Há também a precipitação: decidir sem diagnóstico, sem autoridade e sem plano de reposição.

A mesma empresa reuniu os dois erros em mandatos seguidos. Um estreante levou meses para afastar um diretor em quem havia perdido a confiança. O sucessor errou na direção oposta, trocou rápido, sem substitutos, e a empresa perdeu capacidade.

43%

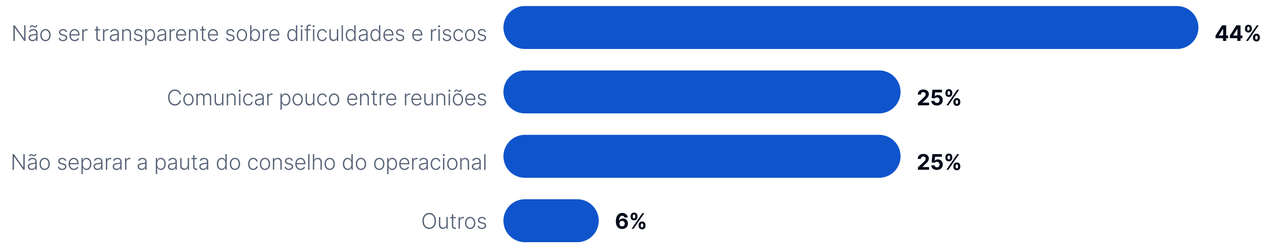
dos estreantes, no retrovisor, agiriam antes sobre pessoas. A correção vem do próprio estreante, meses depois, não do observador.

Velocidade sem diagnóstico produz precipitação. Diagnóstico sem autoridade produz paralisia. Autoridade sem plano de reposição produz retórica.

A transparência com o conselho depende dos dois lados

Por que a má notícia demora a chegar justamente a quem mais precisa vê-la cedo?

MAIOR ERRO DO CEO NA RELAÇÃO COM O CONSELHO, NA VISÃO DOS CONSELHEIROS



Na percepção dos conselheiros, o estreante tende a adiar ou filtrar a exposição da má notícia. Nas entrevistas, porém, a questão raramente é se o CEO leva o problema ao conselho.

O que pesa é o como e o quando.

Um conselheiro resumiu: onde se quebra a confiança é trazer o tema sete meses depois, não no começo.

Outro conselheiro descreveu o efeito de uma reação dura do conselho. A partir dela, o CEO passou a evitar até assuntos inofensivos e chegou a pedir ao conselheiro mais sênior que abrisse o tema por ele. Nas palavras do conselheiro, “gato escaldado tem medo de água fria”.

O CONTRAPONTO

A responsabilidade é dividida. O conselho que só cobra, sem contribuir, e que reage à má notícia com punição, contribui para o silêncio que depois lamenta.

Criar condições para que a má notícia apareça cedo é uma responsabilidade do conselho, não uma concessão ao CEO.

Nas entrevistas, o adiamento aparece menos como estratégia e mais como receio de expor a dificuldade a um conselho com o qual o CEO ainda não construiu confiança suficiente.

Propriedade e poder informal

Quem mais orienta decisões na empresa que o novo CEO vai liderar?

COMO O CONSELHO AVALIA A PRESENÇA DO FUNDADOR



45%
da amostra está em empresa familiar

50%
dos estreantes convivem com fundador ou família em posição formal no conselho

63%
somando a influência informal

Os dados brasileiros colocam a propriedade e o poder informal no centro da análise, dimensões menos enfatizadas nas referências internacionais. As empresas familiares seguirão centrais no país, e sua governança evolui por estágios, com o conselheiro independente atuando como tradutor entre a família e os executivos.

Para o estreante, a autoridade formal convive com um poder informal que não se dissolve quando o CEO assume. Fundador, antecessor e controlador podem seguir orientando decisões por fora do organograma. Em empresas familiares, a troca de CEO pode coincidir com uma reorganização do poder entre família, acionistas e executivos. As duas transições precisam ser conduzidas juntas.

QUATRO PERGUNTAS PARA O ANTECESSOR

1. O que ele deixa de decidir?
2. O que continua acompanhando?
3. Por quanto tempo?
4. Qual será seu novo lugar depois da transição?

O que fragiliza a transição é a passagem de poder que ninguém conduz, e que deixa o CEO com o organograma de um lado e a influência real do outro.

Onde a transição fica mais exposta

Lida pelas quatro condições, a transição mostra onde está mais vulnerável.

Responsabilidade	**Integral desde o Dia 1**	O CEO responde por tudo desde o primeiro dia.	*condição estrutural*
Autoridade	**Ainda em construção**	Alçadas sobre time, prioridades e recursos ainda não consolidadas.	63% ainda estão construindo o time necessário ao mandato
Relações	**Ainda em consolidação**	Confiança e acesso precisam ser reconstruídos.	44% dos conselheiros apontam a falta de transparência como o maior erro do novo CEO
Apoio	**Predominantemente fragmentado**	Onboarding e conselho como iniciativa, não como sistema.	11% dos diretores consideram o onboarding estruturado e eficaz

A responsabilidade chega inteira. A autoridade, as relações e o suporte ainda estão em construção, e é nesse intervalo que a transição fica vulnerável. O suporte é o que menos aparece como sistema. Cada percentual é a opção destacada de uma pergunta com outras respostas; a distribuição completa está no Anexo de dados, publicado em separado.



3

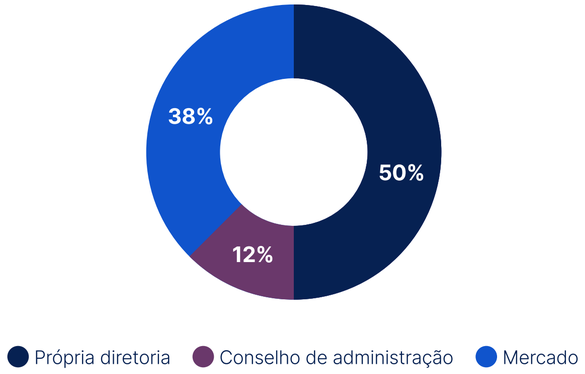
PARTE III

A organização também precisa estar pronta

O gap começa antes do CEO assumir

Se a maioria dos CEOs vem de dentro, quem preparou essa pessoa para a cadeira?

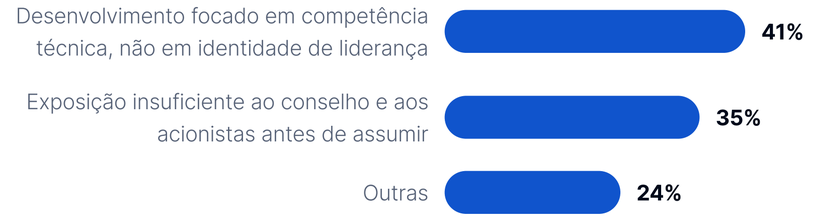
ORIGEM DO NOVO CEO NAS TROCAS DE COMANDO, 2020 A 2025



62%

das 339 trocas de comando entre 2020 e 2025 foram preenchidas por quem já estava na companhia, na diretoria ou no conselho. O candidato chega credenciado pelo cargo anterior, não necessariamente pela cadeira que vai ocupar.

ONDE OS CHROS LOCALIZAM O GAP NA PREPARAÇÃO DE CANDIDATOS



Os dados sugerem uma lacuna entre a formação de candidatos e a preparação específica para ocupar a cadeira. Em 2025, 55% das companhias abertas que reportam o Informe de Governança à CVM declararam não ter plano de sucessão de CEO instalado. Ao mesmo tempo, a maioria das trocas de comando foi preenchida internamente. As duas coisas juntas descrevem um mercado que promove de dentro sem ter declarado um processo para preparar quem promove. Ter um exercício de sucessão, por si só, também não resolve.

Um CHRO entrevistado relata rodadas de sucessão nas quais se estimava em quanto tempo cada candidato estaria pronto, sem ações efetivas depois. O exercício era tratado como responsabilidade quase exclusiva do RH.

Isso desloca o problema. Preparar a identidade de liderança e expor o candidato ao conselho antes de ele assumir é matéria de sucessão, não de onboarding, e é dever do conselho. Quando a sucessão não faz esse trabalho, a transição herda um gap que já existia.

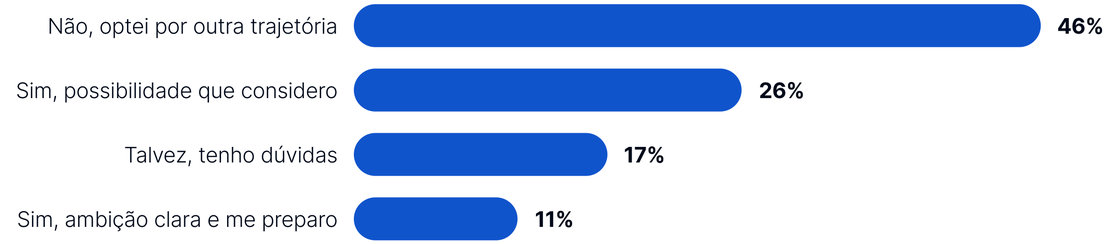
Painel GEI – Governance & Executive Index da Stanton Chase, base 13/08/2026, FRE/CVM. Sucessão: N=317 declarantes do Informe CBGC em 2025, dado autodeclarado no modelo pratique ou explique, sem verificação do conteúdo do plano. Origem: 339 trocas de diretor-presidente entre 2020 e 2025, eventos e não companhias, 2026 parcial excluído; interno = novo CEO já presente na diretoria (170) ou no conselho (39) da própria companhia; mercado (130) é categoria residual. Os dois recortes usam universos distintos.

O funil de futuros CEOs, visto pela diretoria

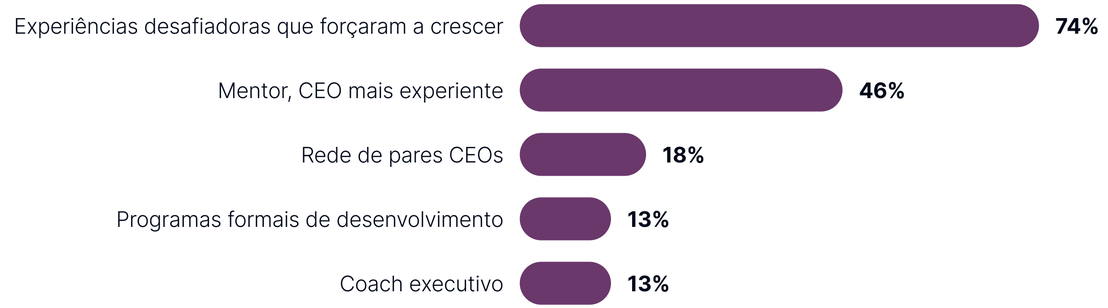
Quem está sendo preparado para a próxima cadeira, e como?

Duas leituras se somam. Na Diretoria, a ambição pela cadeira é seletiva: 11% se preparam ativamente, 26% consideram a possibilidade, 17% têm dúvidas e 46% optaram por outra trajetória. Quem já ocupou o cargo credita o preparo, sobretudo, à exposição a experiências desafiadoras.

QUEM SE VÊ NA CADEIRA, NA DIRETORIA



O QUE MAIS FEZ DIFERENÇA, PARA OS CEOS EXPERIENTES

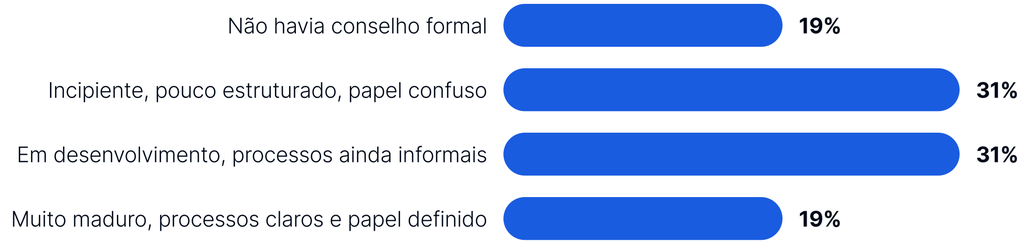


O que forma um CEO, segundo quem já passou pela cadeira, é a exposição a problemas difíceis, muito mais do que programas formais. O desafio é transformar essas experiências em preparo deliberado para o cargo.

O conselho que deveria apoiar também está em construção

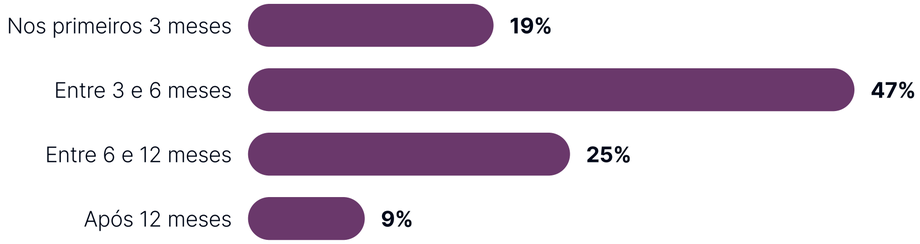
Que conselho o novo CEO encontra quando assume a posição?

MATURIDADE DA GOVERNANÇA DO CONSELHO QUANDO O ESTREANTE ASSUMIU



Quase dois terços assumiram com um conselho incipiente ou em desenvolvimento. Um em cada cinco declara não ter conselho formal. Apenas um em cada cinco encontrou um conselho maduro.

QUANDO O CONSELHO PERCEBE A DIFICULDADE



Quase metade dos conselhos percebe a dificuldade entre o terceiro e o sexto mês, pelos primeiros resultados e decisões.

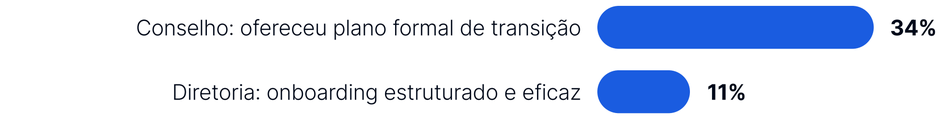
A interação formal existe: 91% reuniam-se com o CEO ao menos uma vez por mês nos primeiros 6 a 12 meses. O que falta está na finalidade e no conteúdo dessas reuniões, mais do que na frequência.

Boa parte do que este estudo recomenda ao conselho pressupõe um conselho. Os dados vêm de públicos e perguntas diferentes. A leitura conjunta é contextual, não uma relação medida entre a maturidade do conselho e o momento em que percebe a dificuldade.

O apoio existe. Falta um processo estruturado

O que o mercado entrega, de fato, quando um CEO assume?

SUPORTE ESTRUTURADO



SUPORTE INSUFICIENTE OU INCONSISTENTE



As perspectivas apontam para um problema recorrente: a falta de continuidade e integração do apoio ao novo CEO. Apenas 11% dos diretores consideram o onboarding estruturado e eficaz; entre os conselheiros, 34% relatam um plano formal de transição. Nas perguntas sobre apoio insuficiente ou fragmentado, os percentuais variam de 23% a 74%.

Perguntados sobre o que falta, os conselheiros são específicos. 72% apontam onboarding estruturado pelo conselho, 50% coaching especializado na transição de CEO e 41% programas de preparação antes de o executivo assumir.

As iniciativas existem. Falta integrá-las em um processo consistente, com responsáveis e acompanhamento definidos.

As seis etapas de uma sucessão familiar preparada

Se o preparo começa antes de o executivo assumir, do que ele é feito?

O estudo aponta, capítulo a capítulo, o que costuma faltar. As entrevistas trouxeram um caso em que quase nada faltou, uma sucessão conduzida ao longo de uma década dentro de um grupo familiar. Desmontado em etapas, o caso funciona menos como história e mais como especificação.

1 Exposição ampla ao negócio

Circulação por áreas e unidades antes de qualquer cargo de comando, com acesso a executivos e a decisões reais.

2 Competências desenhadas antes

O cargo futuro descrito e as competências exigidas mapeadas, com os gaps identificados um a um.

3 Desenvolvimento dirigido ao gap

O plano de formação responde ao que falta, e não ao que o currículo já demonstra.

4 Comando fora de casa

Uma experiência real de liderança, com resultado próprio, longe do sobrenome e do cargo anterior.

5 Porta de entrada com critério

Assessment independente como requisito formal para assumir, previsto em código próprio e não como formalidade.

6 Retorno em escada

Responsabilidades acrescidas em ciclos, com reavaliação periódica e cronograma explícito de saída do antecessor.

Uma segunda sucessão relatada nas entrevistas, em empresa não familiar, seguiu parte das mesmas etapas sem plano formal: anos de escada de carreira, formação executiva após a decisão e exposição gradual até a troca. A antecedência fez o trabalho que o plano não fez.

O caso sugere que essas etapas dependem menos de orçamento do que de antecedência, disciplina e decisões de governança. E é a antecedência que o estudo mostra faltando.



4

PARTE IV

Fazer a escolha funcionar

As quatro condições da transição

O que precisa ser alinhado, e por quem?

	O QUE PRECISA ESTAR CLARO	PRINCIPAL SINAL DE RISCO	QUEM LIDERA
Responsabilidade	O que o CEO passa a responder, integral desde o Dia 1	Cobrança por resultado sem meios para entregá-lo	Conselho e chairman
Autoridade	O que o CEO pode de fato decidir, sobre time, prioridades e recursos	Autoridade formal sem alçada real sobre o time	Conselho
Relações	De quem o CEO precisa de confiança, acesso e alinhamento	Poder informal do fundador ou antecessor não conduzido	Chairman e CHRO
Apoio	Quais mecanismos dão diagnóstico, reflexão e intervenção	Onboarding e conselho ainda em construção	CHRO

O estudo começou com quatro condições desencontradas. Termina mostrando como alinhá-las.
Quando a arquitetura existe antes da nomeação, o onboarding não precisa corrigir sozinho os gaps acumulados na sucessão.

Se a transição é um sistema, ela tem uma arquitetura

O que precisa acontecer, e quando?

A resposta a um problema de sistema não é um plano de 100 dias isolado, nem coaching, nem governança sozinhos.
É uma arquitetura de transição com um responsável pela condução, marcos e critérios, organizada em quatro janelas.

Antes de assumir

Definir o que se espera do CEO e com que autoridade ele vai contar.

0 a 30 dias

Entender a empresa por dentro antes de mudá-la.

30 a 90 dias

Tomar as primeiras decisões, inclusive sobre pessoas, com diagnóstico e plano de reposição.

90 a 180 dias

Consolidar o time e a agenda, e avaliar a transição, não só o desempenho.

Cada ator tem uma entrega em cada janela. CEO, chairman, conselho e CHRO participam das quatro, e nenhuma delas se resume ao plano de 100 dias do CEO.
Quando um desses atores fica ausente de uma janela, é ali que o intervalo entre o que se cobra e o que se pode decidir se alarga.

A janela das decisões de pessoas é deliberada. Nas entrevistas, o capital político inicial tende a diminuir quando as decisões críticas são adiadas, e as mudanças difíceis encontram menos resistência nesse período. A ressalva também vem do campo: decidir antes de ter diagnóstico e plano de reposição produz o erro oposto.

O papel do chairman nos primeiros 180 dias

Se vários atores participam da transição, quem assegura sua condução?

Nas entrevistas, a escolha, o acompanhamento e a eventual substituição do CEO aparecem entre as responsabilidades mais críticas do conselho, e o presidente do conselho surge como quem conduz esse trabalho na prática. Ele é descrito como figura central no onboarding e na mentoria, e precisa manter proximidade e cadência de interação significativamente maiores nos primeiros meses. Onde o chairman não puxa essa agenda, o próprio CEO precisa puxá-la.

1 Contratar o mandato

Traduzir a encomenda em prioridades, alçadas e critérios de sucesso.

2 Explicar como o conselho decide

Explicitar o funcionamento do colegiado e suas expectativas.

3 Criar confiança para a má notícia

Um ambiente seguro para que o risco apareça cedo.

4 Apoiar decisões de pessoas

Dar cobertura às decisões difíceis enquanto o CEO ainda conta com o voto inicial de confiança.

5 Abrir relações e remover barreiras

Conselheiros, acionistas e o poder informal que não se dissolve quando o CEO assume.

6 Recuar progressivamente

Reduzir a frequência do apoio à medida que o CEO ganha tração, sem abandonar.

Sem condução ativa do chairman, a transição fica excessivamente dependente da capacidade individual do CEO e das circunstâncias.

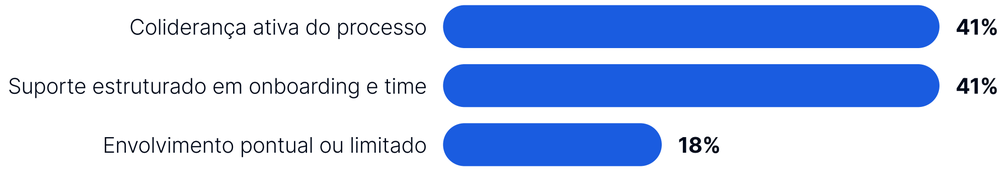
O CHRO como arquiteto organizacional da transição

Quem traduz a transição em desenho de organização?

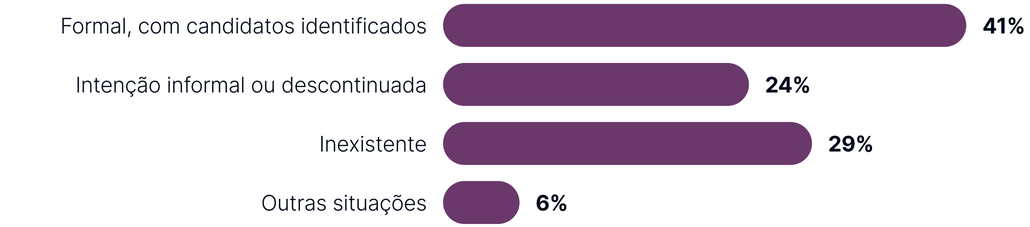
O CHRO participa da transição em graus diferentes. O que varia é a sua capacidade de influenciar as decisões que moldam a transição.

Um CHRO que acompanhou duas trocas de CEO descreve uma função que participa e desafia, mas nem sempre influencia a decisão final. Em empresas com fundadores ativos, decisões sobre pessoas podem ocorrer fora do RH. Sua crítica recai sobre planos de sucessão que existem no papel, mas pouco orientam as escolhas. Defende um mapa de pessoas atualizado, capaz de mostrar desempenho, potencial, prontidão e alternativas reais.

PAPEL DO CHRO NA TRANSIÇÃO



SITUAÇÃO DO PLANO DE SUCESSÃO DE CEO



1

Inteligência sobre pessoas

Dados sobre o time herdado, desempenho, risco de saída e prontidão.

2

Mapa político e cultural

Ler o poder informal e a cultura real, além do organograma.

3

Pipeline e sucessão

Preparar identidade de liderança e exposição ao conselho antes de assumir.

4

Plano de reposição

Ter banco e alternativas antes da decisão sobre pessoas, não depois.

5

Visão independente sobre a equipe

Sustentar leitura própria sobre o time, sem virar extensão da preferência do CEO.

6

Ponte com o conselho

Conectar o comitê de pessoas à presidência do conselho durante a transição.

Sem plano de reposição, recomendar que o CEO decida cedo sobre pessoas é retórica.

PARA LEVAR À MESA

Sete perguntas para orientar a transição

A pesquisa vira ação quando o conselho a usa para olhar a própria transição em curso

1. O mandato foi traduzido em prioridades, alçadas e critérios de sucesso, ou é só um rótulo?
2. O CEO conhece, individualmente, a expectativa de cada conselheiro?
3. Há segurança para trazer uma má notícia antes de haver solução?
4. O CEO tem autoridade real sobre o time pelo qual será cobrado?
5. Existem marcos da transição, ou apenas avaliações de desempenho?
6. O antecessor, o fundador ou o controlador sabe o que deve deixar de fazer, e o que vai fazer depois?
7. Quem ajuda o CEO a processar o todo, sem consequência política?

Sem condução ativa do chairman, a transição fica excessivamente dependente da capacidade individual do CEO e das circunstâncias.

O que fica

1

A vulnerabilidade específica da transição está no intervalo entre responsabilidade, autoridade, relações e suporte

Ele se fecha com desenho, mais do que com esforço individual.

2

A condução da transição ainda é inconsistente

A responsabilidade institucional é do conselho; a condução, na prática, cabe ao presidente do conselho.

3

A transição é coproduzida

O mercado ainda costuma deixar a transição por conta do novo CEO

A competência continua sendo condição de entrada. A pesquisa mostra outro desafio: a distância entre a responsabilidade que chega inteira e a autoridade, as relações e o suporte que ainda estão sendo construídos. Essa distância é desenhável.

Escolher o CEO é uma decisão.

Fazer a escolha funcionar é um processo.

Fonte e método

Amostra e coleta

122 executivos de alta liderança, convidados pela Stanton Chase para responder a um de quatro questionários, mais entrevistas de profundidade. A pesquisa não foi aberta ao público. Coleta entre maio e setembro de 2026, amostra integralmente brasileira.

Componente qualitativo

As entrevistas de profundidade ouviram First Time CEOs, CEOs experientes, conselheiros e CHROs. A segunda fase incluiu ainda dois casos qualitativos, não incorporados às bases quantitativas, uma liderança de P&L em multinacional sem conselho fiduciário e uma sucessão familiar conduzida ao longo de uma década. Empresas, pessoas e setores não são identificados em nenhum trecho.

Ressalvas de rigor

Amostra por convite, sem pretensão de representatividade estatística do mercado. Concentrada no Sudeste, 99 dos 122 respondentes, o que pede cautela na leitura nacional. Os grupos de First Time CEOs, com 16 respondentes, e de CHROs, com 17, têm base pequena e são tratados como indicativos. Percentuais arredondados. As relações são tratadas como associação, não como causa.

Citações

As falas de entrevista foram editadas apenas para concisão, fluidez e preservação de confidencialidade, sem alteração de sentido.

Os quatro questionários

First Time CEOs, há menos de dois anos no cargo, 16 respondentes. CEOs experientes, 39. Presidentes de conselho e conselheiros, 32. Diretoria, 35, dos quais 17 CHROs responderam a um bloco específico. Todos responderam a um bloco comum de perfil.

Triangulação

As perguntas foram adaptadas a cada público. A triangulação compara temas e padrões de percepção, não respostas a instrumentos idênticos nem avaliações pareadas dos mesmos casos.

Autoria

Pesquisa e análise da Stanton Chase São Paulo. Estudo autoral.



As três vozes da transição. Organizam tensões recorrentes observadas nas entrevistas. Não representam personagens compostos nem trajetórias individuais. Cada citação permanece atribuída ao participante e ao papel de origem.
Referências internacionais. Os padrões globais sintetizados no posicionamento foram extraídos das referências consultadas, como o estudo Global da Stanton Chase sobre First Time CEO.
Escopo do pioneirismo. A afirmação de diferenciação refere-se à combinação estruturada das quatro perspectivas, não à inexistência de outros estudos brasileiros sobre CEOs ou sucessão.

Sobre a Stanton Chase



70+
escritórios

45
países

350+
consultores

- A Stanton Chase é uma consultoria global de executive search (modelo retido) e de liderança.
- Recrutamos líderes para conselhos, C-level e alta e média gerência.
- Também atuamos em onboarding, planejamento sucessório e desenho organizacional.
- Sabemos onde estão os melhores talentos de cada setor no mundo.

Membro orgulhoso de:

AESC

30% Club
GROWTH THROUGH DIVERSITY

Nosso Time



Daniel Santiago Faria

Managing Director
Stanton Chase São Paulo

Cel: +55 (11) 99378-6833
d.faria@stantonchase.com



Flavio Innocentini

Managing Director
Stanton Chase São Paulo

Cel: +55 (11) 99443-3747
f.innocentini@stantonchase.com



Roberto Azevedo

Advisory Partner
Stanton Chase São Paulo

Cel: +55 (11) 97297-4227
r.azevedo@stantonchase.com



Giuliano Carcagnoli

Senior Partner
Stanton Chase São Paulo

Cel: +55 (11) 94342-8833
g.carcagnoli@stantonchase.com



Juliana Sala

Principal
Stanton Chase São Paulo

Cel: +55 (11) 97339-6417
j.sala@stantonchase.com

Roberto Azevedo

Advisory Partner, São Paulo
r.azevedo@stantonchase.com

STANTON CHASE