01 PREPARADO PARA HELOISA MOREL · 18 DE SETEMBRO DE 2026

Kindred House: uma leitura amigável do deck Concept Test

Heloisa, obrigado por compartilhar o deck antes do dia 20. Estas são notas de um parceiro de sparring, não um veredito. A ideia é forte. O que segue quer ajudar você a testá-la com mais rigor na sala e a fechar a primeira família mais rápido.

O que lemos
Kindred House · Concept Test · 19 slides

O que acrescentamos
Evidências de mercado, mapa de concorrentes, riscos, um caminho de 90 dias

Quem escreveu
Boris Korol, AI Automation Studio

Tempo de leitura
Cerca de 12 minutos, de cima a baixo

02 COMO LER ESTAS NOTAS

Fatos, análise e opinião estão marcados, para que você pese cada um

Tudo abaixo é oferecido no espírito de "isto foi o que um leitor de fora enxergou". Use o que for útil, descarte o resto.

F · Fato

De uma fonte nomeada e datada. Os links estão na última seção.

A · Análise

A nossa leitura dos fatos. Pessoas razoáveis podem discordar.

O · Opinião

Um julgamento. Você conhece as suas famílias e o seu mercado muito melhor do que nós.

Não verificado

Algo que não conseguimos confirmar em fonte primária. Trate com cuidado.

As fontes são relatórios públicos, imprensa e páginas de empresas, listadas com links na seção 15. Nada aqui foi inventado; onde um número é contestado, dizemos isso.

03 A VERSÃO CURTA

Um ensaio forte que merece um caso de negócio igualmente forte

1 **O pensamento é o ativo.**

Nove dos dezenove slides são contexto e filosofia, e são bons. Os slides comerciais (12 a 16) trazem as hipóteses certas, mas ainda sem evidência. É exatamente para isso que serve um concept test. A

2 **O mercado é real e o momento é certo.**

UBS 2026: apenas 35% dos family offices têm um plano de sucessão definido. No Brasil, um dado de 2026 muito citado coloca em 11% as empresas familiares com plano de sucessão. O envelhecimento da geração fundadora e as mudanças tributárias pós-2023 estão forçando a conversa agora. F

3 **Cheio no topo, vazio no meio.**

Todo private bank oferece "family advisory", muitas vezes embutido. Boutiques globais existem. Ninguém que encontramos é dono de "continuidade humana antes da estrutura" em português para famílias brasileiras e latino-americanas. Essa é a sua abertura. A

4 **Quatro coisas para planejar.**

O fundador é ao mesmo tempo decisor e bloqueador declarado. Os bancos dão uma versão disso de graça. US$150 mil mais nove meses mais uma marca nova são três pedidos de uma vez. Duas famílias por ano não deixam espaço para uma venda perdida. A

5 **Uma sugestão para o dia 20.**

Comece pelo momento do comprador, não pelo macro. Mostre uma etapa de entrada paga de 90 dias que reduza o risco da jornada de nove meses. Coloque as suas credenciais no slide um. Faça perguntas mais afiadas à sala. o

04 O QUE JÁ ESTÁ FORTE

Mantenha isto. É o coração do deck

Antes de qualquer sugestão, uma lista clara do que funciona e deve sobreviver a toda edição.

Slide 9

"Preparar o patrimônio para a próxima geração, ou a próxima geração para o patrimônio?"

A melhor frase do deck. Nós abriríamos com ela.

Slide 6

Responsabilidade · Identidade · Agência · Pertencimento

As quatro perguntas da próxima geração são o gancho emocional. Compradores vão reconhecer os próprios filhos nelas.

Slides 4 a 5

O paradoxo da sucessão

Três prioridades familiares atendidas de forma isolada. O seu contexto mais forte e a formulação mais clara do problema que você resolve.

Slide 13

Herdeiro → Autor → Guardião

Propriedade intelectual de verdade. Precisa de um nome e de um visual, e então vira o seu método.

Slide 17

O que somos, o que não somos

Slide 18

Quatro perguntas abertas

Honestidade rara. Colocar a filantropia deliberadamente como resultado possível, e não como destino, é uma escolha interessante dado o seu histórico; voltamos a isso adiante.

O fechamento certo para um concept test. Sugerimos formulações mais afiadas na seção 10.

05 O SLIDE UM QUE ESTÁ FALTANDO

A sua própria história é a evidência mais forte que você tem, e ela não está no deck

Uma família que paga US$150 mil compra uma pessoa antes de um método. Hoje o deck nunca diz quem é a Kindred House.

O que um leitor encontra em cinco minutos F

- Diretora Executiva, Instituto Península, São Paulo
- Cerca de 30 anos de experiência executiva sênior
- Conselhos consultivos do Instituto Singularidades e do Instituto Integral Brasil
- Comitê Consultivo, Banco Interamericano de Desenvolvimento
- Textos públicos sobre filantropia, "policapitais" e como famílias escolhem a ação em vez da paralisia; palestrante no Women Economic Forum

Fonte: perfil e publicações no LinkedIn, lidos em 18 set 2026. Por favor, corrija o que tivermos lido errado.

Sugestão. Uma linha no slide um: quem você é, dentro de quantos sistemas familiares você já sentou e por que continuidade, e não filantropia, é o destino deste empreendimento. O seu histórico em filantropia não é uma distração; é prova de que você já trabalhou com

famílias sobre propósito e dinheiro ao mesmo tempo. Bem enquadrado, o slide 17 vira uma escolha deliberada e crível. o

06 DEMANDA DE MERCADO

O problema está bem documentado. A disposição a pagar por um processo humano independente é o que falta testar

35%

dos family offices têm um plano de sucessão definido

UBS Global Family Office Report, 28 mai 2026 F

11%

das empresas familiares brasileiras têm plano de sucessão

Pipeline / Valor, 26 jul 2026 F

~50%

dos decisores de patrimônio não têm certeza de que os herdeiros têm competência ou maturidade

BNY, Wealth in Motion, 2025/26 F

97%

da próxima geração pretende ampliar o círculo de conselheiros de confiança

Ocorian, 30 jan 2026 F

SINAL	O QUE DIZ	FONTE
Sucessão sem preparo	O UBS nomeia "sucessão sem participação ou preparo" como lacuna central	UBS GFO Report 2026
Onda de fundadores	Geração fundadora chegando à idade de sucessão; o caminho "os	Ilha Capital, 8 jul 2026

SINAL	O QUE DIZ	FONTE
no Brasil	filhos assumem" é descrito como menos confiável	
Gatilho tributário no Brasil	Mudanças tributárias pós-2023 empurram famílias para o planejamento da transferência; herdeiros muitas vezes desconhecem o tamanho do patrimônio	Valor International, 8 set 2026
Herdeiros latino-americanos no exterior	Herdeiros estudam e trabalham fora e depois voltam; vender a empresa é menos viável do que em mercados desenvolvidos	Spear's, jun 2026 · FFI, abr 2026
Transferência de riqueza até 2048	O seu slide 2 cita US$83 a 124 trilhões. O dado da Cerulli de 2024 é cerca de US$124 trilhões até 2048; o limite inferior não está claro	Faixa não verificada
"70% das transferências fracassam"	Muito repetido, muito contestado. Não usaríamos	Williams Group, contestado A

Para um público brasileiro, os 11% tendem a pesar mais do que os 35% globais. Os dois apontam na mesma direção. A

07 A CONCORRÊNCIA

Você tem razão: o mercado não está vazio. Mostrar o mapa torna o espaço em branco visível

CAMADA	QUEM	O QUE FAZEM	RELEVÂNCIA PARA A KINDRED HOUSE
Private banks, embutido	UBS Family Advisory, Pictet, Goldman Family Stewardship, Merrill Center for Family Wealth, JPM	Estratégia familiar, governança, workshops de valores, facilitação de reuniões, muitas vezes sem tarifa explícita	Alta na âncora de preço ("o nosso banco faz isso de graça"), baixa em profundidade. A objeção a responder em todo pitch
Boutiques globais, lado humano	21/64, Wise Counsel Research, Weingartner Legacy, Wise Purpose, Legacy Bridge	Facilitação multigeracional, engajamento da próxima geração, "capital qualitativo"	As mais próximas na linguagem. Sobretudo EUA e Ásia; pouca presença na América Latina
Consultorias de empresa familiar	Cambridge Family Enterprise Group, Generation6, Continuity FBC	Governança, educação da geração emergente, alinhamento de propriedade	Estrutura primeiro. Podem chamar o seu trabalho de "soft"; a sua resposta é que você chega antes
Programas acadêmicos	HBS Rising Generation, WMI Singapura, FEA Canadá	Educação em turmas para herdeiros	Complementares. Um alimentador, não um rival

CAMADA	QUEM	O QUE FAZEM	RELEVÂNCIA PARA A KINDRED HOUSE
Incumbentes no Brasil	AJA Governança e Sucessão, LEGAR, Inepad, CLRD (Família), GoNext, KPMG BR	Governança, sucessão, conselho de família, educação de herdeiros	Já estão à mesa da família, por isso são parceiros de indicação e concorrentes ao mesmo tempo. A prática Família da CLRD é a mais próxima
Software	Reluna, Total Family / KinAI, Asora, iPaladin	Governança digitalizada e visibilidade da próxima geração	Baixa hoje. Relevante para a sua pergunta "mais do que uma boutique"

O espaço em branco que vemos. Trabalho de continuidade em português, com base psicológica, antes da estrutura, para famílias brasileiras e latino-americanas na janela de transição do fundador. Uma frase útil: "o trabalho para o qual o family advisory do seu banco prepara você, não o trabalho que ele substitui." A

Um alerta sobre o nome, com carinho. Já existe uma "Kindred House" que assessora famílias empresárias na Ásia-Pacífico em sucessão e governança, e uma "Kindred Advising" nos EUA. Vale uma busca de marca no Brasil antes de o nome aparecer em um contrato. Fácil de resolver agora, doloroso depois. F

08 UMA NARRATIVA MAIS ENXUTA

De dezenove slides para doze, com o gancho primeiro e o pedido por último

As mesmas ideias, reordenadas em torno do comprador. Os números entre colchetes são os seus slides atuais.

1

Título e as suas credenciais

Uma linha sobre quem você é. [1, 10 fundidos]

2

A pergunta central

"Preparar o patrimônio para a próxima geração, ou..." mais as quatro perguntas da próxima geração. [9, 6]

3

O paradoxo da sucessão

Três prioridades atendidas de forma isolada. [4, 5]

4

Um slide de números duros

35% · 11% · ~50%. Deixe de lado o enquadramento de desigualdade; o comprador é um fundador, não um formulador de políticas. [2, 3]

5

Uma camada anterior

6

O método, nomeado

O seu posicionamento, com uma citação real de uma conversa em família. [12, 11]

Herdeiro → Autor → Guardião como jornada visual. [13]

7

A jornada em uma linha do tempo

Meses 1 a 9: sessões, participantes, artefatos. Um mock-up do Mapa de Continuidade da Família. [14]

8

A etapa de entrada

Um Diagnóstico de Continuidade de 90 dias. Veja a seção 12. [novo]

9

Sistema de compra e momentos

Momentos-gatilho com arquétipos de prospects anonimizados. [15]

10

Economia

Escada de preços, capacidade, lado dos custos, visão de três anos. [16]

11

Go to market

Parceiros de indicação nomeados (anonimizados se preciso) e as primeiras dez conversas. [16]

12

O que somos e não somos, mais as suas perguntas

O fechamento honesto. [17, 18]

Pequenos ajustes com grande efeito

- Toda afirmação comercial ganha uma citação, um número ou um piloto nomeado
- Troque Vanderbilt vs Rockefeller por um caso brasileiro, por exemplo a sucessão da família DiGenio na Unip, coberta pelo Valor em julho de 2026
- Corrija a mistura de português e inglês e os erros de digitação ("new commers", "Fonte", "Funder", "Pre-Pos"). A US$150 mil, o acabamento faz parte do produto
- Identifique fontes internas como pesquisa da Kindred House, ou cite-as publicamente

Defenda o "não é terapia familiar"

Sessões sobre identidade, pertencimento e dinheiro vão trazer material clínico à superfície. Diga como você mantém as famílias seguras quando isso acontece: um protocolo de encaminhamento por escrito, supervisão e limites claros. Os compradores não vão perguntar em voz alta, mas vão pensar nisso.

09 PERGUNTAS QUE VALE RESPONDER ANTES DO DIA 20

Se você conseguir responder a cada uma em uma frase, a sala vai sentir

Fundadora e credibilidade

1. A Kindred House é você sozinha ou uma equipe?
2. Quantos processos multigeracionais completos você já facilitou, e com que resultado?
3. Por que "House"? Há um espaço físico ou um modelo de retiro implícito?

Evidência de demanda

4. Com quantas famílias você já conversou? O que disseram sobre US$150 mil e nove meses?
5. Quais três a cinco famílias próximas poderiam ser o cliente um, e em qual momento-gatilho elas estão?
6. Com quais MFOs, advogados de trusts ou banqueiros você testou a ideia de indicação?

Produto

7. O que a família recebe mês a mês: sessões, participantes, presencial ou online, onde?
8. Qual é o artefato? Uma carta de família, um Mapa de Continuidade? Você consegue mostrar um mock-up?

9. Se o fundador recusa mas a G2 quer, você aceita o trabalho?
10. Onde exatamente fica a linha em relação à terapia, e quem cuida disso quando ela é cruzada?

Economia, geografia, escala

11. Qual é o lado dos custos: o seu tempo, um cofacilitador, viagens, local? US$150 mil dá margem positiva com duas famílias?
12. Por que duas famílias por ano: capacidade ou demanda?
13. Uma compra em fases (diagnóstico, depois jornada) funcionaria melhor do que um compromisso único de nove meses?
14. Brasil, América Latina ou global? Português, espanhol, inglês?
15. Famílias brasileiras vão pagar em dólar, ou vão comparar com incumbentes precificados em reais?
16. Como seria "mais do que uma boutique": facilitadores certificados, licenciamento para MFOs, ferramentas digitais, uma turma da próxima geração?

10 PERGUNTAS MELHORES PARA A SALA

O slide 18 pergunta as coisas certas. Uma formulação mais afiada traz respostas em que você pode agir

Em vez de "As famílias vão comprar isto?"

"Qual família nesta sala, em qual momento, pagaria pelos primeiros 90 dias, e quem assina?"

Em vez de "Conseguimos ter uma posição distinta?"

"Quando você ouve 'Kindred House', com o que compara?"

Captura a linguagem do próprio comprador para o seu posicionamento.

Em vez de "Isto pode ser mais do que uma boutique?"

"Qual conselheiro que já está na sua vida você gostaria que entregasse isto conosco?"

Testa o canal.

Em vez de "O que não estamos vendo?"

"O que faria o seu fundador dizer não?"

Testa o bloqueador diretamente.

> **Mais uma para acrescentar: "Você preferiria comprar isto de um banco, de uma boutique ou de uma pessoa em quem já confia?"**

Dica prática: um formulário de feedback de uma página em cada lugar, recolhido antes de as pessoas saírem. Na segunda-feira a memória já se perdeu.

11 RISCOS QUE MERECEM UM PLANO

Nenhum é fatal. Cada um fica mais fácil de lidar se for nomeado antes que um cliente o nomeie

Comercial

O fundador como decisor e bloqueador

O slide 15 coloca o fundador nos dois papéis. A maioria das vendas vai travar aqui. Um caminho de entrada liderado pela G2 e um enquadramento voltado ao fundador ("proteja o que você construiu") ajudam.

Comercial

A âncora do banco

"O nosso banqueiro conduz reuniões de família de graça." Prepare uma resposta calma e use-a sempre.

Comercial

Três pedidos de uma vez

US$150 mil, nove meses, uma marca que ninguém conhece ainda. Sequencie: diagnóstico primeiro.

Comercial

A matemática do pipeline com duas famílias por ano

Uma venda perdida é metade do ano. Neste ticket, são necessárias cerca de vinte conversas qualificadas para dois fechamentos. A

Comercial

Parceiros de indicação veem sobreposição

MFOs e advogados protegem a sua fatia. Uma divisão de receita ou uma oferta white-label vale mais do que um favor.

Entrega

Risco de facilitadora única

Processos familiares de nove meses costumam precisar de dois facilitadores: equilíbrio de gênero e geração, manejo de conflito e cobertura se alguém adoecer.

Entrega

A fronteira com a terapia

Protocolo de encaminhamento por escrito, supervisão, seguro de responsabilidade profissional. Se você for psicóloga registrada, verifique as regras do CFP para este tipo de prática.

Entrega

Confidencialidade e medição

Famílias UHNW esperam NDAs e armazenamento seguro. "Continuidade" é difícil de medir em nove meses; use proxies como cadência de reuniões mantida, uma carta acordada, papéis assumidos pela próxima geração, um projeto conjunto financiado.

Estratégico

Uma posição copiável, um comprador em movimento

Qualquer banco pode acrescentar "continuidade" a

um folheto; o seu fosso é método, confiança, artefatos e casos. Preço em dólar versus incumbentes em reais, e famílias mudando de país no meio do trabalho, pedem uma posição. A pergunta sobre escala do slide 18 ainda precisa de uma primeira hipótese.

Deixe a família comprar um primeiro passo antes de comprar uma jornada de nove meses

Uma escada de preços transforma três pedidos simultâneos em um de cada vez, e dá a você um artefato a partir do qual vender. Os números são um ponto de partida para o seu próprio modelo. o

1

90 dias

US$25 a 40 mil

Diagnóstico de Continuidade

Seis a oito entrevistas entre gerações, uma sessão com a família, um Mapa de Continuidade v0 por escrito. Valor abatido da jornada.

2

9 meses

US$120 mil

Jornada de Continuidade

A sua oferta atual, iniciada com a confiança já construída e um mapa já desenhado. Descontado o crédito do diagnóstico, praticamente o mesmo total de US$150 mil.

3

Anual

US$30 a 50 mil

Ritmo de Continuidade

Um retainer anual que mantém o ritmo vivo: reuniões de família, check-ins com a próxima geração, atualizações do mapa. É aqui

que começa o "mais do que uma boutique".

Como poderia ser o ano um

Quatro diagnósticos, duas jornadas, um retainer: cerca de US$400 a 450 mil, contra US$300 mil no plano atual, com mais famílias conhecidas e menos risco de concentração. A

Um pré-compromisso que vale assumir agora

Se, depois de nove conversas, menos de duas famílias disserem que pagariam US$25 mil ou mais pelo diagnóstico, esse é um sinal para se reposicionar como oferta parceira dentro de MFOs e bancos, em vez de marca independente. Decidir isso antes de os dados chegarem mantém a decisão limpa.

Primeiro evidência, depois vendas a partir de um artefato

AGORA ATÉ 20 DE SETEMBRO

Afiar

- Reconstruir o deck em cerca de doze slides
- Redigir o Diagnóstico de Continuidade em uma página
- Preparar as cinco perguntas para a sala e um formulário de feedback

20 DE SETEMBRO A 31 DE OUTUBRO

Ouvir

- Nove conversas estruturadas: três fundadores, três G2/G3, três conselheiros
- Roteiro: momento-gatilho · ajuda atual · pelo que pagariam · quem assina · quem bloqueia
- Registrar a linguagem do comprador ao pé da letra e reescrever o posicionamento com as palavras dele
- Perguntar a três conselheiros: indicar, entregar em conjunto ou white-label?

NOVEMBRO A DEZEMBRO

Vender a partir de um artefato

- Fechar um ou dois diagnósticos pagos na sua própria rede
- Montar o yes-pack: carta de engajamento com limite de responsabilidade, NDA, protocolo de encaminhamento e terapia, tabela de preços, seguro de responsabilidade profissional
- Publicar um texto em português e inglês sobre coesão por padrão versus por desenho
- Alinhar um cofacilitador por projeto

14 ALGUMAS IDEIAS PARA DEPOIS

Você continua sendo a pessoa na sala

Nada disto é necessário para o dia 20. Está aqui porque você perguntou como seria "mais do que uma boutique", e porque parte disso é o nosso trabalho do dia a dia. Um filtro para toda ideia: ela precisa manter os dados da família privados.

1 · A mais útil

Das entrevistas ao Mapa de Continuidade, mais rápido

Entrevistas do diagnóstico em português, inglês ou espanhol, transformadas em um primeiro rascunho dos seus cinco entregáveis: visão do sistema familiar, premissas de patrimônio, bússola de decisão, portfólio compartilhado, ritmo operacional. Só em infraestrutura privada. O objetivo é tornar um diagnóstico de US$25 a 40 mil rentável sem acrescentar um segundo analista.

2

Um Mapa de Continuidade da Família vivo

Em vez de um PDF, um espaço privado da família: compromissos, ritmo, decisões, papéis da próxima geração, pesquisável ("o que combinamos em março?"). Este é o produto de retainer e uma resposta ao "mais do que uma boutique". Empresas de software estão indo para lá; uma versão conduzida por facilitador ainda não existe.

3

Companheiro Herdeiro → Autor → Guardião

Entre as sessões, G2 e G3 usam um diário de reflexão guiado, construído sobre os seus três movimentos. Aumenta o engajamento, alimenta as sessões com material e cria uma camada de ticket menor que MFOs poderiam oferecer em white-label.

4

Radar de momentos-gatilho

Uma leitura semanal de Valor, Exame e LinkedIn em busca de transições de fundadores, vendas de empresas e novos family offices, para que os "momentos" do slide 15 virem uma lista curta de famílias e dos seus conselheiros.

5

Deck e textos

Um deck reconstruído neste formato, artigos em português e inglês na sua voz, um explicador de 90 segundos sobre coesão por desenho. Rápido, visível, baixo risco.

Uma cautela

Dados da família nunca vão para ferramentas de consumo

Os seus clientes vão perguntar sobre isso, e uma resposta errada encerra a conversa. Tudo acima pressupõe infraestrutura privada e uma política de dados por escrito desde o primeiro dia.

Se algo disto valer uma conversa depois do dia 20, um e-mail é o caminho mais simples: boris.korol@ai-automation.studio. Nada nestas notas depende disso.

15 FONTES

Primárias e datadas, para que você possa conferir cada número

Relatórios e imprensa

- UBS Global Family Office Report 2026, 28 May 2026
- UBS Next Generation Report 2026, 28 Apr 2026
- BNY, Wealth in Motion: Continuity, Stewardship and Transfer, 2025/26
- Deloitte Private, Family business succession planning and the next generation, 2026
- Ocorian, Generational differences are starting to show in family offices, 30 Jan 2026
- Pipeline / Valor, Só 11% das empresas familiares no Brasil têm plano de sucessão, 26 Jul 2026
- Valor International, Wealthy families rethink succession as tax rules change, 8 Sep 2026
- Valor International, Family businesses share lessons from succession, 21 Aug 2026
- Valor International, Unip owner rules out sale as next generation takes leadership roles, 15 Jul 2026
- Ilha Capital, Brazil's Great Ownership Transition, 8 Jul 2026
- FFI Practitioner, Context Matters: Latin American Family Firms, 15 Apr 2026
- Spear's, Latin America's wealthy heirs look overseas, 26 Jun 2026
- ABA Banking Journal, Beyond the Portfolio, 17 Sep 2026
- SRGA Global, governance consultants for multinational family offices, 2026

Sites de concorrentes e perfis

- UBS Family Advisory · Pictet · Goldman Family Stewardship · Merrill Center for Family Wealth
- 21/64 · Wise Counsel Research · Weingartner Legacy · Wise Purpose · Legacy Bridge
- Cambridge Family Enterprise Group · Generation6 · HBS Rising Generation
- AJA Governança e Sucessão · LEGAR · Inepad · CLRD Família · GoNext · KPMG Brasil
- Reluna · Total Family / KinAI · Asora · iPaladin
- linkedin.com/in/heloisamorel (perfil e publicações, lidos em 18 set 2026)
- Kindred House (Ásia-Pacífico) e Kindred Advising (EUA)

Os benchmarks de preço (advisory bancário embutido sem tarifa explícita; projetos de governança de US$200 a 500 mil ou mais) misturam dados publicados e relatos, e estão marcados como Não verificado onde não conseguimos confirmar.

16 PARA ENCERRAR

A pergunta com que gostamos de fechar toda conversa de estratégia: qual artefato vamos criar a seguir?

Para você, antes do dia 20, o nosso voto é um Diagnóstico de Continuidade de uma página e um deck de doze slides que abre com a sua própria história. Tudo o mais nestas notas pode esperar até a sala ter falado.

Boa sorte no dia 20, Heloisa. Adoraríamos saber como foi.

Boris Korol · boris.korol@ai-automation.studio · ai-automation.studio

© 2026 AI Automation Studio. Preparado para Heloisa Morel. Por favor, trate como documento de trabalho privado.

Fatos marcados com F têm fonte; A e O são a nossa leitura. Correções são bem-vindas.