SO—BR

ESTUDOS DE CASO · BRASIL · 2027

OS PRIMEIROS CASOS DE STEWARD OWNERSHIP NO BRASIL

Chamada para a produção de estudos de caso sobre novos modelos de propriedade empresarial que protegem o propósito pela estrutura de propriedade.

CURADORIA E SELEÇÃO
SO—BR — Steward Ownership Brasil

SUPERVISÃO CIENTÍFICA E GESTÃO
Fundação José Luiz Egydio Setúbal — Instituto Pensi (Depto. de Ciências Sociais e Filantropia)

PROJETO A SER CAPTADO COM
Institutos, fundações e pessoas físicas comprometidas com a perenidade das empresas brasileiras

O Brasil ainda não documentou, com rigor acadêmico e linguagem comum, como empresas daqui estão protegendo seu propósito pela estrutura de propriedade. Este projeto identifica os primeiros casos de steward ownership — e de modelos correlatos em transição —, convida a academia a estudá-los e os reúne em uma obra pública de referência.

6
estudos de caso inéditos, com teaching notes

R$ 10 mil
de remuneração por caso aprovado

2027
publicação da coleção e seminário nacional

R$ 280 mil
orçamento consolidado a captar

O QUE É

Um edital nacional que convida pesquisadoras e pesquisadores a produzir estudos de caso de empresas sediadas no Brasil que adotam steward ownership — ou modelos de propriedade com vocação de transição para ele. Os casos são curados pela SO—BR, supervisionados cientificamente pela FJLES/Instituto Pensi e reunidos em uma obra de referência.

POR QUE AGORA

O interesse por steward ownership no Brasil cresce mais rápido do que a evidência disponível. Sem casos documentados, o debate permanece no plano da tese; com seis empresas estudadas, o país passa a contar com referências práticas, jurídicas e de governança ancoradas em realidade.

PARA QUEM

Para empresas e famílias empresárias que buscam perenidade; para a academia, que ganha um objeto novo; para o mercado financeiro e o Direito, que precisam de precedentes; e para institutos, fundações e pessoas físicas que queiram apoiar a construção de um repositório público de conhecimento.

O QUE PEDIMOS

Apoio financeiro para viabilizar a produção, a publicação e a comunicação dos casos. A FJLES é parceira âncora; buscamos uma coalizão de apoiadores que complete o orçamento e amplie o alcance do lançamento.

SUMÁRIO

03 · Por que a propriedade importa
04 · O desafio e a oportunidade no Brasil
05 · O edital: objeto, objetivos e público
06 · O edital: critérios, entregas e cronograma
07 · A obra: estrutura editorial e publicação
08 · Governança do projeto
09 · Orçamento, captação e legado
10 · Linha do tempo do projeto

QUEM É DONO DECIDE O FUTURO DA EMPRESA

Steward ownership é um modelo de propriedade empresarial que alinha capital e propósito, protege a essência da empresa no longo prazo e distribui responsabilidade de forma mais equilibrada.

O termo é mantido em inglês por escolha consciente — não há tradução exata em português. Em parte da América Latina é também chamado de *propriedade responsável*.

A estrutura de propriedade é a decisão mais silenciosa e mais duradoura de uma empresa. Ela define quem decide, quem lucra e o que acontece quando fundadores saem, herdeiros divergem ou um comprador aparece. No Brasil, essa decisão raramente é tomada com intenção: segue-se o padrão societário disponível e confia-se na cultura para proteger a missão. A cultura, porém, não sobrevive sozinha a uma venda.

Steward ownership responde a esse problema por meio de dois princípios simples e exigentes:

01 **Autodeterminação.** O controle permanece com quem está ligado à operação e à missão — os *stewards* —, e não pode ser comprado, herdado automaticamente ou especulado. Direitos de governança e direitos econômicos são separados.

02 **Orientação a propósito.** Os lucros são meios, não fins: são reinvestidos, compartilhados com quem constrói a empresa ou destinados ao propósito. O que excede é redistribuído, não extraído.

Empresas como Bosch, Zeiss, Novo Nordisk, Patagonia e Ecosia mostram que o modelo é compatível com escala, inovação e competitividade. O que ainda falta é a demonstração brasileira — com nossas leis, nossos tipos societários e nossas famílias empresárias.

> “É por entre as brechas do sistema que podemos revelar e resgatar o papel essencial das empresas enquanto agentes de transformação social.”
>
> **LUIZ SEABRA** · COFUNDADOR DA NATURA &CO

O QUE ESTE PROJETO RESGATA, ILUMINA E PROTEGE

- **Resgata** o papel da empresa como expressão de intenção e legado, e não apenas de retorno.
- **Ilumina** escolhas de propriedade que já existem no Brasil, mas permanecem invisíveis por falta de documentação.
- **Protege** a integridade do conceito, distinguindo com clareza o que é — e o que não é — steward ownership.

NÃO HÁ UM TIPO SOCIETÁRIO DEDICADO. HÁ CAMINHOS.

O Brasil não possui uma forma jurídica própria para steward ownership. Na prática, o modelo é construído pela combinação de instrumentos existentes — e é exatamente essa engenharia, feita caso a caso, que este edital quer mapear, analisar e tornar pública. Três caminhos concentram o potencial brasileiro:

ASSOCIAÇÃO OU FUNDAÇÃO COMO "DONA"

No modelo internacional, uma fundação detém a participação controladora. No Brasil, as restrições às fundações — finalidade de interesse social (art. 62 do Código Civil), velamento do Ministério Público e limites à remuneração de dirigentes — levam a adaptações, frequentemente com uma **associação sem fins lucrativos** no papel de organização controladora. Fundos patrimoniais (Lei 13.800/2019) podem compor a arquitetura.

GOLDEN SHARE / VETO SHARE

Pela Lei das S.A., classes de ações e uma ação com poder de veto — desvinculada de direitos econômicos e reforçada por acordo de acionistas — mantêm o controle sobre decisões de missão com quem zela por ela. Persistem desafios: a ausência de tipo societário dedicado e os deveres fiduciários dos administradores, que precisam ser compatibilizados com a proteção do propósito.

EFEITOS DE *TRUST* POR INSTRUMENTOS NACIONAIS

O *perpetual purpose trust* é estrutura dominante no exterior. Não há figura equivalente no direito brasileiro — a Lei 14.754/2023 tratou apenas do aspecto fiscal de *trusts* estrangeiros —, mas seus efeitos (controle vinculado ao propósito, perpetuidade, impossibilidade de venda) são buscados por combinações de instrumentos domésticos.

O QUE JÁ SABEMOS

A SO—BR acompanha, por meio do LAB SO—BR e de sua rede, um conjunto de empresas em diferentes estágios: ao menos um caso consolidado em associação sem fins lucrativos com fundo patrimonial, empresas em transição ativa e um grupo maior com vocação declarada — fundadores que afirmam não-extração e perenidade, mas ainda sem a estrutura que as garanta. É desse espectro que sairão os casos.

DISCIPLINA DE VOCABULÁRIO

No Brasil, *stewardship* já carrega um sentido próprio — o dever fiduciário de investidores institucionais. Por isso, o projeto adota uma taxonomia explícita: o que caracteriza steward ownership, o que é modelo correlato em transição e o que é apenas boa governança. Essa régua conceitual é responsabilidade da SO—BR e orienta a seleção dos casos.

TAXONOMIA DOS CASOS ELEGÍVEIS

CATEGORIA	CARACTERÍSTICA ESSENCIAL
A Steward-owned	Controle juridicamente separado dos direitos econômicos e vinculado ao propósito, com terceiro independente (associação, fundação, detentor de veto) capaz de impedir a venda e a captura.
B Em transição	Estrutura parcialmente implantada ou em desenho avançado; decisão dos sócios tomada; instrumentos em fase de elaboração.
C Correlato com vocação	Mecanismos que aproximam do modelo (golden share, cláusulas de perpetuidade, lucro destinado ao propósito), sem ainda garantir a autodeterminação. Estudado como caso de fronteira e contraponto pedagógico.

A coleção prioriza casos A e B; casos C entram quando iluminam limites, dilemas e caminhos de transição.

CHAMADA PARA PRODUÇÃO DE ESTUDOS DE CASO SOBRE NOVOS MODELOS DE PROPRIEDADE EMPRESARIAL NO BRASIL

REALIZAÇÃO

SO—BR — Steward Ownership Brasil
Fundação José Luiz Egydio Setúbal — Instituto Pensi

MODALIDADES

Modalidade 1. Autoria para casos previamente identificados e validados pelo Comitê Curador da SO—BR.

Modalidade 2. Autoria com proposta de caso não previamente identificado, sujeita à validação conceitual pela Curadoria antes da avaliação técnica.

NÚMERO DE CASOS

Até 6 estudos de caso.

REMUNERAÇÃO

R$ 10.000 por caso aprovado, pagos em duas parcelas: 50% na aprovação do plano de pesquisa e 50% na aprovação final do caso e da teaching note.

APRESENTAÇÃO

O presente edital tem por finalidade selecionar autoras e autores para a produção de estudos de caso de empresas sediadas no Brasil que adotam steward ownership ou modelos de propriedade correlatos, com potencial de transição. Os casos selecionados comporão uma obra de referência, validada por comitê curador, a ser publicada e lançada em seminário nacional em 2027.

OBJETIVO PRINCIPAL

Produzir estudos de caso rigorosos, inéditos e didáticos de empresas brasileiras que protegem seu propósito pela estrutura de propriedade — documentando a arquitetura jurídica, a governança, as decisões de capital e a trajetória humana de cada transição.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

01 Ampliar e qualificar o conhecimento sobre steward ownership no Brasil, em linguagem acessível a empresas, juristas, investidores e sociedade civil.

02 Mapear empresas steward-owned e empresas com vocação de transição, fortalecendo o ecossistema prático e acadêmico.

03 Identificar possibilidades jurídicas concretas de estruturar steward ownership no ordenamento brasileiro — e seus limites.

04 Estimular o diálogo entre academia, empresas, mercado financeiro e sociedade civil a partir de referências reais.

05 Levantar pontos críticos — regulatórios, tributários, societários — que orientem a agenda de advocacy do movimento.

06 Formar uma rede brasileira de pesquisadoras e pesquisadores sobre propriedade, governança e propósito.

PÚBLICO ELEGÍVEL

Doutorandos, doutores, pós-doutorandos, docentes universitários e pesquisadores vinculados a instituições de ensino e pesquisa, nas áreas de Administração, Governança Corporativa, Ética Empresarial, Direito Empresarial e Societário, Economia Institucional, Sociologia Econômica, Terceiro Setor, Filantropia e áreas correlatas. Admitem-se duplas e equipes interdisciplinares, com uma autoria responsável.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

CRITÉRIO	PESO
Aderência conceitual. Enquadramento do caso na taxonomia (A, B ou C) e clareza sobre o que o caso ensina.	30%
Qualidade metodológica. Desenho de pesquisa, fontes, acesso a documentos societários e entrevistas.	25%
Acesso e anuência da empresa. Carta de interesse ou compromisso de participação da empresa estudada.	20%
Potencial pedagógico. Capacidade de gerar teaching note útil para graduação, pós e formação executiva.	15%
Diversidade da coleção. Setor, porte, região e caminho jurídico, para que os seis casos se complementem.	10%

ENTREGAS POR CASO

- **Plano de pesquisa** (até 3 páginas), aprovado antes do início do trabalho de campo.
- **Estudo de caso** de 15 a 25 páginas, em português, segundo o padrão editorial da coleção: contexto e trajetória; decisão de propriedade; arquitetura jurídica e de governança; capital e distribuição de resultados; dilemas e aprendizados.
- **Teaching note** (8 a 12 páginas): objetivos de aprendizagem, questões para discussão, plano de aula e leituras.
- **Ficha-síntese** de uma página e participação em uma oficina de alinhamento e no seminário de lançamento.

PROCESSO DE SELEÇÃO

01 Inscrição por formulário, com currículo resumido, proposta (Modalidade 2) ou indicação de caso de interesse (Modalidade 1) e carta de anuência da empresa, quando disponível.

02 Validação conceitual pela Curadoria da SO—BR — o que é e o que não é steward ownership.

03 Avaliação técnica e metodológica pela Coordenação Científica (FJLES/Instituto Pensi) e pareceristas *ad hoc*.

04 Decisão final pela Banca de Seleção, presidida pela SO—BR, e divulgação dos resultados.

SUPERVISÃO TÉCNICA

Departamento de Ciências Sociais da Saúde e Filantropia da Fundação José Luiz Egydio Setúbal (Instituto Pensi), em conjunto com o Comitê Curador da SO—BR.

DIREITOS E PUBLICAÇÃO

Os casos aprovados serão publicados sob licença a ser definida pelo Comitê Gestor, com atribuição de autoria preservada e uso livre para fins educacionais. As empresas estudadas validam os fatos, não a análise. Os autores cedem à coleção o direito de primeira publicação e de tradução.

MATERIAIS DE APOIO AOS PROPONENTES

- Definição de steward ownership e seus princípios (SO—BR / Purpose Foundation).
- Nota técnica: como o modelo se materializa juridicamente no Brasil.
- Padrão editorial e modelo de teaching note da coleção.
- Digital card institucional e contato da Secretaria Executiva.

CRONOGRAMA DO EDITAL

JAN 2027	FEV 2027	FEV 2027	MAR–ABR 2027	MAI 2027	2º SEM 2027
Publicação do edital e abertura das inscrições	Encerramento das inscrições · validação conceitual · avaliação técnica	Resultado da Banca de Seleção · oficina de alinhamento com autores	Pesquisa de campo e redação · pareceres · revisão editorial	Publicação da coleção · seminário nacional	Webinars, podcast e consolidação da rede de pesquisadores

UMA COLEÇÃO, NÃO UMA COLETÂNEA

Os seis casos são concebidos como partes de um só argumento: o de que é possível, hoje, com as leis brasileiras, proteger o propósito de uma empresa pela sua estrutura de propriedade. A obra abre com o contexto global e brasileiro, atravessa os casos e termina com uma reflexão de fundo sobre quem deve controlar as empresas.

ESTRUTURA EDITORIAL PROPOSTA

ABERTURA	**Prefácio** — Ana Sarkovas, Bruna Ribeiro e Igor Botelho (SO—BR).
INTRO 1	**Steward ownership: o contexto global** — Purpose Foundation.
INTRO 2	**Steward ownership no Brasil: novas formas de propriedade, governança e propósito organizacional** — SO—BR.
CASOS	**Até 6 estudos de caso**, cada um acompanhado de sua teaching note, ordenados por caminho jurídico e estágio de transição.
POSFÁCIO	**"Quem deve controlar as empresas? Steward ownership e os limites morais da propriedade nas sociedades democráticas"** — Marcos Paulo de Lucca Silveira (FJLES / FGV-EESP).
ANEXOS	Glossário bilíngue, nota técnica jurídica e guia de uso em sala de aula.

FORMATO DE PUBLICAÇÃO

O veículo será definido pelo Comitê Editorial, considerando alcance, prestígio acadêmico e prazo. As alternativas em avaliação são complementares, não excludentes:

- **Número ou caderno especial** da *Stanford Social Innovation Review Brasil*.
- **Livro coletivo**, impresso e digital, com ISBN e acesso aberto.
- **Site da coleção**, com os casos, teaching notes e materiais para download.
- **Série de podcasts e webinars** com autores, empresas e stewards.

PADRÃO DOS CASOS

Casos escritos para serem lidos por quem decide — fundadores, conselheiros, advogados, investidores — e ensinados por quem forma. Linguagem clara, dados verificáveis, documentos societários citados e a dimensão humana de cada decisão preservada. Teaching notes seguem o padrão internacional de casos de ensino.

LANÇAMENTO

Seminário nacional em 2027, reunindo empresas estudadas, autores, parceiros institucionais e apoiadores, com transmissão e registro para circulação posterior.

AUTORIDADE CONCEITUAL SEPARADA DA GESTÃO EXECUTIVA

O projeto é conduzido em parceria entre a SO—BR e o Instituto Pensi (FJLES). O princípio — coerente com o próprio objeto de estudo — é separar com clareza a autoridade conceitual, curatorial e de seleção dos casos (SO—BR) da supervisão técnico-científica e da gestão executiva (Pensi/FJLES). As decisões editoriais de produção cabem a uma instância conjunta.

COMITÊ GESTOR

Decisão estratégica. Composição paritária SO—BR + Pensi/FJLES. Define escopo, cronograma, orçamento, parcerias, veículo de publicação e evento; arbitra impasses; delibera sobre propriedade intelectual.

CURADORIA

Autoridade conceitual — SO—BR. Define e zela pelos critérios de inclusão e pela taxonomia dos casos; garante a integridade conceitual e o alinhamento com a Purpose Foundation; guarda a marca e a identidade do projeto.

COORDENAÇÃO CIENTÍFICA

Pensi/FJLES. Supervisão metodológica e acadêmica; padrão dos casos e teaching notes; acompanhamento dos pareceres e das oficinas.

BANCA DE SELEÇÃO

Presidida pela SO—BR. A seleção dos casos é a missão central da SO—BR: cabe a ela a decisão final sobre quais propostas integram a coleção, conforme os critérios da Curadoria. Pensi/FJLES e pareceristas *ad hoc* apoiam com a avaliação técnica.

COMITÊ EDITORIAL

Conjunto. Decisões editoriais finais, organização da obra, escolha do veículo e revisão. Pode incluir nomes convidados por organizações parceiras (como o ICE).

SECRETARIA EXECUTIVA

Pensi/FJLES. Gestão do edital, contratos e pagamentos; interlocução com autores; administração financeira; logística do evento; articulação institucional.

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

FUNÇÃO	RESPONSÁVEL PRINCIPAL	APOIO / CODECISÃO
Direção estratégica, orçamento e parcerias	Comitê Gestor (paritário)	—
Critérios de inclusão e taxonomia dos casos	SO—BR	Pensi/FJLES
Curadoria e integridade conceitual (alinhamento Purpose)	SO—BR	—
Marca e identidade do projeto	SO—BR	—
Supervisão metodológica e científica	Pensi/FJLES	SO—BR
Gestão do edital, contratos e pagamentos	Pensi/FJLES	—
Interlocução e acompanhamento dos autores	Pensi/FJLES	—
Seleção dos casos	SO—BR (Banca de Seleção)	Pensi/FJLES + pareceristas
Padrão e revisão dos casos e teaching notes	Pensi/FJLES	SO—BR (régua conceitual)
Decisões editoriais e veículo de publicação	Comitê Editorial	Convidados de parceiros
Evento nacional de lançamento	Pensi/FJLES (execução)	SO—BR
Formação e curadoria da rede de pesquisadores	SO—BR	Pensi/FJLES
Propriedade intelectual e licenciamento dos casos	Comitê Gestor (a definir)	—
Captação e relacionamento com apoiadores	SO—BR + FJLES	Comitê Gestor

ORÇAMENTO CONSOLIDADO

ITEM	VALOR
Produção dos 6 estudos de caso (R$ 10.000 por caso)	R$ 60.000
Coordenação científica e gestão executiva (Pensi/FJLES)	R$ 20.000
Publicação (edição, revisão, projeto gráfico, impressão, site)	R$ 100.000
Comunicação e lançamento (seminário, webinars, podcast)	R$ 40.000
Curadoria, rede de pesquisadores e coordenação SO—BR	R$ 40.000
Reserva estratégica	R$ 20.000
TOTAL	**R$ 280.000**

Valores de referência para captação; a composição final é deliberada pelo Comitê Gestor. A reserva estratégica cobre tradução de casos selecionados para o inglês e contingências de produção.

COMO APOIAR

Buscamos uma coalizão de apoiadores — institutos, fundações e pessoas físicas — que complete o orçamento ao lado da FJLES, parceira âncora. Propomos faixas de contribuição que podem ser combinadas:

FAIXA	CONTRIBUIÇÃO	RECONHECIMENTO
Patrono	a partir de R$ 100.000	Apoio institucional à coleção; assento convidado no Comitê Editorial; destaque no lançamento
Apoiador institucional	R$ 30.000 a R$ 99.000	Crédito na obra e no site; participação no seminário
Apoiador	R$ 10.000 a R$ 29.000	Crédito na obra e no site
Pessoa física	a partir de R$ 5.000	Crédito nominal na obra e convite ao lançamento

Nenhum apoiador terá ingerência sobre a seleção dos casos ou sobre a análise dos autores — a independência da curadoria e da ciência é condição do projeto.

LEGADO ESPERADO

Constituir o primeiro repositório sistemático de estudos de caso sobre steward ownership no Brasil — e, com ele, uma rede nacional de pesquisadores, empresas e investidores comprometidos com modelos de propriedade orientados por propósito.

ENTREGAS DO PROJETO

- Edital nacional de seleção;
- Até 6 estudos de caso inéditos;
- Até 6 teaching notes e um guia de uso em sala de aula;
- Número especial da SSIR Brasil ou livro coletivo, em acesso aberto;
- Seminário nacional de lançamento da coleção;
- Rede brasileira de pesquisadores sobre steward ownership;
- Nota técnica sobre caminhos jurídicos e agenda de advocacy;
- Conhecimento de referência para empresas, fundações, investidores de impacto e universidades.

O QUE MUDA COM OS CASOS PUBLICADOS

Para uma família empresária, a pergunta “isso é possível no Brasil?” passa a ter resposta documentada. Para um advogado, há precedentes para estudar. Para um investidor, há estruturas de capital paciente para avaliar. Para a academia, há um objeto de pesquisa com dados primários. E para o campo, há o que mais importa: prática, não promessa.

> **PERENIDADE · PROPÓSITO · PROSPERIDADE**
>
> Mais do que apoiar um modelo jurídico, trata-se de abrir caminhos para futuros possíveis.

NOV–DEZ 2026

Captação de apoiadores · constituição do Comitê Gestor e do Comitê Curador · pré-identificação de casos

JAN 2027

Publicação do edital · inscrições abertas · divulgação em universidades e redes parceiras

FEV 2027

Seleção dos autores e casos · oficina de alinhamento metodológico

MAR–ABR 2027

Produção dos casos e teaching notes · pareceres · edição e projeto gráfico

MAI 2027

Publicação da coleção · seminário nacional de lançamento

2º SEM 2027

Circulação: webinars, podcast, sala de aula · rede de pesquisadores · tradução de casos selecionados

OWNERSHIP DOES MATTER.

We are SO Brasil, the point of contact in Brazil for exploring and starting a steward ownership journey — part of a global ecosystem anchored by the Purpose Foundation.

CONTATO

info@so-br.com

so-br.com

COFUNDADORES

Ana Sarkovas · Bruna Ribeiro · Igor Botelho

SO —BR