

# TOOLKIT

## STEWARD-OWNERSHIP

JANEIRO 2026

SO  
—BR

# OLÁ!

Organizamos aqui um conjunto de materiais, ferramentas, histórias e informações para apoiar empreendedores em sua jornada rumo a uma steward-ownership.

Seja você uma pessoa fundadora ou empreendedora que deseja se inspirar nesse conteúdo, ou alguém que deseja apoiar outros empreendedores em seu caminho para uma steward-ownership: este kit de ferramentas o ajudará a decidir se essa é a opção certa e a projetar uma estrutura personalizada que faça sentido para o que você está buscando.

Este material foi desenvolvido para ser utilizado em diferentes regiões do planeta, independentemente do sistema jurídico em que esteja baseado, o que significa que não atende necessariamente às características legais específicas existentes no Brasil. Nosso objetivo aqui é te apoiar na jornada emocional e organizacional rumo à steward-ownership e fornecer as ferramentas e informações necessárias para que você possa elaborar sua própria solução jurídica, com a ajuda de seus advogados. No Brasil, isso ainda pode exigir um trabalho inicial, mas lembre-se: estamos por aqui e há toda uma comunidade internacional com muitos exemplos do que é possível por trás de você!

O caminho para a steward-ownership não é linear e varia de empresa para empresa e de país para país. Portanto, faça desta jornada a sua própria, usando este material como guia.

Boa sorte e aproveite!  
**Time SO-BR**

# RETRIBUA

Apoie-nos para que possamos apoiá-lo.

Este material que você está vendo agora e todos os demais materiais de conteúdo aberto que ele contém são o resultado do trabalho sem fins lucrativos da Purpose Foundation. Essas atividades só são possíveis graças às doações de muitos apoiadores. Nosso objetivo é tornar a steward-ownership mais acessível para as pessoas, disponibilizando gratuitamente nosso conhecimento em materiais objetivos úteis.

Como você pode nos ajudar:

Depois de usar este material em sua jornada rumo a uma estrutura de propriedade e financiamento mais alinhada, considere o valor que esses materiais tiveram para você e quanto você economizou em honorários de consultores e advogados. E, se sua situação financeira permitir, agradecemos uma doação para que possamos continuar a apoiar você e outras pessoas.

Todas as informações sobre doações podem ser encontradas aqui.

Agradecemos desde já o seu apoio!

# COMO USAR ESTE MATERIAL

## 1. VISÃO GERAL

Aqui você encontrará uma visão geral das diversas etapas relevantes em sua jornada rumo à steward-ownership.

Ao clicar nos títulos em branco, você será direcionado para as diferentes sessões deste documento, podendo assim navegar entre as etapas da sua jornada de transição para a steward-ownership, escolhendo seu próprio caminho e ritmo.

Além disso, você encontrará estudos de caso, histórias e percepções de empreendedores, bem como perguntas frequentes, que podem ser úteis em todas as fases do seu percurso.

## 2. AS ETAPAS

A visão geral de cada etapa apresenta uma descrição dos documentos e materiais de trabalho individuais que pertencem a cada etapa.

Ao clicar nos títulos em preto, uma nova aba será aberta no seu navegador e você poderá começar.

Se desejar trabalhar com os documentos individualmente, sinta-se à vontade para salvá-los em seu espaço de trabalho.

### **Feedback:**

Estamos continuamente revisando, expandindo e adaptando este material para mantê-lo atualizado e incluir diferentes perspectivas e experiências. Compartilhe seus comentários, perguntas e histórias para que possamos melhorar a experiência.

# VISÃO GERAL

Bem-vindo a uma visão geral da sua jornada rumo à steward-ownership. Um clique nos títulos levará você diretamente à etapa em que deseja trabalhar. Agora é só começar.

## **Primeiros passos: Autoconhecimento**

Como a steward-ownership se encaixa na sua ideia de empreendedorismo e propriedade empresarial?

Comece mergulhando fundo em suas motivações, pensamentos e desejos, como base crucial para sua jornada futura.

## **Entendendo**

Tudo o que você precisa saber sobre propriedade administrada por stewards – desde o básico até os detalhes.

## **Necessidades**

Nesta etapa, você explora e identifica as necessidades próprias para uma estrutura de steward-ownership. Quais aspectos e partes interessadas devem ser considerados?

## **Financiamento**

Repensar a propriedade sem repensar o financiamento? Impossível! Saiba mais sobre o financiamento alinhado ao modelo de steward-ownership, modelos de investimento alternativos e aspectos importantes a serem considerados ao captar recursos ou investir.

## **Vamos lá**

Construir uma nova estrutura de propriedade demanda tempo e trabalho.

A partir de agora, prosseguir nessa jornada começará a envolver custos externos também. Esta sessão apresenta as perguntas cruciais para que você possa avaliar se pode e deseja prosseguir.

## **Implementação**

É aqui que te preparamos para a implementação jurídica concreta, com seus advogados, com base no que você já definiu até o momento.

## **Comunicação**

Você chegou ao fim da sua jornada e encontrou a solução de propriedade ideal. Compartilhe suas experiências com seus stakeholders e quem mais importa.

## PRIMEIROS PASSOS - AUTOCONHECIMENTO

Decidir sobre a estrutura de propriedade apropriada para uma organização envolve mais do que apenas redigir estatutos sociais. Qual é a melhor opção para os valores, a organização e o propósito da sua empresa? Qual é o "DNA jurídico" mais adequado, a melhor base para o futuro?

Chegar a essa conclusão é um processo individual e muitas vezes difícil do(a) fundador(a), que envolve questionar suas motivações, responder à pergunta "o que uma empresa significa para você" e ter conversas difíceis, mas necessárias, consigo mesmo e com os outros.

### **NÃO TENHA PRESSA. OUÇA A SI MESMO E ENCONTRE SUAS RESPOSTAS.**

#### **01. Seu documento de autoconhecimento [LINK](#)**

Com algumas perguntas orientadoras, ajudaremos você a descobrir que tipo de empresa você deseja criar ou sustentar.

#### **02. Propriedade: um conjunto de direitos [LINK](#)**

Antes de começar, precisamos considerar o que a propriedade corporativa implica. A propriedade é frequentemente considerada um termo genérico que abrange vários elementos. A proposta da steward-ownership é analisar mais de perto esse conjunto de direitos, desvendá-lo e decidir quem deve ter quais direitos, por quê e quem não deve tê-los.

#### **03. Não existe uma resposta certa [LINK](#)**

Lembre-se: qualquer estrutura que você escolher seguir deve ser adequada para você e sua organização. Este documento te apoia a se concentrar novamente em seu caminho próprio.

## ENTENDENDO O CONCEITO #01

Os materiais a seguir permitem que você aprofunde sua compreensão sobre a steward-ownership.

### 01. Motivação Pessoal para Implementar a steward-ownership [LINK](#)

O que motiva os empreendedores a implementar a steward-ownership?  
Deixe-se inspirar por eles.

### 02. Ideias Básicas e Benefícios [LINK](#)

Obtenha informações sobre as ideias básicas e os benefícios da steward-ownership.

### 03. Inspiração e Insights [LINK](#)

Esta coleção de artigos, podcasts e vídeos com exemplos de melhores práticas de outros empreendedores ajuda a aprimorar sua compreensão.

### 04. Desmistificando a steward-ownership [LINK](#)

A steward-ownership é frequentemente mal compreendida e existem muitos mitos sobre o modelo e suas implicações. Vamos desmistificar alguns deles.

## ENTENDENDO O CONCEITO #2

Nos documentos a seguir, você poderá aprofundar sua compreensão sobre a steward-ownership para tomar uma decisão informada, consciente e responsável sobre quais aspectos deseja incluir em uma estrutura jurídica alinhada à sua empresa.

### 01. Estruturas jurídicas para implementação [LINK](#)

Obtenha uma visão geral das diversas estruturas jurídicas ao redor do mundo que podem ser utilizadas para implementar a steward-ownership.

### 02. Diferenciação em relação a outros modelos e formas jurídicas [LINK](#)

Quais são as diferenças e semelhanças entre outras formas e conceitos jurídicos e a steward-ownership? Analisaremos cooperativas, organizações sem fins lucrativos, modelos de benefício social e outros.

### 03. Segurança financeira para empreendedores e funcionários [LINK](#)

Como garantir segurança financeira e remuneração adequada para empreendedores e os funcionários mais antigos?

## NECESSIDADES

A estrutura de propriedade da sua empresa deve ser adaptada às necessidades da organização e dos stakeholders ao seu redor. Explore em quais áreas você deve ter clareza sobre suas necessidades, desejos e objetivos, e reflita sobre sua própria solução.

### **01. Seu mapa de necessidades [LINK](#)**

Crie um mapa das necessidades relevantes que a solução de propriedade da sua empresa deve atender.

### **02. Distribuição de direitos de voto e propriedade dos gestores [LINK](#)**

Existem diversas abordagens quando se trata da distribuição de direitos de voto dentro de uma empresa. Este documento ajuda você a encontrar uma solução adequada para a sua organização.

### **03. Remuneração: ideias, abordagem e implementações [LINK](#)**

Os empreendedores devem ser remunerados por seus riscos, ideias e energia empreendedora? Em caso afirmativo, qual o valor apropriado? Elabore sua própria solução.

### **04. Opções de Sucessão [LINK](#)**

Como deve ser o futuro quando os gestores atuais deixarem a empresa?  
E quem deve escolher os sucessores mais adequados?  
Inspire-se em exemplos e elabore sua própria solução.

## FINANCIAMENTO

O que é financiamento alinhado à uma steward-ownership? Quais aspectos precisam ser considerados ao financiar uma steward-ownership? Como uma transformação bem-sucedida pode ocorrer? Quais instrumentos financeiros concretos podem ser usados para empresas sem foco em saída?

Esta seção ajuda você a analisar mais de perto as estruturas de financiamento possíveis para a steward-ownership.

### **01. Investimento hoje, steward-ownership amanhã [LINK](#)**

O financiamento certo determina o caminho a seguir, mesmo que a steward-ownership só seja implementada em um momento futuro ou não seja implementada. Saiba o que você deve considerar hoje, especialmente se quiser fazer a transição para uma steward-ownership mais tarde.

### **02. Financiamento de empresas steward-ownership [LINK](#)**

Quais são as características fundamentais e específicas ao financiar empresas steward-ownership? Quais instrumentos de financiamento podem ser usados?

### **03. Inspiração e insights**

[Achim, cofundador da Purpose Ventures @Ragnarson Invest Podcast](#)

[Aunnie Patton-Power, Autora de Adventure Finance, fala sobre uma jornada de financiamento que combina lucro e propósito](#)

[Finanças Alternativas e Steward-ownership – Workshop no SO:22](#)

## VAMOS COMEÇAR

A fase de preparação está concluída, então é hora de passar para a fase de implementação.

### **01. Steward-ownership desde o início** [LINK](#)

Você já sabe que quer implementar uma steward-ownership, mas está se perguntando se é algo com que você realmente precisa lidar agora ou se pode fazer a transição mais tarde? Esta avaliação o guiará nessa decisão. Isso é especialmente útil para startups e fundadores que estão começando agora suas empresas.

### **02. Pronto para iniciar o processo formal?** [LINK](#)

Vamos fazer uma pausa por um momento. Aqui você encontra informações importantes para se preparar para o próximo passo de formalização e aplicá-lo conscientemente após concluir sua preparação.

## O MOVIMENTO FORA DO BRASIL

O caminho para a steward-ownership depende muito da legislação de cada país e estamos longe de conhecer o status em todos os países ou de todas as empresas que implementam a steward-ownership.

Organizamos aqui uma coletânea em constante atualização de tudo o que sabemos sobre o contexto internacional da steward-ownership e ferramentas úteis para trabalhar em conjunto com seus advogados a fim de encontrar uma estrutura viável no Brasil.

### **01. Cenário da steward-ownership no Mundo [LINK](#)**

Apresente este guia aos seus advogados para que eles possam aprender sobre steward-ownership. Juntamente com as reflexões e diretrizes que você obteve ao longo do processo, ele os ajudará a analisar como o modelo pode funcionar de acordo com a realidade e as possibilidades que temos no Brasil.

### **02. Guia para Advogados (em breve)**

Compilamos todas as informações que temos sobre a situação da steward-ownership por país. Este é um documento em constante atualização.

## IMPLEMENTAÇÃO

O arcabouço legal é a implementação dos pontos-chave desenvolvidos em estruturas legais que garantam e reflitam adequadamente cada um desses pontos. O modelo de estatuto social a seguir tem o objetivo de auxiliar você e seu advogado nesta jornada. Use-o como base para criar, em conjunto, o estatuto social adequado para sua empresa.

[Além dos estatutos modelo, leia mais sobre o status da Steward-ownership por país aqui.](#)

## COMUNICAÇÃO

Se você chegou até aqui, parabéns por criar a estrutura jurídica ideal para você! A comunicação com funcionários, parceiros e fornecedores, bem como o networking com outras empresas steward-ownership, são apenas algumas das oportunidades que identificamos.

Entre em contato conosco também através do endereço [info@so-br.com](mailto:info@so-br.com) para que possamos adicioná-lo à nossa [lista de empresas Steward-ownership](#).

## LEITURA COMPLEMENTAR: ESTUDOS DE CASO

Por que steward-ownership?  
Qual é a motivação?  
Como um projeto específico é implementado?  
Quais obstáculos são enfrentados no caminho?

Deixe que outros empreendedores e suas histórias o inspirem.  
Clique nos logotipos para ser direcionado aos respectivos estudos de caso.

### — HISTÓRICOS

#### **ZEISS**

Quando a inovação propõe um novo conceito de propriedade  
Um dos primeiros modelos de SO do mundo, em que Ernst Abbe doa a empresa a uma fundação e cria um modelo de propriedade que garante independência, foco na ciência e em impacto que perdura há mais de um século.

#### **Bosch**

Uma empresa de propriedade de fundação sob a ótica de steward-ownership  
Ao criar um modelo de fundação-trust, Bosch blindou sua empresa contra pressões de curto prazo e alinhou liderança, inovação e responsabilidade para atravessar gerações.

#### **JLP**

Trust-partnership e governança democrática em ação  
O varejo britânico reinventado pela ideia de que quem trabalha decide, compartilha e sustenta o negócio no longo prazo.

#### **Novo Nordisk**

Steward-ownership a serviço da saúde global  
Uma estrutura de fundação que protege o propósito científico e direciona valor para garantir inovação permanente e impacto público.

### — START-UPS

#### **Ecosia**

Ecosia e a coragem de reimaginar um padrão  
Como a Ecosia, por meio de uma SO, propôs transformar o Google Chrome em legado para o bem comum, realinhando controle, impacto e futuro.

#### **Sharetribe**

Democratizando a propriedade de plataformas digitais  
Uma estrutura de steward-ownership que garante autonomia, propósito e alternativas reais aos modelos das big techs.

## — SUCESSÃO / LEGADO

### **Patagônia**

Quando a empresa vira legado

Como a Patagônia reinventou sua estrutura de controle para alinhar missão, independência e impacto. Um modelo para fundadores que querem mudar o jogo.

### **Organically Grown Company**

Uma evolução para a steward-ownership

Com um Perpetual Purpose Trust, a OGC garante que seu propósito nunca será vendido.

### **Elobau**

Uma nova narrativa possível para empresas familiares

Uma estrutura de SO que protege independência e propósito, abrindo espaço para um novo modelo de sucessão empresarial.

### **Grupo Gaia**

#### **Steward-ownership pioneira no Brasil**

Uma empresa do mercado financeiro que garantiu a preservação de seus valores a partir de uma estrutura jurídica pioneira no país.

## LEITURA COMPLEMENTAR: INSPIRAÇÃO E INSIGHTS

Quais empresas escolheram a Purpose Foundation para a gestão participativa?  
Quais foram os motivos e motivações para a transformação?

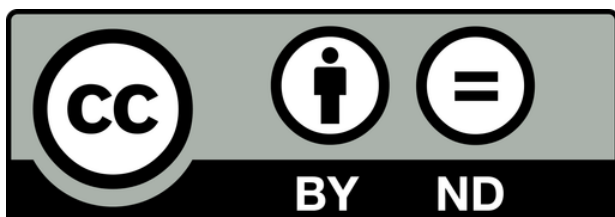
Quem são as pessoas por trás dos estatutos sociais? Quais estruturas e formas concretas de organização elas escolheram? Aqui você encontrará podcasts, artigos de jornal, opiniões, reflexões e muito mais para inspirá-lo em sua própria jornada.

Ao clicar nos links, você será direcionado diretamente para a fonte:

- The New Yorker: [Can Companies force themselves to do good?](#)
- [Company Insights on the Purpose-Website](#)
- [Medium Article: The Patagonia Structure in the Context of Steward-Ownership](#)
- [Arte 2021: Purpose over greed - rethinking capitalism \(EN subtitles\)](#)
- [VPro Tegentlicht 2020: Goed geld verdienen \(EN subtitles\)](#)
- TEDx Talk Armin Steuernagel (Co-Founder Purpose) on Steward-Ownership
- [Spotify-Playlist with Podcasts \(German and English\)](#)
- Article by Esme Verity: [Raising money as a steward owned startup](#)
- [Purpose Book: Steward-Ownership - Rethinking ownership in the 21st century](#)
- Juho of Sharetribe: [A founders perspective on steward ownership](#)
- Blog-Article by Sharetribe: [How to build companies that are a force for good in society](#)
- Blog-Article by Sharetribe: [Steward-ownership is capitalism 2.0](#)
- Blog-Article by Sharetribe: [On what matters](#)
- [3 Reasons Why Purpose-Driven Businesses Can Help You Find Better Hires, Mentors and Investors](#)
- [A founder's perspective on steward-ownership: Christian Kroll, Ecosia](#)
- [Can business really be a force for good? A new wave of steward-owned companies think](#)
- [How Library of Things created its steward-ownership structure in the UK](#)
- [Library of Things' search for patient, purposeful funding](#)
- [Lene Skole, CEO of The Lundbeck Foundation on The Beauty of Steward-Ownership](#)

## DISCLAIMER GERAL

Embora tenhamos parceiros com vasta experiência com formas jurídicas de organizações de propriedade empresarial, enquanto SO-BR, não oferecemos consultoria jurídica. Teremos prazer em compartilhar nossa experiência, no entanto, a adaptação individual e a implementação jurídica são de sua responsabilidade. Assim como a responsabilidade de obter consultoria tributária e jurídica é exclusivamente sua.



O presente conteúdo está sujeito à licença Creative Commons "[Atribuição - Sem Derivados 4.0 Internacional \(CC BY-ND 4.0\)](#)". Você pode usar, reproduzir, distribuir e publicar conteúdo marcado com esta licença "CC BY-ND" mesmo para fins comerciais, desde que atribua a autoria, respeitando o princípio da atribuição. Você pode encontrar informações detalhadas sobre como fazer isso [aqui](#). Se você pretende modificar, traduzir ou de qualquer outra forma criar conteúdo derivado diretamente do material, geralmente não poderá redistribuir o resultado de tais modificações.

Queremos garantir que as informações que geramos sobre este assunto complexo ao qual somos tão dedicados sejam sempre comunicadas com precisão. No entanto, também incentivamos o compartilhamento correto do conhecimento. Portanto, permitimos a edição do nosso material sob certas condições. Se você estiver interessado em usar nosso conteúdo, pode encontrar informações detalhadas sobre os termos de licenciamento e exemplos de sua aplicação [em nosso site](#).

Materiais como imagens, gráficos ou vídeos que não são de nossa autoria são devidamente referenciados. Ao utilizá-los e distribuí-los, você também deve fornecer as respectivas fontes.

Se você aprecia e se beneficia do nosso trabalho, agradecemos seu apoio para garantir que possamos continuar criando e fornecendo conteúdo ao público gratuitamente no futuro.

## EXPEDIENTE

© 2023 Purpose Stiftung gemeinnützige GmbH  
Adrian Hensen (Acting Managing Director)  
Süderstraße 73, 20097 Hamburg  
Tel.: 040 65587898 | E-Mail: hello@purpose.ag

### **Editor**

Maike Kauffmann, Jakob Willeke,  
Annika Schneider, Vera Koppenhöfer,  
Lilly Pokraka, Adrian Hensen, Jessica Edioke

### **Adaptação e tradução**

SO-BR + CAUSE

### **Diagramação**

Maíra Martines

### **Editorial Team**

O conteúdo e as obras publicadas neste livro de exercícios estão protegidos por direitos autorais. Qualquer uso não permitido pela lei alemã de direitos autorais requer o consentimento prévio por escrito da Purpose Stiftung gGmbH. Isso se aplica, em particular, à cópia, edição, tradução, armazenamento, processamento ou qualquer reprodução de conteúdo em bancos de dados ou outros meios e sistemas eletrônicos. Conteúdo e contribuições de terceiros foram identificados.

A reprodução ou distribuição não autorizada de partes individuais do conteúdo ou de páginas inteiras é ilegal e punível por lei. Fazer cópias e baixar são permitidos apenas para uso pessoal, privado e não comercial.

Por favor, envie-nos seu feedback [aqui](#) para que possamos aprimorar as futuras versões do livro de exercícios.