



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – CAMPUS V
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

NADINEIA NASCIMENTO DOS SANTOS

**ENTRE A MASSA E O CONTRATO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE OS DESAFIOS
GERENCIAIS E JURÍDICOS NA CONSTITUIÇÃO DA HAMAR PIZZARIA.**

**SANTO ANTÔNIO DE JESUS/BA
2025**

NADINEIA NASCIMENTO DOS SANTOS

**ENTRE A MASSA E O CONTRATO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE OS DESAFIOS
GERENCIAIS E JURÍDICOS NA CONSTITUIÇÃO DA HAMAR PIZZARIA.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade do Estado da Bahia, Curso de Administração, como parte do requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Monica Matos Ribeiro.

SANTO ANTÔNIO DE JESUS/BA
2025

NADINEIA NASCIMENTO DOS SANTOS


ENTRE A MASSA E O CONTRATO: Um estudo de caso sobre os desafios gerenciais e jurídicos na constituição da Hamar Pizzaria

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Departamento de Ciência Humanas V – Universidade do Estado da Bahia.

Santo Antônio de Jesus, 16 de outubro de 2025.

Banca Examinadora


Documento assinado digitalmente

 **MONICA MATOS RIBEIRO**
Data: 21/11/2025 11:39:39-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Mônica Matos Ribeiro – Orientadora _____

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA
Universidade do Estado da Bahia - UNEB


Documento assinado digitalmente

 **DEY SALVADOR SANCHEZ RODRIGUEZ**
Data: 23/11/2025 20:48:28-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dey Salvador Sánchez Rodríguez _____

Doutor em Engenharia de Produção pela Pontifícia Universidade Católica de Rio de Janeiro – PUC-Rio
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

Documento assinado digitalmente

 **MAYARA MARIA DE JESUS ALMEIDA**
Data: 21/11/2025 19:51:32-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Mayara Maria de Jesus Almeida _____

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela oportunidade de concluir esta etapa acadêmica.

À minha irmã e à minha prima, pelo incentivo, apoio e encorajamento durante toda a trajetória, contribuindo de forma significativa para a realização deste trabalho.

À Universidade do Estado da Bahia e aos professores do curso de Administração, pelos conhecimentos transmitidos e pela contribuição essencial à minha formação.

Em especial, agradeço à professora Mônica Matos, minha orientadora, pela dedicação, paciência e disponibilidade durante todo o desenvolvimento desta pesquisa.

Registro também minha gratidão a Guel, que sempre se mostrou solícita com os discentes da UNEB, colaborando de forma atenciosa e dedicada.

Aos colegas de curso, pela convivência, pelas trocas de experiências e pela colaboração ao longo da caminhada acadêmica.

Por fim, à Hamar Pizzaria e ao seu atual proprietário, pela colaboração e pela disponibilidade em compartilhar informações que possibilitaram a realização deste estudo de caso.

RESUMO

Esta pesquisa teve como tema as sociedades empresariais, particularmente seus aspectos gerenciais e jurídicos. Na contemporaneidade, a formação de sociedades empresariais se apresenta como uma alternativa estratégica para a ampliação das possibilidades de sucesso dos negócios. O objetivo geral foi analisar, a partir da experiência da Hamar Pizzaria, localizada em Santo Antônio de Jesus - BA, os desafios gerenciais e jurídicos enfrentados pelos sócios na constituição e manutenção da sociedade, buscando compreender as vantagens, limitações e implicações jurídicas do negócio. A pesquisa, de natureza qualitativa e de caráter descritivo-exploratório, fundamentou-se em revisão bibliográfica sobre sociedades empresariais, gestão e governança. O estudo de caso foi realizado por meio de entrevista semiestruturada com o atual proprietário, além da análise de documentos relacionados à sua constituição. Os resultados evidenciam que a abertura da Hamar Pizzaria, em 2020, ocorreu motivada pela oportunidade de empreender em um setor em crescimento, especialmente no período da pandemia, destacando-se a importância da união de esforços, capital e habilidades distintas para viabilizar o negócio. Contudo, verificou-se que a ausência de um contrato social detalhado e de mecanismos formais de governança contribuíram para conflitos entre os sócios, culminando na saída de um deles e na aquisição integral da sociedade pelo atual proprietário. Observou-se, ainda, que a experiência vivenciada pela empresa reforça a relevância do planejamento jurídico e gerencial para a sustentabilidade de sociedades empresariais, sobretudo em micro e pequenas empresas. Conclui-se que a constituição de sociedades, embora proporcione divisão de riscos e recursos, exige alinhamento de objetivos, clareza contratual e práticas de gestão que previnam conflitos, elementos fundamentais para garantir a continuidade e o crescimento do empreendimento.

Palavras-chave: Sociedades Empresariais. Gestão Societária. Planejamento Jurídico. Governança Corporativa.

ABSTRACT

This research focused on business partnerships, particularly their managerial and legal aspects. In contemporary times, the formation of business partnerships presents itself as a strategic alternative for expanding the possibilities for business success. Based on the experience of Hamar Pizzaria, located in Santo Antônio de Jesus, Bahia, the objective was to analyze the managerial and legal challenges faced by partners in establishing and maintaining the partnership, seeking to understand the advantages, limitations, and legal implications of the business. The qualitative, descriptive-exploratory research was based on a literature review on business partnerships, management, and governance. The case study was conducted through a semi-structured interview with the current owner, in addition to the analysis of documents related to its incorporation. The results demonstrate that the opening of Hamar Pizzaria in 2020 was motivated by the opportunity to undertake a business in a growing sector, especially during the pandemic, highlighting the importance of combining efforts, capital, and distinct skills to make the business viable. However, it was found that the lack of a detailed articles of association and formal governance mechanisms contributed to conflicts between partners, culminating in the departure of one of them and the full acquisition of the company by the current owner. It was also observed that the company's experience reinforces the importance of legal and management planning for the sustainability of business partnerships, especially micro and small businesses. It is concluded that the formation of partnerships, while providing for the sharing of risks and resources, requires aligned objectives, contractual clarity, and management practices that prevent conflicts, which are fundamental elements to ensuring the continuity and growth of the enterprise.

Keywords: Business Corporations. Corporate Management. Legal Planning. Corporate Governance.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Entrevista com o atual proprietário da Hamar Pizzaria.....	30
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEORICO	14
2.1 SOCIEDADE EMPRESARIAL	14
2.2 SOCIEDADE EMPRESARIAL NA PERSPECTIVA DA GESTÃO.....	16
2.3 CONSTITUIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM PARCERIA: MOTIVAÇÕES PARA BUSCAR UM SÓCIO	19
2.4 ASPECTOS JURÍDICOS DA SOCIEDADE EMPRESARIAL	21
2.5 SUSTENTABILIDADE E LONGEVIDADE DAS SOCIEDADES EMPRESARIAIS	23
3 METODOLOGIA	28
4 ESTUDO DE CASO	32
4.1 A HAMAR PIZZARIA	32
4.2 FORMAÇÃO DA SOCIEDADE E MOTIVAÇÕES PARA A PARCERIA	35
4.3 GESTÃO DA SOCIEDADE E DIVISÃO DE FUNÇÕES.....	36
4.4 DESAFIOS E CONFLITOS NA SOCIEDADE	38
4.5 TRANSFORMAÇÕES E CONTINUIDADE DA EMPRESA APÓS A SAÍDA DE UM SÓCIO	40
4.6 ANÁLISE CRÍTICA: RELAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA NA EXPERIÊNCIA DA HAMAR PIZZARIA	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERENCIAS	50
APÊNDICE 1	52

1 INTRODUÇÃO

No cenário econômico contemporâneo, o empreendedorismo tem se consolidado como um dos principais mecanismos de desenvolvimento econômico, inovação e geração de renda no Brasil (SEBRAE, 2023). Em meio às transformações constantes do mercado e às exigências de competitividade, muitos indivíduos encontram no ato de empreender uma oportunidade para realizar projetos próprios, conquistar autonomia financeira e contribuir para o crescimento regional.

Nesse contexto, a formação de sociedades empresariais se apresenta como uma alternativa estratégica adotada por diversos empreendedores que visam unir forças, dividir responsabilidades, reunir capital, compartilhar conhecimentos e ampliar as possibilidades de sucesso de seus negócios.

O setor de pizzarias integra um dos ramos mais representativos da economia brasileira no segmento alimentício. De acordo com a Associação Pizzarias do Brasil (2024), o país produz mais de um milhão de pizzas por dia, movimentando cerca de R\$ 22 bilhões ao ano e gerando milhares de empregos diretos e indiretos. Esse desempenho reflete a força do consumo de alimentos prontos e do serviço de delivery, que se consolidou como uma tendência mesmo após o período de pandemia. Em cidades do interior, como Santo Antônio de Jesus, a expansão do mercado de pizzarias impulsiona o empreendedorismo local e evidencia a importância de uma gestão eficiente para garantir competitividade e sustentabilidade. Assim, ao abordar uma empresa representativa desse setor, o presente estudo reforça a relevância de compreender os desafios gerenciais e jurídicos de sociedades empresariais no ramo alimentício, em especial as de pequeno porte.

A sociedade empresarial se caracteriza pela união voluntária de duas ou mais pessoas com o propósito comum de exercer uma atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens e serviços, com vistas à obtenção de lucro (Gonçalves, 2024). Tal forma de organização permite uma gestão mais colaborativa, onde os sócios, além de contribuírem com recursos financeiros, também somam competências técnicas, experiências e visões distintas.

No entanto, essa relação societária requer um alinhamento claro quanto aos objetivos do negócio, às funções de cada envolvido e às regras de convivência, aspectos geralmente formalizados por meio do contrato social. Conforme aponta Coelho (2017), esse documento jurídico é essencial para garantir a segurança das

partes envolvidas, servindo como base legal para o funcionamento da empresa e prevenção de conflitos.

Apesar de suas inúmeras vantagens, a constituição de sociedades empresariais também impõe desafios significativos. Gonçalves (2024) explica que a convivência entre sócios exige não apenas afinidade de valores, mas também maturidade para lidar com divergências, tomada de decisões compartilhadas e divisão de lucros e responsabilidades. Desentendimentos sobre a gestão, diferenças de visão estratégica ou problemas na comunicação interna podem comprometer a harmonia do grupo e afetar diretamente o desempenho organizacional.

Segundo Chiavenato (2014), a falta de alinhamento entre os sócios é um dos principais fatores que dificultam a continuidade de empresas familiares ou associativas, sendo necessário adotar mecanismos de governança e gestão participativa para reduzir os riscos de dissolução precoce da sociedade.

Esse cenário demonstra a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre o funcionamento das sociedades empresariais, seus aspectos legais e comportamentais, e as condições que favorecem sua longevidade. Além de compreender como essas estruturas são formadas, é fundamental refletir sobre as dinâmicas internas que influenciam seu sucesso ou fracasso, especialmente em pequenas e médias empresas, onde as relações interpessoais tendem a ser mais intensas e determinantes (Chiavenato, 2014).

O segmento de pizzarias é um exemplo recorrente de empreendimentos formados a partir de sociedades empresariais, nas quais é comum que um dos sócios contribua com o capital financeiro e a elaboração de estratégias de negócio, enquanto o outro oferece experiência prática e conhecimento do ramo, ou seja, a operacionalização da empresa.

São muitas as pizzarias localizadas em Santo Antônio de Jesus/BA, sendo a Hamar Pizzaria uma delas. Empresa de médio porte do setor alimentício, a sociedade em um curto período vivenciou tanto as potencialidades da sua constituição quanto os desafios inerentes à sua conformação e continuidade.

Fundada em 2020, em meio à pandemia da COVID-19, a Hamar Pizzaria nasceu da iniciativa de dois amigos que decidiram unir esforços, competências e recursos para empreender no ramo alimentício, aproveitando o aumento da demanda

por serviços de *delivery*. Formalizada como uma sociedade limitada, a empresa rapidamente demonstrou potencial de expansão no mercado local.

No entanto, com o passar do tempo, os sócios passaram a enfrentar obstáculos relacionados à gestão compartilhada, incluindo dificuldades de comunicação, divergências na tomada de decisões, conflitos quanto à divisão de responsabilidades e à distribuição dos lucros. Esses impasses resultaram na dissolução parcial da sociedade e na consequente saída de um dos sócios, o que exigiu uma reestruturação do negócio.

A partir dessa experiência concreta, este estudo se propõe a responder à seguinte questão: Quais os desafios gerenciais e jurídicos enfrentados na constituição da sociedade empresarial Hamar Pizzaria, em Santo Antônio de Jesus – BA? O estudo busca analisar os aspectos gerenciais e jurídicos envolvidos na constituição, gestão e transformação de sociedades empresariais, tendo a trajetória da Hamar Pizzaria como objeto de estudo.

Para tanto, o objetivo geral consiste em analisar, a partir da experiência da Hamar Pizzaria, os desafios gerenciais e jurídicos enfrentados pelos sócios na constituição e manutenção da sociedade. Como objetivos específicos, pretende-se: (a) analisar as práticas de gestão e os processos de tomada de decisão na constituição da Hamar Pizzaria; (b) compreender como as estratégias organizacionais utilizadas pelos sócios influenciaram para viabilizar o início do negócio e sua sustentabilidade; (c) descrever as etapas do processo de formalização da sociedade limitada Hamar Pizzaria, evidenciando o papel do contrato social na prevenção de conflitos e na definição das responsabilidades; (d) identificar os desafios enfrentados pela Hamar Pizzaria para a manutenção e longevidade do negócio.

A escolha do tema justifica-se pela relevância das sociedades empresariais para o desenvolvimento econômico, social e organizacional, especialmente em cidades do interior, onde essas organizações contribuem significativamente para a geração de empregos, renda e inovação.

A constituição de sociedades envolve a união de competências técnicas, experiência operacional e capital financeiro na busca do sucesso empresarial, ao mesmo tempo em que exige alinhamento estratégico e maturidade na gestão compartilhada. Assim, estudos voltados para essa temática mostram-se relevante ao desvelar os desafios implicados nessas relações (Coelho, 2015).

Além da relevância prática, a pesquisa possui importância acadêmica ao possibilitar a análise de aspectos jurídicos, estratégicos e comportamentais das sociedades empresariais, relacionando a experiência do estudo de caso com referenciais teóricos da Administração e do Direito Empresarial. Dessa forma, contribui para o conhecimento sobre os fatores que influenciam a longevidade, sustentabilidade e eficácia das pequenas e médias empresas, oferecendo subsídios para empreendedores, gestores e estudiosos interessados na constituição e gestão de sociedades empresariais.

Para fundamentar a discussão, este estudo se apoia em referenciais teóricos clássicos e contemporâneos da Administração e do Direito Empresarial. No campo da gestão, serão considerados os aportes de autores como Fayol (1990), Drucker (1986), Chiavenato (2004) e Mintzberg (2010), que discutem funções administrativas, práticas de liderança, gestão estratégica e coordenação organizacional. Do ponto de vista econômico, Schumpeter (1982) e Porter (1989) serão mobilizados para compreender a inovação e a vantagem competitiva em sociedades e empresariais.

Já no aspecto jurídico, destacam-se contribuições de Fran Martins (2002), Requião (2005), Mamede (2011), Orlando Gomes (2012), Ulhoa Coelho (2015) e Carvalhosa (2017), que tratam da constituição, funcionamento e limites das sociedades empresárias. Essa base teórica permitirá analisar a experiência da Hamar Pizzaria de modo crítico e estruturado, articulando conceitos de diferentes áreas do conhecimento com a realidade observada.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. Após esta introdução, o Capítulo 2 apresenta o referencial teórico sobre sociedades empresariais, destacando conceitos, classificações e principais desafios de sua constituição. O Capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. O Capítulo 4 traz o estudo de caso, com as análises dos resultados referentes a sociedade empresarial Hamar Pizzaria. Por fim, são apresentadas as considerações finais, ressaltando os principais resultados, limitações do estudo e recomendações para futuras pesquisas e para a prática empresarial.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 SOCIEDADE EMPRESARIAL

O fenômeno da sociedade empresarial insere-se na longa trajetória da organização econômica, mas sua forma moderna resulta de transformações institucionais e tecnológicas que alteraram a escala da produção e a coordenação de recursos produtivos.

Dos arranjos mercantis rudimentares às corporações contemporâneas, ocorreu um movimento de formalização das relações, profissionalização da gestão e separação entre empreendimento e pessoas físicas, elementos que conferem previsibilidade e continuidade à atividade econômica (Braudel, 1996; Hobsbawm, 2010; Weber, 2004).

Embora práticas de troca e especialização do trabalho sejam antigas, a consolidação de negócios duradouros exigiu instituições que reduzissem custos de transação e riscos inerentes às trocas em mercados ampliados. Nesse sentido, a moeda, o direito contratual e os mecanismos de execução civil criaram condições para acordos complexos e de longo prazo, favorecendo formas organizacionais que superavam o artesanato doméstico e as relações personalíssimas (Sandroni, 2005; North, 1990).

No medievo e início da modernidade, experiências como comenda, *compagnia* e companhias por ações, anteciparam características da sociedade empresarial: aporte conjunto de recursos, divisão de riscos, delegação de gestão e expectativa de lucro partilhado. A expansão ultramarina e a Revolução Comercial ampliaram mercados e intensificaram o crédito, demandando maior escala organizacional e respaldo normativo estatal para investimentos de longo prazo (Braudel, 1996; Weber, 2004).

A Revolução Industrial reforçou a necessidade de capital fixo, padronização e administração de grandes sistemas produtivos. A passagem de oficinas a fábricas, ferrovias e redes de distribuição exigiu estruturas jurídicas capazes de captar poupança difusa, limitar riscos individuais e assegurar continuidade além dos fundadores (Hobsbawm, 2010; Weber, 2004). Nesse cenário, a sociedade empresarial consolidou-se como instrumento institucional que articulava finanças, tecnologia e coordenação gerencial (Chandler, 1977).

Do ponto de vista teórico, Coase (1937) respondeu à pergunta “por que existem empresas?” ao propor que firmas surgem quando os custos de transação de operar exclusivamente via mercado superam os de organizar internamente as atividades. Para Williamson (1975; 1985), formas de governança mercado, hierarquia e híbridos variam conforme atributos das transações, sendo a sociedade empresarial o arranjo mais adequado quando há ativos específicos e necessidade de salvaguardas.

Chandler (1977) destacou ainda que a consolidação da empresa moderna não se explica apenas pela tecnologia, mas por uma revolução gerencial. A “mão visível” dos gestores, por meio de planejamento e estruturas multidivisionais, coordenava cadeias complexas e explorava economias de escala e escopo.

Outro marco é a separação entre propriedade e controle, conforme complementam Berle e Means (1932) o qual mostraram que a dispersão acionária criou centros decisórios profissionais relativamente autônomos, gerando debates sobre governança, monitoramento e alinhamento entre gestores e investidores.

Weber (2004), sob a ótica sociológica, definiu a empresa capitalista como expressão de racionalidade formal: cálculo, escrituração, previsibilidade e regras impessoais. Já Hansmann e Kraakman (2000) destacaram quatro elementos centrais do direito organizacional: patrimônio segregado, personalidade jurídica, limitação de responsabilidade e transferibilidade de participações, mecanismos que reduzem custos de agência, viabilizam financiamento e estabilizam expectativas.

Outros autores reforçam dimensões complementares: para North (1990), o sucesso das organizações depende de instituições que reduzam incerteza e protejam investimentos; para Asquini (1945), a sociedade empresarial é fenômeno multidimensional que integra sujeitos, patrimônio, atividade e organização interna; e para Schumpeter (1984), ela é vetor de inovação, expandindo a capacidade de financiamento e difusão de novas combinações econômicas.

A literatura de governança corporativa acrescenta princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social, mostrando que conselhos eficazes ampliam o horizonte das decisões e conectam a estrutura societária ao desempenho sustentável (Tricker, 2015; Andrade e Rossetti, 2004).

Em síntese, a sociedade empresarial é um mecanismo de coordenação que combina: (i) redução de custos de transação via hierarquia e rotinas; (ii) capacidade gerencial de escalar e diversificar; (iii) arquitetura jurídica que separa patrimônio e assegura continuidade; e (iv) arranjos de governança que alinham interesses ao longo do tempo. Trata-se de instituição multifacetada que viabiliza inovação, investimentos de longo prazo e estabilidade operacional em ambientes competitivos e incertos.

À luz dessa trajetória histórica e das contribuições teóricas, observa-se que a sociedade empresarial ultrapassa a dimensão jurídico-institucional e assume também relevância prática no campo da gestão. Assim, a análise de sua configuração sob a perspectiva administrativa permite compreender como estratégias, processos e estruturas gerenciais materializam os fundamentos antes discutidos.

2.2 SOCIEDADE EMPRESARIAL NA PERSPECTIVA DA GESTÃO

A sociedade empresarial, embora seja uma figura jurídica, só alcança sua plenitude quando analisada sob a ótica da gestão, pois é no campo administrativo que os recursos humanos, materiais e financeiros são organizados para atingir os objetivos definidos pelos sócios. A gestão atua como elo entre a estrutura legal e o desempenho prático do empreendimento, configurando-se como instrumento de coordenação e de continuidade organizacional.

Peter Drucker (2006) sustenta que a gestão é o motor das organizações, responsável por transformar objetivos em resultados concretos por meio da integração de esforços. Em uma sociedade empresarial, esse papel torna-se ainda mais relevante, uma vez que a presença de dois ou mais sócios exige práticas administrativas compartilhadas. A clareza de funções, a definição de responsabilidades e a manutenção de canais de comunicação efetivos são fatores indispensáveis para que a diversidade de competências se converta em vantagem competitiva.

O pensamento de Henri Fayol (1916) contribui para essa análise ao sistematizar a administração em cinco funções: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Aplicadas à sociedade empresarial, essas funções adquirem caráter estratégico: planejar significa definir rumos e alinhar expectativas entre os sócios; organizar implica distribuir tarefas de acordo com competências; comandar

refere-se a liderar pessoas em consonância com objetivos comuns; coordenar representa harmonizar esforços; e controlar significa monitorar resultados e corrigir desvios. Essa abordagem evidencia que a prosperidade de uma sociedade empresarial depende de um sistema de gestão que assegure coesão e continuidade.

A tradição da administração científica também auxilia nessa compreensão. Frederick Taylor (1911), ao propor a organização científica do trabalho, destacou a importância da divisão racional das tarefas e da padronização de processos para alcançar maior eficiência. Nas sociedades empresariais, tais princípios foram adaptados à divisão de responsabilidades entre sócios e setores, favorecendo especialização e previsibilidade nas atividades.

Se Taylor representa a busca por eficiência, Henry Mintzberg (1973; 2009) trouxe uma visão mais dinâmica da gestão, ao destacar que os gestores desempenham papéis múltiplos: interpessoais, informacionais e decisórios. Em sociedades empresariais, esses papéis são frequentemente distribuídos entre os sócios, o que torna essencial a existência de mecanismos de governança interna capazes de evitar sobreposição de funções ou lacunas de liderança.

Outro aspecto fundamental é a relação entre gestão e estratégia. Para Igor Ansoff (1990), a estratégia é o conjunto de decisões que determinam o rumo da empresa em ambientes competitivos. Nas sociedades empresariais, a formulação estratégica exige alinhar visões distintas, o que pode ser uma oportunidade, ao reunir perspectivas diversas, mas também um desafio quando há divergências profundas. Michael Porter (1986), por sua vez, ressalta que a vantagem competitiva de longo prazo depende da escolha clara de posicionamento estratégico, o que, em contextos societários, requer consenso entre os sócios e disciplina na execução.

A gestão também se relaciona com a manutenção da *affectio societatis*, isto é, a vontade de permanecer em sociedade, conceito jurídico destacado por Orlando Gomes (2012) e posteriormente desenvolvido por Mamede (2011). Embora de natureza legal, sua preservação depende de práticas administrativas que cultivem confiança, diálogo e alinhamento de objetivos, sob pena de comprometer a continuidade da empresa. Assim, gerir uma sociedade empresarial significa administrar processos econômicos e, simultaneamente, os relacionamentos entre os sócios.

Chester Barnard (1938) reforça essa dimensão ao conceber a organização como um sistema cooperativo, cuja sobrevivência depende da disposição das pessoas em contribuir para objetivos comuns. Essa visão é especialmente pertinente às sociedades empresariais, nas quais a cooperação entre sócios deve ser constantemente estimulada por incentivos, comunicação clara e estruturas formais de deliberação. Herbert Simon (1997), por sua vez, destaca que a administração é um processo de tomada de decisão sob condições de racionalidade limitada. Em sociedades empresariais, isso significa que a pluralidade de sócios pode ampliar a racionalidade coletiva, mas também gerar conflitos que precisam ser mediados pela gestão.

No plano contemporâneo, a gestão societária conecta-se a temas como compliance, governança corporativa e responsabilidade social. Andrade e Rossetti (2004) definem governança como o sistema que orienta, monitora e incentiva as empresas, envolvendo sócios, conselhos, gestores e demais *stakeholders*. Nessa perspectiva, a gestão não é apenas prática administrativa, mas também instrumento de governança que garante transparência, equidade e prestação de contas, aspectos indispensáveis para a sustentabilidade da sociedade empresarial no longo prazo. Tricker (2015) acrescenta que conselhos e gestores eficazes alinham interesses privados e coletivos, reduzindo custos de agência e fortalecendo a confiança entre os participantes da sociedade.

Em síntese, a sociedade empresarial, sob a perspectiva da gestão, pode ser entendida como um sistema de coordenação estratégica e cooperativa, no qual a administração transforma a diversidade de perfis dos sócios em vantagem competitiva, assegura o alinhamento de interesses e viabiliza a perenidade do negócio. Como lembra Mintzberg (2009, p. 48), a gestão é, antes de tudo, uma prática que combina arte, ciência e ofício, sendo indispensável para a construção de organizações duradouras.

2.3 CONSTITUIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM PARCERIA: MOTIVAÇÕES PARA BUSCAR UM SÓCIO

A constituição de uma sociedade empresarial representa uma das escolhas mais significativas no universo do empreendedorismo. Diferente da figura do empresário individual, que concentra em si os riscos e responsabilidades do negócio, a sociedade surge da necessidade de dividir encargos, somar competências e ampliar a capacidade competitiva da organização (Chiavenato, 2004). A decisão de buscar um sócio não deve ser compreendida apenas como alternativa de aporte de capital, mas como uma estratégia organizacional e jurídica voltada à criação de valor sustentável.

De acordo com Mamede (2011), a associação entre indivíduos em uma sociedade empresarial decorre, em regra, da complexidade da atividade econômica e da percepção de que a atuação coletiva é mais eficaz do que a individual. Essa constatação se aplica tanto a grandes organizações quanto a pequenos empreendimentos, nos quais a presença de sócios pode representar o diferencial competitivo necessário à viabilização do negócio. Nesse sentido, a constituição societária fundamenta-se em motivações práticas e estratégicas, como a divisão de riscos e a complementaridade de competências.

Chiavenato (2004) enfatiza a ideia de sinergia organizacional ao afirmar que, quando indivíduos unem suas capacidades em torno de uma meta, os resultados são multiplicados e não apenas somados. Essa multiplicação de forças expressa a essência da sociedade: enquanto um empreendedor isolado encontra limitações financeiras, técnicas ou comerciais, em parceria essas limitações podem ser superadas pela diversidade de recursos e experiências dos sócios.

Entre as principais motivações para a formação de sociedades está a capacidade de investimento. Fran Martins (2002) observa que, historicamente, a reunião de capitais viabilizou empreendimentos que dificilmente seriam conduzidos de forma individual. Desde as companhias de comércio da Idade Moderna até as sociedades contemporâneas, a união de sócios tornou possível a realização de negócios de maior escala, exigindo estrutura, tecnologia e mão de obra especializada.

Requião (2005) por sua vez, destaca que a sociedade distribui o impacto de eventuais prejuízos entre os sócios, característica especialmente importante em contextos de incerteza econômica, nos quais a diluição de riscos aumenta a resiliência

organizacional e favorece investimentos em setores inovadores ou altamente competitivos.

No campo da inovação, Schumpeter (1984) apresenta o empreendedor como agente de “novas combinações”, capaz de transformar estruturas de mercado e introduzir soluções criativas. A sociedade amplia essa capacidade ao reunir indivíduos com experiências e visões diversas, favorecendo a geração de ideias e a adaptação às mudanças. Drucker (2006) complementa, ao afirmar que a diversidade de perfis estimula decisões mais críticas e equilibradas, reduzindo riscos decorrentes de vieses individuais.

A motivação para constituir uma sociedade não se limita a fatores econômicos. Há também uma dimensão jurídica e subjetiva. Como explica Requião (2005), a formalização ocorre por meio do contrato social, mas sua efetividade depende da existência da vontade de se associar. Esse princípio é traduzido pelo conceito de *affectio societatis*, que expressa a intenção consciente e duradoura de permanecer associado em torno de um objetivo comum, conforme destacado anteriormente.

Para Mamede (2011, p. 63), “a *affectio societatis* traduz a intenção de permanência dos sócios no empreendimento comum, sendo pressuposto da validade e continuidade da sociedade”. Assim, a sociedade não se sustenta apenas em documentos, mas também na confiança, no alinhamento de valores e na convergência de propósitos.

A complementaridade de competências é destacada por Chiavenato (2004), como uma sociedade bem-sucedida que tende a reunir sócios com perfis distintos, mas complementares, como experiência técnica, visão administrativa e habilidade comercial. De acordo com o autor, essa divisão de funções aumenta a eficiência, favorece a especialização e amplia a competitividade em mercados exigentes.

Do ponto de vista estratégico, Carvalhosa (2017) ressalta que a entrada de sócios pode representar não apenas aporte de capital ou de trabalho, mas também abertura de novos mercados, acesso a redes de contatos e fortalecimento de alianças. Dessa forma, a constituição societária insere a empresa em ecossistemas empresariais mais amplos, criando oportunidades de crescimento e visibilidade.

Em síntese, a formação de sociedades decorre de um conjunto de motivações interdependentes: ampliação de capital, divisão de riscos, estímulo à inovação,

complementaridade de competências, formalização jurídica e fortalecimento de relações estratégicas. Como afirma Drucker (2006, p. 78), “a verdadeira força das organizações está na capacidade de transformar diversidade em desempenho coletivo”. Esse princípio evidencia que a decisão de buscar um sócio está profundamente ligada à busca por perenidade e competitividade em ambientes empresariais cada vez mais complexos.

2.4 ASPECTOS JURÍDICOS DA SOCIEDADE EMPRESARIAL

A sociedade empresarial, enquanto forma organizada de exercício da atividade econômica, encontra no direito o fundamento para sua constituição e funcionamento. Conforme observa Requião (2005, p. 42), “não há sociedade empresarial fora da lei, pois sua constituição, funcionamento e dissolução estão submetidos a normas que visam proteger não apenas os sócios, mas também terceiros que com ela se relacionam”. Assim, o direito não é apenas um elemento acessório, mas a base de legitimidade, previsibilidade e segurança das relações empresariais.

Historicamente, o Direito Comercial surgiu com a função de disciplinar a atividade dos mercadores, limitando-se aos atos de comércio. Com o crescimento das atividades econômicas e a complexidade do capitalismo, essa concepção tornou-se insuficiente, dando origem à teoria da empresa, que ampliou a disciplina para toda atividade econômica organizada (Ulhoa Coelho, 2015).

Nesse contexto, o artigo 981 do Código Civil conceitua sociedade como a união de pessoas que se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de atividade econômica e a partilha dos resultados. Essa definição dialoga com o entendimento de Diniz (2013, p. 71), para quem a sociedade empresarial é “um ente jurídico dotado de personalidade, formado pela associação de indivíduos que visam ao lucro mediante uma atividade econômica organizada”. Enquanto Diniz enfatiza a personalidade jurídica como elemento central, Requião (2005) ressalta a função social da norma, evidenciando que a lei busca resguardar não apenas os sócios, mas também a coletividade.

O artigo 982 distingue sociedades simples das empresárias, diferenciação que, embora técnica, possui profundas implicações: as primeiras seguem regime civil, enquanto as empresárias se submetem ao regime empresarial. Fran Martins (2002)

lembra que essa classificação é fundamental para enquadrar juridicamente a atividade e assegurar que cada tipo de sociedade receba o tratamento adequado no âmbito legal.

Outro dispositivo relevante é o artigo 997, que trata do contrato social. Para Fran Martins (2002, p. 84), esse contrato constitui a “verdadeira constituição da sociedade”, ao definir direitos, deveres e responsabilidades. Já Maria Helena Diniz (2013) destaca que somente após o registro do contrato, previsto no artigo 985, a sociedade adquire personalidade jurídica e passa a ser sujeito de direitos e obrigações. Nota-se, portanto, que enquanto Martins sublinha o conteúdo do contrato, Diniz chama atenção para a formalidade do registro, evidenciando diferentes enfoques sobre o mesmo instituto.

No caso das sociedades limitadas, reguladas pelo artigo 1.052, há a proteção patrimonial dos sócios, cuja responsabilidade restringe-se ao valor das quotas subscritas. Esse modelo tornou-se predominante no Brasil justamente pela segurança que oferece. Entretanto, Mamede (2011, p. 59) adverte que tal limitação não é absoluta, pois, em casos de fraude, abuso ou confusão patrimonial, aplica-se a desconsideração da personalidade jurídica, prevista no artigo 50 do Código Civil. De forma semelhante, Justen Filho (2009) ressalta que a legislação busca equilibrar interesses, protegendo o empreendedor sem prejudicar credores e a função social da empresa.

Entre os tipos societários, além da limitada, destaca-se a sociedade anônima, regida pela Lei nº 6.404/1976. Para Carvalhosa (2017), esse modelo é mais adequado a empreendimentos de grande porte, pois facilita a captação de recursos e confere liquidez às participações societárias. Já as sociedades em nome coletivo e em comandita, embora previstas em lei, são raramente utilizadas por exporem os sócios a responsabilidade ilimitada. Essa variedade, como observa Ulhoa Coelho (2015), demonstra a flexibilidade do direito societário, que oferece estruturas jurídicas adaptáveis a diferentes necessidades empresariais.

Outro elemento essencial é a *affectio societatis*, que representa a intenção comum dos sócios de se manterem unidos em torno de um objetivo empresarial. Para Ulhoa Coelho (2015, p. 87), trata-se de requisito indispensável, pois “a sociedade só se sustenta enquanto houver convergência de vontades em torno do projeto comum”.

Esse aspecto subjetivo reforça que o contrato, embora essencial, não basta por si só: é necessário que exista também a disposição dos sócios em cooperar de forma estável.

Carvalhosa (2017, p. 52) sintetiza essa visão ao afirmar que “a sociedade empresarial deve ser compreendida como uma aliança regulada juridicamente, em que a confiança entre os sócios se materializa em normas que garantem estabilidade e governança”. Ulhoa Coelho (2015, p. 102) acrescenta que “o direito societário exerce função de harmonização, ao mesmo tempo em que oferece aos empreendedores instrumentos de organização e limita sua atuação para a preservação de interesses coletivos”.

Essas contribuições demonstram que o aspecto jurídico da sociedade empresarial não se reduz a uma formalidade, mas constitui um mecanismo de equilíbrio entre interesses privados e sociais, indispensável para a longevidade das organizações

2.5 SUSTENTABILIDADE E LONGEVIDADE DAS SOCIEDADES EMPRESARIAIS

A sustentabilidade e a longevidade das sociedades empresariais são temas centrais na literatura contemporânea sobre organizações, pois envolvem não apenas a continuidade econômica de um empreendimento, mas também sua legitimidade social e institucional. Discutir a perenidade de empresas exige ir além da constituição formal ou do aporte inicial de capital: trata-se de compreender como práticas de governança, inovação, responsabilidade social e adaptação estratégica asseguram a sobrevivência em ambientes em constante transformação (Andrade e Rossetti, 2004).

A longevidade empresarial está diretamente ligada à capacidade de adaptação. Drucker (1999) sustenta que a sobrevivência de qualquer organização depende de sua habilidade em “tornar obsoleto o que faz hoje antes que o concorrente o faça”. Essa visão reforça a necessidade de uma gestão orientada não apenas ao presente, mas também a um futuro em permanente mutação. Nesse contexto, as sociedades empresariais, ao reunirem sócios com competências e visões distintas, possuem maior potencial de antecipar mudanças e renovar modelos de negócio, desde que haja coordenação estratégica.

A inovação, conforme Schumpeter (1984), é motor essencial da longevidade. Para o autor, empresas capazes de promover continuamente novas combinações de fatores produtivos superam a estagnação e mantêm relevância em mercados competitivos. Nas sociedades empresariais, a pluralidade de perspectivas favorece esse dinamismo, pois diferentes sócios trazem experiências, contatos e recursos que ampliam as possibilidades de inovação.

Outro elemento decisivo é a governança corporativa. Andrade e Rossetti (2004) a definem como o sistema que direciona e monitora as empresas, estabelecendo regras de relacionamento entre sócios, administradores e *stakeholders*. No contexto das sociedades empresariais, a governança mitiga conflitos, alinha interesses e garante que as decisões sejam tomadas com transparência e responsabilidade. Como destaca Tricker (2015), conselhos e estruturas de governança eficazes fortalecem a confiança dos sócios, investidores e do mercado, constituindo pilar essencial da sustentabilidade empresarial.

A sustentabilidade, entretanto, não se limita à dimensão econômica ou administrativa. Ela envolve também responsabilidade social e ambiental. Carroll (1991), ao propor a *pyramid of corporate social responsibility*, ressalta que a sustentabilidade deve ser analisada em múltiplas dimensões: econômica (gerar lucro), legal (cumprir a lei), ética (agir corretamente além da lei) e filantrópica (contribuir voluntariamente para a sociedade). Sob essa ótica, sociedades empresariais que incorporam práticas de responsabilidade social consolidam legitimidade perante a comunidade, reduzem riscos de conflito e fortalecem sua reputação no longo prazo.

Nesse mesmo sentido, Freeman (1984), ao desenvolver a teoria dos *stakeholders*, argumenta que a longevidade das organizações está vinculada à sua capacidade de atender às expectativas de diferentes públicos: sócios, empregados, clientes, fornecedores, governo e comunidade. Sociedades empresariais que negligenciam essa multiplicidade de interesses podem obter ganhos imediatos, mas dificilmente asseguram sustentabilidade ao longo de décadas.

O aspecto jurídico-institucional também exerce papel fundamental. Hansmann e Kraakman (2000) defendem que o direito societário contribui para a perenidade das empresas ao instituir dispositivos como separação patrimonial, limitação de responsabilidade e mecanismos de governança. Esses instrumentos reduzem riscos

individuais e criam condições de estabilidade, permitindo a continuidade do empreendimento mesmo diante da saída ou morte de sócios. Sem essas salvaguardas, a sociedade empresarial torna-se excessivamente dependente de indivíduos, comprometendo sua longevidade.

No contexto brasileiro, Carvalhosa (2017) ressalta que a estabilidade das sociedades empresariais depende de contratos sociais bem estruturados, que estabeleçam com clareza regras de sucessão, distribuição de lucros e responsabilidades. Esse arcabouço jurídico, aliado à governança, assegura que divergências naturais entre sócios não evoluam para litígios destrutivos, preservando a continuidade do empreendimento.

Além disso, a sustentabilidade empresarial não se resume à permanência no mercado, mas envolve também legitimidade social. Weber (2004) observa que organizações modernas sobrevivem não apenas pela eficiência, mas pela capacidade de fundamentar sua existência em valores de racionalidade formal, previsibilidade e legalidade.

Assim, a longevidade das sociedades empresariais decorre da combinação entre gestão eficaz, inovação constante, governança sólida, responsabilidade social e respaldo jurídico. Como sintetiza Tricker (2015, p. 22), “a governança corporativa existe para garantir que as organizações sejam dirigidas de forma a equilibrar poder, responsabilidade e transparência, assegurando sua sustentabilidade a longo prazo”. Essa reflexão confirma que a perenidade das sociedades empresariais depende da articulação entre fatores internos e externos, estruturais e relacionais, individuais e coletivos.

2.6 POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES DAS PARCERIAS EMPRESARIAIS: VANTAGENS E DESVANTAGENS

A decisão de empreender em sociedade é um marco estratégico no mundo dos negócios. A escolha de dividir o comando de uma empresa com outros sócios pode potencializar resultados, ampliar recursos e abrir portas para novos mercados. Contudo, também envolve riscos que exigem cautela, maturidade e planejamento. É nesse equilíbrio entre oportunidades e limitações que se fundamenta a análise das vantagens e desvantagens das sociedades empresariais (Martins, 2002).

Segundo Requião (2005), a principal vantagem de uma sociedade é a possibilidade de reunir capitais e esforços para viabilizar empreendimentos que seriam inviáveis de forma individual. Dessa maneira, constitui-se um patrimônio mais robusto, capaz de ampliar os investimentos em infraestrutura, tecnologia e mão de obra qualificada. Martins (2002) confirma essa visão ao destacar que a cooperação entre sócios viabiliza negócios de maior porte e aumenta a competitividade. Além do capital, a complementaridade de competências é um benefício relevante.

Chiavenato (2004) ressalta que a união de indivíduos com habilidades distintas técnicas, administrativas e comerciais, favorece a especialização e aumenta a eficiência. Essa divisão reduz sobrecargas individuais e torna a gestão mais organizada. Drucker (2006) reforça que a diversidade de perfis dentro de uma organização é um dos principais motores da inovação e da longevidade empresarial.

Outro aspecto positivo é a diluição de riscos. Como observa Mamede (2011), ao invés de concentrar toda a responsabilidade em uma única pessoa, a sociedade distribui eventuais prejuízos entre os sócios, tornando o negócio mais resistente a crises. Essa característica é especialmente relevante em setores de alta instabilidade econômica. Schumpeter (1984) acrescenta que a união de sócios estimula a capacidade de inovação, já que diferentes experiências e formações ampliam a criatividade organizacional, favorecendo a criação de produtos e serviços diferenciados.

Entretanto, as sociedades empresariais também apresentam limitações significativas. Uma das mais relevantes é a dependência da *affectio societatis*. Como explica Mamede (2011, p. 63), “a *affectio societatis* traduz a intenção de permanência dos sócios no empreendimento comum, sendo pressuposto da validade e continuidade da sociedade”. Sem esse elemento subjetivo, divergências de valores, estilos de liderança ou objetivos estratégicos podem enfraquecer a cooperação e comprometer a estabilidade do negócio.

Em muitas sociedades, decisões importantes exigem a aprovação de todos os sócios ou de maioria qualificada. Isso pode gerar lentidão em momentos que demandam respostas rápidas, especialmente em situações de crise. Ulhoa Coelho (2015) adverte que sociedades sem mecanismos claros de deliberação estão mais sujeitas a impasses capazes de paralisar a atividade empresarial.

Outro desafio é o desequilíbrio no grau de dedicação entre os sócios. Drucker (2006) alerta que, quando um se empenha mais que o outro, surgem sentimento de injustiça e insatisfação, prejudicando a motivação e o desempenho organizacional. Por isso, é essencial que as responsabilidades sejam definidas de forma clara no contrato social, evitando desproporções no envolvimento.

No aspecto jurídico, Carvalhosa (2017) destaca que sociedades mal estruturadas são vulneráveis a litígios e dissoluções prematuras. A ausência de cláusulas bem definidas sobre sucessão, retirada de sócios, partilha de lucros e quóruns decisórios transforma divergências naturais em disputas judiciais. A governança jurídica, nesse sentido, é condição indispensável para a preservação do empreendimento.

Também é preciso considerar os chamados custos de agência. Andrade e Rossetti (2004) explicam que, quando há separação entre propriedade e gestão, surgem assimetrias de informação e riscos de que interesses individuais se sobreponham aos coletivos. A governança corporativa, nesse contexto, é ferramenta essencial para alinhar expectativas e reduzir conflitos internos.

Há ainda uma dimensão relacional que merece destaque. Segundo Chiavenato (2004), muitas sociedades fracassam não por dificuldades financeiras ou jurídicas, mas pela incapacidade de os sócios cultivarem confiança e comunicação efetiva. Nessas situações, o que deveria ser um motor de crescimento transforma-se em fonte de instabilidade.

Ulhoa Coelho (2015, p. 102) sintetiza esse dilema ao afirmar que “o direito societário exerce função de harmonização, oferecendo aos empreendedores instrumentos de organização e limitando a atuação para a preservação de interesses coletivos”. Essa reflexão evidencia que as vantagens e desvantagens das sociedades empresariais não são absolutas, mas dependem da qualidade da gestão, da clareza contratual e do compromisso mútuo entre os sócios.

4 METODOLOGIA

Segundo Clark e Castro (2003, p. 67), “a pesquisa é um processo de construção do conhecimento que tem como metas principais gerar novo conhecimento e/ou corroborar ou refutar algum conhecimento preexistente.” Nesse sentido, o presente estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo.

De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Já a pesquisa descritiva busca observar, registrar, analisar e interpretar fatos sem manipular, permitindo uma visão sistemática da realidade (Bervian *et al.*, 2007).

A abordagem escolhida é qualitativa, por privilegiar a compreensão das percepções, experiências e significados atribuídos pelos sócios e, especialmente, pelo gestor entrevistado, à constituição, gestão e dissolução parcial da sociedade empresarial. Conforme Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é indicada para fenômenos sociais complexos, pois permite captar dimensões subjetivas que não podem ser reduzidas a dados numéricos.

A estratégia metodológica adotada foi o estudo de caso, considerada adequada quando se busca compreender fenômenos contemporâneos em profundidade e em seu contexto real (Yin, 2015). O objeto de análise foi a Hamar Pizzaria, localizada em Santo Antônio de Jesus – BA, fundada em 2020, cuja constituição em sociedade, dissolução parcial e continuidade constituíram o foco principal da investigação.

A coleta de dados foi estruturada em três procedimentos complementares: entrevista semiestruturada, análise documental e revisão bibliográfica. A entrevista, realizada com o sócio remanescente da Hamar Pizzaria, contemplou 17 questões abertas relacionadas à origem da sociedade, motivações para a parceria, divisão de funções, práticas de gestão, principais desafios enfrentados, razões para a dissolução societária e perspectivas atuais do negócio. O encontro ocorreu em ambiente reservado, teve duração aproximada de 60 minutos e foi integralmente transcrito.

A análise documental englobou registros e informações disponibilizados pelo gestor entrevistado, como dados relativos à constituição da empresa, divisão de capital e funcionamento administrativo. Em complemento, a revisão bibliográfica

incluiu livros, artigos e publicações acadêmicas clássicas e contemporâneas sobre sociedades empresariais, direito societário, governança e gestão de pequenas empresas, servindo como suporte teórico para a interpretação dos dados.

O universo da pesquisa refere-se ao setor de alimentação fora do lar, especialmente às empresas de pequeno porte voltadas ao segmento de pizzarias e *delivery*. A amostra, de caráter intencional e não probabilístico, limitou-se à análise da Hamar Pizzaria, escolhida por sua relevância como exemplo representativo dos desafios enfrentados por sociedades empresariais em contextos locais e competitivos. Segundo Gil (2008), a amostragem intencional é adequada quando se seleciona um caso específico por sua capacidade de ilustrar o fenômeno estudado.

Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que compreende três fases: a pré-análise, com a organização do material e a leitura flutuante das entrevistas e documentos; a exploração do material, com categorização das informações em eixos temáticos; e o tratamento dos resultados, com interpretação crítica e confrontação com a literatura.

A opção por estudar apenas a Hamar Pizzaria justifica-se por se tratar de uma empresa familiar de pequeno porte, situada no interior da Bahia, o que oferece um contexto propício para compreender como os desafios da gestão e das relações societárias se manifestam em realidades locais. Esse recorte permite analisar em profundidade as dinâmicas de cooperação, conflito e continuidade de uma sociedade empresarial em ambiente regional, contribuindo para o entendimento de fenômenos organizacionais que extrapolam a esfera estatística e dialogam diretamente com o cotidiano de empreendedores de pequenas empresas.

Para fins desta pesquisa, foram delimitadas quatro categorias empíricas: (i) aspectos jurídicos da sociedade, compreendidos como os elementos formais que regulam a relação entre os sócios e a conformidade do negócio; (ii) práticas de gestão, entendidas como os arranjos técnico-administrativos adotados na operação da pizzaria; (iii) dinâmica dos conflitos societários, definida como o conjunto de tensões e divergências que incidem sobre a condução do empreendimento; e (iv) transformações pós-dissolução, caracterizadas pelas mudanças estruturais e estratégicas implementadas após a saída de um sócio.

A partir dessas categorias, foram organizados quatro eixos temáticos que orientaram a interpretação dos achados: (a) constituição e motivações da sociedade, que abrangeu a origem da parceria, a união de capital e a expectativa de complementaridade de competências; (b) gestão e divisão de responsabilidades, que contemplou a trajetória da polivalência inicial à especialização funcional e seus efeitos sobre desempenho e clima; (c) conflitos e dissolução, que reuniu os fatores desencadeadores dos impasses, a ausência de mecanismos formais de governança e os desdobramentos da ruptura; e (d) continuidade e reestruturação do negócio, que enfocou a recomposição administrativa, a profissionalização de processos e a resiliência organizacional evidenciada no período subsequente.

Por fim, com o intuito de sistematizar as informações obtidas na entrevista semiestruturada com o atual proprietário da Hamar Pizzaria, elaborou-se o Quadro 1, que organiza as perguntas e principais respostas de acordo com os eixos temáticos da pesquisa. Essa estruturação contribui para a clareza e objetividade da análise.

Quadro 1- Entrevista com o atual proprietário da Hamar Pizzaria

Eixo Temático	Perguntas	Principais Respostas
Identificação da empresa	1. Quando e como surgiu a ideia de fundar a Hamar Pizzaria?	Surgiu em 2020, na pandemia. Oportunidade no delivery em crescimento; ideia de unir qualidade, preço justo e bom atendimento.
	2. Por que abrir sociedade e não negócio individual?	Para dividir responsabilidades, custos e investimentos.
	3. Objetivos iniciais dos sócios	Consolidar a marca em Santo Antônio de Jesus, conquistar clientes pela qualidade e entrega, garantir renda estável e expandir.
Formação da sociedade	4. Como foi escolhido o sócio?	Por afinidade e objetivos em comum.
	5. Houve contrato social formalizado?	Não.
	6. Como era feita a divisão de funções?	Inicialmente todos faziam tudo; depois dividiram conforme habilidades e afinidades.
	7. Contribuições de cada sócio	Investimento inicial de R\$ 60 mil (80% x 20%); um com formação em contabilidade, outro com experiência em gestão de comércios.
Desafios da sociedade	8. Maiores desafios na gestão conjunta	Alinhar ideias e decisões.
	9. Houve conflitos ou divergências?	Sim, principalmente sobre reinvestimento de lucros, contratações e expansão.
	10. Fatores que levaram ao término da sociedade	Falta de alinhamento de objetivos; divergência entre planejamento estruturado x decisões imediatistas.
	11. O que poderia ter evitado a separação	Diálogo mais aberto, reuniões periódicas e apoio de consultoria empresarial.

Situação atual	12. Mudanças após assumir sozinho	Centralização de processos, treinamento da equipe, marketing digital, reorganização financeira e controles mais rígidos.
	13. Principais desafios hoje	Manter qualidade frente à alta demanda, concorrência crescente e variação dos preços dos insumos.
	14. Aprendizados da experiência	Importância de funções claras, alinhamento de expectativas e comunicação transparente. Amizade ≠ parceria de negócios.
Reflexão e perspectivas	15. Recomendaria abrir sociedade?	Sim, desde que haja alinhamento, contrato detalhado e definição clara de papéis.
	16. Conselhos a novos empreendedores	Conversar bastante, formalizar tudo em contrato, não misturar amizade com gestão e buscar orientação profissional.
	17. Perspectivas futuras	Crescer no <i>delivery</i> , abrir segunda unidade, fidelizar clientes e inovar no cardápio.

Fonte: Dados da entrevista

A principal limitação do estudo reside no fato de ter sido realizado com base em um único caso, impossibilitando a generalização estatística dos resultados. No entanto, conforme Yin (2015), o estudo de caso não tem como propósito a generalização estatística, mas a generalização analítica, o que permite gerar reflexões e aprendizados aplicáveis a contextos semelhantes.

Apesar dessa limitação, a profundidade da investigação possibilitou identificar aspectos relevantes da constituição e da gestão de sociedades empresariais em pequenas empresas, oferecendo contribuições significativas tanto para a prática empreendedora quanto para futuras pesquisas acadêmicas.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 A HAMAR PIZZARIA

O setor de pizzarias, parte integrante da indústria alimentícia, destaca-se por seu dinamismo e capacidade de adaptação às mudanças de consumo. Segundo o SEBRAE (2023), esse segmento é responsável por uma parcela expressiva do faturamento das empresas de alimentação fora do lar, impulsionado pelo crescimento do delivery e pela busca por conveniência. Em cidades médias, como Santo Antônio de Jesus, o mercado de pizzarias tornou-se competitivo e diversificado, exigindo dos empreendedores estratégias de diferenciação, qualidade e gestão eficiente.

A Hamar Pizzaria foi fundada em 2020, no município de Santo Antônio de Jesus – BA, em um contexto de intensas transformações no setor de alimentação decorrentes da pandemia da COVID-19¹. O isolamento social, ao restringir a circulação de pessoas, modificou os hábitos de consumo, impulsionando de maneira significativa a demanda por serviços de *delivery*. Esse cenário, que trouxe instabilidade para muitos empreendimentos, abriu espaço para iniciativas inovadoras, capazes de transformar a crise em oportunidade.

Segundo Drucker (1986), o verdadeiro empreendedor é aquele que identifica mudanças ambientais e consegue convertê-las em novas possibilidades de negócio. Nesse sentido, a fundação da Hamar representou a materialização dessa visão empreendedora, uma vez que nasceu da leitura de um ambiente em transformação e da aposta no crescimento do setor de alimentação fora do lar, especialmente voltado ao consumo domiciliar.

O gestor entrevistado confirma essa percepção ao destacar que a ideia surgiu no início da pandemia, quando se percebeu a expansão acelerada do delivery:

[...] a ideia surgiu em 2020, no início da pandemia percebemos que o mercado de alimentação, principalmente delivery, estava em crescimento, e vimos aí uma oportunidade de abrir uma pizzaria que unisse qualidade, preço justo e bom atendimento. (Sócio da Hamar Pizzaria)

O depoimento reflete não apenas a busca por oportunidades, mas também a intenção de criar um negócio capaz de se diferenciar em meio a um cenário de forte

¹ A COVID-19 é uma doença viral de fácil contágio que esteve presente em escala global, afetando a saúde, política, economia, cultura e sociedade (Feitoza *et al.*, 2020)

concorrência. De acordo com Chiavenato (2014), o setor alimentício brasileiro é um dos mais dinâmicos da economia, caracterizado pela alta competitividade e pela rápida adaptação às preferências dos consumidores. Em cidades de porte médio, como Santo Antônio de Jesus, onde há intensa movimentação comercial, o serviço de *delivery* tornou-se parte essencial da rotina de consumo, ampliando o espaço para empresas capazes de oferecer conveniência e rapidez.

Outro fator que favoreceu a fundação da Hamar foi o apelo cultural do produto. A pizza, embora de origem italiana, consolidou-se no Brasil como parte da gastronomia cotidiana, fortemente associada ao lazer e à confraternização. Para Kotler e Keller (2012), compreender o comportamento e as motivações do consumidor é fundamental para a consolidação de uma marca. Na Hamar, essa compreensão traduziu-se em cardápio variado, promoções temáticas e atendimento diferenciado, estratégias que buscavam dialogar diretamente com o estilo de vida de seu público-alvo.

Ainda no momento de sua criação, os sócios também observaram a importância de incorporar ferramentas modernas de gestão. A utilização de plataformas digitais para registro de pedidos, a presença ativa em redes sociais e o investimento em estratégias de marketing revelaram uma postura inovadora. Mintzberg (2010) destaca que a gestão estratégica deve ser compreendida como um processo dinâmico, integrando planejamento, execução e aprendizado. Essa postura foi adotada desde o início pela Hamar, reforçando sua capacidade de adaptação e diferenciação no mercado.

Os objetivos iniciais estabelecidos pelos sócios refletiam não apenas a necessidade de garantir renda estável, mas também a preocupação em consolidar a Hamar como referência no município. O entrevistado confirma, afirmando que “o objetivo era consolidar a Hamar Pizzaria como uma marca de referência em Santo Antônio de Jesus, conquistando clientes pela qualidade da pizza e pela entrega eficiente” (Sócio da Hamar Pizzaria). Além da estabilidade imediata, havia o desejo de expansão, evidenciando uma visão de médio e longo prazo voltada para o fortalecimento da marca e abertura de novas unidades.

Assim, a fundação da Hamar Pizzaria deve ser entendida como um processo que combinou análise do ambiente externo, identificação de oportunidades e

utilização de práticas modernas de gestão. A experiência confirma que a capacidade de leitura estratégica, aliada ao uso de ferramentas adequadas e à valorização da experiência do consumidor, constitui elemento essencial para a consolidação de micro e pequenas empresas em setores altamente competitivos.

4.2 FORMAÇÃO DA SOCIEDADE E MOTIVAÇÕES PARA A PARCERIA

A constituição da Hamar Pizzaria foi resultado da união de dois empreendedores que compartilhavam a vontade de investir em um setor promissor. A escolha pela sociedade esteve vinculada à necessidade de dividir responsabilidades e reduzir os custos iniciais de implantação do negócio, uma vez que empreender sozinho exigiria maior aporte de capital e dedicação exclusiva. Essa motivação fica evidente no depoimento do entrevistado: “a motivação principal foi dividir responsabilidades e investimentos (...). Ter um sócio, naquele momento, parecia a melhor forma de unir forças, compartilhar custos e ideias” (Sócio da Hamar Pizzaria).

A escolha do sócio foi determinada pela afinidade pessoal e pela convergência de objetivos. Segundo o gestor, “a escolha do sócio foi por afinidade, porque naquele momento a gente estava buscando as mesmas coisas” (Sócio da Hamar Pizzaria). Essa decisão confirma a análise de Lopes de Sá (2002), para quem a confiança recíproca constitui o alicerce da *affectio societatis*, ou seja, a intenção consciente de empreender em conjunto.

O investimento inicial foi fixado em aproximadamente R\$ 60 mil, sendo distribuído de forma desigual: 80% proveniente de um sócio e 20% do outro. Essa assimetria financeira, embora tenha possibilitado a abertura do empreendimento, revelou-se como potencial fonte de tensões futuras. Albuquerque (2017) afirma que a união de capitais é uma das principais motivações para a formação de sociedades, mas adverte que desigualdades acentuadas podem comprometer a harmonia interna quando não acompanhadas de mecanismos de compensação ou regras claras de governança.

Outro aspecto que caracterizou a formação da sociedade foi a complementaridade de competências. Um dos sócios possuía formação em contabilidade, o que proporcionava maior domínio das questões financeiras e administrativas. O outro trazia consigo experiência prática adquirida na vivência familiar no comércio, o que contribuía para a gestão operacional do negócio. Essa combinação ilustra o que Maximiano (2012) defende: sociedades empresariais tendem a alcançar melhores resultados quando unem perfis distintos, pois a diversidade de habilidades amplia a capacidade de visão estratégica e fortalece a execução das atividades.

Entretanto, a sociedade foi constituída sem a formalização de um contrato social. Essa ausência de registro oficial representou uma fragilidade relevante, já que não foram definidos, desde o início, mecanismos de tomada de decisão, divisão de responsabilidades e procedimentos em caso de conflitos. O entrevistado confirma essa situação ao afirmar: “não houve contrato social; no começo achávamos que a confiança e a amizade seriam suficientes para tocar o negócio” (Sócio da Hamar Pizzaria). Tal prática contraria a orientação de Andrade e Rossetti (2004), que defendem que a governança societária deve ser amparada por instrumentos formais, capazes de assegurar clareza, reduzir riscos e prevenir impasses.

Assim, a formação da sociedade da Hamar Pizzaria pode ser entendida como um processo sustentado por quatro pilares principais:

- A confiança entre os sócios, fundamentada na afinidade pessoal;
- A complementaridade de competências, unindo conhecimento técnico e experiência prática;
- O aporte de capital inicial, que viabilizou a abertura;
- A convergência de objetivos, voltada para a criação de uma marca sólida no mercado local.

Contudo, a ausência de um contrato social estruturado fragilizou esses pilares, deixando a sociedade vulnerável a conflitos que, futuramente, comprometeriam a sua estabilidade. Essa constatação confirma a importância de aliar entusiasmo e confiança a instrumentos jurídicos adequados, de modo a garantir maior segurança para a continuidade do negócio.

4.3 GESTÃO DA SOCIEDADE E DIVISÃO DE FUNÇÕES

A gestão da Hamar Pizzaria foi marcada por uma divisão gradual das responsabilidades entre os sócios. No início, ambos desempenhavam todas as funções do negócio. Como relata o entrevistado: “No começo, a gente fazia tudo junto, mas com o tempo cada um foi pegando uma parte.” Inicialmente, ambos exerciam todas as atividades do negócio em conjunto, o que incluía compras, controle financeiro, atendimento aos clientes e operação da cozinha. Esse cenário corresponde ao que Chiavenato (2014) define como polivalência típica de microempresas, em que os gestores assumem múltiplos papéis para garantir a sobrevivência nos primeiros meses de funcionamento..

O entrevistado confirma essa realidade ao afirmar que “no começo, a gente fazia tudo junto, já que não tínhamos experiência em áreas como financeiro, compras, marketing, recursos humanos e operações” (Sócio da Hamar Pizzaria). Essa característica, embora tenha possibilitado um aprendizado prático sobre o funcionamento do negócio, gerou sobrecarga e dificultou a definição de prioridades.

Com o crescimento da pizzaria, a gestão passou a ser organizada de forma mais estruturada, sendo definida uma divisão de funções conforme as habilidades e afinidades de cada sócio. Um deles ficou responsável pelas atividades administrativas e financeiras, incluindo controle de custos, relacionamento com fornecedores e estratégias de marketing.

O outro concentrou-se na gestão operacional, cuidando da cozinha, da padronização dos processos e do controle da qualidade dos produtos. Segundo Maximiano (2012), a especialização funcional é uma etapa natural no desenvolvimento de organizações em expansão, pois contribui para o aumento da produtividade e para a diminuição de conflitos internos.

Essa divisão de funções representou um avanço para a empresa, pois permitiu que cada sócio utilizasse suas competências de forma mais efetiva. Entretanto, também revelou diferenças de estilo de liderança. Enquanto um adotava postura voltada para o planejamento e a eficiência administrativa, o outro demonstrava perfil mais prático e criativo, buscando constantemente a inovação no cardápio e nas estratégias de fidelização.

Bergamini (2009) observa que estilos de liderança divergentes podem enriquecer a organização, desde que existam mecanismos de coordenação. No caso da Hamar, tais diferenças não foram devidamente administradas, o que contribuiu para tensões recorrentes.

A tentativa de institucionalizar práticas de governança ocorreu por meio da realização de reuniões periódicas e da análise conjunta de indicadores de desempenho. O entrevistado relembra que

[...] com o crescimento da empresa, fomos dividindo as funções de acordo com as habilidades e afinidade de cada sócio. Isso ajudou não só a organizar melhor o trabalho, mas também a valorizar os pontos fortes de cada um. (Sócio da Hamar Pizzaria)

Apesar desse esforço, a ausência de registros formais e de procedimentos claros de tomada de decisão limitou a eficácia das iniciativas, deixando a gestão vulnerável a divergências.

Além disso, as diferenças de comportamento entre os sócios também se refletiram no relacionamento com os colaboradores. Enquanto um demonstrava maior proximidade com a equipe, adotando postura participativa, o outro mantinha um estilo mais centralizador. Schein (2009) destaca que a liderança influencia diretamente a cultura organizacional, determinando valores, normas e práticas internas. Dessa forma, as percepções divergentes sobre como gerir pessoas acabaram repercutindo no clima organizacional, criando incerteza entre os funcionários.

Assim, a gestão da Hamar Pizzaria pode ser descrita como um processo que evoluiu de um modelo inicial de cooperação ampla para uma estrutura mais especializada, acompanhando o crescimento natural do empreendimento. Entretanto, a falta de mecanismos formais de governança e a divergência de estilos de liderança representaram fatores limitadores, que, ao longo do tempo, fragilizaram a estabilidade da sociedade. A experiência confirma a análise de Robbins (2005), segundo a qual a clareza de papéis e a definição de responsabilidades constituem elementos indispensáveis para a eficiência e a sustentabilidade de organizações de pequeno porte.

4.4 DESAFIOS E CONFLITOS NA SOCIEDADE

A sociedade formada para gerir a Hamar Pizzaria foi marcada, desde os primeiros anos, por desafios que se intensificaram com o crescimento do negócio. A convivência empresarial, que inicialmente esteve sustentada pela confiança e pela afinidade entre os sócios, revelou fragilidades quando as diferenças de visão estratégica e de dedicação se tornaram mais evidentes.

O maior desafio esteve relacionado ao alinhamento de ideias sobre o futuro da empresa. Enquanto um sócio demonstrava inclinação para decisões planejadas, estruturadas e voltadas ao crescimento gradual, o outro adotava postura imediatista, priorizando a preservação do caixa e a manutenção da clientela existente.

Essa divergência é confirmada pelo gestor entrevistado ao afirmar: “o maior desafio foi alinhar ideias”, e continua, “Muitas vezes tínhamos visões diferentes sobre como investir, sobre marketing e até sobre o padrão de qualidade do produto” (Sócio da Hamar Pizzaria). Esse depoimento ilustra o que Oliveira (2014) denomina de paralisia estratégica, situação em que a ausência de conciliação entre perspectivas distintas resulta na postergação de decisões e na perda de oportunidades de mercado.

Outro ponto de conflito esteve vinculado à desigualdade de dedicação ao empreendimento. Um dos sócios permanecia longas horas no estabelecimento, acompanhando diretamente a operação, enquanto o outro se envolvia de maneira menos intensa. O entrevistado relembra: “eu ficava praticamente todos os dias no negócio, enquanto meu sócio aparecia menos; isso gerava desgaste” (Sócio da Hamar Pizzaria). Essa assimetria de esforço confirma a análise de Serra e Torres (2018), segundo os quais a percepção de desequilíbrio no comprometimento mina a confiança e compromete a coesão da equipe.

As dificuldades de comunicação também estiveram presentes. Muitas decisões eram discutidas de forma informal, em momentos de pressão, sem registros ou planejamentos prévios. Essa prática, além de dificultar a previsibilidade administrativa, gerava interpretações divergentes. Motta (2013) afirma que falhas de comunicação são uma das principais causas de conflitos em sociedades empresariais, pois reduzem a transparência e aumentam o risco de mal-entendidos. O entrevistado complementa essa percepção ao afirmar que “a convivência empresarial é diferente da amizade, e isso foi um choque” (Sócio da Hamar Pizzaria).

Além das divergências de visão e dedicação, a ausência de instrumentos formais de governança agravou os conflitos. A inexistência de um contrato social impossibilitou que fossem definidos mecanismos claros de tomada de decisão, de distribuição de lucros e de resolução de impasses.

Andrade e Rossetti (2007) defendem que mesmo sociedades de pequeno porte devem adotar instrumentos de governança capazes de reduzir assimetrias e assegurar maior previsibilidade. No caso da Hamar, a ausência de tais instrumentos contribuiu para que decisões importantes fossem adiadas ou tomadas de forma unilateral, alimentando ressentimentos entre os sócios.

Esses conflitos impactaram não apenas a relação societária, mas também a dinâmica da equipe. Conforme Chiavenato (2014), a instabilidade da liderança é rapidamente absorvida pelos colaboradores, afetando sua motivação e produtividade. Na prática, as divergências entre os sócios repercutiram no clima organizacional, gerando incertezas entre os funcionários quanto às prioridades do negócio e à própria continuidade da empresa.

Do ponto de vista emocional, a relação societária também foi desgastada. Lodi (2000) observa que dissoluções de sociedades não decorrem apenas de questões financeiras, mas frequentemente de tensões relacionais que minam a confiança e o engajamento. O entrevistado sintetiza esse aprendizado ao afirmar: “a principal razão foi a falta de alinhamento de objetivos. Eu queria seguir um caminho mais estruturado, enquanto meu sócio preferia decisões mais imediatistas” (Sócio da Hamar Pizzaria).

Assim, os desafios enfrentados pela Hamar Pizzaria podem ser descritos como múltiplos e interdependentes: divergências estratégicas, desigualdade de dedicação, falhas de comunicação, ausência de governança formal e repercussões emocionais. Esses fatores culminaram na dissolução parcial da sociedade, confirmando a análise de Brito e Vasconcelos (2019), segundo a qual a falta de consenso financeiro e estratégico é uma das principais causas de término de sociedades no Brasil. A experiência da Hamar revela, portanto, que a convivência empresarial exige não apenas entusiasmo inicial, mas também maturidade, clareza contratual e mecanismos estruturados de mediação de conflitos.

4.5 TRANSFORMAÇÕES E CONTINUIDADE DA EMPRESA APÓS A SAÍDA DE UM SÓCIO

A saída de um dos sócios da Hamar Pizzaria marcou um divisor de águas em sua trajetória organizacional, exigindo reestruturações profundas em diferentes dimensões da gestão. A dissolução parcial da sociedade decorreu da falta de alinhamento estratégico, da desigualdade de dedicação e das divergências recorrentes, o que levou o sócio remanescente a assumir integralmente a condução do negócio. Esse momento, embora desafiador, representou também uma oportunidade de reconfiguração estrutural e de amadurecimento gerencial. O atual proprietário precisou reestruturar o negócio em diferentes frentes. O entrevistado explica:

“Depois que assumi sozinho, consegui colocar em prática o que antes ficava parado nas discussões. Reorganizei o financeiro e passei a investir mais em marketing digital.”

Essa reconfiguração exigiu novas responsabilidades e maior envolvimento na gestão diária. Nesse processo, houve mudanças significativas na dinâmica interna da equipe, marcada por um ambiente mais participativo e organizado. A centralização da gestão, embora tenha aumentado a agilidade nas decisões, também trouxe o desafio de evitar sobrecarga e garantir a continuidade do negócio no longo prazo.

Do ponto de vista jurídico, a saída de um dos sócios levou à necessidade de formalizar a empresa juridicamente, registrando oficialmente a sociedade e regularizando a situação junto à Junta Comercial. Gonçalves (2020) salienta que a transparência nos atos societários é indispensável para resguardar direitos e prevenir litígios futuros, sobretudo em pequenas empresas. Além disso, a saída de um sócio repercute no regime tributário, na participação patrimonial e na responsabilidade sobre obrigações anteriores, tornando imprescindível a revisão das cláusulas contratuais. Marques (2018) reforça que, em sociedades limitadas, a clareza sobre entrada e saída de sócios é fundamental para a proteção do empreendedor e da própria organização.

No campo administrativo, a principal transformação foi a centralização da gestão. O sócio remanescente precisou acumular funções antes divididas, passando a coordenar finanças, fornecedores, produção, marketing e recursos humanos. Chiavenato (2014) destaca que a polivalência é característica recorrente em microempresas, nas quais os administradores assumem múltiplos papéis devido à limitação de estrutura. Contudo, essa concentração de responsabilidades pode gerar sobrecarga emocional e física, exigindo o desenvolvimento de estratégias de organização e delegação de tarefas para os colaboradores.

A sobrecarga, embora desafiadora, também trouxe maior agilidade às decisões. Sem a necessidade de negociar constantemente com outro sócio, o gestor passou a implementar mudanças de maneira mais rápida, especialmente no que se refere à modernização de processos internos e ao investimento em estratégias digitais. Kaplan e Norton (2004) ressaltam que o alinhamento entre estratégia e execução é decisivo para o sucesso empresarial, e a centralização permitiu uma resposta mais imediata às demandas do mercado.

No aspecto financeiro, a saída de um dos sócios implicou a necessidade de renegociar prazos com fornecedores, rever o fluxo de caixa e redimensionar o planejamento de investimentos. Gitman (2010) afirma que a sustentabilidade financeira de pequenas empresas depende da capacidade de equilibrar liquidez e rentabilidade em ambientes de instabilidade. A Hamar precisou adotar controles mais rígidos de caixa e de custos, além de estabelecer prioridades para reinvestimento, priorizando áreas estratégicas como marketing digital e treinamento de equipe.

Outro ponto de destaque refere-se à gestão de pessoas e à cultura organizacional. A mudança na liderança gerou incerteza entre os colaboradores, que inicialmente temiam pela continuidade do negócio. Schein (2009) explica que alterações na liderança repercutem diretamente na cultura organizacional, podendo transformar normas, valores e comportamentos cotidianos. Para evitar impactos negativos no clima interno, o sócio remanescente adotou uma postura de proximidade, promovendo diálogos frequentes e incentivando a participação da equipe em decisões operacionais.

Fleury e Fleury (2001) ressaltam que a cultura organizacional atua como elemento de coesão, e sua manutenção depende da capacidade do líder de transmitir estabilidade em períodos de transição. No campo estratégico, a empresa passou a apostar em inovação e fortalecimento da marca. Foram implementadas promoções semanais, ampliado o cardápio e intensificada a presença digital em redes sociais, com foco em atrair e fidelizar clientes.

Prahalad e Hamel (1990) introduzem o conceito de competências essenciais, defendendo que empresas bem-sucedidas são aquelas capazes de identificar e explorar seus diferenciais competitivos. No caso da Hamar, a combinação entre a qualidade dos insumos e o atendimento próximo aos clientes configurou-se como sua competência essencial, sendo explorada como base para a diferenciação no mercado.

Além disso, a experiência de dissolução parcial levou à necessidade de redesenhar práticas de governança. O sócio remanescente passou a adotar controles formais de vendas, relatórios periódicos e reuniões de avaliação, aproximando-se da profissionalização da gestão.

Dornelas (2016) observa que a profissionalização em pequenas empresas ocorre quando a administração ultrapassa o improvisado característico da fase inicial e

adota instrumentos sistematizados de controle e planejamento. Esse movimento foi visível na Hamar, que buscou construir rotinas administrativas mais estruturadas.

Por fim, cabe destacar o caráter resiliente da empresa. Mintzberg (2000) defende que organizações em ambientes dinâmicos precisam desenvolver capacidade de adaptação contínua, transformando crises em oportunidades. A Hamar exemplifica esse princípio: a saída de um sócio, que poderia significar declínio, tornou-se oportunidade de renovação, com mudanças estratégicas que permitiram maior coerência interna e fortalecimento da identidade empresarial.

Assim, pode-se afirmar que a dissolução parcial da sociedade não representou o fim do empreendimento, mas sim o início de uma nova etapa. A reestruturação administrativa, a adoção de práticas mais profissionais, o reforço da cultura organizacional e o foco em inovação possibilitaram a continuidade da Hamar Pizzaria e abriram espaço para perspectivas de expansão futura, incluindo a abertura de uma segunda unidade.

4.6 ANÁLISE CRÍTICA DA EXPERIÊNCIA SOCIETAL NA HAMAR PIZZARIA

A saída de um dos sócios representou um divisor de águas para a Hamar Pizzaria, pois marcou o início de uma nova etapa de reestruturação e consolidação do empreendimento. A dissolução parcial da sociedade foi consequência da falta de alinhamento estratégico, das divergências sobre investimentos e da desigualdade de dedicação ao negócio. Esse momento, ainda que desafiador, configurou-se como oportunidade de reconfiguração administrativa e de amadurecimento gerencial.

Do ponto de vista jurídico, a saída do sócio exigiu a formalização da empresa junto à Junta Comercial, regularizando registros e redefinindo as cláusulas contratuais. Gonçalves (2020) destaca que a transparência nos atos societários é indispensável para resguardar direitos e prevenir litígios futuros, especialmente em pequenas empresas. Além disso, Marques (2018) ressalta que a clareza sobre entrada e saída de sócios constitui requisito fundamental para a proteção dos envolvidos e para a continuidade do empreendimento.

No campo administrativo, a principal transformação foi a centralização das decisões. O sócio remanescente passou a acumular funções antes divididas, coordenando as áreas financeira, operacional, de marketing e de gestão de pessoas.

O entrevistado confirma esse cenário ao afirmar que “passei a centralizar melhor os processos, investir em treinamento da equipe e focar em estratégias de marketing digital para aumentar as vendas” (Sócio da Hamar Pizzaria). Essa centralização, embora tenha aumentado a carga de responsabilidades, também proporcionou maior agilidade na implementação de mudanças, eliminando a necessidade de conciliar perspectivas divergentes.

A sobrecarga de funções, por outro lado, esteve associada a um desafio significativo. Chiavenato (2014) argumenta que a polivalência é uma característica comum em microempresas, mas alerta que a concentração de tarefas no gestor pode comprometer sua saúde física e emocional. Para minimizar esse risco, o sócio buscou apoio da equipe, estimulando a participação dos colaboradores em decisões operacionais e investindo em treinamento. Essa estratégia confirma a análise de Fleury e Fleury (2001), segundo a qual a cultura organizacional atua como fator de coesão, capaz de manter a motivação dos funcionários mesmo em períodos de transição.

No aspecto financeiro, a saída do sócio demandou ajustes importantes. Foi necessário renegociar prazos com fornecedores, reorganizar o fluxo de caixa e estabelecer novas prioridades de investimento. Gitman (2010) observa que a sustentabilidade de pequenas empresas depende da capacidade de equilibrar liquidez e rentabilidade em cenários de instabilidade. Nesse sentido, o gestor passou a adotar controles mais rígidos de custos, priorizando áreas estratégicas como marketing digital e melhoria do sistema de delivery.

A cultura organizacional também sofreu alterações. A mudança na liderança gerou, inicialmente, insegurança entre os colaboradores, que temiam pela continuidade do negócio. Schein (2009) afirma que mudanças na liderança impactam diretamente valores, práticas e comportamentos organizacionais. Para contornar esse risco, o sócio remanescente adotou postura de proximidade e comunicação transparente. O entrevistado reforça essa prática ao declarar que “um dos primeiros passos foi conversar com a equipe e deixar claro que a pizzaria ia continuar; isso ajudou a manter a confiança deles” (Sócio da Hamar Pizzaria).

Do ponto de vista estratégico, a empresa passou a apostar em inovação e no fortalecimento da marca. Foram introduzidas promoções semanais, ampliado o

cardápio e intensificada a presença digital em redes sociais, o que possibilitou maior fidelização da clientela. Prahalad e Hamel (1990) destacam que organizações competitivas são aquelas capazes de identificar e explorar suas competências essenciais. No caso da Hamar, a qualidade dos insumos, aliada ao atendimento próximo aos clientes, configurou-se como diferencial competitivo a ser explorado de maneira consistente.

Além disso, a experiência de dissolução parcial levou à adoção de práticas mais profissionalizadas de gestão. O sócio passou a implementar controles formais de vendas, relatórios periódicos e reuniões de avaliação de desempenho, aproximando-se do que Dornelas (2016) chama de profissionalização da pequena empresa. Esse movimento marcou uma transição do improvisado inicial para a utilização de instrumentos sistematizados de controle e planejamento.

A trajetória da Hamar, após a saída de um dos sócios, evidencia a resiliência do empreendimento. Mintzberg (2000) sustenta que organizações inseridas em ambientes dinâmicos precisam desenvolver capacidade de adaptação contínua, transformando crises em oportunidades. Essa perspectiva encontra respaldo na fala do gestor, que afirma: “o maior desafio hoje é lidar com a alta demanda e manter a qualidade, mas também vejo que esse momento de mudança trouxe mais foco e organização” (Sócio da Hamar Pizzaria).

Assim, a saída de um sócio não significou o fim da Hamar Pizzaria, mas sim o início de uma nova fase marcada por reestruturação administrativa, centralização das decisões, fortalecimento da cultura organizacional e aposta em inovação. A experiência demonstra que a dissolução parcial de uma sociedade, quando bem administrada, pode representar não apenas superação de dificuldades, mas também a consolidação de bases mais sólidas para o crescimento futuro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida permitiu compreender, de forma clara e aprofundada, os principais desafios enfrentados na constituição e na gestão da sociedade empresarial Hamar Pizzaria, localizada em Santo Antônio de Jesus – BA. O estudo atingiu seu objetivo ao identificar os entraves gerenciais e jurídicos que condicionaram a formação da sociedade, sua dinâmica interna e os desdobramentos que culminaram na dissolução parcial da parceria.

Verificou-se que a formação do negócio esteve alicerçada na confiança mútua entre os sócios, na afinidade pessoal, na complementaridade de competências e na necessidade de união de capital. No entanto, a ausência de um contrato social formalizado desde o início revelou-se uma fragilidade decisiva, ressaltando a importância dos aspectos jurídicos para a estabilidade organizacional. Essa lacuna evidenciou, na prática, o que a literatura já aponta: a relevância da governança societária como instrumento preventivo de conflitos e de segurança jurídica para os sócios.

Do ponto de vista gerencial, observou-se que a divisão inicial de funções contribuiu para ganhos de eficiência, mas também evidenciou diferenças nos estilos de liderança e nos níveis de dedicação ao empreendimento. A inexistência de mecanismos estruturados de comunicação e de tomada de decisão dificultou o alinhamento estratégico entre os sócios, gerando impasses quanto a investimentos, estratégias de marketing e planos de expansão. Tais conflitos refletiram-se negativamente no clima organizacional, impactando o engajamento da equipe e a percepção de continuidade da empresa.

Por outro lado, a experiência revelou a capacidade de resiliência da Hamar Pizzaria. A saída de um dos sócios, embora desafiadora, representou uma oportunidade de reestruturação do negócio. Essa nova fase possibilitou maior centralização nas decisões, profissionalização de processos e fortalecimento da cultura organizacional. A transformação vivida demonstrou que crises societárias, quando bem geridas, podem ser convertidas em oportunidades de amadurecimento e crescimento empresarial.

Dessa forma, o estudo contribui em duas frentes. No campo teórico, reforça a importância dos instrumentos jurídicos, da governança e da gestão estratégica para a

sustentabilidade de sociedades empresariais, corroborando os referenciais da Administração e do Direito. No campo prático, oferece aprendizados valiosos para empreendedores que pretendem constituir sociedades, ao evidenciar a necessidade de diálogo transparente, definição clara de papéis e formalização contratual como requisitos essenciais para a redução de riscos e para a longevidade do negócio.

Os achados da pesquisa, portanto, não apenas respondem à questão central — quais os desafios gerenciais e jurídicos enfrentados na constituição da sociedade empresarial Hamar Pizzaria, em Santo Antônio de Jesus – BA? — como também proporcionam reflexões aplicáveis a diferentes contextos empresariais. Em um cenário econômico dinâmico e competitivo, a solidez das sociedades empresariais depende do equilíbrio entre aspectos jurídicos bem definidos, práticas gerenciais estruturadas e relações interpessoais maduras. Quando bem articulados, esses elementos assumem papel fundamental na sobrevivência e no crescimento sustentável das organizações.

Por tanto, é importante reconhecer as limitações desta pesquisa. O estudo concentrou-se em um único caso, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados. Além disso, os dados coletados basearam-se em relatos e documentos disponibilizados, sem aprofundamento em percepções individuais ou aspectos subjetivos das relações societárias. Tais limitações abrem espaço para estudos futuros que comparem diferentes sociedades empresariais de pequeno porte, incorporem métodos quantitativos para ampliar a análise e investiguem o impacto da formalização contratual e da governança em outros setores de atividade.

Por fim, experiência da Hamar Pizzaria demonstra que a gestão centralizada pode proporcionar agilidade e coerência às decisões, mas também representa um risco para o futuro se não houver planejamento de sucessão e mecanismos de delegação. O caso evidencia que pequenas empresas, especialmente as de natureza familiar, necessitam equilibrar autonomia e cooperação para assegurar sustentabilidade. Dessa forma, o aprendizado obtido reforça a importância de práticas de governança simples, porém estruturadas, que garantam clareza, comunicação efetiva e continuidade das atividades mesmo diante de transformações societárias.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriano; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BERLE, Adolf; MEANS, Gardiner. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan, 1932.

BERVIAN, Pedro A.; CERVO, Amado L.; SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

BRAUDEL, Fernand. **Civilização material, economia e capitalismo: séculos XV-XVIII**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

BRITO, André; VASCONCELOS, Francisco. **Conflitos societários em micro e pequenas empresas**. Revista de Administração Contemporânea, v. 23, n. 4, p. 55-73, 2019.

CARROLL, Archie B. **The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders**. Business Horizons, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à lei das sociedades anônimas**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

CHANDLER, Alfred. **A mão visível: a revolução gerencial na empresa americana**. Cambridge: Harvard University Press, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLARK, Colin; CASTRO, Carmem L. **Metodologia científica aplicada**. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro: direito de empresa**. 28. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.

- MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NORTH, Douglass. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. 28. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SANDRONI, Paulo. **Novo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 2005.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SEBRAE. Empreendedorismo no Brasil: **relatório executivo**. Brasília: Sebrae, 2023.
- ULHOA COELHO, Fábio. **Curso de direito comercial: direito de empresa**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora UnB, 2004.
- WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNCIDE 1

ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O ATUAL PROPRIETÁRIO DA HAMAR PIZZARIA

Tema: Entre a massa e o contrato: um estudo de caso sobre os desafios gerenciais e jurídicos na constituição da Hamar pizzaria.

Essa entrevista faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso em Administração na UNEB, Campus V. O objetivo é compreender como ocorreu a constituição da sociedade da Hamar Pizzaria e os desafios enfrentados na gestão.

OBS: As informações serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, mantendo confidencialidade dos nomes.

Identificação da Empresa:

1. Quando e como surgiu a ideia de fundar a Hamar Pizzaria?
2. Qual foi a motivação inicial para abrir uma sociedade empresarial e não um negócio individual?
3. Quais foram os principais objetivos dos sócios no início da empresa?

Formação da Sociedade:

4. Como foi o processo de escolha do sócio?
5. Houve um contrato social formalizado desde o início? Se sim, quais pontos principais foram definidos?
6. Como era feita a divisão de funções e responsabilidades entre os sócios?
7. Quais foram as principais contribuições (financeiras, administrativas, técnicas) de cada sócio?

Desafios da Sociedade:

8. Quais foram os maiores desafios enfrentados na gestão conjunta?
9. Em algum momento surgiram conflitos de opinião ou divergências na administração?
10. Que fatores levaram ao término da sociedade?
11. Na sua visão, o que poderia ter sido feito para evitar a separação?

Situação Atual:

12. Após assumir a empresa sozinho, quais mudanças foram realizadas na gestão?

13. Hoje, quais são os principais desafios da Hamar Pizzaria?

14. Quais aprendizados você leva dessa experiência de sociedade?

Reflexão e Perspectivas:

15. Você recomendaria abrir uma empresa em sociedade? Em que condições?

16. Quais conselhos daria a novos empreendedores que pretendem abrir uma empresa com sócios?

17. Quais são as perspectivas de futuro para a Hamar Pizzaria?