



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC**

**CASA PORTO E A PANDEMIA:** Estratégias para contorno da crise causada pela pandemia e subversão da lógica capitalista ao tornar o consumidor agente de transformação e sobrevivência da empresa

**Professor Orientador:** Renato Nunes-Bittencourt

Esterlita Caroline Souza da Silva

RIO DE JANEIRO

2021

## **AGRADECIMENTOS**

Pela conclusão desse trabalho e da jornada dentro da UFRJ, gostaria de agradecer aos diversos professores com quem cruzei caminho, desde a escola até a universidade. Com enorme admiração e respeito, asseguro que sem eles, eu não teria chegado até aqui.

Ao professor Renato Nunes-Bittencourt, um destaque especial. Muito obrigada por ter me pegado pelo braço e me conduzido até o final desse ciclo, e insistido quando eu achava que não teria mais jeito. Obrigada tanto pela ajuda, orientação e amizade, que será levada para a vida.

E ao meu companheiro Wendel Lemos Mendonça, presente da UFRJ, que acompanhou e segurou todas as barras enfrentadas no caminho até a conclusão deste curso.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Raphael Vidal no Largo de São Francisco da Prinha.....	24
Figura 2 – Acervo de livros da Casa Porto.....	27
Figura 3 – Equipe de Delivery Independente da Casa Porto.....	28
Figura 4 – Salão da Casa Porto após reabertura limitada.....	30
Figura 5 – Largo de São Francisco da Prinha.....	32
Figura 6 – Equipe da Casa Porto no dia do Orgulho LGBTQIA+ 2021.....	32

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

B Lab – nome do grupo que criou o conceito e entrega a Certificação B

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

TQC – Total Quality Control

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1. Problema da pesquisa.....	7
1.2. Objetivos.....	9
1.3. Hipótese da pesquisa.....	9
1.4. Justificativa e relevância do estudo.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1. Imprevisibilidade da Pandemia por COVID e o novo normal.....	12
2.2. Valor humano e o retorno para sociedade.....	14
2.3. A ideologia liberal e a precarização do trabalho moderno.....	17
3. METODOLOGIA.....	24
3.1. Tipo de pesquisa.....	24
3.2. População e Amostra.....	24
3.3. Definição do período de análise.....	24
3.4. Análise de dados.....	25
3.5. Limitações da pesquisa.....	25
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35

## REFERÊNCIAS

**Resumo:**

O presente trabalho tem como objetivo apresentar as estratégias usadas pelo Bar e Restaurante Casa Porto, situado no Largo São Francisco da Prainha, região portuária do Rio de Janeiro, para driblar as consequências da pandemia de Covid-19 nos últimos 20 meses, traçando paralelos das medidas tomadas com os teóricos de administração e marketing, além do sempre exposto alinhamento do discurso de responsabilidade social com suas ações. Também é apresentada uma teorização sobre a precarização do trabalho moderno, ilustrada pela situação atual dos entregadores de aplicativo e as ações que a empresa tomou para subverter a lógica de desresponsabilização das empresas para com esses profissionais e a reconstrução dessas relações de trabalho.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social. Pandemia, Empreendedorismo. Ideologia. Capitalismo.

**Abstract:**

The presente work has as objective presente the strategies by the Bar e Restaurante Casa Porto, located at Largo de São Francisco da Prainha, portuary region of Rio de Janeiro, to work around the Covid-19 pademics in the last 20 months, creating parallels of the taken measures with adminstration and marketing theorics, besides the Always exposed speech alignment of social responsibility within your actions. It's also presented a theorization about the precariousness of modern work, illustrated by the actual app delivery team and actions that the company took to subvert the disclaimer companies within this professionals and the reconstruction of these job rekations.

**Key-words:** social responsibility, pandemic, empreendedorism, ideology, capitalismo,

## 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Problema da pesquisa

A pandemia ocasionada pelo novo Corona Vírus apesar de ter se iniciado no fim de 2019 no mundo, veio a impactar mais diretamente o Brasil por volta de março de 2020. Pelo reflexo ocasionado nos negócios de todo o país, foi evidente que ninguém estava preparado. Notícias de empresas tendo que mudar totalmente seu modus operandi além de pequenas e grandes empresas fechando as portas devido a impossibilidade de se manterem, encheram noticiários nos últimos meses.

Na contramão dessa crise inesperada, pôde-se perceber que algumas empresas tentaram se manter fiéis aos seus ideais pré-pandemia e esforçaram-se para se adaptar à nova realidade sem perder sua identidade, principalmente as que possuem responsabilidade social e cultural, que entre muitas empresas é visto como um grande diferencial. Conforme Kotler citou em seu livro:

Em mercados como os Estados Unidos e o Reino Unido, um número cada vez maior de consumidores prefere as empresas cujas atividades causam impactos socioculturais positivos (KOTLER, 2010, p. 141).

Complementando a fala de Kotler, Lipovetsky deixa claro que essa atitude ou postura não necessariamente é uma obrigação da empresa e, muitas vezes, vai de contra a função principal duma empresa dentro do sistema capitalista – o lucro. Mas é inegável que a percepção dos consumidores quanto a responsabilidade social e ambiental, podem vir a colocá-las em evidência junto ao mercado e melhorar sua relação com os consumidores:

A finalidade de uma empresa não é realizar o bem moral por toda parte e sempre. Isso pode ser uma exigência privada dos indivíduos, não a obrigação empresarial. A solidariedade só pode ser uma opção instrumental de uma empresa, uma possibilidade, na medida em que é compatível com os seus interesses econômicos, suas perspectivas de desenvolvimento e sua situação no mercado. (LIPOVETSKY, 2008, p. 59).

Sachs pontua um pouco as incongruências do discurso socioambiental por parte das empresas, já que o crescimento promovido pelo mercado é intrínseco ao aumento da

desigualdade social. A razão de ser das organizações, com exceção das que tem como proposta serem sem fins lucrativos, conforme dito nos parágrafos acima, é o acúmulo de riquezas por parte dos detentores do meio de produção. Isso, essencialmente, alarga mais ainda o abismo entre os mais ricos e mais pobres, aumentando a concentração de riqueza nas mãos de poucos e conseqüente manutenção das desigualdades sociais.

Infelizmente, o crescimento econômico promovido pelas forças do mercado traz, mesmo quando bem-sucedido em nível econômico, resultados sociais opostos aos almejados: as diferenças sociais aumentam, a riqueza se concentra na mão de uma minoria, com marginalização simultânea de uma parcela importante da população (SACHS, 2008, p. 118).

Ainda sinalizando tais incongruências, Korten fala sobre o “Deus Mercado”, ironizando a maneira de ser de economistas conservadores, que se comportam como sacerdotes de uma religião com dogmas fundamentalistas e extremamente rígidos, onde não há valor em nada além da moeda e o Deus Mercado, como entidade suprema, tudo sabe, vê, cuida, e nada mais importa além da manutenção de seus templos e enriquecimento de seus líderes.

Na busca do crescimento econômico, a ideologia do livre mercado tem sido abraçada em todo o mundo como fervor de uma fé religiosa fundamentalista. O dinheiro é sua única medida de valor, e essa prática está promovendo políticas que agravam em toda parte a desintegração social e ambiental. A profissão da economia serve como seu sacerdócio. Ela defende valores que degradam o espírito humano, assume um mundo imaginário distante da realidade e está reestruturando nossas instituições governamentais de forma a dificultar a solução de nossos problemas mais simples (KORTEN, 1996, p. 87).

Partindo da crítica ao sistema capitalista e da necessidade de real responsabilidade e ações que se preocupem com a questão social – especialmente com impacto no ambiente imediatamente ao redor, este trabalho tem como objetivo avaliar o modo como o bar e restaurante Casa Porto, localizada na região portuária do Centro do Rio de Janeiro, contornou a crise causada pela pandemia de Covid-19 e, para além de sua sobrevivência, conseguiu revitalizar o entorno, assegurando a manutenção dos contratos de trabalho de seus funcionários, se adaptando e reinventando para não fechar as portas devido à falta de apoio governamental.

## 1.2 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo analisar o modo como o estabelecimento Casa Porto, localizado no Rio de Janeiro, se reinventou desde o início da pandemia em 2020, sem demitir nenhum funcionário, expandiu o quadro de contratados e, sem suporte dos órgãos governamentais, conseguiu manter suas atividades sempre com grande responsabilidade social tanto com seus funcionários quanto com os estabelecimentos e a população que habita a região portuária do centro do Rio de Janeiro, onde a Casa Porto está localizada.

## 1.3 Hipótese da Pesquisa

O quanto o estabelecimento precisou mudar sua operação para se adaptar à nova realidade? O público interferiu ou teve algum papel nesse processo?

## 1.4 Justificativa e relevância do estudo

Neste período tão delicado onde diversos estabelecimentos vêm sofrendo com o isolamento imposto pelas medidas sanitárias, necessárias para conter a transmissão do vírus, conseqüente perda de sua clientela habitual e dos transeuntes que consumiriam nos estabelecimentos e, principalmente pela falta de apoio dos órgãos governamentais, é admirável ver um estabelecimento conseguir se manter em pleno funcionamento e, como frisado por seus idealizadores em suas redes sociais: sem demitir um funcionário.

Robert Reich ilustra bem o *modus operandi* convencional da maioria das empresas, e elucida um ponto essencial para esta discussão: a necessidade da população se posicionar e mostrar para as empresas que sem os cidadãos, não há consumo e, conseqüentemente, não há lucro.

As empresas não são cidadãs. São pilhas de contratos. O objetivo das empresas é participar do jogo econômico como máximo de agressividade e eficácia. O desafio para nós, cidadãos, é impedir que imponham as regras do jogo (REICH, 2008, p. 12).

Seguindo a linha apontada por Reich e com ideais e posicionamento político muito claros, a Casa Porto sempre deixou claro que o público e a população do em torno é força motriz para o estabelecimento se manter e, especialmente nos últimos 20 meses, foi uma peça fundamental nas mudanças que o estabelecimento realizou no último ano. A empresa, neste caso, tomou para si a responsabilidade e ditou as regras do jogo – já que não houve nenhum programa de apoio ou solução ofertada pelo governa da cidade do Rio de Janeiro para auxiliar na manutenção da existência dos estabelecimentos – porém deixando sempre em evidência que este jogo só seria possível se jogado por todos, com colaboração direta do público. Como se esses passassem a ocupar não apenas seu papel habitual de consumidor, mas sim, operassem como sócios da empresa e que essa participação seria fundamental para que o estabelecimento se mantivesse de portas abertas. Essa colaboração inusitada para com o projeto, além de seus objetivos principais – a manutenção da existência do lugar – também estreitou a relação empresa x consumidor, dando ao público um sentimento de pertencimento e responsabilidade para com a organização. Esse sentimento, apesar do sinal de alerta que deve ser aceso, quando olhamos para empresas pequenas e locais, é de extrema importância. Porque é a partir dele que é possível manter a cidade viva e garantir a sobrevivência daqueles agentes econômicos locais.

A “Pendura Invertida” como foi chamado o projeto, funcionou nos moldes de um financiamento coletivo, alternativa muito usada para criação de produtos em menor escala, e evitar desperdício de mão de obra e material. Porém, foi uma postura bastante inusitada a utilização deste formato para um estabelecimento como um bar/restaurante. Essa foi a primeira grande movimentação do local para tentar manterem-se em funcionamento. Neste momento, a comunicação com o público e o resgate das relações previamente criadas, tanto pelo posicionamento nas redes quanto pela própria postura de atendimento comum do local, foram fatores determinantes.

A estrutura e, principalmente, linguagem escolhida para comunicar o projeto para a comunidade, apesar de muito orgânico, podemos ver claro embasamento nos escritos de Kotler, como mostrado abaixo:

Para abordar eficaz ansiedades e desejos, os profissionais de marketing precisam desenvolver o lado humano de suas marcas. Elas devem ser fisicamente atraentes, intelectualmente interessantes, socialmente envolventes

e emocionalmente fascinantes, ao mesmo tempo que devem demonstrar personalidade forte e moralidade sólida (KOTLER, 2017, p.143).

Na mesma linha do dito por Reich, Latouche fala sobre como o capitalismo generalizado é um problema a ser visitado, debatido e, por que não, combatido pelo meio coletivo. Sua força destrutiva tanto do meio ambiente quanto das pessoas precisa ser olhada como uma lupa e, principalmente, precisamos entender que empresas são movidas por pessoas e estão inseridas na sociedade. Sem isso, do que vale o acúmulo inescrupuloso de capital?

O capitalismo generalizado não pode não destruir o planeta assim como destrói a sociedade e tudo o que for coletivo (LATOUCHE, 2009, p.130).

Munido destes ideais e com posicionamento muito claro, o movimento que a Casa Porto criou começou a se popularizar, ganhando cada vez mais adeptos, além de chamar atenção das mídias mais tradicionais, o que o fez ganhar mais força e, conseqüentemente, aumentando sua divulgação. Outro ponto de grande importância na criação de empatia e proximidade com o público foi o sempre exposto e grifado compromisso das empresas em não demitir nenhum funcionário e, mais importante, assegurar que ninguém seria colocado em risco desnecessário. Assim, o quadro foi mantido que diversos funcionários em casa – devido ao risco de exposição nos transportes coletivos ou pela idade – e a manutenção dos serviços sendo feita apenas pelos funcionários que moravam no entorno do estabelecimento.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Imprevisibilidade da Pandemia por COVID e o novo normal

Percebemos ao longo dos anos que os estudiosos sempre tentaram entender ou prever como as empresas e o mundo mudariam seu rumo. Evolução da tecnologia, economia local e mundial, a saúde do planeta e os recursos naturais, todos estes temas, dentre outros, sempre foram alvo de estudos em diversas áreas. Porém, uma pandemia, por mais que possuamos histórico, definitivamente estava fora de qualquer projeção ou planejamento estratégico feito por todos em 2020 (ou em qualquer ano). Mesmo já sendo uma recorrência em menor escala e os especialistas constantemente alertando sobre as possibilidades cada dia maiores de vivenciarmos epidemias e pandemias mais brutas e talvez mais letais que a que ainda estamos vivendo, o impacto disso na sociedade e nas economias local e mundial, ainda é uma área que ainda não possui muitos estudos.

Após o forçado e repentino isolamento, além da suspensão de diversos setores da economia, este assunto passou a demandar uma análise mais minuciosa e, aos poucos, após 20 meses do susto, já podemos encontrar cada vez mais artigos e estudos sobre este momento tão delicado que o mundo vive há quase 2 anos. Para além área da saúde, que até então parecia exclusiva para tratar temas relacionados a epidemias e pandemias, as ciências sociais, econômicas, da saúde mental e, até mesmo ambiental, nunca se viram tão necessitadas de olhar para fora, para um assunto espinhoso e, até ontem tão distante de nós, e da extrema necessidade de estudos sobre os impactos desses eventos na vida como conhecemos, em todos os aspectos dela. Além do impacto social e voltando à questão sanitária, apesar de estarmos relativamente avançados no quesito de vacinação do público, ainda carecemos de estudos mais esclarecedores sobre o COVID-19 e suas variantes, sobre o tempo da cobertura vacinal e o que nos aguarda no futuro.

O termo “Novo Normal” veio se popularizando muito provavelmente quando começamos a perceber os primeiros reflexos de relaxamento do isolamento social que, até então era o meio mais eficiente de se evitar a contaminação por COVID. Neste momento, vimos os negócios que dependiam diretamente da presença de pessoas para funcionar viver seu momento de maior provação. Em todo momento, era comum ouvir pessoas almejando que as coisas voltassem à normalidade. Porém, Losada e Paulista deixaram evidente que essa visão de normalidade pré-pandemia é distorcida e romantizada:

(...)a pandemia deixa exposta nossa dificuldade de convivência. O aumento dos conflitos gerados pelo confinamento clama por aportes que, de forma simples e eficaz, orientem nossas relações interpessoais. (...) O que chamamos de “normalidade”, pré-pandemia, não tem nada de normal. A Intolerância, a concentração excessiva de renda, as desigualdades, os abusos de diversas naturezas, a violência no âmbito familiar e grupos minoritários, o estresse no trabalho, os conflitos internacionais, religiosos e étnicos, os variados tipos de racismo, o descuido com o meio ambiente e tantos outros enquadramentos, constituem apenas uma habitualidade, que não pode ser chamada de “normal”. Nos habituamos a esses padrões viciosos de proceder, tão arraigados que nos aprisionam. E pior: em geral, nem nos damos conta deles. Foi preciso uma pandemia para que essas condutas fossem expostas de forma tão evidente, gerando a necessidade de encará-las, para que no futuro haja um modo “pós habitual”, coma construção de uma verdadeira “normalidade”, onde o respeito pelas diferenças, a solidariedade, a empatia e a compaixão façam parte natural da conduta humana. (LOSADA & PAULISTA, 2020, p. 158-159)

Conforme dito pelos autores, o que é encarado como “normal” é apenas a habitualidade a um mundo cuja atmosfera se tornou rarefeita de valores humanos. O ser humano estava tão habituado a tantos problemas que a normatização de mortes era algo comum. Porém, o fato do coronavírus ter vindo de modo tão inesperado e surpreendente, causou um efeito de reavaliação de valores generalizada. Não estávamos mais vivendo o dia a dia com problemas locais e pontuais. O mundo inteiro estava sendo assolado pelo mesmo problema e a quantidade de mortos só aumentaria a cada dia.

Deste modo, a citação de Luís Mauro Sá é extremamente relacionável:

A dimensão planetária do evento chama atenção. Não se trata mais de um fenômeno localizado em algum país ou continente, ou restrito a um determinado grupo ou região. Como nas mais ousadas ficções científicas, a espécie humana é atacada por um vírus que, curiosamente deixa intacta todas as outras formas de vida. Em algumas obras ficcionais, eventos dessa magnitude marcam o final do mundo como conhecemos e o começo de uma nova etapa. (SÁ, 2020, p. 105)

Podemos perceber que constantemente o conceito do termo “novo normal” é usado para representar o período pós pandemia. Este termo se popularizou no senso comum principalmente pela utilização na mídia durante a pandemia. No entanto, as aspas

são frequentemente usadas pelos estudiosos em virtude de haver uma convergência de que não se pode considerar “normal” uma sociedade que não está pautada nos valores humanos.

A pandemia trouxe à tona a necessidade de focar em valores que fossem importantes ao coletivo somada ao movimento de que temos que nos proteger com o distanciamento social e principalmente as pessoas dos grupos de risco. E neste meio, surgiram alguns incentivos em diversas mídias que devemos ajudar os pequenos comerciantes. Mesmo com os indivíduos “normóticos”, conforme explicado na citação a seguir de Robson Santarém, o senso de comunidade ainda falou na maioria das pessoas e pudemos realmente ver um real interesse pelo coletivo durante os períodos iniciais da pandemia.

O normótico torna-se insensível, incapaz de questionar, aliena-se e aceita a situação, porque dela se beneficia, ou vive como autômato e prefere não se mover para transformá-la ou nem tem consciência da sua própria responsabilidade. Assim, a transfere sempre para os outros isentando-se da sua participação. Cada um cuida de si, de suas próprias necessidades e em geral das imediatas e, ignorando as necessidades dos demais, extrai tudo o que se pode sem nada oferecer, até chegar o dia da completa exaustão. (SANTARÉM, 2016, p. 28)

## 2.2 Valor humano e o retorno para sociedade

Porter & Kramer já haviam dito que era necessário criar uma relação entre negócios e sociedade a fim de evoluir o modo de empreender do capitalismo (PORTER & KRAMER, 2011) onde a eficiência do sistema é utilizada para criação do valor econômico assim como ir de encontro das necessidades da sociedade (RODRIGUES & COMINI, 2016). Estas características são muito comuns nas chamadas B Corporations. A B-Corp é a empresa responsável pela certificação concedida para empresas que possuem em seus valores um comprometimento tangível de responsabilidade socioambiental.

Conforme Porter e Kramer (2011), o sistema de capitalismo está vivendo num cerco e as companhias são vistas como sendo a causa de todos os problemas da sociedade, principalmente pelo lucro excessivo muitas vezes visto como à custa da sociedade. Deste modo, conforme citado anteriormente junto a fala de Reich, empresas como a Casa Porto

vão na contramão deste pensamento, indo muito além do que a maioria das empresas agem como sendo filantropia, atuando em conjunto com a sociedade e fazendo o máximo para incluir as pessoas nessa equação. “Os negócios precisam ser reconectados entre o sucesso da companhia e progresso social” (PORTER & KRAMER, 2011). Neste âmbito, a Casa Porto fez um excelente trabalho, tentando manter em seu quadro de funcionários, moradores da região do Largo de São Francisco da Prainha, onde o estabelecimento é localizado, além de deixar claro que não obrigariam a trabalhar presencialmente e nem demitiriam nenhum funcionário dos grupos de risco.

O governo por sua vez precisa regular para que este valor compartilhado não seja algo difícil de alcançar, de uma maneira que as empresas vejam como um fator competitivo positivo. A indefinição dos limites entre atividades de sucesso com e sem fins lucrativos é um dos grandes sinais de que criar valor compartilhado é possível (PORTER & KRAMER, 2011). Para os autores, valor compartilhado não é sobre valores pessoais, nem sobre “compartilhar” valores já criados pelas empresas. Trata-se de “expandir a gama de valor econômico e social” (PORTER & KRAMER, 2011). As empresas precisam criar valor econômico pela criação de valor social. Para Porter e Kramer (2011), existem três maneiras distintas para realização disto: recriar produtos e mercados, redefinir produtividade na cadeia de valores e construir grupos industriais nas locações da empresa. Cada uma dessas partes é uma peça importante no círculo virtuoso do valor compartilhado, aumento o valor em uma área faz com que aumente as chances e oportunidades nas outras. Através das ações do estabelecimento, fica claro que o objetivo sempre foi fazer com que a região do Largo da Prainha crescesse. Uma atitude simples e prática foi o foco em contratar pessoas da região para trabalhar durante o período mais crítico no início da pandemia. A Casa Porto nunca teve medo de expor sua situação e pedir ajuda quando foi necessário.

Beck diz que a solidariedade por medo, nos tempos atuais, vem crescendo e se tornando uma grande força política, substituindo a solidariedade por carência (BECK, 2000). Porém, o trabalho da Casa Porto passa longe desses termos. É evidente que todo o histórico político do estabelecimento é um fato determinante para manterem esse elo de parceria com seus clientes, tornando esse apelo por ajuda em algo totalmente genuíno e sincero. Ideia que também é reforçada com a citação de Lipovetsky que diz:

A ética nos negócios não é em nada uma moral desinteressada: é um novo instrumento de valorização das empresas no mercado (LIPOVETSKY, 2008, p. 47).

Existe uma linha tênue na Responsabilidade Social Corporativa (RSC) que, para muitas empresas, é vista como um custo, uma taxa de caridade. Porém, pode ser uma fonte de oportunidade, inovação e acima de tudo: vantagem competitiva (PORTER & KRAMER, 2006). O mais complexo quando se fala de RSC é que a maioria das empresas só se dá conta do problema quando são questionadas pelo público que as responsabilizam por problemas que eles não imaginavam serem de sua alçada. Como disse Joel Bakan:

A retórica benevolente e as ações de responsabilidade social corporativa podem criar imagens corporativas atraentes, e provavelmente fazem algum bem ao mundo. Mas, no entanto, elas não mudam a natureza institucional fundamental da corporação. Seu compromisso inabalável com seu próprio interesse (BAKAN, 2008, p. 60).

Porter & Kramer já haviam dito que lucro envolvendo propósito social representa uma forma maior de capitalismo – uma que fará a sociedade crescer rapidamente enquanto as empresas crescem cada vez mais. É o passo necessário para que haja uma mudança realmente relevante e necessária. O resultado é um ciclo positivo de prosperidade entre empresa e sociedade, que leva os lucros a durarem (PORTER & KRAMER, 2011). Porém, a Casa Porto conseguiu reinventar o seu negócio aonde as pessoas foram agentes dessa mudança. Esse movimento pode ser comparado à frase de Bakan:

O domínio corporativo não é inviolável. Quando as pessoas se unem, se organizam e tem fé em si e nas outras, a insatisfação pode tornar-se fonte poderosa de vulnerabilidade para as corporações e para os governos que as apoiame lhes dão poderes (BAKAN, 2008, p. 201).

Batendo de frente ao que Dupas pontua sobre o efeito que o sistema capitalista pode ter nas pessoas, apesar da impossibilidade de se retirar do sistema, negócios pequenos e com responsabilidade social mostram que é possível subverter um pouco da lógica capitalista. Não apenas pelo discurso hipócrita da filantropia, mas também pela manutenção da sobrevivência da sociedade, dos seres e do meio que a compõe.

O sistema capitalista escapa ao controle social porque surgiu no curso da História como uma poderosa estrutura “totalizadora” à qual tudo o mais, inclusive seres humanos, deve se ajustar, e assim provar sua “viabilidade produtiva (DUPAS, 2005, p. 48).

### 2.3 A ideologia liberal e a precarização do trabalho moderno

Com o surgimento da administração científica, baseados na visão de Taylor e Fayol, as organizações buscavam padronizar seus processos visando alta produtividade e otimização dos seus recursos. Na linha industrial, vamos do discurso sobre diminuição da ociosidade de operários e máquinas, tornando-os partes complementares e quase fundidas de um sistema de produção e a padronização da produção visando a maximização dos lucros, até sua evolução, baseando-se nos estudos de Walter A. Shewhart, W. Edwards Deming e passando pelo Toyotismo e chegando no “Total Quality Control”.

O TQC pode ser definido como a busca pela perfeição com o intuito de atender a expectativa dos clientes. Para Barros (1996) qualidade divide-se em dois pontos de vista: Qualidade do ponto de vista de quem produz, diz respeito a normas e procedimentos de fabricação, e Qualidade do ponto de vista de quem consome, é uma visão subjetiva da qualidade e se refere ao que o cliente espera do produto.

Claudio Gurgel (2005), ressalta que esse tipo de produção, onde temos flexibilização e despadronização (em oposição aos princípios clássicos) de todas as partes da cadeia como a demanda, oferta e das relações de trabalho, cumpre o papel ilusório, ainda que alusivo ao real, de conformar a sociedade para a reprodução.

Trabalha-se com a falsa ideia, difundida por Toffler, de que estamos diante de um novo artesanato, quando se eleva a exploração do trabalho, como somente no primórdio do capitalismo se tem notícia. Reunindo os trabalhadores em células de produção, de modo a operarem múltiplas máquinas, implementa-se uma multifuncionalidade que mais uma vez inverte a realidade: com aparência de trabalho não-alienante promove a mais intensa e extensa alienação de valor (GURGEL, 2005).

Nos levando ao cenário que Guilherme Terreri Lima Pereira (como Rita Von Hunty) cita no seu vídeo “Home Office”, onde diz:

(...)a gente vai olhar de volta para o nosso tempo e vai conseguir perceber, claramente, que a gente viveu o desmonte da identidade do trabalhador enquanto trabalhador e do indivíduo enquanto indivíduo.

Chiavenato em seu livro “Teoria Geral da Administração” fala sobre as bases do pensamento administrativo, que nasceram das ideias básicas dos economistas clássicos liberais, e diz:

As ideias liberais decorrem do direito natural: a ordem natural é a ordem mais perfeita. Os bens naturais, sociais, e econômicos humanos são inalienáveis e existe uma harmonia preestabelecida em toda a coletividade de indivíduos. Segundo o liberalismo, a vida econômica deve afastar-se da influência estatal, pois o trabalho segue os princípios econômicos e a mão-de-obra está sujeita às mesmas leis da economia que regem o mercado de matérias-primas ou o comércio internacional. Os operários, contudo, estão à mercê dos patrões, que são os donos dos meios de produção. A livre concorrência é o postulado principal do *liberalismo econômico*.

As ideias básicas dos economistas clássicos liberais constituem os germes iniciais do pensamento administrativo de nossos dias. Adam Smith (1723-1790) é o fundador da economia clássica, cuja ideia central é a competição. Embora os indivíduos ajam apenas em proveito próprio, os mercados em que vigora a competição funcionam espontaneamente, e modo a garantir (por algum mecanismo abstrato que Smith chamava de a mão invisível que governa o mercado) a alocação mais eficiente dos recursos e da produção, sem que haja excesso de lucros. Por essa razão, o papel econômico do governo (além do básico, que é garantir a lei e a ordem) é a intervenção na economia quando o mercado não existe ou quando deixa de funcionar em condições satisfatórias, ou seja, quando não ocorre competição livre (CHIAVENATO, 2004, p36).

É evidente que, por mais que a Administração enquanto Ciência se coloque num lugar estéril de ideologia, como se fosse produzida num lugar isolado, sem influências da sociedade de seu tempo, essa imagem é, em si, uma construção ideológica (GURGEL, 2005).

A origem etimológica da palavra “Ideologia”, criada por Destutt de Tracy, somando as palavras gregas “idea” e “logos”, pode ser traduzida como um “estudo das ideias” ou “estudo do ideal”. Guilherme Terreri Lima Pereira (como Rita Von Hunty) se desdobra sobre o termo usando textos de Marx e Engels (A Ideologia Alemã), Raymond Williams (Palavras Chave), Slavoj Žižek (Um mapa para ideologia) e Terry Eagleton

(Ideologia uma introdução), e fala sobre como a apropriação do termo por líderes conservadores, transviou seu significado para “um projeto de ideias mentirosos”, descolado da realidade, significado que hoje ainda é amplamente explorado pelo governo brasileiro.

Tal significado, porém, foi confrontado e desmontado por Marx e Engels em “A ideologia Alemã”. Guilherme Terreri cita que, nesta obra, Marx e Engels defendem que “ideias dominantes são uma cristalização ideal das práticas materiais das classes dominantes” e fala:

A classe dominante tem um meio de produção e um modo de produção que deslegitima e desvaloriza a vida. (...) essas ideias não percebem que a formação delas está intimamente ligada com as práticas que possibilitam que elas sejam formadas. (...) ideólogos ativos, criadores de conceitos, que fazem da atividade de formação da ilusão dessa classe sobre si mesma o seu meio principal de subsistência e, quando o trabalhador deixa de ser explorado, o burguês deixa de fazer dinheiro (TERRERI).

O entendimento da origem do termo, sua evolução e distorções conforme interesse das classes dominantes, nos leva ao entendimento de que, nenhum conceito é livre de ideologias, pois tudo o que criamos e produzimos é fruto da sociedade e do tempo no qual estamos inseridos. Vemos então que a origem do pensamento administrativo contemporâneo ao liberalismo, defende valores do cerne capitalista, como o individualismo do homem senhor de si, da geração e maximização de lucro pelas empresas e enriquecimento do detentor do capital em detrimento da exploração da mão de obra do trabalhador.

Mesmo após alguns autores como Follet (1997), Mayo (1953) e Barnard (1971) desmontarem a ideia do homem como parte da máquina e colocarem um olhar mais humanizado sobre o trabalhador, substituindo o individualismo pelo discurso cooperativista (GURGEL, 2005), essas ditas novas relações de trabalho mantêm seu objetivo principal intacto: a maximização do capital.

Gurgel ainda fala sobre uma nova administração, mais participativa, sob o discurso de que “a cooperação é a forma mais eficaz de produzir e o verdadeiro caminho da produtividade. Entre o capitalismo, com o seu culto à liberdade sem regulação e ao individualismo, e o socialismo, com seu apego à coordenação, faz-se profissão de fé na cooperação.”.

Os discursos e métodos de “encantamento”, com inovações organizacionais, em que o controle e a mobilização da subjetividade dos trabalhadores aparecem enquanto ferramentas de gestão, uma vez que “é a 'alma' do indivíduo que é chamada para a produção” (Ana Carolina Horst; Lis Andréa Pereira Soboll; Édna Cicmanec, 2013, apud Lazzarato & Negri, 2001), configurando a cooperação complexa da nova produção capitalista (Ana Carolina Horst; Lis Andréa Pereira Soboll; Édna Cicmanec, 2013, apud Alves, 2011); e (iii) as inovações socio metabólicas, entendidas enquanto matrizes analíticas portadoras de múltiplas formas de precarização, objetiva e subjetiva, da força de trabalho (Ana Carolina Horst1; Lis Andréa Pereira Soboll2; Édna Cicmanec, 2013, apud Alves, 2011). O resultado de exploração e expropriação do que o trabalhador gera, tornam-se até mais cruéis. Gurgel ainda cita:

São os métodos e técnicas denominados empowerment, gestão participativa, círculos de qualidade, participação nos lucros, remuneração flexível, inversão da pirâmide e outros tantos procedimentos de descentralização do processo decisório e compartilhamento, cujo efeito é produzir aquilo que Cove (1983:291) não supunha mais possível: “a proposição de que todos os homens possam ‘possuir’”. Sob esta fantasia, promove-se o oposto: intensifica-se a expropriação e amplia-se o número de despossuídos, pelo efeito produzido com a redução de ganhos remuneratórios e acumulação de tarefas (GURGEL, 2005).

Dentro da sociedade brasileira, esse desmonte afeta desde o trabalhador classe média, autointitulado “liberal”, até o trabalhador desempregado, para quem é vendido o discurso de que “só não trabalha quem não quer” que se vê obrigado a trabalhar sob condições de extrema precariedade, vendendo sua mão de obra e sua vida para, assim, prover o mínimo para subsistência de sua família.

Nessa dinâmica vemos de um lado, a aderência ao do discurso contra a CLT, que se vende aos encantos do trabalho liberal abrindo mão de seus direitos trabalhistas (ou do que resta deles dentro da sociedade brasileira pós governo Temer) sob a falácia da “pejotização” ou da redução dos encargos trabalhistas, que resultarão em maiores salários. E do outro o indivíduo que, para garantir o mínimo para sobreviver, se submete a trabalhos extremamente precários, como as entregas por aplicativo, chegando até mesmo às formas de escravidão moderna.

Sobre o desmonte das leis trabalhistas, o juiz do trabalho e professor Jorge Luiz Souto Maior fala, em artigo para o blog da editora Boitempo, sobre o autor Luiz Carlos Amorim Robortella, que em 1994 já militava sobre a insustentabilidade da CLT num mercado competitivo e se posicionava a favor de seu desmonte, além de profetizar sobre o fim do “emprego” como conhecemos hoje:

Já há sinais disso. O mundo do futuro está nascendo completamente diferente do atual. Tudo indica que, daqui a uns dez anos, a grande maioria das pessoas trabalhará não mais em empregos fixos, mas como autônomos, em projetos que têm começo, meio e fim.

E como ficarão as licenças, férias e aposentadoria? Já nas primeiras décadas do próximo milênio, isso vai virar peça de museu porque, no novo mundo do trabalho, desaparecerá a relação de subordinação entre empregadores e empregados. Isso ocorrendo, desaparecerá quem conceda licenças, férias e aposentadoria.

A partir do governo de Temer e das reformas trabalhistas por ele encabeçadas, houve uma aparente recuperação da recessão de 2015/16, e crescimento de 1,1% em 2018. Porém, as medidas da reforma só fortalecem a flexibilização do trabalho, com enfraquecimento dos sindicatos e dos meios protetivos do trabalhador, além da constante crescente da taxa de desemprego (ALVES, 2021).

“O que o governo Michel Temer fez foi apenas dar prosseguimento (e aprofundar) a dita “flexibilização do trabalho” e o desmonte da CLT, iniciada com os governos neoliberais da década de 1990. A profunda crise do capitalismo brasileiro em meados da década de 2010, inserida no quadro da longa depressão capitalista a partir do crash financeiro em 2008 nos EUA, obrigou as várias frações da burguesia brasileira, operadora do Estado neoliberal, a “cuspir” o governo neodesenvolvimentista e aprovar as reformas estruturais adequadas para blindar o fundo público de acordo com seus interesses do capital financeiro; aumentar a exploração da força de trabalho visando retomar a taxa de lucro (a Reforma Trabalhista); e espoliar as riquezas da Nação de acordo com o cânone neoliberal.” (ALVES, 2021).

Esse cenário, financiado e orquestrado por e para a burguesia brasileira, nos traz até o cenário atual, onde o ministro da economia bolsonarista, ferrenho defensor da reforma da previdência e do sucateamento das leis trabalhistas, Paulo Guedes possui offshore milionária nas Ilhas Virgens - e defende a sub-taxação desse tipo de empreendimento.

Giovanni Alves, em artigo para a Boitempo, cita o economista do Dieese Clemente Ganz Lucio, que fala sobre o horizonte de empregos no Brasil e destaca que, em 2020, apenas 47,1% das pessoas com idade para trabalhar possuíam uma ocupação, ao passo que apenas 14,6% da população “desempregada” está buscando emprego. Enquanto 5,9 milhões de brasileiros desistiram de buscar empregos formais, dado as frustrações das buscas infrutíferas. O mesmo economista ainda salienta:

Só no trimestre julho-agosto-setembro de 2020, o país perdeu 788 mil postos de trabalho formal. Entre outubro de 2019 e setembro de 2020 o Brasil fechou 11,6 milhões de vagas de trabalho. Enquanto isso, os aluguéis subiram 25% em um ano (2020). E o índice Bovespa (apesar da fuga massiva do capital estrangeiro) vive dias de glória, a maior expressão da insanidade capitalista festejada por aqueles que representam a nata da classe dominante no Brasil (investidores rentistas-parasitários, banqueiros e empresários da devastação ambiental e da exploração das commodities).

Esse horizonte de desesperança leva milhões de brasileiros a procurar sua subsistência nos “empregos” de aplicativo, muito mais pautados no desespero do que incorporando o discurso empreendedor que os idealizadores dessa modalidade costumam vender.

Em matéria da CNN, segundo pesquisas pelo instituto Locomotiva, o Brasil tinha, até abril de 2021, aproximadamente 20% de sua população adulta - 32,4 milhões de pessoas – que utilizam algum tipo de app para trabalhar. Com crescimento de 19,4% desde o início da pandemia.

Essa “uberização” do emprego nos mostra uma outra face da burguesia, que antes, detentora dos meios de produção, fornecia ao trabalhador os equipamentos para produção. Todo o processo da atividade produtiva era de responsabilidade do capitalista, e por mais vacilantes que pudessem ser os contratos de trabalho, ainda havia algum tipo de vínculo.

Na medida em que já não necessita contratar o trabalhador como empregado e sequer necessita investir na maioria dos meios físicos que constituem o capital constante, o mais-valer apropriado pelo capitalista se torna maximizado em um patamar inimaginável para as empresas tradicionais, o que se revela um imperativo para que outras empresas passem a adotar modelos semelhantes de estruturação de seus negócios (FRANCODEISE & FERRAZ, apud SRNICEK, 2017).

O documentário “Vidas Entregues”, que acompanha, o dia a dia de alguns motoristas e entregadores de aplicativos, questiona os entrevistados sobre sua percepção do tipo de trabalho, e a resposta, em praticamente uníssono é: não tenho patrão, sou uma pessoa desesperada. Todos falam como a falta de perspectiva de um emprego de “carteira assinada” foi o motivador deles aderirem a essa modalidade de trabalho.

Ainda no documentário, é destacado o questionamento à certa das paralizações para melhores condições (se é que há maneiras de se melhorar as condições desta modalidade), um dos entregadores cita que o Ifood passou a bloquear quem aderisse às paralizações e chegou a fazer um mutirão de novos cadastros de entregadores, recorrendo ao exército de reserva que o cenário político e econômico atual proporciona.

O conjunto de trabalhadores é transformado em uma soma indeterminada de exército da ativa e da reserva, que se intercambia não nos ciclos de negócios, mas diariamente. [...] Diss o decorre que os postos de trabalho não podem ser fixos, que os trabalhadores não podem ter contratos de trabalho, e que as regras do Welfare tornaram-se obstáculos à realização do valor e do lucro, pois persistem em fazer dos salários - e dos salários indiretos - um adiantamento do capital e um “custo” do capital (FRANCODEISE & FERRAZ, apud OLIVEIRA, 2003, p. 136).

O capitalista migra de detentor dos meios de produção para mediador dos serviços, onde o meio de produção é de propriedade do prestador e sua propriedade se resume a virtual e intelectual. Esse cenário se mostra como a face mais cruel e eficiente do capitalismo e da ideologia liberal. Onde o trabalhador se torna senhor de si, não mais a mercê dos patrões, já que essa figura não existe mais, mas a mercê da própria sorte e vontades desse mediador não-patrão. A livre concorrência, postulado principal do liberalismo econômico, sai do âmbito macro das empresas para o individual, já que cada trabalhador agora é “sua própria empresa”.

Como resultado, temos quase metade das riquezas do país nas mãos de 1% da população, enquanto a grande base da pirâmide é diariamente moída e morta para garantir os confortos da classe média e a manutenção da riqueza dos mais ricos.

Na contramão deste cenário, e sempre pontuando críticas muito pesadas aos aplicativos de entrega e a forma precária, para não dizer irresponsável na qual trata os entregadores, a Casa Porto passou a buscar formas de continuar com suas entregas, mas

subvertendo um pouco a lógica destrutiva até então aplicada. Para isso, iniciaram um projeto chamado “Uber Vizinho”, onde motoristas de Uber levaram as entregas para a região onde moram, em sua volta para casa. As entregas tinham uma faixa de horário agendada, os motoristas recebiam por elas e não perdiam a corrida da volta para casa. Isso permitiu que o restaurante atendesse um range muito mais amplo que o em torno da região portuária do centro do Rio.

Logo em seguida, passaram a realizar suas entregas a partir de uma plataforma chamada “Delivery do Bem”, onde o site não lucra com os pedidos e toda a logística é de responsabilidade exclusiva do estabelecimento. Reestabelecendo assim, a relação funcionário x empresa, onde os entregadores passam a ser responsabilidade do restaurante, com o mínimo de garantias trabalhistas que, apesar de serem muito distantes do ideal, conseguimos enxergar uma “re-humanização” do trabalhador e uma reconstrução de sua identidade enquanto funcionário, não um “empreendedor senhor de si”, como vendido pelo discurso liberal.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Tipo de pesquisa

A metodologia utilizada para realização deste projeto, conforme Vergara (1990) é o método do Estudo de Caso. Iremos analisar a postura e declarações do estabelecimento Casa Porto desde o período em que foi dada como iniciada as restrições devido a pandemia por COVID em Março de 2020 até recentemente em 2021.

#### 3.2. População e Amostra

Apesar de inúmeras empresas estarem se reinventando durante este período no Rio de Janeiro e no Brasil, foi determinado realizar este estudo sobre a Casa Porto devido ao conhecimento prévio do estabelecimento, assim como seu viés sociocultural.

#### 3.3. Definição do período de análise

Conforme citado anteriormente, as medidas restritivas da pandemia foram iniciadas no Rio de Janeiro em março de 2020. Deste modo, será analisada o período de março de 2020 até setembro de 2021.

#### 3.4. Análise de dados

Usamos como comparativo o modo como a empresa operava antes da pandemia e o modo como opera hoje. Todas as afirmações sobre como o estabelecimento atuou, assim como decisões e *modus operandi*, foram postadas publicamente em suas redes sociais e, os responsáveis pelo local sempre deixaram tudo que faziam de modo transparente, além de se disporem a conversar com quem quer que tivesse dúvidas ou que queira conhecer mais sobre a Casa Porto.

#### 3.5. Limitações da pesquisa

Nem todos os estabelecimentos possuem uma atividade tão direta, intensa e humana em suas redes sociais. Não é qualquer dono de estabelecimento que sempre se encontra à disposição para uma conversa, discussão, debate ou simplesmente jogar conversa fora, onde pode-se conhecer sobre suas motivações e ideais para seu estabelecimento. Deste modo, ficamos rendidos a ausência de outros exemplos para comparações pois pouquíssimos estabelecimentos em nossa cidade poderiam se comparar a este.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A história da força de mudança que hoje é Raphael Vidal começou bem antes da Casa Porto ser inaugurada. Saiu de casa aos 13 para morar com os tios e aos 16 ingressava na Faculdade de Filosofia no Centro do Rio de Janeiro. Seu primeiro emprego na antiga livraria que funcionava dentro do Paço Imperial, lhe abriu caminho para posteriormente, entrar no ramo editorial e, em 2012, organizar o projeto FIM – O Fim de Semana do Livro no Porto, um festival literário no Morro da Conceição. Com o sucesso do festival, Vidal foi convidado a trabalhar no Museu de Arte do Rio. Ao esbarrar com um vizinho a caminho par ao trabalho, soube que ele devolveria um sobrado no Largo de São Francisco da Prainha que foi utilizado para eventos e também como depósito de bebidas. Assim ele alugou o sobrado, negociou a demissão do MAR e com a rescisão, reformou o sobrado, apresentou uma proposta de um centro cultural ao projeto Porto Maravilha e assim nascia a Casa Porto com oficinas e cursos durante o dia e apresentações dos alunos à noite. Mesmo sendo premiado e com diversos apoios ao longo dos anos, após o período de Copa do Mundo e Olimpíadas no Rio de Janeiro, a Casa Porto não conseguiu mais se manter como centro cultural, e em 2018 ela se tornou como conhecemos hoje.



Figura 1 – Raphael Vidal no Largo de São Francisco da Prainha.

Em seu Caso para Ensino, Vinha e Lopes citaram algo que seria determinante para o futuro dos estabelecimentos, conforme dados da ABRASEL:

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), o setor de bares e restaurantes figurava como um dos mais afetados pelas medidas de quarentena e consequente restrição na circulação da população. O impacto em potencial nos empregos do setor era preocupante (VINHAS & LOPES, 2021).

É difícil imaginar como um estabelecimento comercial que depende única e exclusivamente da presença de seus clientes conseguiria contornar uma das maiores pandemias da história. Na esperança de que as coisas melhorariam rápido, a Casa Porto, que começou em 2013 como centro cultural até chegar a um bar e restaurante, optou por abrir seu estabelecimento nos primeiros dias em horário reduzido (apenas durante o almoço até o fim da tarde) e determinaram que todos os funcionários que precisavam utilizar transporte público e fossem do grupo de risco ficassem em casa. Deste modo, eles começaram a dar os primeiros passos para iniciarem suas atividades via delivery. Eles optaram, inclusive, por reduzir o cardápio e manter um preço fixo em uma refeição simples. Totalmente abaixo do valor comum de uma refeição na região. Dias antes, já haviam começado as tentativas de acordos junto à prefeitura.

Em poucos dias nesta nova realidade, eles começaram a atender via delivery utilizando a plataforma Uber Eats por ter sido a mais rápida na aprovação. Posteriormente eles também entraram no iFood. Porém, devido às altas taxas e irresponsabilidade praticadas por ambas empresas, cada vez mais a Casa Porto demonstrou sua insatisfação com os serviços prestados e começaram a tentar realizar suas entregas com funcionários próprios.

Em um primeiro momento apenas em localidades próximas do estabelecimento. Apesar das dificuldades, eles estavam conseguindo atender a uma gama maior de clientes. Culminou com a decisão deles poucos dias depois de não atenderem mais presencialmente. Deste modo, passaram a trabalhar integralmente nas modalidades de retirada e delivery. Eles também estenderam seu tempo de funcionamento (fechando um pouco mais tarde) e passaram a fazer um rodízio dos funcionários, apenas os que moravam próximos do local.

Em paralelo, eles criaram uma campanha de financiamento coletivo que chamaram de “Pendura Invertida”, onde os clientes pagariam “qualquer valor” para ajudar o

estabelecimento com as contas e, quando retornassem às atividades de portas abertas, poderiam consumir esse valor pago antecipadamente. Durante esse período inicial, eles sempre deixaram clara a situação em que estavam e o impacto negativo que eles causariam em diversas famílias caso suspendessem de vez suas atividades. Essa sinceridade foi bem-vista pelo público que abraçou a Casa Porto e começou a divulgar o local. Em pouco tempo, o dono Raphael Vidal já estava dando entrevistas à veículos de informação sobre como eles estavam “se virando” para manter o bar em funcionamento.

Aproveitando a popularidade, eles criaram a campanha “A gente não quer só comida” e passaram a incluir um livro surpresa de sua biblioteca livre para os clientes que doassem R\$ 10,00 nos pedidos realizados. Eles solicitavam que os clientes falassem um pouco sobre si para que assim pudessem escolher um livro que melhor combinasse com o cliente. Também para ajudar, eles criaram a “Gorjeta em tempos de quarentena” que é um valor mínimo (e opcional) de R\$ 2,00 que vai diretamente para a equipe. Ainda na onda da fama que a Casa Porto vinha ganhando nas mídias, e obviamente com o apoio dos muitos clientes que também eram amigos, eles começaram com o “Uber Vizinho”, que consistia em pessoas que moravam em regiões onde o delivery da Casa Porto não alcançava e, levava pedidos feitos “por fora do aplicativo” no final do dia.



Figura 2 – Acervo de livros da Casa Porto.



Figura 3 – Equipe de delivery independente da Casa Porto.

Por volta de abril de 2020, após 1 mês do início do caos e do funcionamento por delivery, a Casa Porto adotou um esquema próprio de entrega para fugir das altas taxas e declaradamente não corroborar com a exploração e irresponsabilidade com os entregadores pelos aplicativos. Com uma frota ainda pequena, eles desenvolveram um sistema próprio via whatsapp para receber e controlar os pedidos e, dia a dia, começaram a aumentar sua frota independente de entregadores, sendo a grande maioria, moradores da região. Inclusive, toda equipe de delivery recebe pagamento extra devido ao risco. Para incentivar os pedidos pelo delivery independente, eles começaram a oferecer 10% de desconto (valor que nas contas eram as taxas dos aplicativos). Todo esse período inicial em que a “Pendura Invertida” foi divulgada, eles sempre deixaram claro que não era doação. Todo valor pago seria revertido, sem descontos. E no final do 2º mês, eles

colocaram seu cardápio no delivery, visto que antes eram apenas refeições com bebida e sobremesa à um preço fixo. Sempre deixando claro que os fornecedores eram os mesmos e os trabalhadores também continuavam sendo a população do entorno da região portuária.

Nesse período, eles também começaram a campanha junto com a Ação e Cidadania para arrecadar cestas básicas para famílias carentes, começando pela Zona Oeste. Em paralelo, também criaram o #MovimentoCasaPorto onde decidiram unificar todo meio de ajuda possível que as pessoas poderiam colaborar.

Para além de sermos um pequeno negócio local, assumimos a responsabilidade de insistirmos pelos nossos ideais diante da imensidão do mundo. E isso se intensifica diante de uma pandemia. Por isso resolvemos unificar as ações em uma campanha, que dá para você todas as possibilidades que temos para diminuir os impactos do isolamento social. Essa é a ideia. Tudo que forneceremos vem também de outros pequenos negócios. Os valores cobrados já contam com serviço de transporte, taxas da plataforma e todo o aparato de segurança sanitária necessário para as ações. Aqui a recompensa é ajudar o outro. Escolha onde agir. Colabore. Mude a realidade. Seja parte do movimento. (CASA PORTO, 2020)

A aproximação da Casa Porto com o público foi avassaladora nos primeiros meses. Um grupo de whatsapp foi criado com clientes e equipe apenas para baterem papo e fazerem planos. A comunicação nas redes sociais ficou cada vez mais direta e sincera. O estabelecimento não queria fechar e sabia que seus clientes eram a chave para ajudarem, visto que o governo não havia feito nada até então e não havia nenhum indício que iria interferir. Quando o “atendimento por whatsapp” ficou popular, eles inclusive se disponibilizaram publicamente a ensinar para outros estabelecimentos como era a logística deles. Nunca foi uma competição, mas sim uma luta por sobrevivência mútua.

Quando os estabelecimentos começaram a reabrir em Junho por conta dos decretos municipais, estaduais e federais, eles humildemente informaram que respeitavam os que o fariam, mas iriam seguir apenas no delivery por não acreditarem que seria seguro o suficiente e que o risco não compensaria.

A única autoridade que a Casa Porto segue agora é a preservação da vida. O que nenhum dos decretos considera importante. (RAPHAEL VIDAL, 2020)

Quando eles optaram por reabrir ao público, começaram bem timidamente, oferecendo agendamento à uma quantidade específica de clientes para que ocupassem apenas as mesas que ficam ao lado das varandas. Eles retornaram nestas condições em Agosto de 2020 e seguem assim até hoje. Toda postagem em suas redes sociais é acompanhada por alguns comentários de clientes que reclamam que não conseguem agendar uma mesa, justamente devido à grande concorrência, tornando-se um estabelecimento disputadíssimo pelos antigos clientes e novos que caíram nas graças da Casa Porto no período mais crítico.



Figura 4 – Salão da Casa Porto após reabertura.

Em Fevereiro de 2021, Raphael Vidal anunciou em suas redes sociais que abriria mais dois estabelecimentos. Num período em que diversos locais fecharam, é uma

esperança ver quem ainda consegue ter forças para levantar projetos e, acima de tudo, se importar e muito com a região em que se encontra. A declaração a seguir feita por Raphael Vidal na rede social da Casa Porto no início deste ano deixa seu sentimento bem claro:

Invejava os botequins com calçada, comporta pra rua. Lá de cima, no sobrado da Casa Porto, me perguntava a razão de tudo ser sempre muito difícil. Nunca foi suficiente só abrir as portas pras pessoas entrarem. Tomar aquele imóvel em um segundo andar numa extensão da rua foi um trabalho pesado de formiguinha, que contou - e só agradeço - como abraço que a cidade nos deu. Isso passou e enfim estar no alto deixou de ser um desafio: virou um privilégio.

E justamente nesse momento os vizinhos amigos proprietários de imóveis aos pés do Morro da Conceição começaram a me procurar. Surgiram novos desafios que há alguns anos eram antigos desejos. Encarei, como tudo na vida. E em breve a Casa Porto será um guarda-chuva de outros pequenos negócios locais. Agora não teremos só rua, mas calçadas, largos, becos... e prometo tomar cuidado com meus sonhos.

Em breve nascerá o @bafodaprainha, uma celebração ao churrasco do jeito que carioca faz. Uma homenagem aos churrasquinhos da Zona Oeste e da Zona Norte, que vivi durante muitos anos da minha vida. Um brinde também a memória do meu pai, que me ensinou que é possível fazer churrasco sem precisar gastar rios de dinheiro: queimar uma carne pode ser cotidiano e simples.

E um pouquinho depois nascerá o @tatui.bar. Um botequim entre o mar e o morro. Peixes, frutos do mar e conservas da terra servidos frescos num beco escondido onde nasceu o primeiro rancho carnavalesco da cidade. Será um presente pra Região Portuária do Rio.

Sou maluco? Abrir enquanto muitos fecham? Sou. Mas tem outros malucos anônimos que acreditam nessas maluquices. O meu segredo pra tudo dar certo é mostrar que é possível o foco da gestão de um negócio ser nas ciências humanas e não nas exatas. Saber esperar também é fundamental: aprendi que o tempo é rei.

Vocês fazem parte disso tudo e eu não guardo segredo por muito tempo. Em tempos de tragédias é importante compartilhar alegrias.

O paraíso pra mim é um botequim.

Somos insistência! (RAPHAEL VIDAL 2021)



Figura 5 – Largo de São Francisco da Prainha.

A Casa Porto segue em atividade indo contra a maré. E como eles sempre fazem questão de lembrar em suas redes sociais a cada momento de dificuldade: “Somos insistência.”



Figura 6 – Equipe Casa Porto no dia do Orgulho LGBTQIA+ 2021.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho mostra as estratégias adotadas pela Casa Porto para driblar as consequências da Pandemia de Covid-19, que ainda segue nos assolando. Passamos também pela contextualização da ideia de uberização e precarização do trabalho modernos e como a empresa analisada também subverteu essa lógica.

Nele, conseguimos observar que a criação de valor compartilhado e responsabilidade social traz à população do entorno um sentimento de pertencimento, sentimento esse que se traduz na luta pela sobrevivência de uma empresa por parte de seus clientes e funcionários. Assim como o dito por Porter & Kramer, que o lucro envolvendo propósito social representa uma forma maior de capitalismo – uma que fará a sociedade crescer rapidamente enquanto as empresas crescem cada vez mais. É o passo necessário para que haja uma mudança realmente relevante e necessária. O resultado é um ciclo positivo de prosperidade entre empresa e sociedade, que leva os lucros a durarem (PORTER & KRAMER, 2011).

Inseridos dentro do sistema capitalista, o que podemos fazer para subverter um pouco a lógica é a criação dessa responsabilidade social da empresa para com seus consumidores, tornando toda a população atingida pela empresa, agente de mudança naquele meio.

Para isso, indo contra a corrente da desresponsabilização do empregador por seus empregados, a Casa Porto assume seu lugar de empresa e as responsabilidades negligenciadas pelas plataformas de entrega, até se desprender completamente delas.

O crescimento de um restaurante em tempos de fechamento de portas de estabelecimentos do tipo, com inclusive expansão dos negócios e consequente revitalização da região a qual pertence, nos mostra que atuar de maneira colaborativa e consciente junto à comunidade, não se dobrando a falta de apoio governamental e materializando o que os autores PORTER & KRAMER falam sobre valor compartilhado. Que não se trata sobre valores pessoais, nem sobre “compartilhar” valores já criados pelas empresas. Trata-se de “expandir a gama de valor econômico e social” (PORTER & KRAMER, 2011).

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. **Organizações, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2019.

**A catástrofe do trabalho no Brasil**, disponível em:

<https://educacao.uol.com.br/disciplinas/historia/liberalismo-e-democracia-as-bases-filosoficas-da-democracia.htm> Acesso em: 20 nov. 2021

B CORPORATION. Disponível em: [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net). Acesso em: 21 out. 2021

BAKAN, Joel. **A corporação: a busca patológica por lucro e poder**. Trad. de Camila Werner. São Paulo: Novo Conceito, 2008.

BECK, Ulrich. **Sociedade de Risco: rumo a uma outra modernidade**. Trad. De Sebastião Nascimento. São Paulo: Ed. 34, 2000.

CASA PORTO. Disponível em: [www.instagram.com/casaporto.rio](https://www.instagram.com/casaporto.rio). Acesso em: 29 out. 2021

**Cerca de 11,4 milhões de brasileiros dependem de aplicativos para ter uma renda**, disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/business/cerca-de-11-4-milhoes-de-brasileiros-dependem-de-aplicativos-para-ter-uma-renda/> Acesso em: 20 nov. 2021

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da Administração**: Rio de Janeiro, Elsevier, 2003

COMINI, G. M., BARKI, E., & AGUIAR, L. O Novo Campo dos Negócios com Impacto Social. **Negócios com Impacto Social no Brasil** (pp. 41-64). 1.ed.São Paulo: Peirópolis, 2013

**De novo a falácia da redução de direitos trabalhistas**, disponível em:

<https://blogdaboitempo.com.br/2016/05/23/de-novo-a-falacia-da-reducao-de-direitos-trabalhistas/> Acesso em: 09 out 2021

**Desigualdade no Brasil cresceu (de novo) em 2020 e foi a pior em duas décadas**, disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/business/desigualdade-no-brasil-cresceu-de-novo-em-2020-e-foi-a-pior-em-duas-decadas/> Acesso em: 10 out 2021

DOS REIS, C. N. A Responsabilidade Social das Empresas: O Contexto Brasileiro em Face da Ação Consciente ou do Modernismo do Mercado? **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 279-305, maio/ago; 2007.

DUPAS, Gilberto. **Atores e poderes na nova ordem global: assimetrias, instabilidades e imperativos de legitimação**. São Paulo: Ed. UNESP. 2005.

FISCHER, R. M., COMINI, G. M. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração**, 47(3), 363-369, 2012.

Doi:10.5700/rausp1044

**Guedes defende nova modalidade de contratação trabalhista**, disponível em:

<https://www.correiodopovo.com.br/not%C3%ADcias/pol%C3%ADtica/guedes-defende-nova-modalidade-de-contrata%C3%A7%C3%A3o-trabalhista-1.318177>

Acesso em: 10 out 2021

GURGEL, Claudio. **A gerencia do Pensamento** – a ideologia liberal na formação do Gestor, 2005

**Home Office**, disponível em:

[https://www.youtube.com/watch?v=ytpEq9eCol4&ab\\_channel=TemperoDrag](https://www.youtube.com/watch?v=ytpEq9eCol4&ab_channel=TemperoDrag) Acesso em: 10 out 2021

**Ideologia**, disponível em:

[https://www.youtube.com/watch?v=cowTCfoegsI&t=12s&ab\\_channel=TemperoDrag](https://www.youtube.com/watch?v=cowTCfoegsI&t=12s&ab_channel=TemperoDrag)

Acesso em: 10 out 2021

KORTEN, David C. **Quando as corporações regem o mundo**. Trad. de Anna Terzi Giova. São Paulo: Futura, 1996.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H. & SETIWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda., 2010.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H. & SETIWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Trad. De Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KIYAMA, R., COMINI, G. M., & D’MARIO, E. Criação de Negócios Sociais no Brasil: Um Estudo Exploratório. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro. ANPAD, 2014.

LATOUCHE, Serge. **Pequeno Tratado do Decrescimento Sereno**. Trad. de Claudia Berliner. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

LIPOVETSKY, Gilles. **Metamorfoses da cultura liberal: ética, mídia e empresa**. Trad. de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2008.

LOSADA, M. F. PAULISTA, G. O papel e o poder das equipes de trabalho e das organizações: aplicação do modelo de Losada e implicações no novo normal pós-pandemia do covid-19. **Revista Ciências Jurídicas e Sociais – IUR**, v. 1, n. 1, p. 157-185, set. 2020. Disponível em:  
<https://revista.institutouniversitario.com.br/index.php/cjsiurj/article/view/14> Acesso em: 21 out 2021

MARTINO, Luís Mauro Sá. O que temos coragem de aprender com estes tempos? In: Gustavo Barcellos *et al.* **Novo normal?** Provocações sobre tempo, liderança, relacionamento e o si-mesmo. Petrópolis: Editora Vozes, 2020. p. 105-148.

OLIVEIRA, J. T.; CRISPIM, S. F. Alteração no Modelo de Negócio e Implicações na Estrutura Organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...**Belo Horizonte. ANPAD, 2015.

**Paulo Guedes tem Offshore Milionária em paraíso fiscal**, disponível em:

<https://piaui.folha.uol.com.br/paulo-guedes-tem-offshore-milionaria-em-paraíso-fiscal/>

Acesso em: 21 out 2021

**Prática de gestão e controle da subjetividade dos trabalhadores:** a ideologia de encantamento em uma empresa de varejo, disponível em:

[http://pepsic.bvsa.lud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172013000100003](http://pepsic.bvsa.lud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172013000100003) Acesso em: 21 out 2021

PORTER, M. E., KEAMER, M. R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, February, 63–77, 2011.

PORTOCARRERO, F., DELGADO, Á. Negocios Inclusivos y generación de valor social. **SEKN Negocios Inclusivos: Iniciativa de mercado com los pobres de Iberoamérica**. (pp. 301-326). Washington – DC: IADB.

Raphael Vidal. Disponível em: [www.instagram.com/oraphaelvidal](http://www.instagram.com/oraphaelvidal). Acesso em: 29 out. 2021

REICH, Robert. **Supercapitalismo**. Trad. de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RODRIGUES, J.; COMINI, G. M. Movimento B Corporation no Brasil: Retrato das Empresas Certificadas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 40, 2016, Costa do Saúpe. **Anais...**Costa do Saúpe. ANPAD, 2016.

SABETI, H.; To Reform Capitalism, CEOs Should Champion Structural Reforms. Harvard Business Review. Retrieved from

<https://books.google.com.br/books?id=JbQTAAAAQBAJ&lpg=PT65&ots=OB1zynV9d>

[j&dq=To%20Reform%20Capitalism%2C%20CEOs%20Should%20Champion%20Structural%20Reforms&hl=pt-BR&pg=PT65#v=onepage&q&f=false](https://www.scielo.br/j/cebape/a/9NJd8xMhZD3qJVwqsG4WV3c/?lang=pt); 2011.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SANTARÉM, Robson. **Precisa-se (de) ser humano**: Valores humanos: educação e gestão. Petrópolis: Editora Vozes, 2016.

**Uberização do trabalho e acumulação capitalista**, disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/9NJd8xMhZD3qJVwqsG4WV3c/?lang=pt> Acesso em: 15 out 2021

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

**Vidas Entregues** - curta-metragem documentário, disponível em:

[https://www.youtube.com/watch?v=cT5iAJZ853c&t=473s&ab\\_channel=RenatoPrataBiar](https://www.youtube.com/watch?v=cT5iAJZ853c&t=473s&ab_channel=RenatoPrataBiar) Acesso em: 21 out 2021

VINHAS, V. Q., & LOPES, A. L. S. V. **Fique em Casa, a Casa Porto Entrega**:

Empreendedorismo Humanizado na Pandemia. Revista De Administração Contemporânea, 25(Spe), e200253. (2021).

WATTÉ, B. H.; LOPES, H. E. G.; TEIXEIRA, L. C. M. O modelo de negócios do New York Times e a mudança de posicionamento do jornal na era da internet. In:

ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...**Belo Horizonte. ANPAD, 2015.