

POSICIONAMENTO E *BRANDING* DA MARCA: O CASO DO GRUPO MADERO NA PANDEMIA DO COVID-19

Clarissa Gois | clarissa.1993@alunos.utfpr.edu.br

Gustavo Adrian Evans Ramirez | gustavoramirez@alunos.utfpr.edu.br

João Vitor Morais Rodrigues | rodrigues.2001@alunos.utfpr.edu.br

RESUMO

Esse artigo apresenta um estudo de caso sobre o Grupo Madero direcionado a refletir como temática principal, uma análise das declarações feitas pelo seu CEO em relação à crise global causada pela COVID-19, no início de 2020. Foi conduzido pelo objetivo analisar a percepção dos consumidores acerca do discurso do CEO do Grupo Madero no início da pandemia do Covid-19. E como o posicionamento pessoal de seu CEO afetou o *branding* do grupo, ao apresentar um discurso que não estava alinhado aos valores e a identidade da organização. Ao minimizar a gravidade do contexto pandêmico, o discurso proferido colocou as iniciativas e os valores defendidos pela marca em questão, pondo à prova o senso de consciência e responsabilidade social estipulados pelo conjunto de valores adotados pelo grupo. Dessa forma, esse estudo foi motivado pelo questionamento sobre as repercussões de tal acontecimento, e de como o mercado e os consumidores da marca reagiram diante dessa situação. Trata-se de um estudo exploratório, com a coleta de dados primários por meio de um questionário online que foi respondido por consumidores e potenciais consumidores da marca. Os resultados apontam para a intensidade do impacto dessa situação sobre as relações da marca com seus consumidores, compreendendo as maneiras por meio das quais, o posicionamento da organização pode afetar e ser afetada na percepção de seu público-alvo.

Palavras-chave: COVID-19, *Branding*, Posicionamento, Grupo Madero.

ABSTRACT

This case study presents the trajectory of Grupo Madero and reflects as its main theme, an analysis of the statements made by its CEO in relation to the global crisis caused by COVID-19 in early 2020, seeking to identify how his personal positioning represented a branding threat to the group, representing a contradiction to the values and identity that govern the group. By minimizing the severity of the pandemic context, the CEO of the group put the initiatives and values published and defended by the brand in question, putting to the test the sense of conscience and social responsibility stipulated by the set of values adopted by the group. Faced with this situation, the question arises: how consumers reacted to this situation, defining the objective of this study: to analyze the repercussions caused by the declaration of the CEO of Grupo Madero on its branding. This is a survey based on primary data that identifies the degree of impact of the situation on consumer relations, understanding the ways in which the brand's positioning can affect the perception of its audience.

Keywords: COVID-19, Branding, Positioning, Grupo Madero.

1. Introdução

No início de março de 2020 o mundo deparava-se com o que se estabeleceria como uma pandemia global causada pelo novo coronavírus, vindo a se consolidar como uma das maiores crises sanitárias e humanitárias dos últimos tempos. A COVID-19 foi fator responsável por milhões de mortes e trouxe grandes desdobramentos sociais e econômicos, colocando em questão a necessidade de conscientização e precaução por parte de cada indivíduo inevitavelmente submetido a este contexto.

Neste período o CEO de uma das redes de restaurantes mais prestigiadas em território brasileiro – o Grupo Madero – minimizava o quadro pandêmico com a declaração pública que repercutiu nas redes sociais, afirmando, em suas palavras: “não podemos parar por 5 ou 7 mil pessoas que vão morrer”. Utilizando um vídeo publicado em suas redes sociais, o CEO criticou as medidas de isolamento e o *lockdown* adotados como medida oficial global para conter a pandemia do coronavírus. Tal posicionamento foi de encontro aos valores pregados pelo Grupo Madero que apresenta em seu portfólio práticas, ideologias e ações socialmente conscientes e ativas, que promovem uma imagem de responsabilidade social prezada pela marca.

A manifestação da opinião do CEO, contrária à medida de segurança tomada pelo governo, foi objeto de uma repercussão notável pelas redes sociais. Internautas criticaram as declarações do empresário através de movimentos estabelecidos através de *hashtags* e posts diversos, visando expressar indignação perante o posicionamento da marca. Em meio a milhares de comentários no Instagram, podemos, generalizadamente, destacar uma perceptível indignação com o discurso do CEO na perspectiva de como foi ao contrário do sistema de valores formulado pelo Grupo Madero. Tweets como o do internauta Marçal (2020), no qual expressa: “gente, então tamo combinado de nunca mais comer no Madero né?!”; alcançaram mais de 71 mil curtidas, apontando que o assunto não passou, de forma alguma, despercebido pelas redes sociais.

Essa situação motivou alguns questionamentos: Por que o CEO de um Grupo tão importante, que dispõe de iniciativas que afirmam apoiar quem esteve na linha de frente da fase aguda da pandemia, não hesitaria em dar declarações que contradizem parte da identidade e do *branding* de sua própria marca? E como seus consumidores reagiram a esse posicionamento?

Gerando o objetivo que guiou esse estudo de caso: **analisar a percepção dos consumidores acerca do discurso do CEO do Grupo Madero no início da pandemia do Covid-19.**

2.1 Posicionamento da marca: formulando um diferencial competitivo

Por meio de diferentes franquias gerenciadas pela marca, o Grupo Madero apoia-se no comprometimento com a entrega de alimentos de qualidade superior para justificar sua presença no mercado. Com o passar dos anos, desde a abertura do primeiro Madero *Steak House*, em 2005, a marca vem a apresentar diferentes estratégias que se sucederam para agregar em seu diferencial competitivo. Dentre os pontos fortes descritos pela própria marca, destaca-se a questão da qualidade dos alimentos – a carne, natural e preparada com a mistura criada pelas mãos do próprio chefe, enquanto a salada é comprada de fazendas nacionais totalmente orgânicas, sendo livre de conservantes. Além disso, a experiência de estar em um dos restaurantes do Grupo e aproveitar pessoalmente dos serviços ali oferecidos fazem parte do diferencial defendido pela marca, como apresentado no portal de Relações com Investidores (RI) do Grupo Madero. Os restaurantes são imaginados e projetados por equipes internas de arquitetura, engenharia e design, estas que, através da padronização da atmosfera de cada restaurante, são responsáveis por criar o ambiente notável e que vem para carregar a identidade de uma marca superior, prezada pelo seu CEO desde o início.

A experiência estende-se ao ponto em que o Madero garante a mesma qualidade tanto para os clientes que se direcionam para as lojas físicas quanto para os que pedem os alimentos no formato de *delivery* e *take-away*, impulsionando a fidelização e as vendas. Ainda há de se notar a informação de que a Companhia não depende de nenhum serviço terceirizado, uma vez que usufrui de uma cadeia de suprimentos desenvolvida de maneira autoral.

A denominada Cozinha Central, um espaço com mais de 80 mil metros quadrados que inclui grandes armazéns, é responsável por produzir e fornecer praticamente todos os alimentos e suprimentos necessários e consumidos pelos restaurantes da rede, monitorando o produto do fornecedor até a mesa através de uma rede de sistemas compartilhados desenvolvidos pela própria marca e apenas para ela, como transparecido no portal de RI do Grupo Madero.

Sistemas de controle de estoque, marketing, projeto e construção de restaurantes fazem parte desta grande estrutura, permitindo os funcionários e gerentes dos restaurantes a se

preocuparem integralmente com a tão prezada experiência do cliente. Através de tudo isso, o seu fundador, bem como os principais administradores da Companhia, estão alinhados para o sucesso de longo prazo do Grupo Madero.

2.2 Foco, estratégias, valores e identidade organizacional

O Grupo Madero tem diversas ações propostas que seguem seu planejamento estratégico em busca de aumentar suas receitas e lucros, buscando sempre acompanhar as tendências de seu ramo. O maior objetivo do Grupo Madero e seu plano estratégico está baseado na expansão de seus restaurantes em geral. O Grupo Madero busca continuar a aumentar consideravelmente o número de seus restaurantes espalhados pelo país, e esse é o seu maior foco para os próximos anos. O Grupo entende que existe um mercado muito amplo a ser preenchido na região Norte e Nordeste para os próximos 15 anos, por exemplo. Com 87 restaurantes Jerônimo até então, o grupo pretende ter por volta de 700 para os próximos 10-15 anos. Outra meta da empresa é expandir o *delivery* em todas as suas marcas através de seu aplicativo próprio já existente, processo acelerado por conta da necessidade causada pela pandemia da COVID 19, o *app* Grupo Madero, estratégia apresentada no portal de RI do Grupo Madero.

O Grupo se denomina uma empresa de restaurantes multimarcas e, com isso, pretende continuar a lançar novas franquias com diferentes públicos-alvo, porém mantendo a sinergia entre eles, fruto da plataforma verticalizada da empresa. Aumentar as vendas em seus restaurantes com os clientes já existentes e com possíveis novos clientes, ou seja, criar um vínculo maior com os consumidores, também se consolida como uma meta primordial, pretendendo intensificar programas de fidelidade, com ofertas e promoções a clientes assíduos da marca, e também destinar maiores investimentos em marketing afim de atingir possíveis novos clientes. O Grupo quer que os consumidores tenham sempre seus restaurantes como primeira opção, e a marca, através de seu perfil traçado até então, demonstra que o CEO tem papel importante neste reconhecimento perante os consumidores.

Segundo o posicionamento do Grupo Madero, a missão é “transformar seu entorno e a vida de quem participa na construção da empresa”. A Companhia sempre prezou pela alta qualidade em todos os seus setores, como por exemplo no atendimento, na comida, na

decoração dos restaurantes, entre outros, e ganhou popularidade devido a isso. E são diversos os valores e ideais que compõem a identidade da empresa como, por exemplo, preocupação com a qualidade de vida, com alimentos saudáveis, valorização da formação de seus funcionários e sócios, estabelecimento de fortes vínculos com produtores locais e o respeito a tradição e aos valores brasileiros, como apresentado no portal de RI do Grupo Madero.

Além disso, O Grupo Madero é referência em sustentabilidade, pois é a marca com maior número de certificados LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) da América Latina, certificado global relacionado aos cuidados e preservação do meio ambiente. Com um novo posicionamento da marca, através de seu principal slogan “o Madero faz o melhor hambúrguer do mundo”, foi invertida a posição das palavras para apresentar a frase “o hambúrguer do Madero faz o mundo melhor”, de modo que representasse todos os ideais e valores que a marca diz apresentar e valorizar.

2.3 Responsabilidade Social Corporativa e *branding*

Quando o CEO do Grupo Madero minimiza as consequências da contaminação em massa pelo coronavírus, coloca em questão os valores definidos pela marca que foram viabilizados através do aproveitamento de diversas ferramentas de marketing. Trata-se de um posicionamento de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), definida como a medida que as empresas assumem responsabilidades econômicas, legais, éticas e sociais e frente a seus *stakeholders*, de forma que colaborem na busca por um posicionamento diferenciado para estimular as reações dos consumidores positivamente (RIVERA et al., 2019). Isso ocorre porque a visão da RSC compreende as empresas como conscientes das realidades sociais e comerciais, e como elas as convidam a tomar ações e adotar práticas que reforcem o ato de fazer a coisa certa, de se demonstrarem socialmente responsáveis, obtendo um efeito positivo sobre seus consumidores.

Não se trata apenas de desapontar consumidores, mas de uma possível negação do *branding* e do senso de identidade estipulado pelo próprio Grupo Madero, uma Companhia que assume um diferencial competitivo que pretende demonstrar comprometimento com a RSC e Governança Corporativa, por meio de esforços para minimizar os impactos ambientais e desperdícios em sua cadeia de suprimentos, a partir de fazendas orgânicas, engajada no

tratamento da água utilizada antes de devolvê-la ao solo, ação apresentada no portal de RI do Grupo Madero.

Mas, o ponto primordial aqui, que entra em conflito com a declaração do representante da marca, está no fato do Grupo Madero se posicionar como parte de seus valores que integram sua identidade – e seu *branding* – tais como: a organização de eventos para hospitais, instituições de caridade e escolas públicas, e principalmente, com relação a pandemia da COVID-19, ao declarar que os esforços sociais da organização passaram a reforçar doações de refeições a profissionais de saúde e trabalhadores da linha de frente.

A personalidade de uma marca ganha vida através do *branding*, um conjunto de ações que transparecem a missão, o propósito e os valores da mesma, a fim de gerar valor e criar conexões duradouras com os clientes (CARNEIRO, 2022). Como parte da personalidade da marca, se encontram seus posicionamentos aderidos e os princípios defendidos por ela, estes que se sucedem e se complementam para uma concreta formulação do que viria a ser sua identidade como empresa no mercado (CARNEIRO, 2022). O Grupo Madero, acima de tudo, caracteriza-se como uma marca com personalidade e propósito, com habilidade para criar uma identificação com as pessoas e suas causas, e, justamente por isso, o caso descrito acaba por demonstrar que tais características podem ser ameaçadas quando atitudes de foro íntimo não estão alinhadas.

4. Metodologia

É perante o cenário descrito anteriormente que emerge a motivação de buscar compreender como os consumidores da marca reagiram e se comportaram após a polêmica situação e a problemática desenvolvida até então. Até que ponto o posicionamento do CEO da marca afetou a relação da organização com seus consumidores? Para isso, buscou-se desenvolver uma pesquisa aplicada, por meio de uma abordagem quantitativa, com a coleta de dados primários que esclarecessem o questionamento proposto. Para isso, foram coletados 48 questionários válidos, com um conjunto de respostas que possibilitou alguns achados acerca do tema. Destaca-se que a amostra definida como o público-alvo da pesquisa circula entre homens e mulheres, com idade entre 15 e 55 anos, pertencentes as classes A e B, moradores das regiões Sul e Sudeste do país.

O questionário foi criado na plataforma Google Forms, sendo caracterizado, majoritariamente, por questões objetivas, dando espaço para um campo dissertativo em determinado momento da coleta de dados. O formulário foi disseminado digitalmente, principalmente nas regiões Sul e Sudeste do país, local onde o grupo foi criado e possui maior influência e credibilidade. O tempo de coleta da pesquisa se estendeu por 20 dias, iniciando em 06 de maio de 2022 e encerrando no dia 26 do mesmo mês, período em que angariou uma quantidade julgada como satisfatória de participações para a viabilização de um levantamento concreto de resultados.

A princípio, a pesquisa separa as percepções de participantes que se enquadram como consumidores e consumidores potencial do Grupo Madero. Os questionamentos foram direcionados a compreender se as declarações do CEO do grupo influenciou ou não os indivíduos a projetarem uma imagem negativa da marca, buscando analisar o impacto e a reação do discurso proferido, na visão desse público. A partir deste questionamento, foi importante notar como e o quanto tal posicionamento afastou antigos e possíveis clientes dos restaurantes do Grupo Madero, elencando as diferentes maneiras como tais declarações poderiam ter influenciado a percepção dos entrevistados. Também foi relevante avaliar se, caso o participante tenha alterado sua visão da marca, se esta posição foi temporária ou duradoura.

4. Análise dos dados

4.1 Linha do tempo do Grupo Madero

Atualmente o Grupo Madero é uma rede de restaurantes com mais de 80 casas espalhadas pelo Brasil, incluindo uma em Miami. Mas a história do restaurante começou em 2005, como uma casa deficitária. Nascido em Prudentópolis, Paraná, o chefe Júnior aprendeu as primeiras receitas com seus avós, mas a cozinha profissional demorou a entrar em sua vida. Aos 20 anos foi para Rondônia comercializar madeira e, passados 15 anos morando na Amazônia, voltou a Curitiba. Em 1999, Júnior decidiu transformar o seu hobby de cozinhar num plano de negócios e abriu o seu primeiro restaurante em Curitiba – o “Durski”.

Após 6 anos, inaugurou um novo restaurante com o nome de Madero *Steak House*, situado no centro histórico da capital paranaense. Mas foi em 2014 que, através da abertura do

primeiro Madero Container, que o Grupo trouxe ao Brasil o conceito de *fast-casual* que usufruía de um formato mais caseiro, rápido, e oferecendo um cardápio mais estreito, focado em hambúrgueres grelhados. Um ano após, o Madero lançou a primeira fase de sua chamada Cozinha Central, em Ponta Grossa, Paraná. A cozinha, que agora está situada no coração do modelo operacional verticalmente integrado da Companhia, através do qual são produzidos ou fornecidos mais de 97% dos alimentos servidos nos restaurantes do grupo Madero, onde são armazenados todos os suprimentos para os restaurantes e gerenciada toda sua rede de distribuição.

Em 2017, o CEO lançou a marca Jerônimo, com conceito *fast-casual* centrado em tecnologia, posicionado de forma única para visar uma população mais jovem e de menor renda a um preço mais baixo, atuando nas praças de alimentação de shopping centers e também se apresentando em formato *drive-thru*. Seguindo, em 2019, fecha parceria com o *The Carlyle Group*, também recebendo um importante investimento de 700 milhões do Madrid Fundo de Investimento em participações multiestratégia, com objetivo de financiar a continuidade de sua estratégia de crescimento.

Em 2020, lança a primeira Ecoparada Madero em São Paulo, um complexo gastronômico com um conceito ESG – ambiental, social e governança – para as estradas do Brasil. Compreende 6 operações: Madero Grill, Madero Burger, Jerônimo e as novas marcas Madero Café, Empório Madero e Madero Chicken. No ano seguinte, seu CEO lança a primeira unidade Dundee Chicken & Burgers em Goiânia – franquia focada em frango frito e hambúrgueres especialmente desenvolvidos para a marca. E foi com o passar dos anos que o Grupo Madero se consolidou como uma empresa renomada e com credibilidade, que além da geração de empregos diretos, possibilita empregos indiretos para fortalecer a economia local. No total, a empresa possui 5.200 trabalhadores e, até o final de 2022, a previsão é de ultrapassar o número de 20 mil funcionários.

4.2 O caso: declarações emitidas nas redes sociais durante a pandemia do Covid-19

Foi em março de 2020 que, diante de uma das maiores crises sanitárias e humanitárias que o mundo vivenciaria pelos anos seguintes, que o CEO do Grupo Madero tornou pública utilizando suas redes sociais, declarações que geraram polêmicas em relação a situação

pandêmica. O discurso do CEO afirmou que “o Brasil não tem condição de ficar parado” e que “o Brasil não poderia parar por 5 ou 7 mil que vão morrer”, minimizando as consequências da contaminação em massa que o isolamento social se propunha minimizar.

O CEO, via a rede social Instagram, justificou sua posição contra o *lockdown* considerando aspectos econômicos do país, tais como o alto número de desempregados, e comparou a letalidade do coronavírus ao número de mortes causadas por desnutrição no país. Não demorou para que a repercussão entre os internautas pressionasse o CEO a se retratar sobre sua declaração, publicando, dias após, um pedido de desculpas que dizia: "nunca vou menosprezar uma vida, me desculpe se fui mal interpretado, mas não podemos não pensar nas consequências econômicas". Ainda assim, ele reforçou que encarava as medidas tomadas como "exageradas".

A visão de incoerência é observada quando se observou que no site do Grupo Madero, no mesmo período dessas declarações, havia textos que defendiam medidas de segurança e prevenção relacionadas ao COVID-19. Os textos informava aos consumidores que os restaurantes da rede adotavam medidas para garantir a saúde de seus funcionários e clientes, tornando o atendimento ao cliente o mais seguro possível – havia, então, uma preocupação. Por exemplo, o portal transparecia a tomada de medidas tais como: i) aumento da distância entre as mesas, ii) protocolo de distanciamento social, iii) aumento de protocolos de limpeza em toda a cadeia vertical e em seus restaurantes, e também iv) a implementação de coletas sem contato nos restaurantes.

Além disso, a rede adotou o uso de máscaras e luvas para os restaurantes e para a Cozinha Central do Grupo e a verificação da temperatura dos funcionários. Foram práticas defendidas publicamente pelo Grupo, para que os usuários e consumidores pudessem ter acesso e ciência de que a marca, perante tal situação, estaria agindo com total consciência e responsabilidade social – o que configura uma ambiguidade com os discursos proferidos pelo seu CEO, nesse mesmo período.

4.3. Uma análise do ambiente mercadológico do Grupo Madero

A estratégia competitiva do Grupo Madero está pautada na diferenciação e na busca pela mesma, que é evidenciada pela prioridade da marca por insumos e produtos de qualidade e com

diferencial em relação as demais concorrentes. A rede tem produção orgânica própria, com seu hortifruti produzido na Fazenda Madero – 100% orgânica. Tal quadro representa um dos pontos fortes mais evidentes da marca em relação ao seu contexto microambiental. Outras forças são encontradas na questão do atendimento diferenciado, que é impulsionado pela atenção da marca às tecnologias disponíveis e aplicáveis no processo de receber o cliente, bem como na padronização e planejamento dos restaurantes, que, em conjunto com as notáveis estratégias de marketing, transforma o Madero em uma marca consolidada no mercado, suscetível a garantir clientes fiéis e reforçar uma posição de destaque em seu ramo de negócio.

O diferencial da rede consiste em estar constantemente atenta às necessidades do mercado para oferecer aquilo que seus clientes querem, desenvolvendo novos produtos e serviços, como descrevem Martins *et al.* (2009). Os pontos fortes são os estímulos influentes na concepção de uma personalidade para a marca – o seu *branding* – que vai de encontro ao sistema de valores e da visão por ela priorizados. Assim, podem ser destacadas como forças os diferenciais estipulados pela sua identidade organizacional, como ações relacionadas a sustentabilidade e a filantropia, que buscam justificar o sentido da sentença “o hambúrguer do Madero faz o mundo melhor”.

Por outro lado, o surgimento dos pontos fracos do Madero acompanham os preços que são considerados elevados, em geral, percebidos como muito acima da média do que é apresentado por todas as outras redes de hambúrgueres rivais no mercado – como McDonald’s e Burger King – as fraquezas passam a ser delimitadas. Mas, ainda sim, destaca-se que o público-alvo pretendido pela marca, os preços estipulados acompanham a qualidade diferencial prezada, tornando o preço alto não necessariamente um ponto fraco.

Em relação ao macroambiente, as oportunidades da empresa centram-se no grande potencial de expansão e de fortalecimento através do marketing suscetíveis ao Madero. Com campanhas fortes e marcantes, frutos do *branding* compreendido, a atração do cliente vem a tornar-se cada vez mais algo de domínio da marca, além da oportunidade de reconhecimento internacional se acompanhada por uma futura amplificação mundial da rede – que, por enquanto, é voltada para o ambiente nacional –, o que, por consequência, viria a influenciar positivamente em uma margem maior para negociação com fornecedores, ponto também destacado por Martins *et al.* (2009).

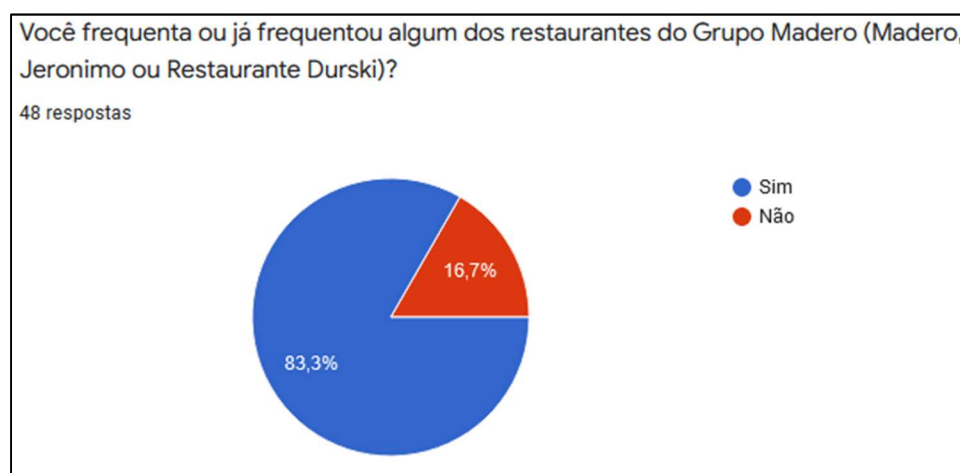
Por vez, as ameaças direcionadas por seu ambiente externo são representadas através da

crescente e alta concorrência, também muito dispostas a criar valor para seus consumidores, entrando na corrida para encontrar um bom grau de diferenciação. Com a síntese das características do ambiente interno e externo que envolvem o Grupo Madero, podemos situar a problemática discutida pelo presente caso de ensino como uma potencial ameaça ao sistema de pontos fortes entendidos como de domínio pela marca. Trata-se, justamente, de analisar a maneira de como as forças do Madero foram colocadas à prova por seus consumidores, e como estes tiveram seu perfil de cliente afetado pela situação.

4.4 Resultados da pesquisa: a imagem da marca foi comprometida?

Sendo assim, a coleta de dados primários possibilitou um melhor entendimento acerca dos impactos dessas declarações no público consumidor e não consumidor do Grupo Madero. Como observado na Figura 1, o primeiro questionamento estabelecido pela pesquisa estipula separar o público participante em dois grupos: consumidores e não consumidores da marca, dessa forma, 40 (83,3%) participantes afirmaram que frequentam ou já frequentaram algum restaurante do Grupo Madero, sendo eles Madero, Jerônimo ou Restaurante Durski, e apenas 8 (16,7%) disseram que não frequentam ou nunca frequentaram os restaurantes.

Figura 1 – Resultados da primeira pergunta do formulário

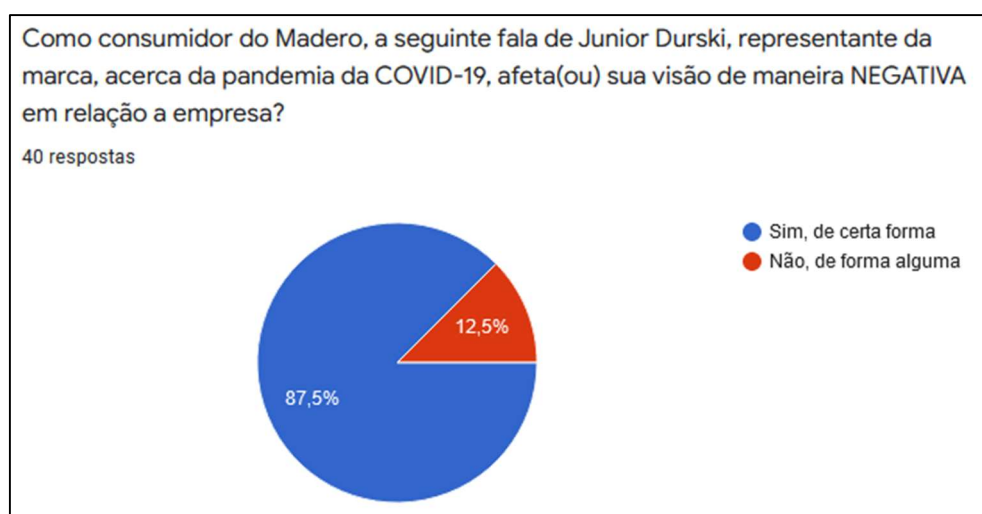


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Em seguida, como ilustrado na Figura 2, os identificados como consumidores da marca, responderam se a fala de seu CEO afetou de alguma forma, a visão deles em relação a marca,

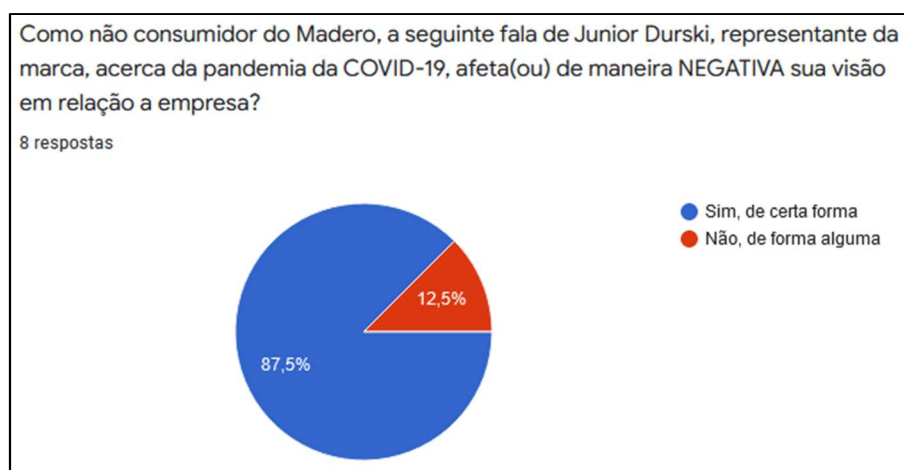
e, acerca disso, 35 (87,5%) disseram que sim, enquanto 5 (12,5%) disseram não ter tido sua visão em relação a empresa afetada de forma alguma. A mesma pergunta foi direcionada aos não consumidores da marca. Observamos na Figura 3 que, entre eles, 7 (87,5%) tiveram sua visão afetada negativamente de certa forma, enquanto apenas 1 não consumidor (12,5%) não teve sua visão afetada de forma alguma.

Figura 2 – Resultados da segunda pergunta do formulário (consumidores)



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Figura 3 – Resultados da segunda pergunta do formulário (não-consumidores)

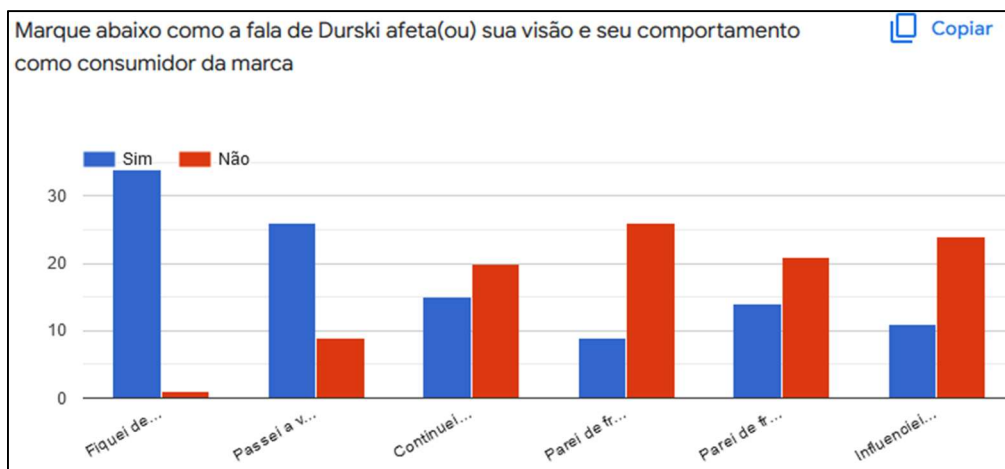


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Em seguida, para entender com mais detalhes de que forma as declarações afetaram a visão do público, o questionário apresentou diversos pontos para os participantes consumidores

da empresa assinalarem e identificarem de quais maneiras foram afetados. De acordo com a pesquisa, vemos na Figura 4 que, dos 35 consumidores da marca que tiveram sua visão afetada: 34 ficaram “desapontados com o posicionamento”; 26 “passaram a ver a marca com outros olhos, de maneira negativa”; 16 “continuaram frequentando os restaurantes normalmente”; 9 “pararam de frequentar e não voltaram mais”; 10 “pararam de frequentar mas retornaram” e, por fim, 11 “influenciaram outras pessoas a não frequentarem os restaurantes”.

Figura 4 – Resultados da terceira pergunta do formulário (consumidores)



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

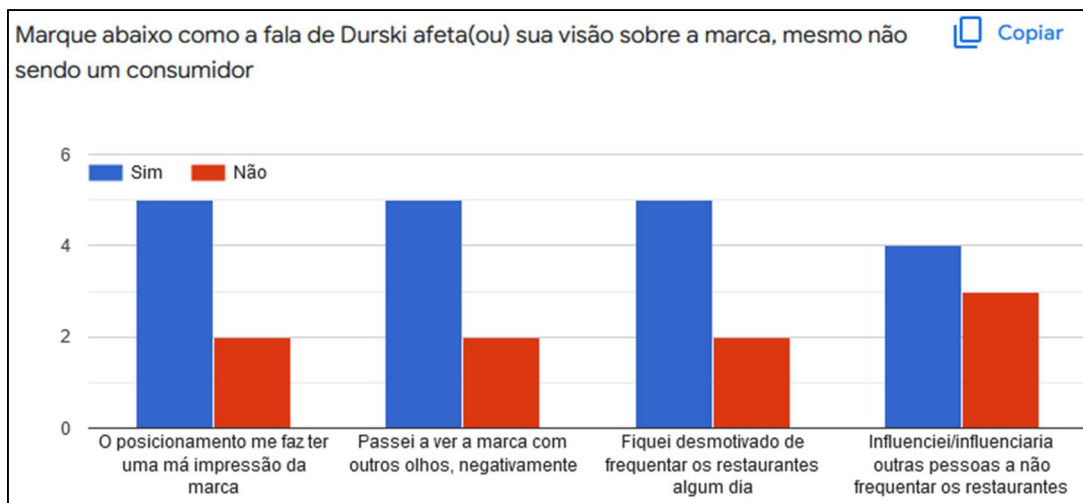
Com a análise de tais respostas foi possível compreender que, mesmo com um notável impacto negativo sobre a marca gerado nos consumidores, a maioria não tomou uma atitude drástica a longo prazo, e continuou frequentando os restaurantes ou parou por um tempo, mas retornaram. Com isso, apens 9 entre os 35 consumidores afetados, que o Grupo Madero efetivamente perdeu com as declarações de seu representante.

Posteriormente no questionário, foram apresentados pontos para detalhar como afetou a visão nos participantes da pesquisa que não são consumidores da marca. Sendo assim, como apresentado na Figura 5, dos 8 não consumidores que tiveram sua visão afetada: 5 passaram a ter uma “má impressão da marca”; 5 passaram a “ver a marca com outros olhos, negativamente”; 5 ficaram “desmotivados de frequentar os restaurantes algum dia” e 4 “influenciaram ou influenciariam outras pessoas a não frequentarem os restaurantes”.

Com os resultados, percebe-se que os não consumidores que tiveram sua visão afetada com as declarações terão mais dificuldades em se tornarem consumidores da marca um dia.

Grande parte passou a ter uma visão negativa da empresa e, por não terem tido experiências como consumidores da marca antes das declarações, não criaram um vínculo afetivo anterior da mesma forma que os consumidores já apresentavam, estes que demonstraram terem dificuldades de tomar atitudes drásticas de distanciamento do Grupo Madero por conta de já terem experimentado os produtos anteriormente.

Figura 5 – Resultados da terceira pergunta do formulário (não-consumidores)



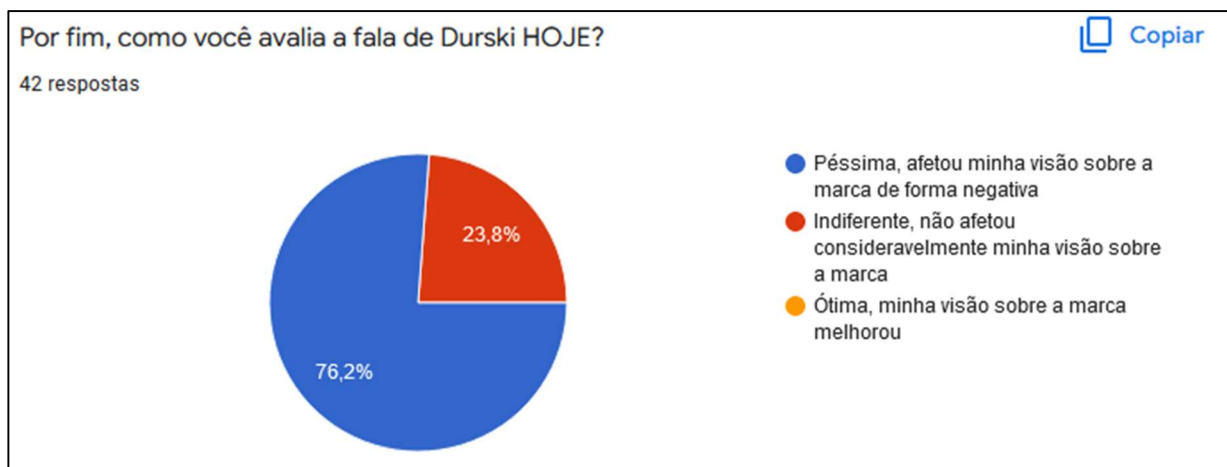
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Em seguida, foi aberto um espaço não-obrigatório no questionário para os consumidores da marca que não tiveram sua visão afetada justificarem, e obtivemos 3 opiniões. Para o primeiro participante consumidor “apesar de obscuro, as forças de trabalho não poderiam parar durante a pandemia inteira, do contrário, mais do que ‘5 a 7 mil’ morreriam, ou seja, esse consumidor concordou com o posicionamento do CEO da marca. A segunda resposta foi justificada de tal forma: “porque eu ainda consumirei os produtos da marca e acredito que no momento de euforia, que foi o estouro da pandemia, o representante se expressou impulsivamente”, sendo solidário ao discurso do CEO, entendeu que ele apenas se expressou de maneira impulsiva no “calor do momento” do início do *lockdown*.

Por fim, o terceiro participante expressou: “não sou cliente da marca graças a seu dono, e sim, pelo serviço de boa qualidade que a marca presta”. Para ele, não importa o que o seu CEO fale ou faça, uma vez que, como cliente Madero, apenas se interessa pelo serviço de qualidade ofertado. No término do questionário, foi interrogado como os participantes avaliam hoje (dois anos depois) as falas do CEO. Com isso, como vemos na Figura 6, 76% dos

participantes analisam a fala como péssima, tendo sua visão afetada negativamente até então, enquanto 24% dos participantes avaliam como indiferente, sem ter afetado consideravelmente a visão sobre a marca. Nenhum participante assinalou a opção que a fala do CEO tenha sido ótima, de forma que teria melhorado a visão do consumidor sobre a marca, demonstrando que, de certa forma, a declaração não veio a agregar nenhum ponto positivo para o perfil da empresa.

Figura 6 – Resultados da quinta pergunta do formulário



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

5. Considerações finais

Hashtags como *#BoicoteMadeiro* marcaram presença nas redes sociais após as declarações do CEO do Grupo Madero no início de 2020, no contexto da pandemia do COVID-19. Segundo o representante do Grupo Madero, ele estaria “surpreso com o ‘sumiço’ de clientes em Curitiba”. Na cidade, após o comércio ser liberado, restaurantes que chegavam a receber 400 pessoas por dia no início da pandemia, passaram a receber no máximo 30 clientes. Se posicionando contrário às medidas de isolamento adotadas pelo país, o empresário lidou com uma repercussão negativa e esteve entre os assuntos mais comentados das redes sociais.

O CEO demorou a entender que não era a prontidão da necessidade de isolamento social que estava destruindo a economia, mas sim todo o contexto geral da pandemia da COVID-19. Por meio disso, o que o dono da marca poderá levar como conclusão deste acontecido é que opiniões pessoais que ferem condutas sociais e valores do *branding* de sua marca, não devem ser levadas à público de tal maneira, por um empresário reconhecido. Independente do seu

posicionamento pessoal, a sua empresa poderá correr riscos de desapontar um expressivo número de clientes, principalmente considerando a gravidade do contexto.

Como observado nos resultados da pesquisa apresentada aqui, 97% dos consumidores do Madero ficaram desapontados de alguma forma com o posicionamento do CEO. Trata-se de um quadro certamente preocupante para qualquer marca – observar que uma parcela de seus consumidores foi desapontada e boa parte destes estaria disposto a tomar atitudes expressivas em oposição a marca, até mesmo romper com a mesma. Para lidar com esta visão, pensando em retomar a clientela à longo prazo, o Madero deveria assegurar que seus clientes saibam que, apesar das declarações de seu CEO, a marca é responsável e tem consciência da gravidade do contexto.

O Grupo pode investir em ações que façam a sociedade recuperar a crença em seu *branding* e sistema de valores que contraria o que o representante disse, uma vez que prega ideais de Responsabilidade Social e Ambiental, transparecendo práticas que fazem jus às ideologias propostas. Passa a ser importante moldar a visão do grupo dos consumidores potenciais, buscando atraí-los. Seja com eventos ou promoções de primeira experiência nos restaurantes, para que, enfim, sejam facilmente estimulados a conhecer os produtos oferecidos, ou, o mais importante, serem convencidos de que, de fato, o Grupo Madero estaria disposto a verificar e perpetuar os ideais estipulados por seu *branding*, provando ser uma marca que, além de ter qualidade diferencial, é realmente socialmente responsável, equilibrando os interesses da empresa com os interesses dos públicos com os quais ela se relaciona, visto que a continuidade das atividades depende de sua aceitação pela sociedade em que está inserida (CHEROBIM *et al.* 2016, p. 18).

O caso ilustrado nesse estudo demonstra que uma marca pode se colocar em uma situação delicada e desapontar seus clientes, ao demonstrar não estar no topo das expectativas acerca de praticar os ideais pregados por ela mesma. Trata-se de uma problemática que colocou em evidência a consciência da marca Madero, criada pelo seu *branding*, no momento em que seu representante tornou públicas declarações negacionistas e socialmente identificadas como não-responsáveis por uma expressiva parte de seus consumidores. E aqui pode ser flexionado um importante questionamento a ser feito sobre o quadro identificado: será que o *branding* e o sistema de valores de uma marca representam práticas que estão realmente alinhadas com seu posicionamento ou com o de seus representantes?

REFERÊNCIAS

CARNEIRO, Levi. Marca é movimento: o branding como atividade em expansão. **Meio & Mensagem**, 28 de abril de 2022. Disponível em <<https://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2022/04/28/marca-e-movimento-o-branding-como-atividade-em-expansao.html>>. Acesso em 29 abr. 2022.

CHEROBIM, A. P. *et al.* **Administração Financeira**. Atlas: Grupo GEN, 2016. 9788595154124. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595154124/>>. Acesso em: 19 mai. 2022.

Diferenciais Competitivos. **RI Grupo Madero**. Disponível em <<https://ri.grupomadero.com.br/diferenciais-competitivos/>>. Acesso em 02 de maio de 2022.

Dono do Madero estranha “sumiço” de clientes. **Veja São Paulo**, 16 de maio de 2020. Disponível em <<https://vejasp.abril.com.br/cidades/dono-madero-sumico-clientes/>>. Acesso em 04 jun. 2022.

MARÇAL, Yuri. **gente, então tamo combinado de nunca mais comer no Madero né?!**. 24 mar. 2020. Twitter: @YuriMarcal. Disponível em: <<https://twitter.com/yurimarcal/status/1242466039675445248>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

MARTINS, Pâmella *et al.* Análise SWOT e Estratégia de Diferenciação da Rede de Restaurantes Madero. In: **Congresso Internacional de Administração**, Natal, 2016. Disponível em <<https://docplayer.com/AnáliseSWOTeEstratégia-de-Diferenciação-da-Rede-de-RestaurantesMaderobr/25914587-Analise-swot-e-estrategia-de-diferenciacao-da-rede-de-restaurantes-madero.html>>. Acesso em 02 jun. 2022.

RI Grupo Madero. Disponível em <<https://ri.grupomadero.com.br>>. Acesso em 02 mai. 2022.

Posicionamento de marca em tempos de crise: como tomar a decisão correta? **Bring**, 09 de abril de 2020. Disponível em <<https://www.bring.ag/blog/posicionamento-de-marca-em-tempos-de-crise-como-tomar-a-decisao-correta/>>. Acesso em 26 abr. 2022.

SPAUTZ, Dagmara. "Brasil não pode parar por 5 ou 7 mil que vão morrer", diz dono do Madero. **NSC Total**, 24 de março de 2020. Disponível em <<https://www.nsctotal.com.br/colunistas/dagmara-spautz/brasil-nao-pode-parar-por-5-ou-7-mil-que-vaio-morrer-diz-dono-do-madero>>. Acesso em 01 abr. 2022.

TEIXEIRA, Andréa *et al.* Análise de Comunicação Integrada Madero Burguer & Grill. **COMUNICAÇÃOINTEGRADA2NB**, 16 de abril de 2015. Disponível em <<https://comunicacaointegrada2nb.wordpress.com/2015/04/16/madero/>>. Acesso em 01 mai. 2022.