



**Pontifícia Universidade Católica Do Rio De Janeiro**

**Como O Posicionamento Do Madero Durante  
A Pandemia Do COVID-19 Impactou O  
Comportamento De Seus Consumidores:  
Um Estudo de Caso**

**Maria Eduarda de Andrade Ortega**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, novembro de 2022



**Maria Eduarda de Andrade Ortega**

**Como o posicionamento do Madero durante a pandemia do  
COVID-19 impactou o comportamento de seus consumidores:**

Um Estudo de Caso

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Jorge Brantes

Rio de Janeiro, novembro de 2022

## Agradecimentos

À minha família em primeiro lugar. Aos meus pais, Claudio e Renata, por sempre me incentivarem a ser o meu melhor, pelo apoio, confiança e acima de tudo pelo amor que me acolhe e me permite ser inteira. À minha irmã Rafaella, minha maior companheira na vida, crescer ao seu lado e compartilhar cada conquista é a minha maior felicidade. Aos meus avós, Bento e Carmen, por me apresentarem um mundo de inúmeras possibilidades e por serem os pilares e exemplos de toda família. À minha dinda Isabella e meu tio Eugênio por todo carinho e trocas sinceras. Sem vocês eu não seria.

A todos meus amigos que foram fundamentais nessa caminhada. Às minhas amigas de vida, Maria Julia Medina e Luiza Raposo, pelo companheirismo e apoio, não só nesse momento, mas em todas as fases da minha vida. Aos amigos, Fernanda Carbonelli e Pedro Temporal, por estarem ao meu lado durante essa fase, pelo encorajamento e conhecimentos compartilhados.

Aos meus professores que foram instrumento de mudança na minha formação como cidadã e profissional. Em especial Marcelo Ghiaroni, Alessandra Baiocchi, Marcus Hemais e Maria Isabel Guimarães, assim como meu orientador, Jorge Brantes, que me acompanhou durante este processo, mesmo com as adversidades enfrentadas.

Por último, mas não menos importante, à Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, por ter sido minha segunda casa durante esses anos, proporcionando a convivência com um corpo docente e discente de excelência. Estudar na PUC – Rio foi não só um privilégio, mas um marco importante na minha vida pessoal e profissional.

## **Resumo**

ORTEGA, Maria Eduarda de Andrade, Jorge Brantes. Como O Posicionamento Do Madero Durante A Pandemia Do COVID-19 Impactou o Comportamento De seus Consumidores: Um Estudo de Caso. Rio de Janeiro, 2022. 68 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo tem como objetivo entender como o posicionamento do Madero durante a pandemia do COVID-19 impactou o comportamento dos seus consumidores. A análise é feita com dados primários e secundários coletados de fontes múltiplas no modelo de Estudo de Caso único.

Palavras-Chave: Posicionamento, comportamento do consumidor, pandemia, Madero

## **Abstract**

ORTEGA, Maria Eduarda de Andrade, Jorge Brantes. Como O Posicionamento Do Madero Durante A Pandemia Do COVID-19 Impactou o Comportamento De seus Consumidores: Um Estudo de Caso. Rio de Janeiro, 2022. 68 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo tem como objetivo entender como o posicionamento do Madero durante a pandemia do COVID-19 impactou o comportamento dos seus

consumidores. A análise é feita com dados primários e secundários coletados de fontes múltiplas no modelo de Estudo de Caso único.

Palavras-Chave: Posicionamento, comportamento do consumidor, pandemia, Madero

# Sumário

<b>1 Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1. O Objeto de Estudo .....	1
1.1.2. A Pandemia da COVID-19 .....	1
1.1.2 O Grupo Madero .....	4
1.1.3 Definição do Objeto de Estudo .....	8
1.2 Relevância do Estudo .....	8
1.3 Objetivo do Estudo .....	9
<b>2. Revisão Literária .....</b>	<b>10</b>
2.1 Posicionamento de marca .....	10
2.2 Reposicionamento de marca .....	11
2.3 Comportamento do consumidor .....	11
2.4 Atitude do Consumidor .....	12
2.5 Hierarquia de aprendizado na atitude .....	13
<b>3. Metodologia .....</b>	<b>14</b>
3.1. Definição do Objeto de Estudo e das Perguntas da Pesquisa .....	14
3.2. Método da Pesquisa .....	15
3.3. Método da Coleta de Dados .....	15
3.4. Roteiro das Entrevistas .....	17
3.5. Método de Análise dos Dados .....	17
3.6. Limitações do Estudo .....	18
<b>4. Descrição do Caso .....</b>	<b>19</b>
4.1. O Madero na Pandemia .....	19

4.2. O Comportamento dos Brasileiros na Pandemia .....	21
<b>5 Análise do Caso.....</b>	<b>24</b>
5.1 A Repercussão do Posicionamento .....	24
5.1.1 As <i>Hashtags</i> nas Redes Sociais .....	25
5.1.2 Matérias de Revistas, Jornais e Sites .....	26
5.2 A percepção dos Consumidores .....	28
5.2.1 Comentários no Post.....	29
5.2.2 Percepção dos Entrevistados.....	35
5.3 O Comportamento dos Consumidores .....	37
<b>6. Considerações Finais .....</b>	<b>41</b>
6.1 Resumo do Caso .....	41
6.2 Conclusões.....	42
6.2.1 A Relevância do Posicionamento Durante a Pandemia.....	42
6.2.2 A relação entre a Percepção e o Comportamento do Consumidor.....	43
6.2.3 O Dono e a Marca .....	44
<b>7. Referencial Bibliográfico .....</b>	<b>45</b>
<b>8. Anexos .....</b>	<b>48</b>
8.1 Transcrição das entrevistas .....	48
8.2.Tabela com informações sobre os entrevistados.....	58

## Lista de Figuras

Figura 1: Gráfico de casos novos por dia de notificação com média de 14 dias	-2
Figura 2: Gráfico de óbitos novos por dia de notificação com média de 14 dias	-3
<b>Figura 3:</b> Mapa Relação restaurantes Medero por Estado	4
<b>Figura 4:</b> Estrutura societária do Madero	5
<b>Figura 5:</b> Restaurante Madero Container	7
<b>Figura 6:</b> Restaurante Madero Steak House	7
<b>Figura 7:</b> Restaurante Madero Burguer	8
<b>Figura 8:</b> Fluxograma de Convergência de Evidências em Estudo de Caso Único	- 16
<b>Figura 9:</b> Gráfico aceite de novas medidas de distanciamento social no Brasil	- 23
<b>Figura 10:</b> Gráfico do uso da hashtag #BoicoteMadero	25
<b>Figura 11:</b> Gráfico do uso da hashtag #MaderoNuncaMais	26
<b>Figura 12:</b> Exemplos de repercussão do discurso na internet	27
<b>Figura 13:</b> Exemplos de repercussão do discurso na internet 2	27
<b>Figura 14:</b> Número de visualizações e comentários do post de Durski	30
<b>Figura 15:</b> Gráfico de avaliações dos comentários do post	31
<b>Figura 16:</b> Comentários do post	32
<b>Figura 17:</b> Comentários do post 2	32
<b>Figura 18:</b> Comentários do post 3	33
<b>Figura 19:</b> Comentários do post 4	33
<b>Figura 20:</b> Gráfico sobre número de menções da marca	34
<b>Figura 21:</b> Gráfico 2 sobre número de menções da marca	35
<b>Figura 22:</b> Gráfico percepção dos clientes sobre o posicionamento	37
<b>Figura 23:</b> Gráfico percepção e comportamento dos clientes	38
<b>Figura 24:</b> Comentário post Junior	40
<b>Figura 25:</b> Comentário post Junior 2	40
<b>Figura 26:</b> Comentário post Junior 3	40
<b>Figura 27:</b> Comentário post Junior 4	41

**Lista de Tabelas**

**Tabela 1:** Composição acionária do Madero ----- 6

**Tabela 2:** Tabela Dados Brasil da COVID-19 ----- 21

**Tabela 3:** Informações sobre os entrevistados ----- 59

# **1 Introdução**

Este estudo tem o objetivo entender como o posicionamento de marca pode impactar o comportamento do consumidor, sua percepção em relação a ela e suas consequências, utilizando o método de estudo de caso para tentar compreender a relação entre eles. O objeto de análise será o restaurante Madero, mais especificamente seu posicionamento durante a pandemia da COVID-19 e as consequências enfrentadas junto aos seus consumidores.

## **1.1. O Objeto de Estudo**

### **1.1.2. A Pandemia da COVID-19**

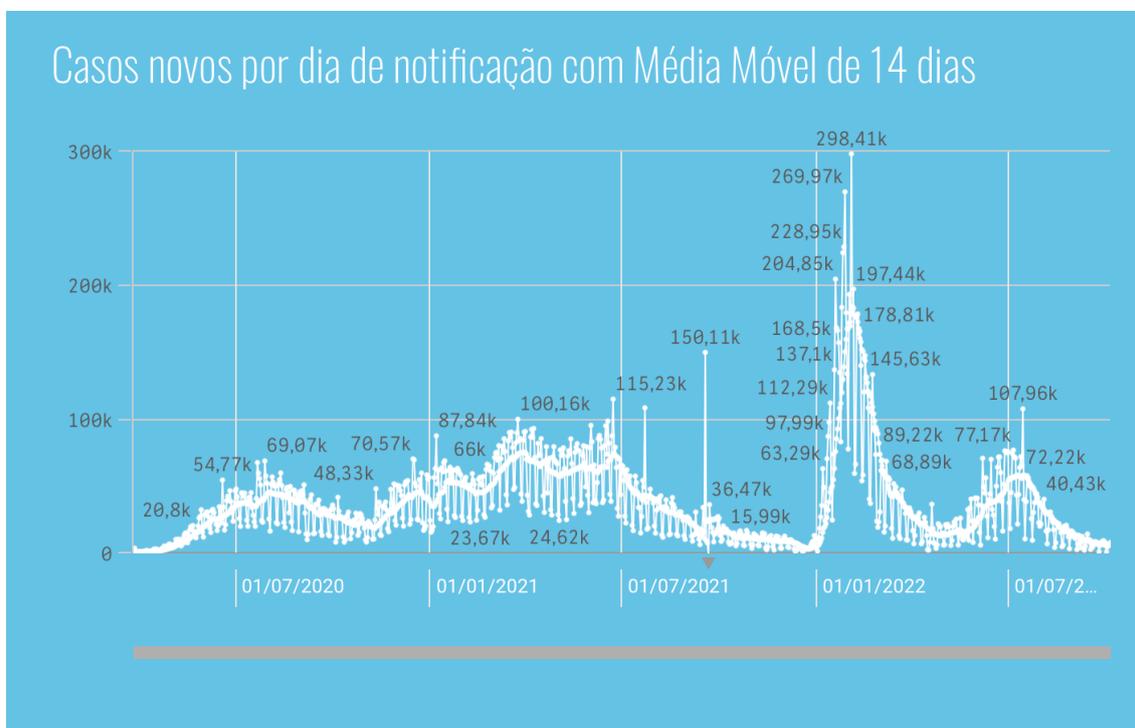
O Vírus responsável pela transmissão da COVID-19, detectado pela primeira vez na cidade de Wuhan, província de Hubei, situada na República Popular da China, teve sua existência notificada à Organização Mundial da saúde (OMS) no dia 31 de dezembro de 2019. A confirmação da cepa de coronavírus, jamais vista anteriormente em seres humanos, e da sua ameaça à saúde pública, foi motivo de alarme ao redor do mundo. No primeiro semestre de 2020 a doença já havia alcançado todos os continentes, sendo classificada como uma pandemia.

O SARS-Cov-2, como foi nomeado, é transmitido de pessoa para pessoa por meio de gotículas respiratórias dispersadas ao tossir, espirrar ou contaminar objetos, por exemplo. Seus principais sintomas são febre, tosse e cansaço, podendo causar também, náuseas, dor de garganta,

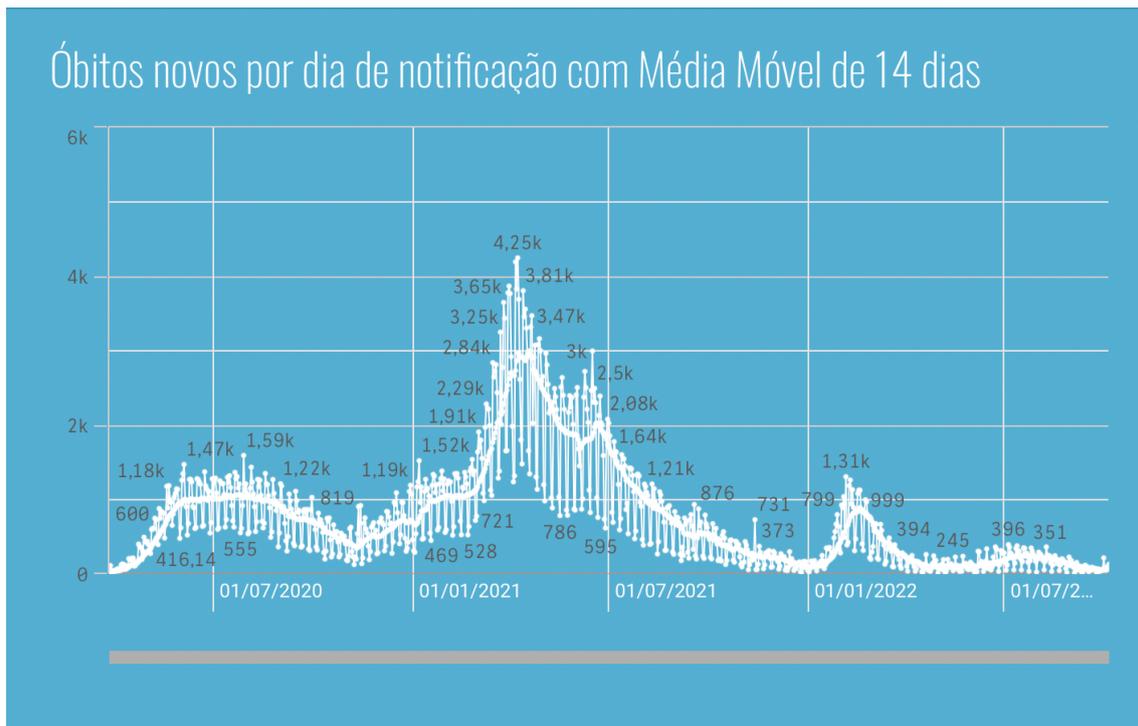
perda ou diminuição do paladar, dentre outros (ASCOM - Secretaria de Estado de Saúde Governo do Estado de Santa Catarina, 2021).

As principais formas de prevenção, antes da criação da vacina, eram o distanciamento social, práticas de higiene como lavar as mãos frequentemente e lavar seus objetos pessoais, a utilização de máscaras ao ter contato com outros indivíduos, evitar encostar nos olhos e nariz com as mãos, além de evitar o contato com pessoas que apresentassem algum sintoma (ASCOM - Secretaria de Estado de Saúde Governo do Estado de Santa Catarina, 2021).

O vírus foi detectado no Brasil pela primeira vez no dia 26 de fevereiro de 2020, e a declaração de transmissão comunitária veio em março. O isolamento social foi tomado como medida preventiva pelo governo, já no mês de abril, com o intuito de diminuir a taxa de transmissão e, conseqüentemente, o número de mortes. No total, o Brasil tem mais de 34 milhões de casos confirmados e mais de 687,5 mil mortes, de acordo com o Ministério da Saúde do Brasil (Coronavírus Brasil, 2022). Os gráficos abaixo mostram os avanços dos novos casos e óbitos no Brasil.



**Figura 1:** Gráfico de casos novos por dia de notificação com média de 14 dias  
Fonte: Coronavírus Brasil, 2022



**Figura 2:** Gráfico de óbitos novos por dia de notificação com média de 14 dias  
Fonte: Coronavírus Brasil, 2022

Durante esse período de distanciamento social, que foi chamado de lockdown, todos os serviços, exceto os considerados essenciais como hospitais, mercados, farmácias, segurança, dentre outros (Decreto nº 10.2822, de março de 2020) tiveram que fechar, podendo apenas atuar de forma remota ou através de serviços de delivery.

No ano de 2020, o consumo no Brasil teve uma queda de 5,5% e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística alega que o setor mais afetado pelas consequências econômicas foi o de serviços, que teve uma queda de quase 5% (IBGE, 2021).

Uma pesquisa divulgada pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) informou que 72% dos estabelecimentos diziam estar com dificuldade de cumprir seus pagamentos, e 77% estavam com prejuízo no mês de abril de 2021 (Abrasel, 2021).

O período da pandemia ocasionou diversas mudanças, tanto temporárias quanto permanentes, em todo o mundo, seja na forma de viver, na de trabalhar ou até de lazer. Tais mudanças exigiram, e ainda exigem, adaptações por parte das organizações para passar de forma satisfatória por esse período.

### 1.1.2 O Grupo Madero

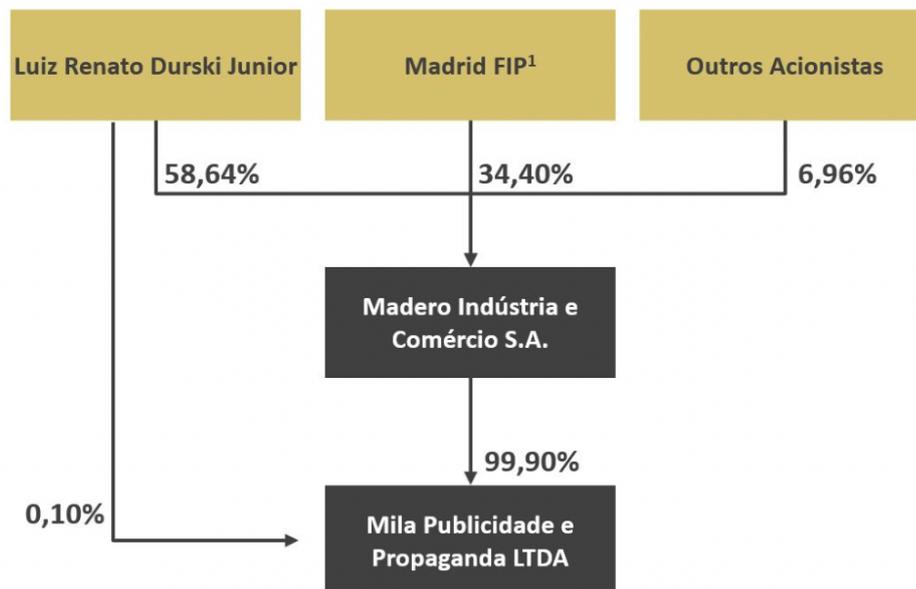
O grupo Madero foi criado pelo chef Junior Durski, natural da cidade de Prudentópolis (PR), a partir da iniciativa de tornar sua paixão pela cozinha em um negócio. No ano de 2005, na cidade de Curitiba, Durski abriu o primeiro Madero Steak House hamburgueres. Atualmente a rede conta com cinco marcas; sendo elas o Madero, Jeronimo, Durski, Ecoparada Madero, Dundee Chicken & Burguer e Restaurante Durski, tendo já mais de 267 restaurantes multimarcas espalhados pelo Brasil, como mostra a figura abaixo (Grupo Madero, Home, 2022).



**Figura 3:** Mapa Relação restaurantes Medero por Estado  
Fonte: Grupo Madero, Home, 2022

A estrutura societária do grupo Madero é composta majoritariamente por Luiz Renato Durski Junior, fundador e atual diretor presidente que possui 58,64% de participação. Seguindo Junior, a rede conta com o

Madrid Fundo de Investimentos em Participação Multiestratégia, pertencente ao grupo Carlyle, que foi responsável pelo investimento de R\$ 300 milhões em 2020, garantindo 34,4% de participação na sociedade. Por último, os 6,96% da participação do grupo Madero é dividida entre seus demais acionistas., como mostram as figuras a seguir (Grupo Madero, Estrutura societária, 2022).



1. Madrid Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia

**Figura 4: Estrutura societária do Madero**  
Fonte: Grupo Madero, Estrutura societária, 2022.

Acionista	Quantidade de Ações ON	Quantidade de Ações PN	Total	Participação (%)	Diretoria Executiva	Conselho de Administração
LUIZ RENATO DURSKI JUNIOR	203.104.201		203.104.201	58,64%	Sim	Sim
MADRID FUNDO DE INVESTIMENTO EM PARTICIPAÇÕES MULTIESTRATÉGIA	87.603.470	31.541.101	119.144.571	34,40%	Não	Sim
ARIEL LEONARDO SZWARC	11.482.150		11.482.150	3,32%	Sim	Sim
KETHLEN FERREIRA RIBAS DURSKI	4.592.850		4.592.850	1,33%	Não	Não
RAFAEL DE OLIVEIRA MELLO	2.296.430		2.296.430	0,66%	Sim	Não
NICOLAS RAYMOND GORGUET	2.296.430		2.296.430	0,66%	Sim	Não
LUIZ ADRIANO URBANSKI	2.296.430		2.296.430	0,66%	Sim	Não
MURILLO PILOTO PROENÇA	1.148.210		1.148.210	0,33%	Sim	Não
TOTAL	314.820.171	31.541.101	346.361.272	100%		

**Tabela 1:** Composição acionária do Madero  
Fonte: Grupo Madero, Composição Acionária, 2022

A marca alega oferecer comida saudável e gostosa, cercada de muito carinho com os detalhes, com o meio ambiente e com as pessoas envolvidas em toda a cadeia de produção e de atendimento. O site do grupo também afirma que a responsabilidade ambiental e social são pilares para atingir seu maior objetivo que é servir um hambúrguer que torna o mundo um lugar melhor.

O público-alvo do Madero é composto por homens e mulheres das classes A e B, dispostos a pagar mais pela experiência do “melhor hambúrguer do mundo”. Os seus restaurantes possuem um ticket médio de R\$ 56,20 no Madero Steak House, R\$ 57,00 no Madero Container e no Madero Burger de R\$57,12; de acordo com os valores indicados no cardápio de cada restaurante no site do Madero. O ambiente e proposta do Madero, com os totens de autosserviço em alguns restaurantes, sempre com música e um clima casual reafirmam a escolha do seu público-alvo, como podemos ver nas fotos abaixo.



**Figura 5:** Restaurante Madero Container  
Fonte: Grupo Madero, restaurantes, 2022.



**Figura 6:** Restaurante Madero Steak House  
Fonte: Grupo Madero, restaurantes, 2022.



**Figura 7:** Restaurante Madero Burguer  
Fonte: Grupo Madero, restaurantes, 2022.

### 1.1.3 Definição do Objeto de Estudo

O objeto de análise será o posicionamento do Madero antes da pandemia e o posicionamento nos primeiros dias em que as medidas preventivas foram implantadas, assim como as consequências que enfrentou. Os dois posicionamentos são incoerentes entre si, e foram o principal motivo da formação da opinião dos seus consumidores e das consequências enfrentadas pela rede.

### 1.2 Relevância do Estudo

A relevância do estudo respalda-se na compreensão da importância dos posicionamentos das marcas durante a pandemia da COVID-19, além de buscar entender o comportamento de parte da sociedade frente a eles. A restrita quantidade de estudos sobre o assunto também deve ser apontada como garantia de relevância para este.

Ademais, em futuras situações que se assemelhem à pandemia, nas quais as opiniões sejam bem marcadas e os posicionamentos por parte das organizações sejam exigidos, a relevância do estudo pode ser levantada.

### **1.3 Objetivo do Estudo**

O objetivo deste estudo é ajudar a entender como um posicionamento pode impactar uma marca de forma negativa, quais consequências ele pode trazer e estratégias de reposicionamento, tendo como fonte de análise o caso do Madero durante a pandemia da COVID-19.

## **2. Revisão Literária**

Neste capítulo, conceitos e estudos relacionados ao tema em questão serão abordados e analisados para que o entendimento da situação, dos seus desdobramentos e consequências sejam compreendidos em sua plenitude. Dentre os conceitos abordados ao longo do trabalho, estão: comportamento do consumidor, atitude do consumidor e hierarquia de aprendizado na atitude, posicionamento e reposicionamento.

### **2.1 Posicionamento de marca**

O posicionamento de uma marca pode ser definido como a criação de superioridade de marca na mente do consumidor, é o lugar que ela ocupa em relação aos seus concorrentes. Ele depende de três fatores: a segmentação, a definição do seu público – alvo e sua posição. A segmentação de mercado pode ser definida, segundo Smith (1954, p 89), como a identificação de um mercado heterogêneo, no qual é possível identificar mercados menores que apresentam graus de homogeneização possibilitando a identificação de preferências, comportamentos, mentalidades e tendências.

O posicionamento da marca deve levar em consideração tanto os seus consumidores quanto os seus concorrentes; os consumidores tendo em vista a necessidade de conhecer seu público e entender as melhores maneiras de atraí-los, conquistá-los e fidelizá-los; enquanto os concorrentes devem ser levados em consideração, pois devem ser

analisados com o intuito de desenhar uma estratégia para poder se destacar e superá-los.

Kotler e Keller (2012) alegam que os pontos de diferenciação devem ser encarados como qualidades e pontos de exclusividades diretamente ligados à marca e de características positivas. Os pontos de convergências entre a marca e seus competidores devem ser encaradas como requisitos para a marca fazer parte de um mercado específico, facilitando a análise de mercado e, conseqüentemente, o posicionamento da marca.

## **2.2 Reposicionamento de marca**

O reposicionamento de marca pode ser definido como a reestruturação do posicionamento, podendo ser motivado por uma mudança de uma premissa contextual, uma mudança de estratégia ou de princípios. Segundo Ries e Trout (1991), as mudanças contemporâneas ocorrem com cada vez com maior intensidade e velocidade e, a partir delas, surge a necessidade das marcas de se adaptarem às novas realidades e necessidades dos consumidores, assim como manterem o seu diferencial e destaque em relação aos seus competidores.

## **2.3 Comportamento do consumidor**

O conjunto de hábitos, ações, percepções e atitudes ao longo da jornada de compras recebe o nome de comportamento do consumidor. Ele é influenciado pelo comportamento da sociedade na qual está inserido, com a cultura, com as necessidades, percepções, situações, aspetos sociais como classe social, gênero, assim como sexo e estilo de vida.

Ele é importante pois ajuda a empresa a entender melhor seu público-alvo, suas preferências, e, conseqüentemente, em quais pontos está acertando, em quais precisa melhorar, como influenciá-los nas suas

tomadas de decisões e possíveis oportunidades no mercado em que atua. Assim sendo, é preciso identificar os responsáveis por cada papel relacionado ao comportamento do consumidor nas suas diferentes etapas, como cada uma influencia o processo de decisão, percepção e ação dos seus clientes, assim como quais características deles determinam seus comportamentos (Churchill, Peter, 2000).

O entendimento desse comportamento permite que a área de marketing defina estratégias mais eficientes e eficazes, voltadas para seu segmento de mercado criando uma comunicação mais atrativa. Ajuda também na evolução e adaptação dos produtos ou serviços oferecidos, seus preços, onde e como são oferecidos, além da forma de comunicação e na fidelização dos clientes.

Assim como qualquer coisa diretamente ligada à sociedade, que está em constante mudança, o comportamento do consumidor é sensível a mudanças o tempo todo. Uma vez que possui tantos fatores que o influenciam, como a idade, gênero, fatores geográficos, situação familiar, cultura, subcultura, situação financeira, estilo de vida, dentre outros, o comportamento do consumidor tem de ser analisado constantemente e com atenção. Mudanças mais repentinas como por exemplo políticas e econômicas, que costumam ser mais polêmicas e mais sensíveis devem sempre serem tratadas com mais delicadeza e análises mais meticulosas.

Neste trabalho, o comportamento do consumidor vai ser abordado em dois diferentes momentos, e serão comparados entre si. Serão eles o comportamento do consumidor antes e depois do pronunciamento do CEO. A percepção e o comportamento dos clientes serão analisados com base nas mudanças de seus comportamentos em relação à marca, tendo como fator de diferença a posição da marca quanto à pandemia do coronavírus.

## **2.4 Atitude do Consumidor**

A atitude do consumidor pode ser entendida como a predisposição estabelecida de acordo com a experiência, informações adquiridas através

de notícias ou outros consumidores ou até de anúncios que o consumidor tem da marca, produto ou serviço. Tal predisposição carrega uma postura favorável ou desfavorável consigo, tornando-se pensamentos e possivelmente ações (Sheth, Jagdish et al, 2001, p. 367).

O modelo de atitude com três componentes baseia-se no conhecimento, sentimento e ação. Sendo assim, podemos alegar que num primeiro momento precisamos ter conhecimento ou crença sobre o objeto em questão, para que tenhamos um sentimento positivo ou negativo sobre ela, para que depois tenhamos o desejo de agir, constituindo assim uma atitude em relação a ele.

Outra definição importante é a de crença de marca, que consiste em uma expectativa, um pensamento sobre uma propriedade ou qualidade específica da marca (Sheth, Jagdish et al, 2001, p. 368), estendendo-se também para seu posicionamento nos dias atuais.

## **2.5 Hierarquia de aprendizado na atitude**

Na hierarquia de aprendizado o modelo de atitude com três componentes é desenhado da seguinte maneira: cognição (pensamentos), afeto (sentimentos) e conação (ações), respectivamente, ou seja, o consumidor primeiro pensa para depois agir.

Fazendo um paralelo com a definição de crença de marca, a relação entre ela e a hierarquia de aprendizado é notória, uma vez que se entende que o sentimento do consumidor é mais forte que sua crença pela marca. Sendo assim, é possível defender a ideia de que se o sentimento do consumidor mudar, independente do motivo, pode levá-lo a consumir os produtos/ serviços da marca ou deixar de consumi-los.

### **3. Metodologia**

Neste capítulo será apresentada a metodologia praticada neste estudo. Dentre os assuntos, a definição do objeto de estudo e das perguntas da pesquisa, o método utilizado nela, assim como o método de coleta de dados e as limitações do estudo serão contemplados.

#### **3.1. Definição do Objeto de Estudo e das Perguntas da Pesquisa**

Este trabalho tem como intuito analisar as consequências enfrentadas pela marca Madero depois de se posicionar de forma impopular durante o momento delicado que foi a pandemia da COVID-19. O estudo é guiado com base nas seguintes questões levantadas:

- I- Como o posicionamento de Junior Durski foi recebido pelos consumidores?
- II- Como o posicionamento influenciou a percepção e o comportamento dos consumidores em relação à marca?
- III- Quais consequências de curto prazo, decorrentes do posicionamento, foram enfrentadas pelo Madero?
- IV- Quais consequências de médio e longo prazo, decorrentes do posicionamento, foram enfrentadas pelo Madero?

### **3.2. Método da Pesquisa**

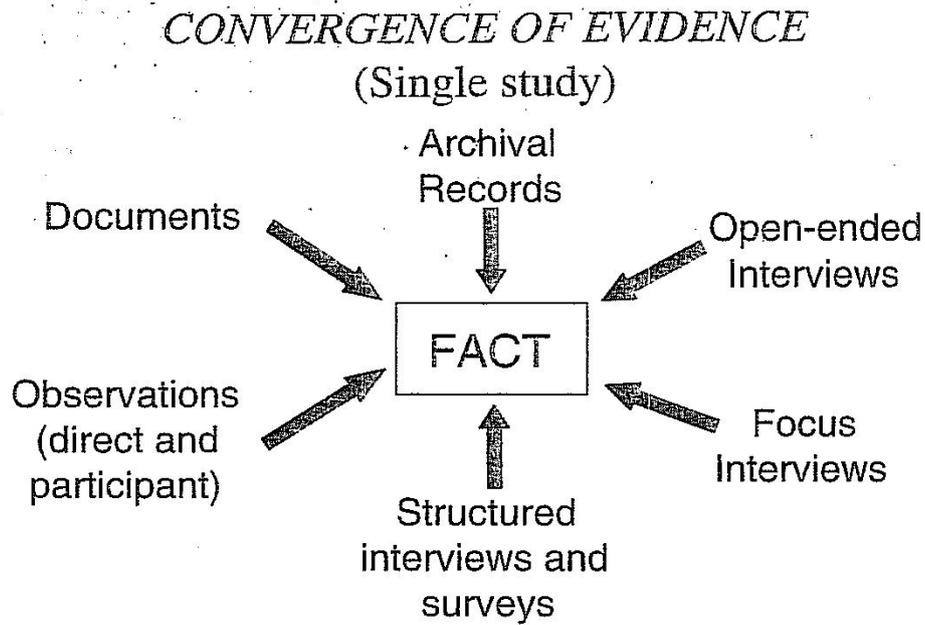
O método de pesquisa praticado neste trabalho é o estudo de caso. Levando em consideração a busca pela ênfase na compreensão de um fenômeno contemporâneo que está inserido em um contexto da vida real, no qual o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e abre espaço para o entendimento de questões do tipo “como” e “por que” (Yin, 2003), este método foi considerado adequado.

Partindo do desejo de compreender uma situação social complexa, o método do estudo de caso permite a preservação de características holísticas e significativas do evento em questão, inserido no contexto da vida real (Yin, 2003).

O estudo de caso pode ter como objeto de estudo um caso único ou múltiplos casos, podendo basear-se em qualquer combinação de dados quantitativos e qualitativos (Yin, 2003). O trabalho em questão, levando em consideração a especificidade do objeto estudado e o desejo de uma análise mais aprofundada, consiste em um estudo de caso único, o qual contará com dados qualitativos advindos de matérias de jornais e revistas de diferentes fontes, assim como entrevistas com consumidores. Algumas análises serão feitas adotando o perfil quantitativo com o intuito de facilitar a compreensão e comparação de alguns dados coletados.

### **3.3. Método da Coleta de Dados**

A coleta de dados foi estruturada seguindo os três princípios de coleta de dados defendida por Yin em seu livro *Case Study Research: Design and Methods*. São eles, o uso de múltiplas fontes de evidência, a criação de uma base de dados e manter uma cadeia de evidências (Yin, 2003), conforme mostra a figura abaixo.



**Figura 8:** Fluxograma de Convergência de Evidências em Estudo de Caso Único  
 Fonte: YIN, Robert K. Case study research: design and methods. 3rd.ed. Página 100, 2003.

A coleta de dados para este estudo foi feita através de múltiplas fontes, dispondo de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados a partir de entrevistas com 10 consumidores do Madero, enquanto os dados secundários são advindos de matérias de jornais, revistas e repercussões nas redes sociais.

A seleção dos entrevistados foi feita da forma mais imparcial possível, buscando evitar um perfil enviesado para a pesquisa. Os clientes selecionados seguem o perfil do público-alvo do Madero de pessoas das classes A e B entre 15 e 65 anos.

### **3.4. Roteiro das Entrevistas**

Contemplando o posicionamento e comportamento do consumidor, assim como suas consequências a médio prazo, as entrevistas foram regidas pelo seguinte roteiro:

I – Você consumia o Madero com que frequência antes da pandemia?

II – Você ficou ciente da declaração do Dono do Madero no início da Pandemia? O que achou do discurso dele?

III – A sua percepção sobre o ocorrido impactou o seu consumo no Madero?

IV – Quais foram as mudanças na sua relação com a Marca depois do ocorrido?

V – Com o fim do distanciamento social e a liberação do funcionamento presencial dos restaurantes, você frequentou o Madero?

VI – Como você enxerga sua relação com a marca daqui para a frente?

### **3.5. Método de Análise dos Dados**

O método de análise dos dados coletados segue o conceito de Yin que consiste no “exame, na categorização, na tabulação, no teste ou na recombinação de evidências quantitativa e qualitativa de outra forma para abordar as proposições iniciais de um estudo” (Yin, 2003). Partindo deste princípio, os dados coletados foram utilizados para descrever o caso, entender o contexto no qual estava inserido, assim como entender sua complexidade.

O estudo em questão conta com a coleta de dados secundários que foram responsáveis por viabilizar a contextualização da realidade brasileira do momento abordado, as tendências dos consumidores, assim como as principais informações sobre a empresa Madero, o ocorrido e as

repercussões nos meios de comunicação e a percepção, de forma mais generalizada, dos consumidores.

Num segundo momento, o estudo conta com entrevistas com consumidores, as quais possibilitam um aprofundamento maior sobre as questões que envolveram suas percepções e comportamentos em relação ao posicionamento do Madero durante a pandemia. As entrevistas foram guiadas por um roteiro estudado, buscando focar nos assuntos mais relevantes para a compreensão do comportamento do consumidor.

### **3.6. Limitações do Estudo**

O apontamento da impossibilidade de generalização da situação estudada para todos os cenários que se assemelhem a ele é indispensável, assim como trazido por Yin, quando defende que o objetivo do estudo de caso único é fazer uma análise generalizada e não particularizada (Yin, 2003). A amostra dos consumidores fontes dos dados primários, assim como as repercussões na internet, dados secundários, não representam a totalidade dos consumidores, nem a unanimidade dos pensamentos, percepções e comportamentos deles em relação à marca.

Outra notoriedade do Estudo de Caso é o viés subjetivo do pesquisador. Apesar de ser encontrado em todos os métodos de pesquisa, mesmo que em proporções diferentes, ferramentas como a gravação e transcrição das entrevistas, assim como a escolha de diferentes fontes de dados, foram adotadas tentando evitar ao máximo essa influência e viés ao estudo.

Deve-se, também, destacar a quantidade limitada de entrevistas, assim como o raio de alcance de pessoas fora do ciclo do pesquisador. Buscando fugir deste vício, foram colhidos dados das mais diversas fontes e meios de comunicação, trazendo uma amplitude maior sobre a percepção dos consumidores.

## **4. Descrição do Caso**

Este capítulo será responsável por apresentar o posicionamento do Madero na pandemia, suas repercussões e consequências entre os seus consumidores, evidenciando dentre as informações coletadas, as mais importantes para a compreensão do caso.

Buscando uma visão mais completa da situação, é apresentado um aprofundamento sobre o posicionamento de Junior Durski no início da pandemia, sua relação com o Madero, assim como a percepção dos consumidores e os impactos no seu comportamento.

### **4.1. O Madero na Pandemia**

O Madero teve um posicionamento divergente da maioria das marcas e dos cidadãos brasileiros no início da Pandemia do COVID-19. O seu CEO, Junior Durski, postou um vídeo na plataforma do Instagram no dia 23/03/2020 alegando ser contra as medidas de prevenção contra a COVID-19, tomadas pelos governos dos Estados. Durante seu vídeo, Durski fala que “O Brasil não tem essa condição de ficar parado assim, as consequências que nós vamos ter economicamente no futuro vão ser muito maiores do que as pessoas que vão morrer agora com o corona vírus.”, fala também que “Nós não podemos, por conta de cinco ou sete mil pessoas que vão morrer, eu sei que são que é muito grave, eu sei que isso é um problema, mas muito mais grave é o que já acontece no Brasil, em 2018 morreram mais de 57 mil pessoas assassinadas no Brasil,( ... ) e agora vão

morre 5 mil pessoas pelo corona vírus mas nós não podemos evitar, não temos como fechar tudo, se esconder do inimigo e não trabalhar.”; “Não pode, simplesmente, os infectologistas decidir que tem que todo mundo parar e independente das consequências gravíssimas que o Brasil vai ter na sua economia. As pessoas vão morrer de loucura, vão morrer por doenças psicológicas por que não vão ter emprego e não vão ter dinheiro para sustentar a família, cada vez muito pior”, “Vamos pensar que tem que ser mais racional e parar com esse lockdown.”

A repercussão do discurso de Durski tomou grandes proporções e dividiu bastante as opiniões, tanto da sociedade quanto dos seus consumidores. Essa divisão pode ser percebida tanto nos comentários do post do posicionamento, quanto em blogs e matérias de revistas e jornais. Os impactos tiveram consequências tanto na imagem da marca, como na percepção e no comportamento por parte dos clientes.

As entrevistas realizadas com os consumidores do Madero ilustraram bem as divisões de opiniões e as diferentes percepções e comportamentos dos consumidores. Analisando os resultados, é possível dividi-los em três principais grupos: os que se incomodaram com o discurso e tiveram mudanças no comportamento, os que se incomodaram, mas não tiveram mudanças no comportamento e os que não se incomodaram e não mudaram o comportamento.

Dentre esses três principais grupos observados, falas importantes podem ser destacadas para entender esses diferentes comportamentos. Respectivamente, falas como “... o Madero entrou para a minha lista de boicote...”, “... eu nunca frequentei o Madero depois disso, e nem pretendo voltar a frequentar...”; “...achei que ele vacilou no discurso, realmente não concordei, mas acredito que devemos separar as coisas, ele emprega muita gente...”, “...eu achei ele e o discurso dele péssimos, mas não deixei de frequentar os restaurantes, ele tem uma comida muito boa.”; “Eu acho que ele está certo até um ponto (...) não mudei em nada meu comportamento.” e “... eu concordo com ele, acho que essas medidas de lockdown atrapalharam, e muito, a nossa economia e que não precisava de medidas tão radicais.”.

Junior deu entrevista para a Band News FM após o ocorrido, e alegou estar surpreso com a queda do número de clientes que passou a receber, acreditando ser por medo da pandemia, citou uma unidade localizada em Curitiba (PR) que recebia por volta de 400 clientes por dia, mas que passou a receber apenas 30. Na mesma entrevista, ele informou sobre a demissão de mais de 600 empregados da rede Madero para conseguir manter o negócio funcionando com o intuito de diminuir seus prejuízos.

#### 4.2. O Comportamento dos Brasileiros na Pandemia

O Brasil foi um dos países mais afetados pela pandemia, ocupando o 13º lugar no ranking de número de mortes por milhão de habitantes e o 2º no número total de mortes, como mostra a figura abaixo (G1 Mundo, 2021). No dia 23 de março de 2020, o Brasil já contava com 1.960 casos e 34 mortes confirmadas (Ministério da Saúde, 2020), e no mundo já eram ao menos 15 mil mortes e 353 mil casos confirmados (G1 Bem-estar, 2020).

#### Brasil e a Covid-19

	Mortes	Casos confirmados	Vacinas aplicadas	População
<b>Mundo</b>	3,1 milhões	149 milhões	1,06 bilhão	7,79 bilhões
<b>Brasil</b>	400 mil	14,5 milhões	40,2 milhões	212 milhões
<b>% do total</b>	12,6%	9,7%	3,8%	2,7%

Fonte: Our World in Data (27/04/21)

#### Tabela 2: Tabela Dados Brasil da COVID-19

Fonte: G1 Bem-estar, 2020

Os dados publicados pela OMS, assim como os relatos e divulgações da maioria dos países durante o início de 2020, mostravam uma grande preocupação em relação à rápida proliferação do vírus. As orientações

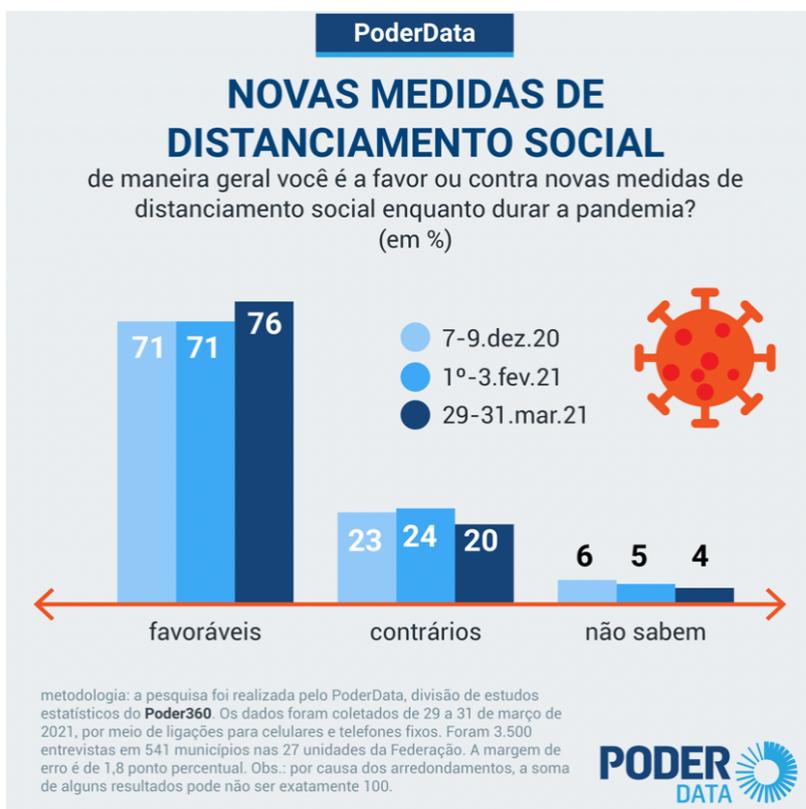
preventivas passaram a ser seguidas na maioria dos países, com o intuito de desacelerar a taxa de contágio, assim como evitar a saturação dos hospitais, e conseqüentemente, as mortes que poderiam ser evitadas com a ajuda dos tratamentos devidos enquanto não havia a descoberta de uma vacina eficiente contra o coronavírus.

O CNS (Conselho Nacional de Saúde), parte do Ministério da Saúde do Governo federal, publicou o documento Recomendação Nº 036, de 11 de maio de 2020, o qual “Recomenda a implementação de medidas de distanciamento social mais restritivo (lockdown), nos municípios com ocorrência acelerada de novos casos de COVID-19 e com taxa de ocupação dos serviços atingido níveis críticos.” (Recomendação Nº 036, de 11 de maio de 2020; 2020). Governos estaduais seguiram as orientações dos órgãos de saúde e começaram a implementar as medidas logo em seguida.

A conscientização do povo brasileiro começou a tomar forma, e as medidas começaram a ser seguidas pela maioria. Esse comportamento trouxe consigo a expectativa de união frente o combate à doença, assim como a colaboração de todos e, também, das empresas e figuras públicas com o intuito de alcançar cada vez mais pessoas. Uma pesquisa feita pelo Instituto de Pesquisa & Data Analytics Croma Insights mostrou que 89% das pessoas acreditam que os impactos das atitudes das marcas foram positivos, e que 62% alegaram que as atitudes positivas por parte das marcas fazem com que queiram consumir seus produtos e aumentam a chance de fidelidade no pós-pandemia. (BMA Advogados, 2020).

Contudo, é importante ressaltar a divisão de opiniões durante esse período. Uma pesquisa feita pelo PoderData, em abril de 2020; mostra que, durante o período de dezembro de 2019, 23% da população brasileira era contra as medidas de distanciamento social enquanto a pandemia durasse, contra 71% que eram a favor das medidas e 6% que não sabiam responder. A mesma pesquisa foi feita nos meses de fevereiro, mostrando que 24% eram contra, 71% a favor e 5% não sabiam responder, enquanto em março do mesmo ano os resultados mostraram uma queda de 4 pontos percentuais nos que eram contrários às medidas, um aumento de 5 pontos percentuais nos favoráveis e queda de 1 ponto percentual nos que não

sabiam responder. É possível visualizar os dados na figura abaixo. (PoderData, 2020).



**Figura 9:** Gráfico aceite de novas medidas de distanciamento social no Brasil  
Fonte PoderData, 2020

## **5 Análise do Caso**

Este capítulo apresentará a análise dos dados coletados ao longo do trabalho, buscando responder as perguntas levantadas no capítulo 3, responsáveis por nortear o estudo. As respostas para as perguntas irão se respaldar, também, nos referenciais teóricos antes abordados, assim como em informações que ainda serão apresentadas.

### **5.1 A Repercussão do Posicionamento**

O período da pandemia foi caracterizado por muitas incertezas, o que trouxe muita inquietação, divisão de opiniões e uma diminuição da tolerância, como mostrado no capítulo anterior. As empresas que não adotaram um posicionamento claro passaram de forma mais despercebida, enquanto as que tiveram posicionamentos claros enfrentaram grandes repercussões, positivas ou negativas.

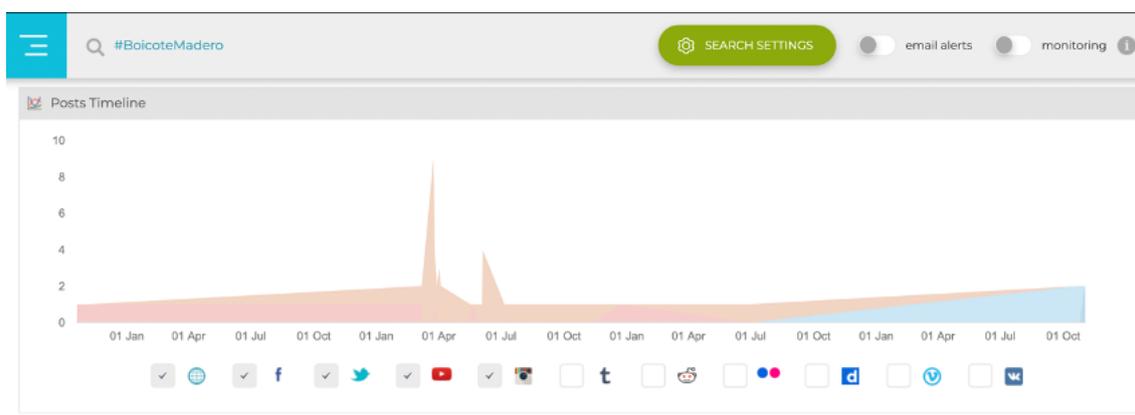
Durski postou sua declaração na plataforma do Instagram e o vídeo conta com mais de 277 mil visualizações e quase 17 mil comentários. O assunto também foi abordado por meios de comunicação mais formais como jornais, revistas e blogs, e foi abordado pelo próprio Junior em podcasts e entrevistas, aumentando ainda mais a repercussão.

### 5.1.1 As Hashtags nas Redes Sociais

O alcance da repercussão nas redes sociais pode ser analisado através do acompanhamento de hashtags levantadas sobre o assunto. O Dicionário de Oxford define hashtag como “uma palavra ou frase precedida por um símbolo de cerquilha (#), utilizada em sites de mídias sociais e aplicativos, especialmente no Twitter, para identificar mensagens sobre um tópico específico”. O uso da hashtag permite acompanhar todos os posts marcados com ela, servindo como um hiperlink que permite abrir uma página com todas as publicações relacionadas ao tema, transformando-se em uma “corrente” entre os usuários.

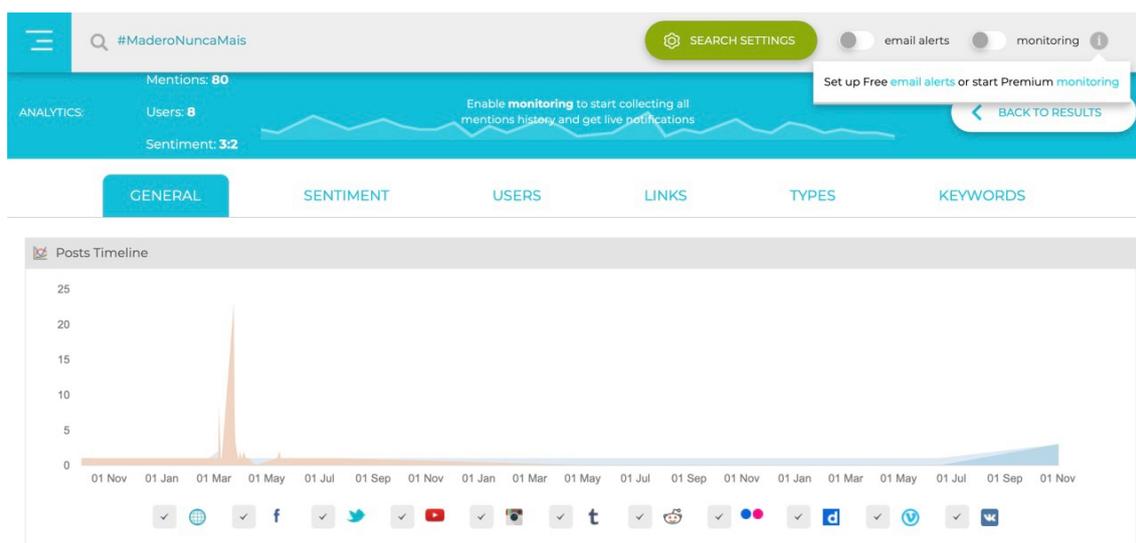
Após o pronunciamento de Durski, algumas hashtags apareceram sobre o assunto, sendo as duas principais a #MaderoNuncaMais e a #BoicoteMadero. Ambas aparecem nas principais redes sociais da atualidade, o Instagram, o Facebook e Twitter, somando milhares de comentários e publicações sobre o assunto.

Durante a semana da postagem, é possível apontar o crescimento exponencial de ambas, assim como o declínio inversamente proporcional. Analisando o uso das hashtags, é possível afirmar que o assunto esteve em alta durante os meses seguintes ao ocorrido, mas que perderam a força logo depois, como mostram os gráficos abaixo.



**Figura 10:** Gráfico do uso da hashtag #BoicoteMadero

Fonte: Elaborado pela autora usando a ferramenta Social Searcher, 2022.



**Figura 11:** Gráfico do uso da hashtag #MaderoNuncaMais  
 Fonte: Elaborado pela autora usando a ferramenta Social Searcher, 2022.

### 5.1.2 Matérias de Revistas, Jornais e Sites

O posicionamento de Junior ocupou espaço nos mais diversos meios de comunicação, como revistas, jornais e sites. Neste capítulo, serão analisadas quatro matérias, sendo uma do Jornal Estado de Minas, uma da empresa de comunicação Universo Online (OUL), outra do Jornal Folha de São Paulo e o quarto do site Isto É.

A matéria do UOL Economia, cujo título é “Web se revolta com declaração de Durski, dono do Madero, e pede boicote”, foi publicada no dia seguinte ao pronunciamento, 24/07, em seu site. O fato da preocupação de Junior, assim como de outros empresários citados na matéria, com os efeitos da quarentena na economia ser maior do que sua preocupação com o número de casos e óbitos causados pelo coronavírus é indicado como principal causa dessa revolta. Segundo a matéria, o assunto “Madero” tornou-se um dos mais falados do Twitter na madrugada do dia 24, e a repercussão possuiu um tom negativo entre os usuários da rede, tendo o boicote à marca como um de seus pilares. Diversos exemplos foram citados como os 2 exemplos a seguir.

“ A dúvida que surgiu depois das falas dos capitalistas Justus e "Madero" é:

*A partir de quantas mortes eles começam a se IMPORTAR?*

*Afinal, 5 mil, 7 mil, 12 mil mortes SÃO POUCAS para eles...*

*Quantas MORTES SÃO NECESSÁRIAS para serem IMPORTANTES para os detentores do CAPITAL?*

-- ??????? !PAREM TUDO! (@FIQUEMemCASA65) March 24, 2020

**Figura 12:** Exemplos de repercussão do discurso na internet.  
Fonte: UOL Economia, 2020

“ *Simple não comprem nada do Madero... [#BoicoteMadero](https://pic.twitter.com/4Jh6L4J6x9)*

-- *Ih Lury Luryê oh oh oh (@QuemMeCutucou) March 24, 2020*

**Figura 13:** Exemplos de repercussão do discurso na internet 2  
Fonte UOL Economia, 2020

O Jornal Estado de Minas publicou no dia 16 de maio de 2020 uma matéria chamada “Dono do Madero se surpreende com queda nas vendas durante a pandemia”. Nela, relata fala de Durski sobre seu faturamento ter despencado por causa da pandemia, lamentou a queda do seu número de clientes e sobre a necessidade de se reinventar no ramo dos restaurantes após a pandemia. A matéria baseia-se em uma entrevista dada por Junior para a rádio Bandnews FM no dia 16 de março, durante a qual declara que um de seus restaurantes, localizado em Curitiba, que recebia por volta de 400 clientes por dia passou a receber apenas 30. Nesta mesma entrevista, Junior diz ter que demitir 600 funcionários para tentar conter o rombo

econômico e manter a saúde do negócio. Esta alegação também foi causa de revolta entre a população brasileira, segundo a matéria. Nos comentários da matéria, podemos identificar seis pessoas diferentes comentando, dentre os quais apenas um defende o posicionamento de Junior enquanto os cinco restantes o condenam, pedindo o boicote e a falência da marca.

“Madero passa do ponto” é a manchete da matéria da Isto É Dinheiro, publicada dia 2 de julho do ano seguinte. A matéria em questão adota uma visão mais econômica sobre a Marca Madero, citando seu processo de IPO, sua dívida bilionária e empréstimos igualmente grandes. Os fatores de risco da marca são analisados, e um deles é a postura de Junior quanto às medidas de isolamento social e quarentena e sua repercussão na sociedade. A matéria ainda fala “Pouco mais de um ano depois, ao superar 520 mil mortes por covid-19, é evidente que, se Durski leu alguma cartilha de marketing, pulou a lição de que é preciso ouvir o cliente. Talvez por isso o Madero tenha passado do ponto.”.

As matérias analisadas possuem pontos de vista diferentes, focando mais na percepção do cliente, a repercussão ou nas consequências econômicas do ocorrido. Sobre elas é possível alegar que as conclusões são afluentes em relação às consequências majoritariamente negativas que o posicionamento trouxe para a marca, resultantes da percepção e comportamento dos clientes.

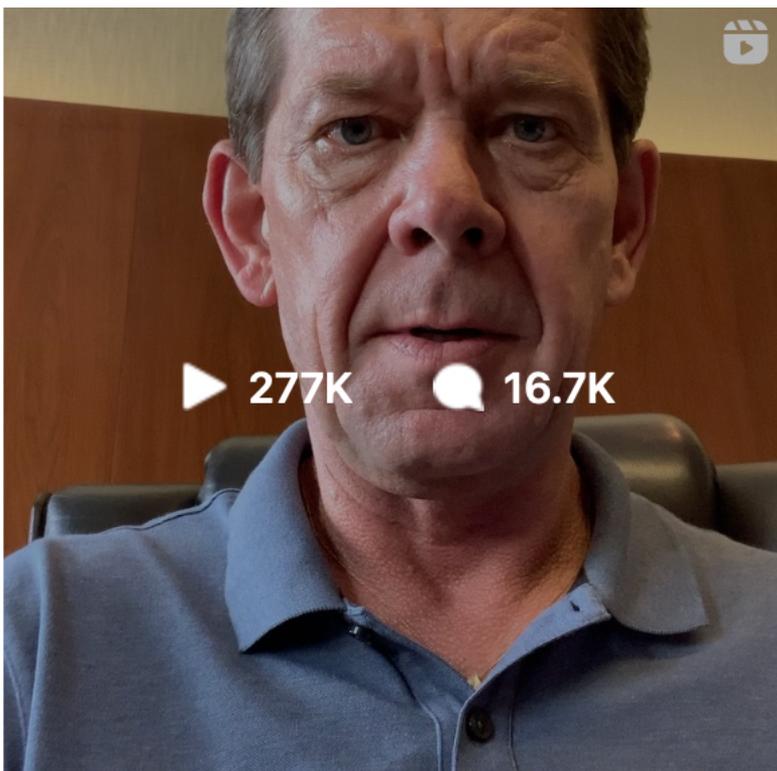
## **5.2 A percepção dos Consumidores**

Este capítulo será responsável por alisar a percepção dos clientes quando ao posicionamento de Junior Durski. As análises serão feitas com base nos dados coletados do próprio post e das entrevistas feitas com 10 consumidores da marca.

### 5.2.1 Comentários no Post

O Post feito pelo dono do Madero no dia 23 de março de 2020 teve uma repercussão grande, e não demorou para ter milhares de visualizações e comentários de consumidores manifestando sua opinião sobre o posicionamento. Apesar das opiniões se divergirem, há uma tendência significativa entre elas, sendo possível fazer alegações sobre a percepção dos consumidores e da sociedade como um todo.

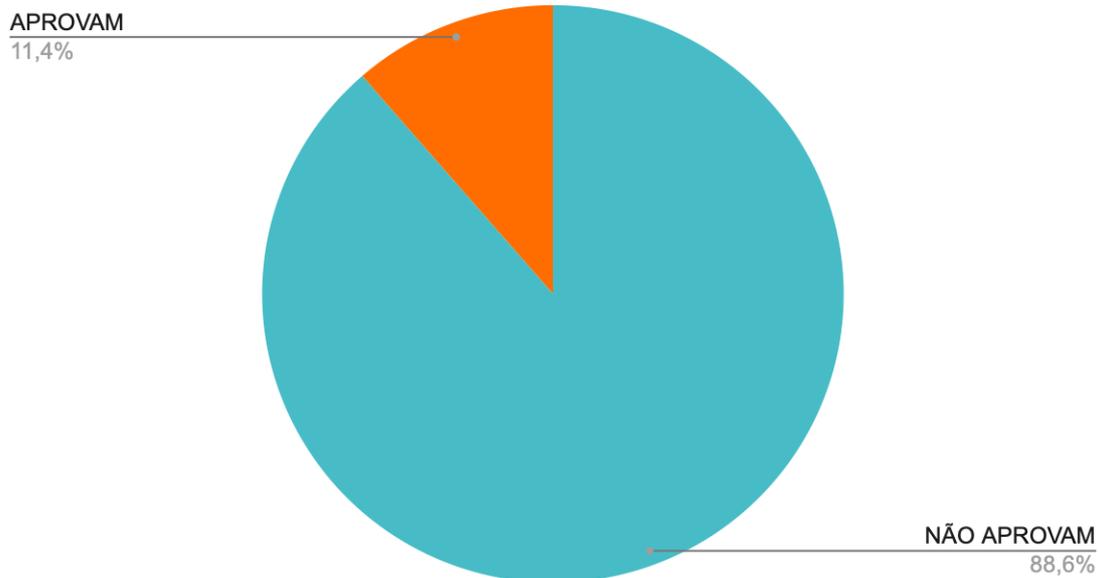
O vídeo postado com a legenda “30, 40 MILHÕES DE DESEMPREGADOS É o que teremos em 2021 se não parar este LOCKDOWN INSANO. Vão morrer 300,400, 500 MIL PESSOAS nos próximos 2 anos no Brasil em consequência do dano econômico causado pelo LOCKDOWN. @kethlendurski @maderobrasil @jeronimoburger @rafael\_o\_mello@gmunaretto @ricardo\_\_fernandes @rvalverde73 @laysadurski @maydurski”, trás imagens de Junior se posicionando contra as medidas de prevenção da COVID-19 adotadas por autoridades e mostrando uma preocupação maior com as consequências econômicas dessas medidas. A reverberação do vídeo deu-se de forma rápida, e logo o post já contava com milhões de visualizações e milhares de comentários. Atualmente, esses números são, respectivamente, 277 mil e 16,7 mil.



**Figura 14:** Número de visualizações e comentários do post de Durski  
Fonte: Instagram, @juniordursky, 2020

A análise qualitativa dos comentários foi feita a partir de um intervalo contínuo de 300 comentários que expressavam claramente sua opinião sobre o vídeo. Baseando-se nesses comentários, é possível destacar a discrepância entre os comentários que não aprovam o posicionamento em relação aos que aprovam, como mostra o gráfico abaixo.

## COMENTÁRIOS NO POST



**Figura 15:** Gráfico de avaliações dos comentários do post.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Grande parte dos comentários traziam relatos de insatisfação e chateação, além do pedido de boicote à marca, chamando a atenção para o uso das *hashtags* #MaderoNuncaMais e #BoicoteMadero. Não obstante, existem também, mesmo que em uma proporção menor, comentários concordando e defendendo o posicionamento do empresário. Exemplos desses comentários podem ser vistos nas 4 imagens abaixo:



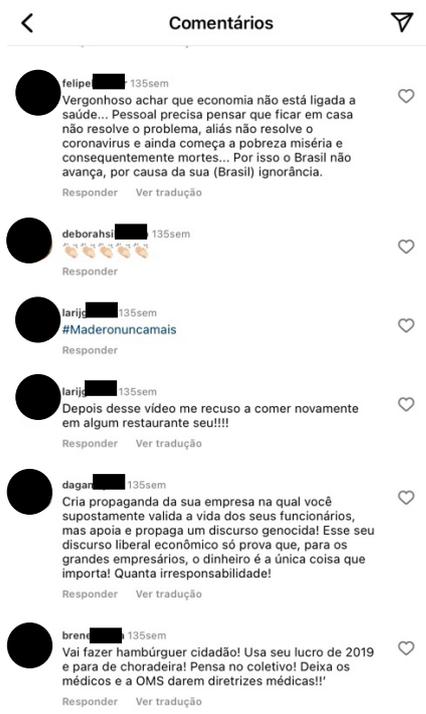
**Figura 16:** Comentários do post  
Fonte: Instagram, @juniordurski, 2020



**Figura 17:** Comentários do post 2.  
Fonte: Instagram, @juniordurski, 2020



**Figura 18: Comentários do post 3.**  
Fonte: Instagram, @juniordursky, 2020



**Figura 19: Comentários do post 4.**  
Fonte: Instagram, @juniordursky, 2020

Uma análise feita pelo publicitário Vinicius Gambeta, responsável pelo perfil *Agência de Bolso* na internet, mostra que o número de menções da marca subiu consideravelmente após a publicação de Junior. Dentre as 600 menções analisadas no dia 31 de março, 63% eram negativas, contra 13% positivas e 24% neutras, como mostra a figura abaixo.



**Figura 20:** Gráfico sobre número de menções da marca  
Fonte: Instagram, @agenciadebolso\_\_, 2020

A mesma análise foi repetida uma semana depois quando foi anunciada a demissão de 600 funcionários da rede Madero. As menções subiram novamente e é possível perceber que a porcentagem de menções positivas em relação a marca caiu quase pela metade, chegando a 7%,

enquanto as menções positivas aumentaram para 67% e as neutras para 26%, como podemos visualizar na figura abaixo.



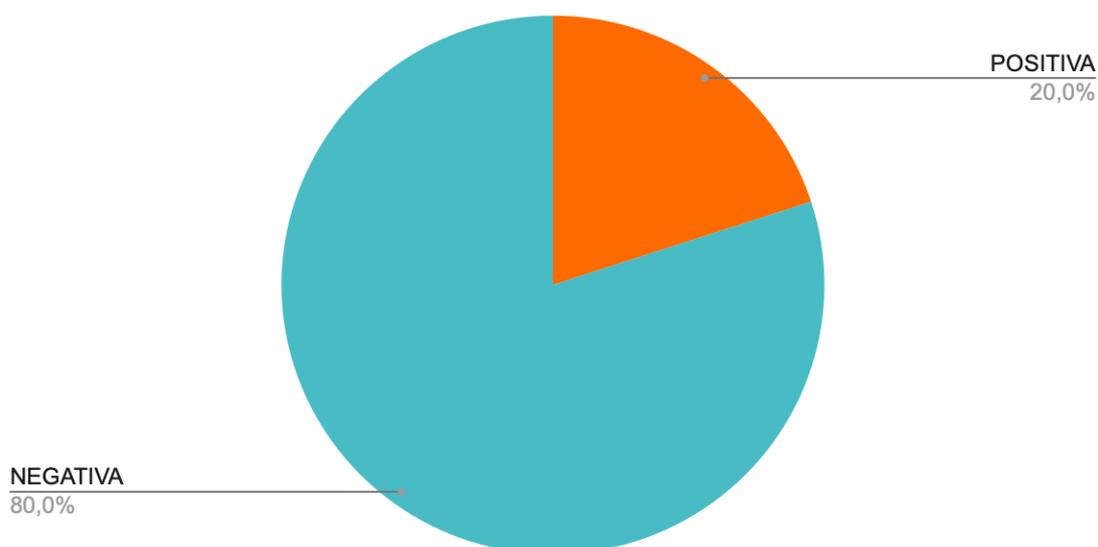
**Figura 21:** Gráfico 2 sobre número de menções da marca  
Fonte: Instagram, @agenciadebolso\_\_, 2020

### 5.2.2 Percepção dos Entrevistados

As entrevistas foram feitas com consumidores do Madero que se encaixam no perfil do público-alvo e ficaram cientes do posicionamento assumido por Durski no início da pandemia. Assim como na internet, as opiniões mostraram-se divididas e foi possível entender melhor os motivos.

A percepção dos clientes mostrou-se, apesar da não unanimidade, negativa em relação ao discurso de Junior e os motivos foram convergentes. A maioria dos entrevistados insatisfeitos com as falas, alegou pensar diferente em relação às medidas de distanciamento social, acreditar ser necessária e, mesmo que implicasse em consequências para a economia, tinha como prioridade a saúde e bem-estar das pessoas. Durante as entrevistas isso ficou nítido com falas como: “Na época fiquei bem incomodada com as falas dele e achei um absurdo a postura naquele momento de tensão e de tantas dúvidas.”, “Achei péssimo”, “(...) eu achei que era uma pessoa que não dava valor à vida das pessoas, né.”, dentre outros semelhantes. Contudo, é importante destacar falas que foram coniventes com o discurso como, por exemplo, “(...) eu achei que ele, achei assim, que ele de certa forma estava certo.” e “Ah, eu achei que ele tava certo, né. Eu acho que a galera ficou muito apavorada e desesperada e começou, isso começou a tomar conta.” O gráfico abaixo mostra a relação entre as percepções dos entrevistados.

### PERCEPÇÃO DOS CLIENTES SOBRE O POSICIONAMENTO



**Figura 22:** Gráfico percepção dos clientes sobre o posicionamento  
Fonte: Elaborado pela autora.

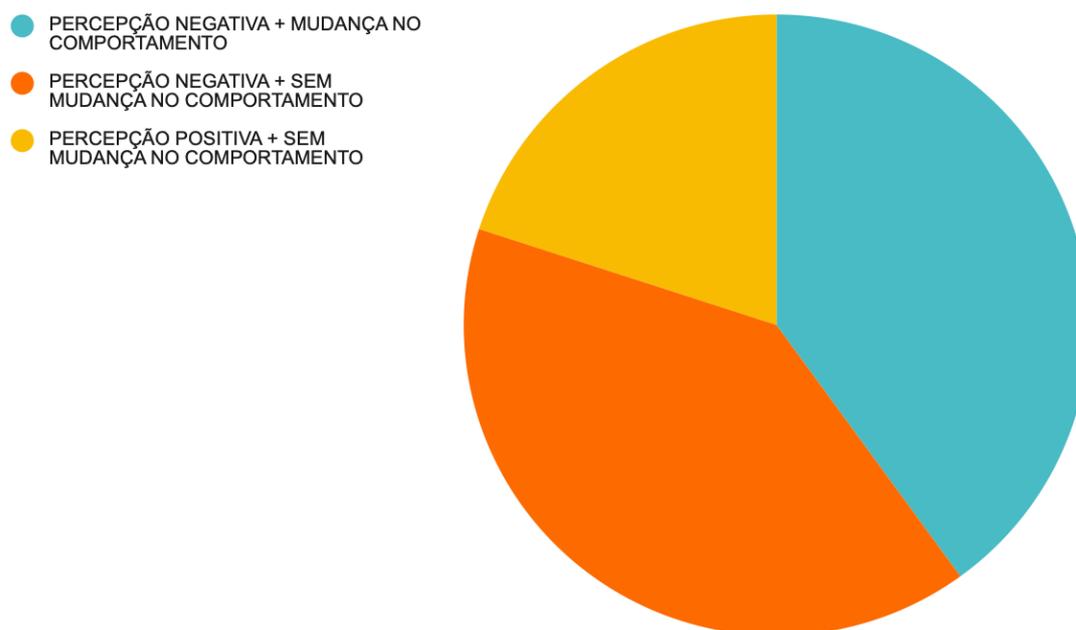
Analisando as respostas dos entrevistados, vemos que, dentre todos os 10, 8 não concordaram com o posicionamento, contra 2 que concordaram. A discrepância 4 vezes maior dos que não concordaram pode ser comparada com a repercussão no post do Durski, no qual o intervalo analisado trouxe um resultado semelhante. Sendo assim, pode-se defender que a percepção dos consumidores do Madero em relação ao vídeo foi, em sua grande maioria, negativa.

### **5.3 O Comportamento dos Consumidores**

O comportamento dos consumidores, apesar de ser impactado pela percepção, não está necessariamente ligado a ela de forma direta. Este capítulo será responsável por analisar não só os impactos do discurso do dono do Madero no comportamento de seu consumidor, mas também sua relação com a percepção.

A diferença entre os consumidores que tiveram uma mudança efetiva no comportamento daqueles que não tiveram não é tão discrepante. Quatro dos entrevistados alegaram terem mudado seu comportamento após o vídeo, enquanto o restante não. Ao longo das entrevistas, é possível destacar 3 combinações diferentes em relação ao comportamento e a percepção. Na primeira o grupo que desprezou o posicionamento e mudou seu comportamento com base nisso, a segunda daqueles que tiveram uma percepção negativa, mas seu comportamento não foi impactado, e por fim, a terceira dos que concordaram com o discurso e seu comportamento não mudou. A relação entre essas três combinações pode ser visualizada no gráfico abaixo.

## PERCEPÇÃO E COMPORTAMENTO



**Figura 23:** Gráfico percepção e comportamento dos clientes  
Fonte: Elaborado pela autora.

Aqueles que tiveram mudanças no seu comportamento ressaltaram a crença na importância de boicotar o restaurante, assim como não contribuir para seu crescimento. Falas como “Depois do discurso dele eu nunca mais frequentei qualquer restaurante dele (...)”, “. Ele entrou para a minha lista de boicote.” e “No que depender de mim os restaurantes podem fechar.” são exemplos que evidenciam os motivos que impulsionaram essas mudanças.

Enquanto isso, aqueles que, apesar de terem uma percepção negativa em relação as falas de Junior, não tiveram mudanças em seu comportamento ressaltaram acreditar que é preciso separar o dono da marca, reprovam a pessoa física, mas não a jurídica. Exemplos disso podem ser vistos nas falas “(...) eu não gosto dele (Durski), mas não deixo de consumir por que o hambúrguer dele é muito bom.” e “(...) não concordo com o dono, né, mas eu gosto do hambúrguer e sei que ele emprega muita gente. Acho importante separarmos as coisas (...)”.

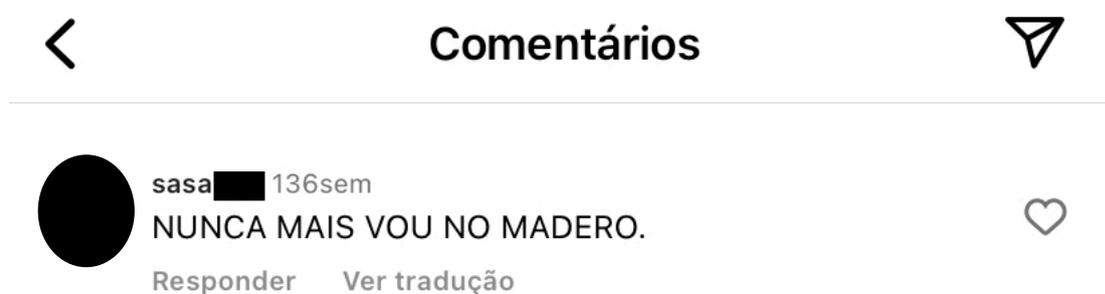
Os consumidores que concordaram com Junior não apresentaram qualquer mudança em seu comportamento, nem um aumento e nem uma

diminuição da frequência com que frequentavam o restaurante. Essa posição pode ser percebida nas falas como “Ah, eu achei que ele, achei assim, que ele de certa forma estava certo.” e “Ah, eu achei que ele tava certo, né. Eu acho que todo mundo ficou muito apavorado e desesperado e começou, isso começou a tomar conta.”.

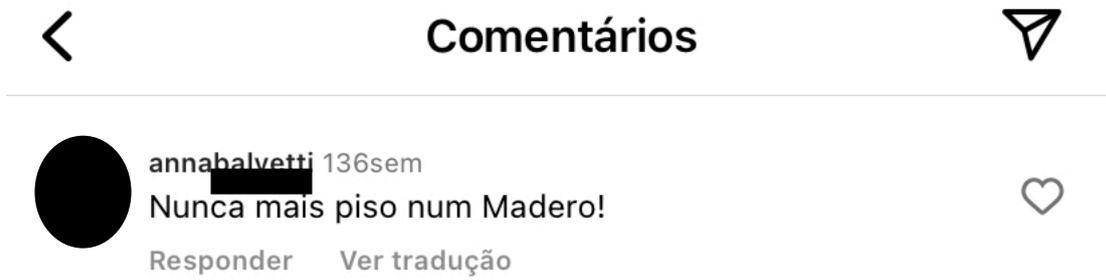
Ademais, é possível ressaltar os relatos de consumidores sobre sua intenção de mudança de comportamento no próprio post. Além daqueles que aderiram aos usos das *hashtags*, muitos falam sobre deixar de frequentar o Madero, dando a entender que terão uma mudança efetiva. Abaixo estão quatro exemplos desses comentários.



**Figura 24:** Comentário post Junior  
Fonte: Instagram, @juniordursky, 2020



**Figura 25:** Comentário post Junior 2  
Fonte: Instagram, @juniordursky, 2020



**Figura 26:** Comentário post JUNIOR 3

Fonte: Instagram, @juniordursky, 2020



**Figura 27:** Comentário post Junior 4

Fonte: Instagram, @juniordursky, 2020

## **6. Considerações Finais**

Este capítulo será responsável por trazer as considerações finais deste trabalho de estudo de caso.

### **6.1 Resumo do Caso**

Este estudo teve como principal objetivo tentar entender como o posicionamento de uma marca pode influenciar no comportamento de seu consumidor. Para isso, foi analisado o caso da empresa Madero durante a pandemia do COVID-19 e como seu posicionamento durante esse período impactou no comportamento de seus consumidores.

Seis perguntas foram responsáveis por nortear o estudo, buscando contemplar os seguintes aspectos: como o posicionamento de Junior Durski foi recebido pelos consumidores, como ele influenciou a percepção e o comportamento dos consumidores em relação à marca e quais foram as consequências enfrentadas pela marca.

O referencial teórico abordou os seguintes fatores importantes para a compreensão do estudo: o posicionamento de marca, percepção e comportamento do consumidor, atitude do consumidor e hierarquia de aprendizado na atitude.

A metodologia adotada foi a do caso de estudo, uma vez que o trabalho se baseia em um evento dentro de um contexto social complexo e permite a preservação de características holísticas e significativas do evento em questão. O estudo consiste em um caso único, e apresenta diferentes fontes para a coleta de dados, sendo eles tanto primários quanto secundários.

A descrição foi realizada de forma detalhada buscando explicar o evento analisado, como a marca passou pela pandemia, assim como as suas repercussões nas redes sociais e veículos de comunicação e as características que estavam latentes na população brasileira. Para entender melhor como o comportamento do cliente foi impactado pelo posicionamento, foram feitas entrevistas com um roteiro estruturado. Elas permitiram a obtenção de alguns esclarecimentos sobre as diferentes percepções e comportamentos dos consumidores.

## **6.2 Conclusões**

A impossibilidade de generalização dos resultados de um estudo de caso é notória, contudo, ele permite a análise, neste caso, de como o posicionamento da marca Madero durante a pandemia da COVID-19 impactou o comportamento de seus consumidores. Juntamente com a análise, reflexões importantes para a compreensão do objeto estudado são levantadas e desenvolvidas a seguir.

### **6.2.1 A Relevância do Posicionamento Durante a Pandemia**

Na atualidade, os consumidores têm se preocupado cada vez mais com a postura das marcas que consomem. Questões ambientais, sociais e éticas estão cada vez com mais destaque, e durante a pandemia isso ficou ainda mais latente. Como visto ao longo do estudo, a população brasileira tinha uma expectativa de união no combate à COVID-19, não só dos cidadãos, mas também das organizações.

A repercussão de empresas com posicionamentos ruins tomou grandes proporções em detrimento do fato das pessoas estarem cheias de incertezas, medo e preocupadas com o bem-estar de todos. O fato da maioria das pessoas estar seguindo as medidas de distanciamento social,

que foi um período difícil para todos, aumentou a sensibilidade em relação ao assunto e, conseqüentemente, àqueles que se declararam contrários a elas.

Posicionar-se de forma impopular em relação a um assunto sério, do qual o mundo inteiro está participando, é um risco muito grande. Segundo Forni, a percepção pública é formada pela emoção e não pela razão (Forni, 2015), partindo desse princípio podemos apontar a necessidade de análise e planejamento ao tomar algum posicionamento, principalmente em momentos mais sensíveis.

As conseqüências enfrentadas pela marca após o posicionamento poderiam ter sido evitadas caso Junior não se pronunciasse. Contudo, levando em consideração a sustentação do posicionamento ao longo da repercussão e a falta de um reposicionamento claro, para Junior suas falas eram mais importantes que as conseqüências enfrentadas pela empresa.

### **6.2.2 A relação entre a Percepção e o Comportamento do Consumidor**

O discurso de Durski teve grande impacto em seus consumidores e foi responsável por uma diversidade de opiniões e reações. A percepção dos consumidores sofreu maiores impactos que o comportamento, e, a partir das entrevistas, foi possível entender alguns dos motivos.

Dentre os 10 entrevistados, 8 não concordaram com a opinião de Durski, mas apenas 4, a metade, tiveram mudanças efetivas no seu comportamento. Um dos motivos é a separação de Durski como pessoa física da marca, pessoa jurídica. Ao longo das entrevistas, alguns consumidores, mesmo não gostando do posicionamento, não deixaram de consumir o Madero alegando a importância de geração de empregos da rede, assim como a qualidade dos produtos vendidos.

O consumo de comida em restaurantes é uma decisão que exige um baixo envolvimento por parte dos clientes, além de possuírem muitos concorrentes, o que garante um custo de mudança baixo para os consumidores. Sendo assim, o comportamento dos deles está mais sujeito

a mudanças, e a percepção do cliente, assim como sua relação com a marca, deve ser preservada. Casos como o do Madero, no qual a percepção do consumidor foi comprometida e existem outras marcas que oferecem produtos bem semelhantes, a mudança no comportamento do consumidor é mais frequente, e a recuperação da relação com a marca mais difícil de ser alcançada.

### **6.2.3 O Dono e a Marca**

O vídeo analisado ao longo do trabalho foi postado na conta pessoal de Junior Durski e não no perfil de alguma de suas marcas, as quais foram apenas mencionadas na legenda e no discurso.

O CEO não mediu palavras ao dar seu depoimento e falou de um lugar individual, sem levar em consideração a função social exercida pela marca e o fato das percepções negativas quanto ao seu discurso se convertem em percepções negativas quanto ao negócio. Tais percepções podem ter consequências como questionamentos sobre os princípios da marca, sua credibilidade e seus valores.

O Madero sempre frisou em suas comunicações externas a sua preocupação com a sua cadeia de produção, desde o campo até seus consumidores. Após o ocorrido, muitas pessoas questionaram essa preocupação da marca

## 7. Referencial Bibliográfico

CORONAVÍRUS BRASIL. **Painel Coronavírus**. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br>. Acesso em: 07 out. 2022.

COVID-19 NO BRASIL. **Brasil**. Disponível em: [https://infoms.saude.gov.br/extensions/covid-19\\_html/covid-19\\_html.html](https://infoms.saude.gov.br/extensions/covid-19_html/covid-19_html.html). Acesso em: 7 out. 2022.

GRUPO MADERO. Modelo de Negócios. Disponível em: <https://ri.grupomadero.com.br/a-companhia/modelo-de-negocios/>. Acesso em: 8 out. 2022.

GRUPO MADERO. Diferenciais Competitivos. Disponível em: <https://ri.grupomadero.com.br/diferenciais-competitivos/>. Acesso em 8 out. 2022.

GAZETA DO POVO. Madero desativa aplicativo e une marcas em ferramenta online de pedidos. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/negocios-e-franquias/madero-desativa-aplicativo-une-marcas-ferramenta-online/>. Acesso em: 8 out. 2022.

GRUPO MADERO. **Grupo Madero anuncia novo investimento de R\$ 300 milhões pela empresa Carlyle**. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/f159f99a-ea7b-43f8-b12c-37f97de71f75/c96e75ba-6d94-01c0-de0e-c0bee8f4c4a1?origin=1>. Acesso em: 8 out. 2022.

SENADO NOTÍCIAS. **Impactos da pandemia sobre bares e restaurantes será debatido na segunda**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/06/04/impacto-da-pandemia-sobre-bares-e-restaurantes-sera-debatido-na-segunda>. Acesso em: 9 out. 2022.

SETH, Jagdish; MITTAL, Banwari; NEWMAN, B. Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

UOL ECONOMIA. web se revolta com declaração de Durski, dono do madero, e pede boicote. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/03/24/web-se-revolta-com-declaracao-de-durski-dono-do-madero-e-pede-boicote.htm>. Acesso em 14 de out. 2022.

FOLHA DE SÃO PAULO. Consequências econômicas serão maiores do que 5 ou 7 mil que vão morrer, diz dono do Madero. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/03/consequencias-economicas-serao-maiores-do-que-5-ou-7-mil-que-vaio-morrer-diz-dono-do-madero.shtml>. Acesso em: 14 de out. 2022.

ESTADO DE MINAS ECONOMIA. Dono do Madero se surpreende com queda nas vendas durante pandemia. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/05/16/internas\\_economia,1147990/dono-do-madero-se-surpreende-com-queda-nas-vendas-durante-pandemia.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/05/16/internas_economia,1147990/dono-do-madero-se-surpreende-com-queda-nas-vendas-durante-pandemia.shtml). Acesso em: 14 de out. 2022.

ISTO É DINHEIRO. Madero passa do ponto. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/madero-passa-do-ponto/>. Acesso em: 14 de out. 2022.

YIN, Robert K. Case study research: design and methods. 3rd. ed. Thousand Oaks: Sage, 2003. xvi, 181 p. (Applied social research methods series ; 5). ISBN 0803956630 (broch.).

TROUT, Jack; RIVKIN, Steve. Reposicionamento: marketing para a era de competição, mudança e crise. M. Books, 2020.

TROUT, Jack; RIVKIN, Steve. Reposicionamento: marketing para a era de competição, mudança e crise. M. Books, 2020.

YIN, Robert K. Case study research: design and methods. 3rd. ed. Thousand Oaks: Sage, 2003. xvi, 181 p. (Applied social research methods series ; 5). ISBN 0803956630 (broch.).

G1 MUNDO. Ranking da Covid: como o Brasil se compara a outros países em morte, casos e vacinas aplicadas. Disponível em:

<https://g1.globo.com/mundo/noticia/2021/04/29/ranking-da-covid-como-o-brasil-se-compara-a-outros-paises-em-mortes-casos-e-vacinas-aplicadas.ghtml> Acesso em: 22 de out. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. Recomendação Nº 036, de 11 de maio de 2020. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/recomendacoes-cns/1163-recomendac-a-o-n-036-de-11-de-maio-de-2020>. Acesso em: 22 de out. 2022.

BMA ADVOGADOS. Estratégia das marcas em tempos de pandemia. Disponível em: <https://www.bmalaw.com.br/conteudo/institucional/estrategias-das-marcas-em-tempos-de-pandemia>. Acesso em: 22 de out. de 2022.

PODERDATA. 76% são a favor de novas medidas de distanciamento social, mostra PoderData. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/brasil/76-sao-a-favor-de-novas-medidas-de-distanciamento-social-mostra-poderdata/>. Acesso em 24 de out. 2022.

## 8. Anexos

### 8.1 Transcrição das entrevistas

#### 1. Marise Barros, 61 anos, tradutora

I – Você consumia o Madero com que frequência antes da pandemia?

“Eu consumi o Madero algumas vezes antes da pandemia, acho que fui umas quatro ou cinco vezes.”

II – Você ficou ciente da declaração do Dono do Madero no início da Pandemia? O que achou do discurso dele?

“Fiquei, fiquei sim. Na época fiquei bem incomodada com as falas dele e achei um absurdo a postura naquele momento de tensão e de tantas dúvidas. “

III – A sua percepção sobre o ocorrido impactou o seu consumo no Madero?

“Impactou, eu nunca mais fui no Madero.”

IV – Quais foram as mudanças na sua relação com a Marca depois do ocorrido?

“Depois do discurso dele eu nunca mais frequentei qualquer restaurante dele, e fiz questão de conversar com as pessoas mais próximas sobre o ocorrido, teve uma repercussão bem grande entre meu grupo de amigos e rede social. Ele entrou para a minha lista de boicote. “

V – Com o fim do distanciamento social e a liberação do funcionamento presencial dos restaurantes, você frequentou o Madero?

“Não, nenhuma vez.”

VI – Como você enxerga sua relação com a marca daqui para a frente?

“Não pretendo ter qualquer tipo de relação com a marca, a não ser que haja um posicionamento bem enfático contrário ao do início da pandemia por parte do próprio dono. “

## 2. Layse Ayres, 25 anos, estudante

I – Você consumia o Madero com que frequência antes da pandemia?

“Muito raramente, porque eu morava em Belém e não tinha Madero lá antes da pandemia. Mas sempre que vinha para o Rio ou para São Paulo gostava de frequentar. Acho que fui umas 3 vezes.”

II – Você ficou ciente da declaração do Dono do Madero no início da Pandemia? O que achou do discurso dele?

“Fiquei. Achei péssimo, eu não lembro exatamente o que ele falou, mas eu lembro que era um discurso com várias questões assim, que eu acho erradas.”

III – A sua percepção sobre o ocorrido impactou o seu consumo no Madero?

“Sim, é, eu lembro que eu vi muito na internet na época, e vi também várias pessoas falando que não iam mais consumir e tal. Eu acho que de lá pra cá eu fui uma vez, assim, no máximo. “

IV – Quais foram as mudanças na sua relação com a Marca depois do ocorrido?

“A, eu acho que eu evito, assim, é, essa uma vez que eu fui era um aniversário de um colega então, enfim, a gente tinha marcado de jantar lá, é, mas eu evito, eu procuro outra marca que me ofereça algo parecido, né.

V – Com o fim do distanciamento social e a liberação do funcionamento presencial dos restaurantes, você frequentou o Madero?

“Sim, essa uma vez sim.

VI – Como você enxerga sua relação com a marca daqui para a frente?

“A, eu acho que não pretendo manter assim, eu faria dessa forma. Só se realmente for preciso.”

### 3. Renata Pereira, 51 anos, bombeiro

I – Você consumia o Madero com que frequência antes da pandemia?

“A, eu, essa coisa de frequência, mas eu ia sei lá, uma vez a cada 2, 3 meses, por aí.”

II – Você ficou ciente da declaração do Dono do Madero no início da Pandemia? O que achou do discurso dele?

“Fiquei. Não, eu achei que ele foi contra esse negócio de fechar tudo, não foi isso que em me lembro? A, eu achei que ele, achei assim, que ele de certa forma estava certo.”

III – A sua percepção sobre o ocorrido impactou o seu consumo no Madero?

“Não”

IV – Quais foram as mudanças na sua relação com a Marca depois do ocorrido?

“Nenhuma, não mudou nada.”

V – Com o fim do distanciamento social e a liberação do funcionamento presencial dos restaurantes, você frequentou o Madero?

“Frequentei.”

VI – Como você enxerga sua relação com a marca daqui para a frente?

“A mesma, não mudou.”

### 4. Gustavo Godinho, 35 anos, professor

I – Você consumia o Madero com que frequência antes da pandemia?

“Eu fui três vezes ao Madero, pra comer um palmito muito gostoso e o hambúrguer que é bom, mas não é um diferencial não, é isso, três vezes.”

II – Você ficou ciente da declaração do Dono do Madero no início da Pandemia? O que achou do discurso dele?

“Fiquei ciente recentemente, né, e soube a relação do próprio covid e tudo mais. Achei um discurso que me incomodou e certamente influenciou em como percebo a marca.”

III – A sua percepção sobre o ocorrido impactou o seu consumo no Madero?

“Com certeza, até que a empresa se retrate, né, e coloque uma outra postura, eu, né, sabendo que isso não vai fazer uma transformação abrupta da realidade, mas acredito que hoje a gente tenha mecanismos, né, pra, pra resistir um pouco mesmo que numa microescala a certos discursos, então com certeza impactou em eu não voltar.”

IV – Quais foram as mudanças na sua relação com a Marca depois do ocorrido?

“A marca, né, se antes já existia uma dúvida quanto à sustentabilidade, quanto a de fato ser o melhor hambúrguer do mundo, né, depois gerou, é claro, né, um afastamento contra a própria marca, né, todo nome que eu achava bonito, Madero, que me remete a algo rústico, que me remete a algo artesanal, caiu por água abaixo, né, e aí eu acho que a marca ainda vai demorar um pouco pra se reconstruir na minha cabeça, só se eles tiverem uma postura de marketing muito forte pra conseguir melhorar isso.”

V – Com o fim do distanciamento social e a liberação do funcionamento presencial dos restaurantes, você frequentou o Madero?

“Ainda não”

VI – Como você enxerga sua relação com a marca daqui para a frente?

“É, esperando que a marca se posicione diante de mim, né, que consiga me capturar novamente, porque até o momento não capturou.”

## 5. Daniela Salge, 23 anos, estudante de medicina

I – Você consumia o Madero com que frequência antes da pandemia?

“Antes da pandemia eu ia ao Madero pelo menos, é, umas 2 vezes por mês porque tem um perto da minha faculdade.”

II – Você ficou ciente da declaração do Dono do Madero no início da Pandemia? O que achou do discurso dele?

“Fiquei e achei a declaração dele, é, bem irresponsável e ganancioso.”

III – A sua percepção sobre o ocorrido impactou o seu consumo no Madero?

“Com certeza, apesar de achar o restaurante maravilhoso no quesito de comida, o dono colocou seus interesses, né, financeiros acima da questão da saúde que estava, né, muito importante naquele momento.”

IV – Quais foram as mudanças na sua relação com a Marca depois do ocorrido?

“Cara, que o Madero tem um hambúrguer maravilhoso, isso não tem como discutir, mas depois desse discurso, né, eu comecei a pensar duas vezes antes de consumir nesse restaurante.”

V – Com o fim do distanciamento social e a liberação do funcionamento presencial dos restaurantes, você frequentou o Madero?

“Sim, algumas vezes.”

VI – Como você enxerga sua relação com a marca daqui para a frente?

“Cara, eu fiquei com uma relação de decepção, já que um lugar que eu considerava maravilhoso, né, pensando nos pratos, assim, teve um discurso tão desumano.”

## 6. Camila Donnola, 49 anos, médica

I – Você consumia o Madero com que frequência antes da pandemia?

“Então, depois que a sua mãe me falou sobre o tema da pesquisa eu fiquei me lembrando. Eu conheci o Madero na estrada pra São Paulo, e a gente ia Visconde de Mauá com alguma frequência, às vezes ia pra São Paulo de carro também, e na estrada tinha uns containers da Madero, e foi

a primeira vez que eu vi e a primeira vez que eu comi e a impressão que eu tive, que um pouco a impressão em algum desses hambúrgueres artesanais, que era o hambúrguer mais gostoso que eu já tinha comido na minha vida. É, eu não comi muitas vezes, é, principalmente porque não tinha em Niterói até recentemente, né, mas eu imagino que eu tenha comido ido no Madero umas sete vezes antes da pandemia. “

II – Você ficou ciente da declaração do Dono do Madero no início da Pandemia? O que achou do discurso dele?

“Fiquei. Então, eu achei que era uma pessoa que não dava valor à vida das pessoas, né.”

III – A sua percepção sobre o ocorrido impactou o seu consumo no Madero?

“Sim, desde então eu não voltei lá.”

IV – Quais foram as mudanças na sua relação com a Marca depois do ocorrido?

“Eu acho que eu olho pra uma loja, as vezes eu até penso: poxa, é uma comida tão gostosa, mas eu não vou dar meu dinheiro para uma pessoa dessas.”

V – Com o fim do distanciamento social e a liberação do funcionamento presencial dos restaurantes, você frequentou o Madero?

“Não.”

VI – Como você enxerga sua relação com a marca daqui para a frente?

“No que depender de mim os restaurantes podem fechar. Eles já fizeram uma tentativa de limpar a imagem deles, né, porque eles fizeram um spin-off da Madero, né, lançaram uma outra marca. Mas se eu encontrar a palavra Junior Durski na frente de um loja eu não vou entrar com certeza.”

## 7. Affonso, 50 anos, advogado

I – Você consumia o Madero com que frequência antes da pandemia?

“Aproximadamente duas vezes por mês.”

II – Você ficou ciente da declaração do Dono do Madero no início da Pandemia? O que achou do discurso dele?

“Fiquei ciente e não concordei, discordei muito do discurso dele. Achei um absurdo ele tomar essa posição naquele momento. Mas não deixei de consumir a marca.”

III – A sua percepção sobre o ocorrido impactou o seu consumo no Madero?

“Impactou, fiquei com um pouco de aversão, mas não deixei de consumir por que o hamburguer deles é muito bom.”

IV – Quais foram as mudanças na sua relação com a Marca depois do ocorrido?

“Não diretamente, a relação com ele pois acho ele um idiota por vários motivos e esse foi um deles, mas não deixei de consumir.”

V – Com o fim do distanciamento social e a liberação do funcionamento presencial dos restaurantes, você frequentou o Madero?

“Fui ao Madero presencialmente umas duas ou três vezes só, depois do fim do distanciamento social, eu peço mais, e compro pra levar pra casa.”

VI – Como você enxerga sua relação com a marca daqui para a frente?

“Bom, como eu disse anteriormente, né, eu não gosto dele, mas não deixo de consumir por que o hamburguer dele é muito bom.”

8. Márcio, 37 anos, Designer

I – Você consumia o Madero com que frequência antes da pandemia?

“Não frequentava nem todo mês, mas sempre que queria comer hambúrguer eu ia pro Madero porque sempre achei o deles bem gostoso. Se tiver que contar, acho que antes da pandemia fui umas 8 vezes, por aí.”

II – Você ficou ciente da declaração do Dono do Madero no início da Pandemia? O que achou do discurso dele?

“Sim, fiquei. Cara, não concordo com as coisas que ele falou, achei errado ele ter se colocado desse jeito.”

III – A sua percepção sobre o ocorrido impactou o seu consumo no Madero?

“Cara, eu já evitava comer muito hamburguer né, então continuo não comendo com muita frequência, mas continuo comprando o do Madero quando quero comer.”

IV – Quais foram as mudanças na sua relação com a Marca depois do ocorrido?

“Acho que não mudou não, continuo indo neles quando quero comer hambúrguer.”

V – Com o fim do distanciamento social e a liberação do funcionamento presencial dos restaurantes, você frequentou o Madero?

“Frequentei sim, acho que fui umas três vezes esse ano.”

VI – Como você enxerga sua relação com a marca daqui para a frente?

“Cara, eu enxergo ela sendo a mesma coisa, não concordo com o dono, né, mas eu gosto do hambúrguer e sei que ele emprega muita gente. Acho importante separarmos as coisas, vou continuar comendo lá quando quiser um hambúrguer.”

#### 9. Pedro, 26 anos, Contador

I – Você consumia o Madero com que frequência antes da pandemia?

“Eu sempre gostei e acho que ia umas duas vezes por mês, no shopping perto da minha casa tem um, aí eu ia comer lá.”

II – Você ficou ciente da declaração do Dono do Madero no início da Pandemia? O que achou do discurso dele?

“Fiquei, ele postou no Instagram, né, eu lembro que assisti o vídeo na época. Ah, eu achei que ele tava certo, né. Eu acho que a galera ficou muito apavorada e desesperada e começou, isso começou a tomar conta. Eu sei de pessoas que tiveram que fechar negócios por causa disso e acho que não era pra tanto.”

III – A sua percepção sobre o ocorrido impactou o seu consumo no Madero?

“Ah, nem um pouco, né. Continuo indo lá.”

IV – Quais foram as mudanças na sua relação com a Marca depois do ocorrido?

“Nenhuma, eu inclusive passei a gostar mais do dono, nem todo mundo tava tendo coragem de falar o que pensava nessa linha, né. Achei importante ele falar.”

V – Com o fim do distanciamento social e a liberação do funcionamento presencial dos restaurantes, você frequentou o Madero?

“Sim, fui algumas vezes depois.”

VI – Como você enxerga sua relação com a marca daqui para a frente?

“Ah, a mesma, né. Não mudou não.”

10. Sérgio, 25, estudante de direito

I – Você consumia o Madero com que frequência antes da pandemia?

“Eu ia de vez em quando, acho que fui umas, sei lá, 8 vezes no total.”

II – Você ficou ciente da declaração do Dono do Madero no início da Pandemia? O que achou do discurso dele?

“Sim, sim. Hm, eu não lembro muito bem o que ele falou, mas lembro que ele minimizou os perigos da covid, não foi? Eu sei que vi amigos e uma galera meus falando disso na internet e lembro que na época concordei com eles.”

III – A sua percepção sobre o ocorrido impactou o seu consumo no Madero?

“Olha, eu lembro que na época eu não consumi muito Madero, dei uma evitada, mas hoje eu dia eu consumo normalmente, nem lembro muito disso pra ser sincero, lembrei agora que você perguntou sobre. No meu dia a dia nem lembro quando vou consumir.”

IV – Quais foram as mudanças na sua relação com a Marca depois do ocorrido?

“Eu acho que não mudou não, acho que a minha relação com ela nos dois meses seguintes ao vídeo ficou abalada, né, eu não consumi muito, mas hoje em dia voltou a ser como era antes disso.”

V – Com o fim do distanciamento social e a liberação do funcionamento presencial dos restaurantes, você frequentou o Madero?

“Algumas vezes, como eu disse, hoje me dia eu frequento normalmente como frequentava antes da pandemia.”

VI – Como você enxerga sua relação com a marca daqui para a frente?

“Ah, acho que não vai mudar não, vou continuar consumindo a marca.”

## 8.2. Tabela com informações sobre os entrevistados

ENTREVISTADO	IDADE	GÊNERO	FREQUÊNCIA ANTES DA PANDEMIA	SOUBE DO POSICIONAMENTO	PERCEPÇÃO	COMPORTAMENTO
DANIELA	23	F	2 VEZES AO MÊS	SIM	NÃO GOSTOU	NÃO MUDOU
RENATA	51	F	6 VEZES	SIM	GOSTOU	NÃO MUDOU
GUSTAVO	35	M	4 VEZES	SIM	NÃO GOSTOU	MUDOU, NÃO FREQUENTA MAIS
MARISE	61	F	4 VEZES	SIM	NÃO GOSTOU	MUDOU, NÃO FREQUENTA MAIS
LAYSE	25	F	3 VEZES	SIM	NÃO GOSTOU	MUDOU, EVITA FREQUENTAR
CAMILA	49	F	7 VEZES	SIM	NÃO GOSTOU	MUDOU, NÃO FREQUENTA MAIS
AFFONSO	50	M	2 VEZES AO MÊS	SIM	NÃO GOSTOU	NÃO MUDOU
SÉRGIO	25	M	1 VEZ AO MÊS	SIM	NÃO GOSTOU	NÃO MUDOU
MÁRCIO	37	M	8 VEZES	SIM	NÃO GOSTOU	NÃO MUDOU
PEDRO	26	M	2 VEZE AO MÊS	SIM	GOSTOU	NÃO MUDOU

Tabela 3: Informações sobre os entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora.