

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

FECAP

RELAÇÕES PÚBLICAS

GABRIEL MOURA MASSONI

**Estudo de Caso Sobre a Gestão de Crise do Restaurante Madero
Durante a Pandemia de Covid-19**

São Paulo

2022

GABRIEL MOURA MASSONI

**Estudo de Caso Sobre a Gestão de Crise do Restaurante Madero Durante a
Pandemia de Covid-19**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Fundação Escola De Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção de título de bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Ma. Carla Aparecida De Sousa Almeida.

São Paulo

2022

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho

Pró-Reitor de Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

Massoni, Gabriel Moura

Estudo de Caso Sobre a Gestão de Crise do Restaurante Madero Durante a Pandemia de Covid-19, Gabriel Moura Massoni. - - São Paulo, 2022.

32 f.

Orientadora: Prof. Ma. Carla Aparecida De Sousa Almeida.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP –Graduação em Relações Públicas.

1. XXX2. XX – XX

CDD XXX.XXX

GABRIEL MOURA MASSONI

**Estudo de Caso Sobre a Gestão de Crise do Restaurante Madero Durante a
Pandemia de Covid-19**

Trabalho de conclusão apresentado à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

COMISSÃO JULGADORA:

**(nome do membro externo com a titulação)
Instituição de origem do professor convidado**

**(membro interno com a titulação)
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**

**Prof. Ma. Carla Aparecida De Sousa Almeida
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

São Paulo, xx de novembro de 2022.

RESUMO

Com o objetivo de abordar um pouco sobre gerenciamento de crise, foi escolhida a rede de restaurantes Madero, que em março de 2020 se envolveu em uma crise onde seu CEO e proprietário Junior Durski declarou seu apoio ao então presidente Jair Messias Bolsonaro e sua posição sobre o lockdown (medida de segurança a saúde), sua posição contrária e apoio ao então presidente não foi bem vista pelo seu público, tanto clientes, sócios, funcionários, gerando assim uma crise de imagem e reputação não só ao Chef Junior Durski, mas também a rede de restaurantes Madero na qual ele é o fundador.

Palavras-chave: Gerenciamento. Crise. Imagem. Reputação. Relações Públicas. Restaurante Madero.

ABSTRACT

The Madero restaurant chain was chosen in order to approach crisis management. In March 2020 it got involved in a crisis where its CEO and owner Junior Durski declared his support to the then president Jair Messias Bolsonaro and his position about the lockdown (health safety measure), his contrary position and support to the then president was not well seen by his public, customers, partners, employees, thus generating an image and reputation crisis not only to Chef Junior Durski, but also to the Madero restaurant chain in which he is the founder.

Keywords: Management. Crisis. Imag. Reputation. Public Relations. Madero Restaurant.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - STARBUCKS COFFEE COMPANY	14
FIGURA 2 - LOGO UNITED AIRLINES	15
FIGURA 3 - RESTAURANTES GRUPO MADERO	19
FIGURA 4 - LINKEDIN GRUPO MADERO	19
FIGURA 5 - FACEBOOK GRUPO MADERO	20
FIGURA 6 - INSTAGRAM GRUPO MADERO.....	20
FIGURA 7 - CAMPANHA GRUPO MADERO OUT OF HOME.....	21
FIGURA 8 - OUTDOOR DA ECOPARADA MADERO	22
FIGURA 9 - JUNIOR DURSKI	23
FIGURA 10 - CHARGE 5 OU 7 MIL MORTES?	24
FIGURA 11 - DESCULPAS DO JUNIOR DURSKI	25

Sumário

1 INTRODUÇÃO	10
2 OPINIÃO PÚBLICA.....	10
2.2 E COMO SE DÁ O PROCESSO DA OPINIÃO PÚBLICA NA MÍDIA?	11
2.3 AS EMPRESAS E A OPINIÃO PÚBLICA	11
2.4 OPINIÃO PÚBLICA NAS REDES SOCIAIS	11
3 CRISE: O QUE É? CONCEITOS E IMPACTOS.....	12
3.1 CONCEITO DE CRISE	12
3.2 RISCOS NAS ORGANIZAÇÕES	13
4 APRENDENDO COM OS ERROS	13
4.1 STARBUCKS E O CASO DE RACISMO NA FILADÉLFIA	14
4.2 UNITED AIRLINES QUEBRA VIOLÃO	15
4.3 O QUE APRENDEMOS COM ESSES DOIS CASOS	16
5 UMA CRISE FOI DESENCADEADA, E AGORA?	16
6 BREVE HISTÓRICO DA MADERO	17
6.1 O SURGIMENTO	18
6.2 CANAIS DE COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO DA MARCA	19
a) LinkedIn	19
b) Facebook	20
c) Instagram	20
d) Mídias out of home.....	21
7 IMPACTOS DA PANDEMIA NA TECNOLOGIA	22
8 JUNIOR DURSKI	23
9 O COMEÇO DE UM PESADELO.....	24
9.1 QUAL O IMPACTO DO DISCURSO DO PROPRIETÁRIO DO MADERO NA OPINIÃO PÚBLICA?	24
9.1.1 VÍDEO DO DISCURSO DO JUNIOR DURSKI	25

9.1.2 VÍDEO DE RETRATAÇÃO E CORREÇÃO DO DISCURSO DO EMPRESÁRIO JUNIOR DURSKI	25
9.2 DIAGNÓSTICO:	26
10 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE E MICROAMBIENTE	26
11 IDENTIFICAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL.....	28
12 GERENCIAMENTO DE CRISE - REDE MADERO	28
12.1 GESTÃO DE CRISE.....	29
12.2 GERENCIAMENTO DE CRISE	29
12.3 PÓS-CRISE	30
13 CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS	32

1 Introdução

Uma marca renomada se envolveu em uma polêmica no ano de 2020, em que se posicionou contrário a medida tomada por diversas cidades do Brasil no tocante a saúde pública, ao se posicionar estava tudo certo ele só ia dar a opinião dele, porém a crise veio com as palavras, que não foram bem aceitas pelos seus consumidores e acabou gerando falas negativas e perda de clientes que foram contra a fala do Chef Junior Durski, além de perder clientes, também investidores. Na época o grupo Madero queria abrir um IPO, que foi suspenso, as notícias dizem que foi pelo momento que o país estava passando já eu creio que foi pela opinião de Durski que foi mal recebida pelo público.

Neste trabalho acadêmico iremos passar pelos três passos de um gerenciamento de crise:

- a. Gestão de crise (primeira parte do planejamento);
- b. Gerenciamento de crise (quando sua gestão é posta em prática, no momento em que a crise estoura);
- c. Pós crise (quando o planejamento já foi executado, agora é o momento de monitorar e manter as coisas apaziguadas).

2 Opinião pública

Para Teixeira (2013), quando falamos de crise na reputação da empresa, principalmente nos dias de hoje com a difusão da internet, é quase impossível separar opinião pública de crise de imagem, ao ponto de que acredita que todo gestor deveria ter conhecimento sobre opinião pública.

Hoje qualquer empresa desde a pequena até a grande multinacional está sujeita a opinião pública, pois qualquer assunto por menor que seja, no momento que cai na internet e se propaga, pode gerar opiniões diversas, tanto positivas quanto negativas, opiniões essas que são construídas conforme suas crenças, experiências pessoais, valores morais e princípios éticos, de cada um. A partir de um debate em que as opiniões individuais são expostas, é que se pode chegar a conclusões para a tomada de decisão, com a melhor estratégia possível para lidar com

tais opiniões. Alguns autores dividem essas opiniões públicas em duas: a grande opinião que seria a opinião da população em geral, e a pequena opinião que seriam a opinião dos públicos de interesse, os *stakeholders*.

2.2 E como se dá o processo da opinião pública na mídia?

Na visão de Teixeira (2013), a mídia serve como uma mediadora entre os posicionamentos, deve ser imparcial e mostrar tanto os pontos positivos quanto os negativos de cada lado, com o objetivo de abastecer o debate público com informações e trazer clareza e conhecimento para as pessoas. Além da mídia existe outro meio de difusão da Opinião Pública, que seria todo e qualquer lugar onde haja uma reunião entre pessoas que estejam debatendo sobre um assunto em específico, como por exemplo, uma conversa em um restaurante, em que haja um debate com argumentos sobre determinado assunto e assim as opiniões ali vão se formando.

2.3 As empresas e a opinião pública

É de suma importância para as empresas, pois a partir das opiniões do público que decisões são tomadas, tais como lançamento de produtos, ações publicitárias, de marketing, ações que influenciam nas finanças, como, por exemplo, a decisão que leva um acionista a investir ou não na empresa. (TEIXEIRA, 2013).

Em resumo, a opinião pública tem o poder de destruir uma empresa ou até mesmo decidir seu rumo, por este motivo um bom plano de comunicação prevendo uma crise sempre deve conter também uma boa estratégia de comunicação com os públicos.

2.4 Opinião pública nas redes sociais

De acordo com Teixeira (2013), com o boom das redes sociais a Opinião Pública ganhou mais espaço, podendo assim conversar com pessoas do mundo todo, tornando as opiniões ainda mais diversas e globalizadas, o que também facilitou a formação de grupos de pressão, como fã clubes, comunidades, fóruns, blogs sobre determinado assunto, que vem a se tornar grupos de grande influência.

A evolução das redes sociais tornou o debate cada vez mais dinâmico, mais simultâneo com a realidade, por exemplo, enquanto uma matéria passa no jornal da rede globo de televisão, falando sobre uma possível crise nas redes sociais já existem debates sobre este assunto, muitas vezes trazendo uma solução ou apenas tentando explicar a crise da visão de quem está de fora.

3 Crise: O que é? Conceitos e Impactos

Ao se falar em crise geralmente o que os gestores pensam e até boa parte da população é em crise financeira, e acabam por esquecer a crise de imagem e reputação.

Em seu livro, Teixeira (2013) traz algumas crises. A primeira grande crise de imagem ocorreu em 1982, que teve como alvo a companhia Johnson & Johnson, que obtinha já uma grande relevância no mercado como uma empresa de qualidade e notoriedade, na ocasião centenas de cartelas de comprimidos de Tylenol (um remédio que promete o alívio da dor e da febre) havia sido contaminada com cianeto e foi distribuído nos Estados Unidos na região de Chicago, um consumidor após ingerir um comprimido de Tylenol contaminado veio a falecer e algumas horas depois um jornalista entrou em contato com a empresa que desconhecia o fato até então, imediatamente a empresa se mobilizou e mapeou o mercado e as notícias para entender a situação, uma vez que a situação foi entendida algumas medidas foram tomadas, uma delas que considero uma das mais importantes em todo caso de crise foi ser totalmente transparente com a mídia, abrindo a empresa para esclarecimentos e possíveis dúvidas, esse caso se tornou um marco na história da comunicação, e um exemplo para as empresas de como lidar com uma crise e que qualquer empresa seja ela grande ou pequena podem sofrer uma crise de imagem.

De lá pra cá muitas crises ocorreram, com diversas empresas, e de diversos tipos, trazendo para os gestores um maior entendimento para se trabalhar perante uma situação dessas.

3.1 Conceito de crise

A palavra vinda do grego “*krisis*” e significa decisão, julgamento.

Para uma melhor compreensão, para nós, hoje segundo o dicionário Michaelis (CRISE, acesso em: 3 de nov. 2022) entre algumas de suas definições estão: “momento crítico ou decisivo”, “situação aflitiva”, “conjuntura perigosa” e” situação anormal.”

Independente de sua natureza, crise é um momento de alerta, de mudança, de instabilidade, que precisa de uma ação rápida para tentar contê-la. Hoje toda empresa que tem uma imagem e uma reputação, tem a possibilidade de sofrer uma crise de imagem e reputação.

Normalmente uma crise se origina de um risco que não foi devidamente calculado, minimizado.

Uma crise é o desenvolvimento de um fato ou uma atitude negativa, que não foi minimizada ou não chegou nem a ser mapeada e acaba que por se tornar em um grande problema, além de se transformar em uma crise e afetar a imagem de uma empresa, uma simples ação equivocada pode até acabar com o clima organizacional de uma empresa criando rumores internos que podem afetar o desenvolvimento da organização. (TEIXEIRA, 2013)

Por este motivo é muito importante que as empresas reconheçam que seu negócio pode sofrer riscos e assim trabalhar na melhor forma estratégica para minimizá-los.

3.2 Riscos nas organizações

Todo risco é uma ameaça latente a um indivíduo ou organização, que não tem controle, que é fruto da globalização, do excesso de industrialização, produzido pelo homem.

Segundo Teixeira (2013), com o avanço da globalização e da industrialização, aumentaram o consumo, o compartilhamento de produtos, aumentou a condição de vida, a tecnologia, porém com tudo isso veio também a evolução dos riscos que agora além de estarem mais arriscados estão também imensuráveis.

4 Aprendendo com os erros

Para Teixeira (2013), aprender com os erros é estudar não apenas nossos próprios erros passados, mas também as falhas de outras empresas, organizações de um modo inteligente e muito importante, e este assunto de aprender com os erros também serve para o âmbito pessoal não apenas profissional.

Aquele velho ditado popular, que diz assim: aprenda na dor ou no amor, isso quer dizer mais ou menos para você aprender com o erro do próximo, tome um caminho diferente ou faça o mesmo, tenha as mesmas atitudes e conseqüentemente irá errar também.

Analisar a crise de outras empresas, o que as levaram até ela e como elas saíram do buraco é uma forma inteligente de aprender, uma forma também de se planejar melhor, olhar o que pode ser feito e o que não pode, mas sempre levando em consideração as diferenças da sua empresa com as outras, como por exemplo, o tamanho, a parcela do mercado conquistada, o estilo de posicionamento e o segmento (TEIXEIRA, 2013).

Quando se trata de gestão de crise e planejamento nos dias atuais, temos de levar em conta que a internet é um território muito ágil, que necessita de constante adequação, além disso, está sempre com novidades na usabilidade, no modo de se comunicar, nas ferramentas, ou seja, é um lugar instável neste sentido, que precisa de um aprendizado constante.

Teixeira (2013) apresenta um caso de comunicação bem sucedido e logo depois um caso mal sucedido, apenas para ilustrar.

4.1 Starbucks e o caso de racismo na Filadélfia

Figura 1 - Starbucks Coffee Company



Fonte: Site Starbucks Acesso em: 2 de nov. 2022.

Um caso em que dois homens negros estavam sentados dentro da cafeteria durante algum tempo sem consumir nada, somente sentados na visão do gerente, então o gerente ligou para a polícia para retirar os dois do local, porém esta atitude não foi vista com bons olhos e claro que o ocorrido fora filmado e em minutos estava correndo pelas redes sociais.

O CEO da rede de cafeterias que conhece o poder da internet seguiu um dos principais mandamentos da gestão de crise e logo se pronunciou pedindo desculpas, mas não parou por aí, fechou as lojas da rede de cafeterias nos Estados Unidos para dar um treinamento sobre racismo e como tratar os clientes.

Eis um caso que obteve sucesso para a opinião pública, pois agiu rápido e conscientemente.

4.2 United Airlines quebra violão

Figura 2 - Logo United Airlines



Fonte: Facebook United Airlines. Acesso em: 2 de nov. 2022.

Um caso que ocorreu em 2008, quando um grupo de músicos pegou um voo para um show, fizeram uma conexão e um de seus integrantes notou como os funcionários estavam tratando suas bagagens, na mesma hora foi conversar com eles sobre a fragilidade das suas bagagens que eram equipamentos de música, instrumentos musicais, porém sem sucesso.

Assim que chegaram ao destino final e foram tirar suas bagagens viram que o violão de um dos integrantes havia se quebrado, então foram tentar reclamar, mas novamente sem sucesso.

Passado um tempo e cansados de falar com a companhia aérea responsável, eles simplesmente criaram uma música para o ocorrido, chamada United Breaks Guitar, a música viralizou no *Youtube* e rodou o mundo.

Neste caso a demora ao responder o consumidor foi crucial para eles fazerem a música e ela chegar a rodar o mundo inteiro.

O caso foi parar no CEO da empresa, que após ver o vídeo além de achar a música muito boa e criativa, pediu desculpas, ofereceu para pagar um violão novo e um crédito em viagens, a banda agradeceu, mas recusou a indenização e solicitou que ao invés disso eles dessem o dinheiro a um instituto de Jazz.

Neste caso mesmo a empresa pedindo desculpas e assumindo o erro, o caso por ter se tornado uma música e ido parar na internet, até hoje é visto e lembrado, manchando a imagem da empresa.

4.3 O que aprendemos com esses dois casos

De acordo com Teixeira (2013), em ambos os casos vemos a opinião pública bem presente, pois como já dito é praticamente impossível, separar crise de imagem e reputação de opinião pública.

O consumidor é muito importante para a empresa, pois é ele quem fará o marketing boca a boca mais genuíno e verdadeiro, o marketing através da comunicação informal, casos que me levam a entregar uma primeira dica sobre gerenciamento de crise: nunca negligencie a força do consumidor.

5 Uma crise foi desencadeada, e agora?

Um belo dia você acorda e logo recebe a notícia que houve uma situação envolvendo a comunicação da empresa na qual você trabalha e o seu cargo é de gerente de comunicação, logo, a partir de agora sua tarefa é gerir os ocorridos e tentar trazer a reputação negativa de empresa se transformar em imagem positiva (TEIXEIRA, 2013).

O ideal para essas situações é já ter um plano de ação estratégico, cujo primeiro passo comum em uma estratégia de crise seria agir com rapidez e inteligência, evitando frases do tipo, “deixa pra depois”, “isso não vai dar em nada”, “somos líderes de mercado, e isso não nos afeta”, frases desse tipo.

É comum uma crise começar de forma evolutiva, com pequenos boatos e sem nenhuma medida acabar virando um grande arranhão na reputação da empresa, apenas com um boato e por negligência ou até mesmo uma atitude tomada sem inteligência e estratégia, uma reputação pode ser arruinada, ou também uma crise pode se dar de forma repentina por um desastre natural. Nos dois casos é imprescindível agir rápido e com estratégia, para assim tentar minimizar ou eliminar estragos maiores.

Como ensina Teixeira (2013, p. 108) “agir por impulso pode gerar outra crise, ou mesmo ampliar a que está se desencadeando”. E por que é tão importante a velocidade ao agir?

Hoje com a difusão das redes sociais, as informações dependendo da sua relevância e de quem está envolvida correm muito depressa, em um segundo podem chegar do outro lado do continente, assim sendo, normalmente um gestor que sabe o que é a internet e o básico de seu funcionamento sabe o quão rápido uma informação colocada na hora errada de modo errado pode afetar a imagem e reputação da empresa.

Por motivos de segurança é sempre bom ter um planejamento de gerenciamento de crise pré-estabelecido na empresa.

Um gerenciamento de crise de sucesso depende do que foi acordado anteriormente no momento da gestão (momento que normalmente um gerenciamento de crise é feito). Assim, "gerenciamento significa o ato de administrar, ou seja, aplicar os processos planejados e definidos pela gestão." (TEIXEIRA, 2013, p. 108).

Há dois tipos de gerenciamento de crise, o planejado que é o mais recomendado, que você vai fazer anteriormente, planejar, estudar casos anteriores para ver o que já foi feito em outras crises, e o “salve-se quem puder” que você vai agir improvisadamente como achar melhor, se arriscando mais e podendo gerar uma crise maior.

Fazer o mapeamento de crise, tão importante quanto o próprio planejamento de crise, é função vital, pois é neste momento onde iremos identificar possíveis vulnerabilidades na organização que possibilita uma tentativa de prever tal crise e aprender mais sobre a organização, também a fazer um planejamento de crise mais eficiente.

Em muitos casos a crise começa por um problema que afeta apenas uma pessoa e essa pessoa procura as redes sociais para desabafar sobre tal acontecimento e acaba por encontrando pessoas que sofreram a mesma coisa ou algo parecido, com isso gerando barulho e acabando por se organizar e se tornarem um pequeno grupo de pressão que pode vir a gerar uma relevância maior, evoluindo então para uma crise.

O ideal nestes casos é tomar a iniciativa logo para evitar que esse burburinho cresça e se torne um problema maior para a empresa.

6 Breve Histórico da Madero

O melhor hambúrguer do mundo.

Junior Durski, nascido em Prudentópolis, uma cidadezinha do Paraná, criado em uma família simples e acolhedora que gostava de comer bem, quando cresceu não se desviou do caminho de seus pais, tinha como um hábito e passa tempo juntar os amigos, cozinhar e comer bastante. Sua paixão na cozinha era o hambúrguer, porém não era a sua melhor receita era apenas uma, inclusive conheceu o hambúrguer em uma viagem quando pequeno assim que o comeu numa lanchonete na estrada se apaixonou imediatamente, quando voltou para sua cidade percebeu que não havia uma lanchonete com hambúrgueres na cidade, então quando ele queria um hambúrguer tinha que fazer uma pequena viagem (REDAÇÃO ANÁLIA, 2017).

Antes de Junior Durski crescer e montar seu primeiro restaurante ele passou por outras profissões, como político, na qual não se viu fazendo parte do meio e escolheu renunciar ao mandato, foi também estagiário de direito, que não aturou o trabalho dentro de um escritório, por fim madeireiro onde até teve alguns dias de glórias, mas foi na sua última profissão que achou seu lugar, quando montou um restaurante, o restaurante Durski, que nasceu no ano de 1999 em Curitiba. Se sentiu realizado, mas não saciado, no local onde se encontra até hoje o restaurante Durski havia um barzinho, que por conta dos fregueses bêbados e festinhas até altas horas, acabavam por desvalorizar o restaurante, Durski resolveu comprar o bar em 2005, no mesmo ano então nasceu o Madero, que ganhou esse nome graças a sua última profissão antes de virar um Chef.

6.1 O surgimento

Seu início deu-se em 2005, no comando do chef Junior Durski, que veio se expandindo e ganhando mais clientes e mais território, alcançando hoje um status de ser uma das maiores redes de restaurantes de estilo casual *dinning* do país.

Com restaurantes do grupo Madero em mais de 70 cidades distribuídos em 17 estados do Brasil.

Figura 3 - Restaurantes Grupo Madero



Fonte: Site Grupo Madero. Acesso em 2 de nov. 2022.

6.2 Canais de comunicação e promoção da marca

a) LinkedIn

Figura 4 - LinkedIn Grupo Madero



Fonte: Site LinkedIn Grupo Madero. Acesso em: 2 de nov. 2022.

b) Facebook

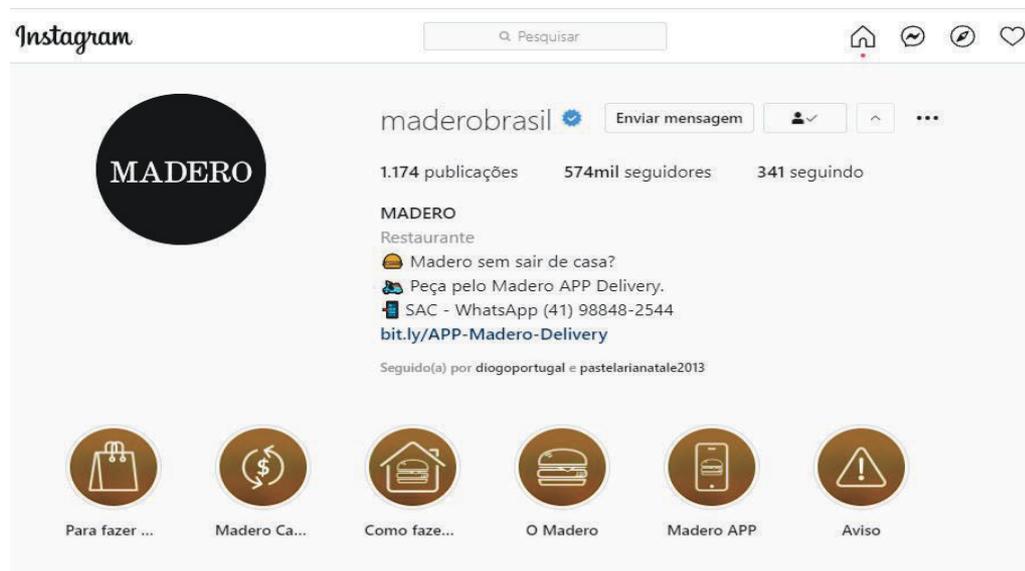
Figura 5 - Facebook Grupo Madero



Fonte: Site Facebook Grupo Madero. Acesso em: 2 de nov. 2022.

c) Instagram

Figura 6 - Instagram Grupo Madero



Fonte: Site Instagram Grupo Madero. Acesso em: 2 de nov. 2022.

d) Mídias out of home

Figura 7 - Campanha Grupo Madero out of home



Fonte: BRANDÃO, Thales (2021).

Figura 8 - Outdoor da EcoParada Madero



Fonte: Site Apocalipse Painéis. Acesso em: 3 de nov. 2022.

7 Impactos da Pandemia na Tecnologia

Na tecnologia tivemos um aumento significativo do tempo de uso dos celulares e meios de comunicação através do online pós pandemia, principalmente pelo motivo de que, com todos os estabelecimentos e comércios fechados, pelo fato do lockdown, o online era o único lugar para termos um momento de distração e também sociabilização.

Boa parte da população que tinha receio de utilizar o meio digital para fazer compras por medo de colocar seus dados na internet foi forçada a usar o online para fazer compras, pois como vimos, o lockdown fechou os estabelecimentos físicos.

E por consequência dessa mudança de comportamento do consumidor as empresas e companhias tiveram de avançar no online, começaram a aceitar mais vendas no online, a aprender a fazer publicidade apenas no online sem utilizar o físico, com isso tivemos uma grande evolução digital.

Figura 9 - Junior Durski



Fonte: Pupo Guilherme

8 Junior Durski

Junior Durski um chef autodidata, com muita vontade de vencer e uma história incrível de altos e baixos, em sua vida passou por diversas funções sociais desde político a madeireiro, foi e ainda é um grande nome na área da gastronomia, principalmente quando falamos de hambúrgueres e restaurantes casual dining.

Nascido em Prudentópolis, formado em direito, teve uma curta passagem na política antes de renunciar ao cargo, não satisfeito largou tudo e foi embora para Rondônia com o plano de ser madeireiro, passou por algumas aventuras, do tipo que pegou malária no mínimo duas vezes, mas alcançou o sucesso financeiro, voltou para São Paulo como um trader de madeiras.

Em meio a toda sua trajetória ainda sentia que não estava contente, então resolveu investir em sua paixão primária à gastronomia, algo que estava muito ligado a sua família, momentos como quando seus avós estrangeiros reuniam toda família e preparavam comidas típicas.

Foi então com esse desejo de mudar e homenagear seus avós que Junior Durski abriu, em 1999, o seu primeiro restaurante localizado em Curitiba, o restaurante Durski, que servia e ainda serve, pois ainda existe, comidas típicas, as mesmas que eram servidas para ele e seus entes queridos na sua casa.

Mas o momento do start no império do Chef Junior foi em 2005 quando montou o seu primeiro restaurante Madero, em Curitiba, que no início deu prejuízo para o Chef, porém com perseverança e trabalho duro conseguiu dar a volta por cima e ampliar a rede Madero pelo país, e esse foi o começo de uma história de sucesso gastronômico e de empreendedorismo, Junior Durski se tornava um Chef amplamente premiado por suas habilidades na cozinha e por sua performance empreendedora.

9 O começo de um pesadelo

O chef Junior, a favor do governo à época, colocou em suas redes sociais um vídeo em que falava a favor do presidente e defendia a ideia de que o lockdown não era a melhor solução para o coronavírus, assim como o presidente, logo a notícia se espalhou e muitos comentários negativos surgiram, passado um dia inteiro Junior ao ver que a repercussão de seu comentário foi negativa colocou um pedido de desculpas em formato também de vídeo, mas infelizmente para o chef e seu empreendimento que sofreu as consequências junto ao seu dono, já era tarde e os resultados não foram bons, com perda de clientes, sócios e alguns funcionários que acabaram por ser demitidos pela crise financeira que começara a aparecer por conta da queda no faturamento e nos planos que o CEO Junior Durski tinha para seu negócio.

9.1 Qual o impacto do discurso do proprietário do Madero na opinião pública?

Figura 10 - Charge 5 ou 7 mil mortes?



Fonte: Site Brasil 247. Acesso em 3 de nov. 2022.

9.1.1 Vídeo do discurso do Junior Durski

Vídeo de Junior Durski diz que é contrário ao *lockdown* alegando motivos como a condição financeira da nação, a estrutura que o Brasil tem hoje, faz uma comparação com outros momentos do País como quando houve o surto de tuberculose. Ele defende os cuidados com a saúde de alguns grupos de pessoas, assim são os idosos e os que apresentam alguma enfermidade (FLICS, 2020).

No seu discurso o Chefe Junior Durski também diz que a pandemia pode trazer consequências psicológicas aos seres humanos que, podem vir a ficar sem condições de sustentar suas famílias por conta da parada brusca na economia e certamente na geração de empregos (FLICS, 2020).

Termina seu discurso dizendo que o brasileiro é um povo guerreiro e batalhador e tudo dará certo e iremos sair dessa (FLICS, 2020).

Figura 11 - Desculpas do Junior Durski



Fonte: Site Uol. Acesso em: 3 de nov. 2022.

9.1.2 Vídeo de retratação e correção do discurso do empresário Junior Durski

Em entrevista para exame o empresário diz, "nunca desmereci o valor de uma vida, e não é o que eu acredito. O que eu quis dizer é que minha preocupação como empresário é também com a economia e com os milhões de desempregados" fala de referência ao seu discurso quando fala, "não podemos parar por 5 ou 7 mil que vão morrer." (UOL, 2020).

9.2 Diagnóstico:

O restaurante Madero sofreu uma grande crise econômica após as declarações do empresário Junior Durski, alvo de críticas nas redes sociais, também uma represália por parte de algumas pessoas que foram contra sua declaração.

Levando em consideração a pandemia do novo coronavírus, que por si só já reduziu significativamente as vendas e consequentemente o lucro do Madero, após essas declarações de Junior Durski, mesmo com as desculpas logo em seguida, contribuíram para que a quase falência dos restaurantes Madero fosse uma realidade.

Com uma dívida bilionária, que hoje gira em torno de R\$2.4 Bilhões de reais, a rede de restaurantes Madero vem estudando formas de aumentar o rendimento mensal que decaiu durante a pandemia e diminuir significativamente seus débitos.

Para dificultar ainda mais a vida do empresário Junior Durski, a pandemia teve um grande poder de modificar os comportamentos de consumo dos clientes fazendo assim com que as grandes e pequenas redes de restaurantes tivessem que atualizar seus métodos de vendas e relacionamento com os seus públicos.

10 Análise do Macroambiente e Microambiente

- a) Novos padrões de vida e consumo;
- b) Aumento de trabalhadores informais;
- c) Queda na economia mundial;
- d) Sociedade mais relutante a gastos menos importantes.

Após uma paralisação que obrigou os comerciantes a fecharem as portas dos seus negócios, sem que pudessem atender fisicamente, muita coisa mudou tendo que se ajustar ao digital, comerciantes de pequenas, médias e grandes empresas tiveram que se reinventar e acelerar o processo de migração do físico para o digital, acelerando assim a evolução digital e criando novos hábitos de consumo e novos modelos de trabalhos e negócios.

Durante a pandemia também tivemos um aumento da desigualdade, muito por conta do fechamento dos comércios, pois muitos trabalhadores não se adaptaram ao novo modelo de negócios e vieram à falência deixando muitos pais e mães de família desempregados.

Por conta dessa falta de emprego e do desespero de muitas famílias para conseguir pôr comida na mesa, muitos desses desempregados se reinventaram e foram às ruas e pra Internet vender produtos e serviços por conta própria, aumentando assim o número de trabalhadores informais, ou seja, sem carteira assinada.

Como ouvimos falar nas mídias, televisão, rádios, jornais e diversas outras tanto digitais como físicas, o mundo está vivendo um momento de baixa em diversas áreas da economia, baixas essas oriundas da pandemia e de brigas políticas que vem ocorrendo.

Três principais novos hábitos de consumo pós pandemia são:

- a) Consumo de subsistência: característica de consumo das classes mais baixas e que foram mais afetadas pela pandemia, por consequência neste momento procuram produtos e serviços com maior custo benefício;
- b) Consumo de celebração: este hábito é decorrente de um perfil de consumidores de uma classe que economicamente não sofreu grandes perdas durante a pandemia, mas deseja compensar as dificuldades que a pandemia trouxe com agrados pessoais, como por exemplo; comidas favoritas, roupas, passeios, viagens, objetos desejáveis, ou seja, um consumo que podemos dizer é mais superficial;
- c) Consumo de reflexão: por último este hábito de consumo agrega a classe intermediária aos dois anteriores, remete a um consumo mais consciente, pensando no social, no ambiental, neste hábito os consumidores não se incomodam em pagar um pouco mais caro nos produtos com a condição de serem responsáveis social e ambientalmente.

Sendo que segundo o blog o “Consumo de subsistência” seria mais praticado pelas pessoas com menor poder aquisitivo a chamada classe C, que não seria o público do restaurante Grupo Madero.

11 Identificação da Realidade Organizacional

A realidade Organizacional hoje, pós pandemia, no grupo Madero é um pouco diferente das outras empresas, pois o grupo Madero está focado em expandir seu negócio apesar da crise econômica evidente em diversas empresas globais.

O grupo Madero recebeu um aporte milionário de um fundo madrilenho, que proporcionou ao grupo um começo para o processo de expansão.

Além disso a organização tem mentalidade forte e focada, alguns relatos de seus funcionários nos mostram que o grupo Madero apesar das dificuldades, trata os seus funcionários dignamente, fazendo com que o ambiente seja de respeito e união.

O fundador do grupo Madero, Junior Durski, iniciou sua trajetória nos restaurantes com a mentalidade em oferecer um bom serviço e de saúde, hoje a mente do empresário não mudou, e ele segue trabalhando com sua equipe para ter um lanche gostoso com o menor risco a saúde.

12 Gerenciamento de Crise - Rede Madero

O vídeo postado no perfil pessoal do chef Junior Durski, que fala "Não podemos [parar] por conta de 5 ou 7 mil pessoas que vão morrer, eu sei que é muito grave, sei que isso é um problema, mas muito mais grave é o que já acontece no Brasil"

Foi postado há 135 semanas e fala da opinião de Durski sobre a pandemia que havia sido decretada em algumas cidades do país, sua opinião acarretou em algumas perdas no seu restaurante, perdas essas de clientes, de faturamento e até mesmo na credibilidade e imagem de Durski. Após uma breve análise sobre o caso, tenho aqui algumas ponderações.

Acredito que a resposta da empresa sobre o vídeo em que o Chef Junior Durski fala das "5 ou 7 mil mortes" deveria ter ocorrido logo nos primeiros comentários negativos, e não esperar um dia inteiro para detectar a possível crise e dar uma resposta.

O posicionamento do Chefe creio ser muito importante não importa qual seja, porém, não precisava ter dito certas palavras que sabemos que geram polêmicas, ainda mais no momento em que estávamos passando e o posicionamento poderia ter sido de uma forma mais suave, não em um vídeo que deu margem para interpretações errôneas.

Tendo como base para estas ponderações o livro sobre gerenciamento de crise,

Caiu na rede. E agora? De Patrícia Brito Teixeira - 2013

Jornalista, mestre e pós-graduada em Comunicação pela ESPM, escola superior de propaganda e marketing.

12.1 Gestão de crise

- a) Analisar o tamanho da empresa;
- b) Segmento;
- c) Percepção do Público sobre a empresa;
- d) Avaliar todos os meios e modos que possam vir a gerar uma crise;
- e) Realizar um planejamento estratégico para esta crise;
- f) definir um comitê de crise, normalmente composto pela alta gerência, diretores, setor jurídico e até mesmo o CEO.

12.2 Gerenciamento de crise

A primeira ação a se fazer em uma crise é tomar uma atitude rápida e consciente, levando em consideração o guia de planejamento de crise criado anteriormente, caso a empresa não tenha um apenas aja rápido e transparente com os públicos.

A opinião pública jamais deverá ser negligenciada, normalmente o cliente busca as redes sociais para desabafar após tentar resolver o problema de outras maneiras, porém sem sucesso, no caso então, a segunda ação seria entrar em contato com esse consumidor para tentar entender o caso e acalmar os ânimos exacerbados.

Analisar mais profundamente o caso, entender os motivos que podem ter levado a tal situação, e identificar qual o tipo da crise.

A velocidade em que os fatos correm na rede social pode acabar se exaltando a ponto de os fatos serem aumentados e acabar gerando polêmicas ainda maiores, além do mais como já dito anteriormente, uma crise na internet se alastra muito rapidamente, por isso ao olhar as notícias uma atitude mais acertada poderá ser tomada, e deve ser tomada rapidamente, com agilidade e seguindo o manual de gerenciamento de crise feito anteriormente na gestão de crise.

Avisar o comitê de crise que foi criado no momento da gestão, pois se espera que esse comitê esteja mais preparado e pronto para lidar com a crise.

Ter uma comunicação efetiva, manter os públicos sempre informados sobre a crise e o andamento das situações sobre ela, criar um site e alimentar com informações importantes, um blog, um mural na internet, fazer releases sobre a crise e as ações sobre ela para colocar na mídia, usar sua criatividade para arrumar estratégias de manter os públicos informados sobre o assunto e mostrar que atitudes estão sendo tomadas.

12.3 Pós-crise

Manter contato com os diversos públicos, para entender o andamento das coisas, como está a percepção do público para a empresa. Manter o nome da empresa monitorado na mídia, para ver o que é falado da empresa, o que pode vir a se tornar um risco, um comentário que pode ser de entendimento errado.

Estudar os casos de crises anteriores, não só os da empresa em si, porém, assim podemos aprender com crises diversas sobre o que fazer e o que não fazer no gerenciamento de crises futuras.

Admitir que por maior que seja a empresa outras crises podem surgir, por isso, mas não menos importante é ter sempre a humildade como empresa e o cuidado para lidar com os públicos.

13 Conclusão

O restaurante Madero acredito conseguiu amenizar os efeitos dessa crise, porém, mesmo assim causou muitos danos, como a perda de cliente, a diminuição de receita que foi agravada pela pandemia, houve também uma demissão em massa que acabou sendo mais um motivo de alarde nas redes sociais e por pouco não agravou a crise que já havia sido instaurada pela sua demora ao se desculpar com o público que foi um fator muito importante e agravante, além de o Chef fazer um vídeo com opiniões tão fortes sem consultar seus assessores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APOCALIPSE Painéis. **Site Apocalipse Painéis**. Disponível em:

<https://www.apocalipsepainéis.com.br/>. Acesso em: 2 de nov. 2022.

AROEIRA, Renato. 5 ou 7 mil mortes? **Brasil 247**, 24 de mar. 2020. Disponível em:

<https://www.brasil247.com/charges/5-ou-7-mil-mortes>. Acesso em: 2 de nov. 2022.

BLOG DA ANÁLIA. **Júnior Durski conta história do Madero**. São Paulo, 24 de jul. 2017.

Disponível em: <<https://blogdoanalia.shoppinganaliafranco.com.br/junior-durski-conta-historia-do-madero/>>. Acesso em 3 de nov. 2022.

BLOG MANNESOFT. **Consumo pós-pandemia: o que esperar dos novos hábitos dos consumidores**. Curitiba, 17 de dez. 2021. Disponível em:

<<https://www.mannesoftmaislojas.com.br/blog/consumo-pos-pandemia-o-que-esperar-dos-novos-habitos-dos-consumidores#:~:text=Por%C3%A9m%2C%20outra%20caracter%C3%ADstica%20do%20consumo,descontos%20e%20programas%20de%20fidelidade>>. Acesso em 3 de nov. 2022.

BRANDÃO, Thales. Madero apresenta nova campanha. **Cidade do Marketing**, 22 de set.

2021. Disponível em: <https://www.cidademarketing.com.br/marketing/2021/09/22/madero-apresenta-nova-campanha/>. Acesso em 3 de nov. 2022.

COMPREENDA quais são os efeitos sociais da pandemia no trabalho e renda. **Blog Oxfam**

Brasil, 23 de set. 2020. Disponível em: <<https://www.oxfam.org.br/blog/trabalho-e-renda/?gclid=CjwKCAjwrqqSBhBbEiwAlQeqGugvt->

[ho_87fZsLkHVE2RWPdmAVK3wxZl3ESWaeLz-ZdXHuXUHIQ1xoCYZcQAvD_BwE](https://www.oxfam.org.br/blog/trabalho-e-renda/?gclid=CjwKCAjwrqqSBhBbEiwAlQeqGugvt-ho_87fZsLkHVE2RWPdmAVK3wxZl3ESWaeLz-ZdXHuXUHIQ1xoCYZcQAvD_BwE)>.

Acesso em 3 de nov. 2022.

CORONAVÍRUS: dono do Madero critica fechamento parcial do comércio. **Redação Uol**, 23

de mar. 2020. Disponível em:

<<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/03/23/coronavirus-dono-do-madero-critica-fechamento-parcial-do-comercio.htm>>. Acesso em: 2 de nov. 2022.

CRISE. In: **Michaelis**, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Editora Melhoramentos, 2022. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/crise/>>. Acesso em 3 de nov. 2022.

FACEBOOK. **Facebook Madero Brasil**. Disponível em: <<https://pt-br.facebook.com/maderobrasil/>>. Acesso em: 3 de nov. 2022.

FACEBOOK. **Facebook United**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/United/>>. Acesso em: 2 de nov. 2022.

FLICS. Junior Durski dono do Madero critica quarentena: 'não podemos parar se 5 mil pessoas vão morrer'. **Youtube**, 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=j70IABWvQtY>>. Acesso em: 3 de nov. 2022.

GRUPO Madeiro. **Site Grupo Madero**. Disponível em: <<https://grupomadero.com.br/>>. Acesso em 3 de nov. 2022.

INSTAGRAM. **Instagram Madero Brasil**. Disponível em: <<https://www.instagram.com/maderobrasil/>>. Acesso em: 3 de nov. 2022.

LINKEDIN. **Grupo Madero**. Disponível em: <<https://br.linkedin.com/company/grupo-madero>>. Acesso em: 3 de nov. 2022.

RELAÇÕES com Investidores. **Site Grupo Madero**. Disponível em: <<https://ri.grupomadero.com.br/>>. Acesso em 3 de nov. 2022.

RESTAURANTE Madero. **Site Restaurante Madero**. Disponível em: <<https://www.restaurantemadero.com.br/pt>>. Acesso em 3 de nov. 2022.

STARBUCKS. **Site Starbucks**. Disponível em: <<https://www.starbucks.com.br>>. Acesso em: 2 de nov. 2022.

TEIXEIRA, Patrícia B. **Caiu na rede. E agora?:** gestão de crises nas redes sociais. Editora Évora, 2013.

UOL. **Me desculpem se fui mal interpretado, diz dono do Madero após comentário sobre mortes por covid-19**. Youtube, 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Aesj3YieTh8>>. Acesso em: 3 de nov. 2022.

