

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KELEM GHELLERE ROSSO

TRABALHANDO NO MADERO: ESTRATÉGIAS DE CONTROLE E A
CENTRALIDADE DO TRABALHO JUVENIL NO CAPITALISMO DEPENDENTE

CURITIBA

2022

KELEM GHELLERE ROSSO

TRABALHANDO NO MADERO: ESTRATÉGIAS DE CONTROLE E A
CENTRALIDADE DO TRABALHO JUVENIL NO CAPITALISMO DEPENDENTE

Tese apresentada ao curso de Pós Graduação em Sociologia,
Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, da Universidade
Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do
título de Doutora em Sociologia.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida Bridi

CURITIBA

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA

Rosso, Kelem Ghellere

Trabalhando no Madero : estratégias de controle e a centralidade do trabalho juvenil no capitalismo dependente. / Kelem Ghellere Rosso. – Curitiba, 2022.

1 recurso on-line : PDF.

Doutorado (Tese) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia.

Orientadora: Profª. Drª. Maria Aparecida Bridi

1. Mercado de Trabalho – Jovens - Brasil. 2. Capitalismo – Aspectos Sociais. 3. Migração interna. 4. Grupo Madero. I. Bridi, Maria Aparecida, 1964-. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Sociologia. III. Título.

Bibliotecária : Fernanda Emanóela Nogueira Dias CRB-9/1607

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação SOCIOLOGIA da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **KELEM GHELLERE ROSSO** intitulada: "**Trabalhando no Madero: estratégias de controle e a centralidade do trabalho juvenil no capitalismo dependente**", sob orientação da Profa. Dra. MARIA APARECIDA DA CRUZ BRIDI, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de doutora está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 05 de Setembro de 2022.

Assinatura Eletrônica

09/09/2022 09:13:21.0

MARIA APARECIDA DA CRUZ BRIDI
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

06/09/2022 12:26:46.0

MARCIA DE PAULA LEITE

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS)

Assinatura Eletrônica

12/09/2022 08:41:48.0

JOSE RICARDO GARCIA PEREIRA RAMALHO

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO)

Assinatura Eletrônica

06/09/2022 11:52:32.0

RICARDO COSTA DE OLIVEIRA

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

06/09/2022 14:03:47.0

RICARDO LARA

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA)

Aos jovens, estudantes e trabalhadores, que nos mobilizam para construir um futuro igualitário e justo.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe Lenir. Minha mãe, se eu estou aqui, seguindo esse caminho de professora-pesquisadora, é pelos teus incansáveis incentivos e sacrifícios para que eu pudesse ir cada vez mais longe. Com o teu exemplo, aprendi que ao pobre, a maior riqueza é o conhecimento. Deu certo, mãe! A tua filha, e filha do Seu Badejo, o pedreiro, agora é Doutora!

À minha prima Rose, que me acompanhou desde os meus primeiros dias na escola. Numa casa sem livros, eu ávida por exercitar minhas primeiras leituras e escritas, tinha ela que ditava as músicas dos Engenheiros do Hawaii, de que tanto gostava e sabia de cor, para que eu pudesse desenhar minhas palavras. Ela que me tomava a tabuada enquanto estendia a roupa no varal e eu brincava no quintal dos nossos avós; que me salvava quando eu não conseguia fazer as tarefas da escola; que ia ao colégio à noite, com seus cadernos, e eu achava aquilo tão bonito.

À minha madrinha Rachel, que me ensinou o ofício de ser professora para além da sala de aula, da escola, o ofício do olhar atento para cultivar os sonhos que nascem nas crianças e jovens. Ela que viu em mim um sonho, me mostrou e incentivou. Sou muito grata pela sensibilidade da minha mãe de te escolher para viver sempre perto de mim! Ela sabia que seríamos grandes amigas.

Ao meu pai (*in memoriam*), sempre trabalhando muito, até à exaustão, e ganhando pouco. Ele que se negava a ter patrão e, assim, sem saber, me ensinou sobre consciência de classe. Quase sem estudos escolares, mas que fazia contas como ninguém e me deixava admirada com sua capacidade de calcular tudo que era necessário, nos mínimos detalhes, para que uma casa fosse erguida e terminada. Era algo mágico. Ele que reclamava dos erros dos engenheiros e arquitetos, e assim me ensinou sobre o trabalho como conhecimento: um construtor. Ao meu tio Zeca, que vendo tudo isso me dizia, com meus seis anos, para estudar para ser arquiteta e trabalhar com meu pai.

Por tudo isso, divido o sonho de uma vida sem exploração. Agradeço aos camaradas de militância pelas alegrias e sacrifícios compartilhados na construção das condições para a emancipação humana, para que enfim possamos avançar do reino da necessidade para o reino da liberdade, no seu sentido comunal. Cada passo meu é guiado por esse princípio que nutro ao lado de vocês.

Agradeço às amigas e amigos que me apoiaram de tantas formas, com tanto cuidado (e muita paciência): Aline e Fran, não vou esquecer da nossa batalha para conseguir exercer o direito de afastamento, vocês foram fundamentais para que eu não desistisse, assim como nossos apoios mútuos em todo o processo de escrita da tese e a saga para tentar aprender inglês.

Aline, mais uma vez, que desde a nossa vivência como residentes da Moradia Estudantil da UFSC é uma parceira, amiga, irmã, camarada de luta pelo que é justo: quem diria que estaríamos trabalhando juntas e, agora, vendo uma à outra se tornar Doutoradas! Ana e Andreia, sempre abrindo seus braços e casa para me receber com tanto carinho: vocês são porto seguro no meio do caos. Fernanda e Sabrina, a parceria que a gente construiu é um dos meus maiores orgulhos da vida. Fe, desde o mestrado na Unesp, e Sa, desde os encontros que o movimento estudantil nos presenteia, nós ainda graduandas. Valéria e Naty, amizade que começou na quinta série do Colégio Estadual Castro Alves, lá pelos nossos 11 anos; somos testemunhas das nossas trajetórias e é uma honra poder acompanhá-las. Mariela e Lara, parceiras desde a graduação, a cada reencontro nosso é uma alegria ver como o tempo e a distância não são suficientes para nos afastar. Bel, Marcela, Joy que só o fim da tese me permitiu conhecer a grandeza da prática e garra de vocês.

Minha sorte nessa vida é que são muitas amigas e amigos. Agradeço a todos vocês por sempre me lembrar da beleza do cuidado, da beleza que é dividir um projeto coletivo, do amor, por terem feito de mim quem eu sou.

Agradeço à minha primeira orientadora, a Professora Doutora Maria Ignez Paulilo, ainda na graduação em Ciências Sociais, na UFSC. Ela que não media esforços para ajudar as suas bolsistas e orientandas a ampliar seus conhecimentos acadêmicos e culturais, para abrir espaços para que mais e mais mulheres pudessem conquistar sua autonomia: um exemplo de coerência entre seus estudos e sua prática. Não me esqueço do respeito com que tratava as minhas ingenuidades acadêmicas e, muito menos, do quão divertido era compartilhar o tempo com ela!

Meu agradecimento se estende a todas e todos professores que me acompanharam na graduação. Optei pelo período noturno para poder trabalhar no comércio durante o dia. Chegava atrasada nas aulas, com o uniforme (medonho) da Ponto Frio, e lembro do Prof. Fernando Pontes se preocupando em me acolher, com quem procurei aprender tudo que pude sobre Florestan Fernandes, e assim me ensinou muito mais: minha origem social não era um problema, era uma virtude. Agradeço à Profa. Maria Soledad Etcheverry, que chamamos carinhosamente de Marisol, pela generosidade com que avaliou meu projeto de TCC, pelo poema lindo de Pablo Neruda, seu conterrâneo, que me presenteou naquele dia, escrito à mão e que guardo comigo até hoje. Pontes e Marisol ministraram juntos a primeira disciplina de Sociologia que tive na graduação e, por viver a importância disso, assim que pude também busquei esse lugar. E agradeço ainda ao rigor das aulas do Prof. Ricardo Muller, pelo tempo de conversa compartilhado, pelo incentivo à prática política; ao entusiasmo que a Profa. Janice Tirelli

transmitia ao se dedicar a entender os movimentos da juventude brasileira; à elegância das aulas do Prof. Remy Fontana, a quem também agradeço pelas faltas abonadas enquanto eu passava nas salas de aula para fazer campanha do movimento estudantil, ou nas manifestações pelo Passe-Livre nas ruas do centro de Florianópolis.

E assim já posso agradecer à minha orientadora do doutorado, Professora Doutora Maria Aparecida Bridi, que, mais que orientar, cuida carinhosamente dos seus. O seu apoio seguro e firme foi definidor para que eu encarasse os desafios que me trariam a escolha desse campo de pesquisa.

Aos membros da minha banca de qualificação, Profa. Márcia Leite, Prof. José Ricardo Ramalho, Prof. Ricardo Lara, Prof. Ricardo Costa de Oliveira, “a banca da Profa. Márcia e dos Ricardos”, pela leitura cuidadosa e pelas contribuições tão generosas a este trabalho. Meu agradecimento imenso pela participação como membros também da banca de defesa e que assim, muito além de indicações teórico-metodológicas, me presentearam com olhares de incentivo para seguir nesse caminho.

Às trabalhadoras e trabalhadores que dão vida à UFPR: terceirizadas/os, servidoras/es técnico-administrativos, professoras/es e estudantes, em especial, aos que fazem parte do Programa de Pós-Graduação em Sociologia, aos meus colegas de turma e do Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade (GETS/UFPR). Cada aula, seminário, evento, reunião, cafezinho, enfim, cada encontro, quando os encontros eram possíveis, davam-me a certeza de partilhar o tempo com pessoas comprometidas com o avanço da ciência e com a construção de uma sociedade igualitária. As trocas sobre nossas pesquisas, a partilha das dúvidas e dos achados, as dicas e sugestões que recebi de vocês permeiam cada linha desta tese.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná (IFPR) que me concedeu licença integral de 36 meses, apoio fundamental para que eu pudesse me dedicar à pesquisa. Às minhas parceiras e parceiros de trabalho, que tiveram que assumir novos encargos por conta da minha ausência. Muito obrigada!

À *Universidad de Sevilla*, em nome do Prof. Marcial Sanchez Mosquera, que muito gentilmente me recebeu para que eu pudesse realizar o Doutorado-Sanduíche. Essa acolhida me permitiu conhecer pessoas que fazem a história da luta sindical da região e do país na defesa da dignidade da juventude e da mulher trabalhadora e de toda sua classe; conhecer a *Andaluzia*, sua beleza sempre estonteante, suas ruas cheirando a flor de *azahar*, seu Flamenco, sua gente *siempre muy amable*, de festa e de sesta, seu *tinto de verano*, sua diversidade, um pouco do seu passado e do seu presente. Lugar para se encantar. Amizades que trago comigo e que me presentearam a linda frase de Pedro Casaldáliga, espanhol naturalizado brasileiro, para traduzir

esse caminhar de doutoranda: se perguntarem se vivi, se amei, “eu, sem dizer nada, abrirei o coração cheio de nomes”.

E são muitos nomes que não cabem aqui. E se não fosse isso, não teria sentido. O que escrevo ainda é muito pouco perto do lugar que têm em minha vida.

E uma escrita tecida em grande parte em tempos pandêmicos é uma escrita tomada pela urgência de defender a vida. Assim registro meu agradecimento àqueles que se dedicaram, com sacrifícios incalculáveis, para salvar vidas. Profissionais da saúde, cientistas, lideranças populares, servidores públicos em geral. Todas e todos que se colocaram na linha de frente dessa batalha que não foi só contra o vírus, mas principalmente contra a barbárie, já anunciada, do sistema do capital. Agradeço a cada uma dessas pessoas que formou essa imensa rede que salvou a vida das amigas e amigos, familiares, vizinhos, colegas de trabalho, de pesquisa, a minha.

Dessa rede, tive a honra de conhecer o trabalho da cozinha solidária do Movimento Nacional da População de Rua. Agradeço imensamente a oportunidade de conviver com lutadoras e lutadores incansáveis na missão de cuidar dos demais, que sabem do valor da comida no prato de quem tem fome. Por alguns meses, alternei a escrita sobre a indústria da alimentação com as idas à cozinha solidária, o que me colocou diante do abismo entre a refeição-mercadoria e a refeição-alimento. Carlos Alberto (Pulga), Leonildo, Joana, Estevão (Grilo), e todos que ali encontrei, espero que saibam o bem que fazem, o bem que me fizeram!

Por fim, a motivação por trás de tudo isso: os estudantes. Agradeço a esses jovens que me fazem professora e nutrem em mim a urgência da construção de uma nova ordem social que acolha os seus sonhos.

(...)
Menina, o sonho eu acho que era um cacto
De um interior envelhecido
Que fugira do sertão na tentativa
De colher futuro farto e voz ativa
Vivo intacto
Vivo intacto
O cacto
Olha eu em SP na portaria
Da brecha eu te mando um bom dia
O senhor bate os seus pés, sobe a fumaça
Tragando o mundo eu sigo e você passa
Agora eu viajei, eu era um cacto
Desses na cidade grande, esquecidos
Chique, chique, pobre, pobre, lado a lado
Que rachando a terra abre mais caminho
Amordace os dentes, sou eu o cacto
Cortando a raiz, sou mais de um país e um estado
resistente
É fama pra dizer que a gente aguenta (vivo
intacto)
Que manda chumbo grosso e nós sustenta (vivo
intacto)
Botaram pra vender nossa esperança (vivo
intacto)
Criaram o roteiro dessa dança (vivo intacto)
Lugar hostil de gente tão pacífica
Nordeste, ficção científica
É pobre, é seca, é criança raquítica
Nordeste, invenção política
(...)

*Juliana Linhares e Rafael Barbosa de Araújo,
Nordeste Ficção*

*Uma ordem social que se torna o reduto do
pensamento reacionário e a base material da
pressão institucionalizada divorcia-se por
completo e definitivamente do pensamento
científico. Não se pode, em nome da ciência,
conviver com ela. A verdadeira ciência começa,
então, com a pergunta: como enfrentar e destruir,
da maneira mais rápida possível, essa ordem
social?*

Florestan Fernandes, A Sociologia no Brasil

RESUMO

Esta tese propõe um estudo sobre a rede de restaurantes Madero, nascida em 2005, uma empresa do setor de fast-food que iniciou atividades no Paraná e ampliou-se em direção a outros estados da Federação. Em 2020, atingiu a marca de oito mil funcionários e 250 restaurantes, uma fábrica central e uma fazenda, essa voltada para a produção dos vegetais consumidos nas suas unidades. Sua estrutura é altamente verticalizada, com controle desde o processo de produção dos alimentos até o setor de logística e de recursos humanos, e não aderiu ao franqueamento e terceirização, contrariando tendências do ramo. Além dessa particularidade, a força de trabalho da empresa é prioritariamente juvenil, resultado da estratégia de recrutamento em cidades interioranas do país e associada à oferta de alojamentos para todos os funcionários. Quais as implicações desse modelo sobre as condições de trabalho? Qual lugar o jovem trabalhador ocupa na acumulação de capital do Grupo Madero? Qual o sentido da verticalização para a empresa? O objetivo desta pesquisa é, portanto, identificar e analisar as estratégias de exploração e controle da força de trabalho utilizadas pelo Grupo Madero, por meio da análise da sua constituição, da trajetória do seu fundador e presidente, Júnior Durski, e família, em sua conexão com a particularidade da estrutura social brasileira e o caráter da burguesia nativa. Para isso, adotamos uma metodologia qualitativa que envolveu o exame da narrativa de Durski, sobre a sua trajetória e de construção da marca, bem como a cadeia de produção de valor da empresa. Como fontes utilizamos os relatos espontâneos feitos por funcionários e ex-funcionários do Madero, produzidos por eles mesmos em formato de vídeo e disponibilizados em seus canais no YouTube; matérias jornalísticas sobre a empresa e seu fundador; participações de Durski em eventos, disponíveis no *YouTube* e *Instagram*; publicações dos diretores da empresa em seus perfis no *Instagram*; materiais produzidos pelo grupo, além dos dados da empresa disponibilizados pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Apoiamos nossa investigação na literatura pertinente sobre a formação social brasileira, o capitalismo dependente e as mudanças no trabalho e regime de acumulação. A partir desse estudo apreendemos que as estratégias de gestão de pessoas da empresa correspondem a um processo de reciclagem de recursos arcaicos de exploração do trabalho no Brasil com o intuito de flexibilizar essas relações. A flexibilidade foi observada, principalmente, na organização da jornada de trabalho e no uso do constante deslocamento dos funcionários entre restaurantes de todo o país, adaptando-os às necessidades da empresa. Esse processo tem como premissa a permanência desses jovens trabalhadores na condição de migrantes, por meio da forma particular de uma desterritorialização programada que os retira da rede de apoio familiar e, simultaneamente, acentua sua imobilidade quanto ao trabalho e à participação sindical. Assim, identificamos no Grupo Madero e no seu processo de acumulação de capital, como mostra a trajetória da família Durski, aspectos do caráter estrutural da burguesia e do mercado de trabalho no capitalismo dependente brasileiro, da questão étnica/racial e da questão regional, articulados de uma forma particular e reciclada no presente.

Palavras-chave: acumulação flexível. capitalismo dependente. mercado de trabalho no Brasil. trabalho juvenil. migração.

RESUMEN

Esta tesis propone un estudio sobre la cadena de restaurantes Madero, nacida en 2005, una empresa del sector de comidas rápidas que inició actividades en Paraná y se expandió a otros estados de la Federación. En 2020, alcanzó la marca de 8.000 empleados y 250 restaurantes, una fábrica central y una finca, esta última enfocada a la producción de hortalizas que se consumen en sus unidades. Su estructura es altamente vertical, con control desde el proceso de producción de alimentos hasta el sector de la logística y los recursos humanos, y no se ha adherido a las franquicias y la externalización, contrariamente a las tendencias del sector. Además de esta particularidad, la fuerza laboral de la empresa es mayoritariamente joven, como resultado de la estrategia de contratación en las ciudades del interior del país y asociada a la provisión de alojamiento para todos los empleados. ¿Cuáles son las implicaciones de este modelo en las condiciones de trabajo? ¿Qué lugar ocupa el trabajador joven en la acumulación de capital del Grupo Madero? ¿Cuál es el significado de la verticalización para la empresa? El objetivo de esta investigación es, por tanto, identificar y analizar las estrategias de explotación y control de la mano de obra utilizadas por el Grupo Madero, a través del análisis de su constitución, la trayectoria de su fundador e presidente, Júnior Durski, y familia, en su vinculación con la particularidad de la estructura social brasileña y el carácter de la burguesía nativa. Adoptamos una metodología cualitativa que implicó examinar la narrativa de Durski, sobre su trayectoria y construcción de marca, así como la cadena productiva de valor de la empresa. Se utilizaron como fuentes informes espontáneos realizados por empleados y ex empleados de la empresa, producidos por ellos mismos en formato de video y puestos a disposición en sus canales de YouTube; artículos periodísticos sobre el grupo y su fundador; las presentaciones de Durski en eventos, disponibles en YouTube e Instagram; publicaciones de directores de empresas en sus perfiles de Instagram; materiales producidos por el grupo, además de los datos de la empresa proporcionados por el Informe Anual de Información Social (RAIS). Apoyamos nuestra investigación en la literatura sobre formación social brasileña, capitalismo dependiente y cambios en el régimen de trabajo y acumulación. A partir de este estudio, identificamos que las estrategias de gestión de personas de la empresa corresponden a un proceso de reciclaje de recursos arcaicos de explotación laboral en Brasil para flexibilizar esas relaciones. Se observó flexibilidad, principalmente, en la organización de la jornada laboral y en la utilización de los desplazamientos constantes de los empleados entre los restaurantes del país, adaptándolos a las necesidades de la empresa. Este proceso tiene como premisa la permanencia de estos jóvenes trabajadores como migrantes, a través de la forma particular de una desterritorialización programada que los aleja de la red de apoyo familiar y, simultáneamente, acentúa su inmovilidad en términos de participación sindical. Así, en el Grupo Madero y en su proceso de acumulación de capital, como muestra la trayectoria de la familia Durski, identificamos aspectos del carácter estructural de la burguesía y del mercado de trabajo en el capitalismo dependiente brasileño, la cuestión étnico-racial y la cuestión regional, articulados de manera particular y reciclada en el presente.

Palabras clave: acumulación flexible. capitalismo dependiente. mercado laboral en Brasil. trabajo juvenil. migración.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

IMAGEM 1 -	Propaganda no portão de desembarque do Aeroporto Afonso Pena (São José dos Pinhais – RMC)	46
IMAGEM 2 -	Arquitetura.....	49
IMAGEM 3 -	Ação beneficente no aniversário do Madero.....	53
IMAGEM 4 -	Propaganda do Madero feita por Diogo Portugal.....	58
IMAGEM 5 -	Restaurante Jerônimo Burger, no Minas Shopping.....	69
IMAGEM 6 -	Restaurante Jerônimo Track, São Paulo/SP.....	70
IMAGEM 7 -	Propaganda do Madero APP.....	78
IMAGEM 8 -	As carnes – site Madero.....	80
IMAGEM 9 -	A lingüiça – site Madero.....	81
IMAGEM 10 -	“Rede Madero confirma novas fábricas em Curitiba e Ponta Grossa”.	82
IMAGEM 11 -	“Madero confirma investimentos de R\$ 600 milhões no Paraná”.....	84
IMAGEM 12 -	Vídeo “Fazenda – Grupo Madero”	87
IMAGEM 13 -	Vídeo “Da fazenda para a mesa”, com participação de Luciano Huck.....	87
IMAGEM 14 -	Caminhões frigoríficos do Madero.....	89
IMAGEM 15 -	Detalhe da propaganda do Jerônimo informando preço do <i>cheeseburger</i> P a R\$ 8,90.....	97
IMAGEM 16 -	Vídeo <i>Corporate Institutional Video</i>	153
IMAGEM 17 -	Vídeo “Conheça a cozinha ‘High Tech’ do Madero”.....	155
IMAGEM 18 -	Vídeo <i>Corporate Institutional Video</i>	202
IMAGEM 19 -	Declaração de Durski em apoio a Ricardo Salles.....	203
IMAGEM 20 -	Posicionamento público de Durski sobre as queimadas na floresta Amazônica.....	203
IMAGEM 21 -	Inauguração do Restaurante Amazônia, em São Paulo.....	204

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Perfil de motivações dos consumidores em shoppings (São Paulo e Rio de Janeiro)	61
QUADRO 2 - Principais marcas do ramo de hambúrgueres presentes no Brasil.....	73
QUADRO 3 - Dados dos vídeos mais visualizados de cada Canal.....	118
QUADRO 4 - Principais manchetes em relação à pandemia (18 de março a 06 de abril de 2021)	162
QUADRO 5 - Cronologia dos mandatos da família Durski na Câmara de Vereadores.....	175
QUADRO 6 - Núcleo familiar de Júnior Durski.....	180

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 -	Distribuição do mercado de alimentos. Participação do <i>food service</i> nos gastos dos consumidores com alimentos.....	71
TABELA 2 -	Distribuição do mercado de alimentos. Participação do <i>food service</i> nos gastos dos consumidores com alimentos.....	72
TABELA 3 -	Distribuição geográfica do Grupo Madero (UF) – Brasil (2011-2018).....	94
TABELA 4 -	Crescimento do número de frequência do Grupo Madero (UF) – em % - Brasil (2011-2018).....	134
TABELA 5 -	Desligamentos e Não Desligamentos de empregados do Grupo Madero, por motivo – Brasil (2011-2018).....	135
TABELA 6 -	Principais ocupações do Grupo Madero – Brasil (2011-2018).....	138
TABELA 7 -	Idade dos empregados/as do Grupo Madero – Brasil.....	144
TABELA 8 -	Empregados do Grupo Madero por raça/etnia – Brasil (2011-2018) %...	145
TABELA 9 -	Escolaridade dos empregados do Grupo Madero – Brasil (2011-2018) - %.....	146

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
2 TRAJETÓRIA DA EMPRESA E CONSTRUÇÃO DA MARCA MADERO	27
2.1 A TRAJETÓRIA DE JÚNIOR DURSKI NA GASTRONOMIA: UMA NARRATIVA DA TEIMOSIA.....	28
2.2 DA NARRATIVA DE DURSKI, UMA SÍNTESE.....	43
2.3 A CONSTRUÇÃO DO MADERO: ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA MARCA	47
2.3.1 O CONSUMO DE EXPERIÊNCIA: ATENDIMENTO HUMILDE E ARQUITETURA SOFISTICADA.....	50
2.3.2 As campanhas beneficentes como signo de preocupação social	55
2.3.3 No mundo do Madero, o hambúrguer é saudável e a empresa é sustentável.....	59
2.3.4 Personificação da marca: quando o dono é seu próprio garoto-propaganda	61
2.4 A CONFIGURAÇÃO DA CLIENTELA: QUEM ALIMENTA O MADERO?.....	64
3 CADEIA PRODUTIVA DO MADERO E ACUMULAÇÃO DE CAPITAL.....	72
3.1 A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NO BRASIL: O CASO DA CADEIA PRODUTIVA MADERO E SEU CIRCUITO DE ACUMULAÇÃO DE CAPITAL	74
3.2 A ESTRATÉGIA DA VERTICALIZAÇÃO: REDUÇÃO DE CUSTO E CONTROLE	80
3.2.1 Fábrica e Fazenda Madero: o domínio sobre a produção das matérias-primas	84
3.2.2 Logística e frota própria: a importância do controle sobre o transporte das mercadorias	92
3.2.3 O sentido da verticalização do Madero	94
3.3 A ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO E FINANCEIRIZAÇÃO DA EMPRESA.....	95
4 GESTÃO DE PESSOAS, CONDIÇÕES DE TRABALHO E PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO NO GRUPO MADERO	110
4.1 RECRUTAMENTO E ALOJAMENTOS: A DESTERRITORIALIZAÇÃO JUVENIL PROGRAMADA	115
4.1.1 A política dos alojamentos: rotatividade e flexibilização da jornada de trabalho .	122
4.1.2 Os alojamentos e suas possíveis implicações para os jovens.....	128
4.2 AS CONDIÇÕES DE TRABALHO A PARTIR DOS DADOS SOBRE ROTATIVIDADE, REMUNERAÇÃO E JORNADA DE TRABALHO	136
4.2.1 Os dados da rotatividade.....	137
4.2.2 Sobre a remuneração e a falácia do plano de carreira	140
4.2.3 Jornada de trabalho: uma dimensão em conflito	143
4.3 PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO: FAIXA ETÁRIA, SEXO, RAÇA/ETNIA E ESCOLARIDADE	146
4.5 A BUSCA PELO CONTROLE TOTAL: DO PRODUTO AO FUNCIONÁRIO	153
4.5.1 As novas tecnologias a serviço do controle do processo de produção e de trabalho	155

4.6 O MADERO NO CONTEXTO DA PANDEMIA: UM CAPÍTULO NÃO TÃO À PARTE DA SUA HISTÓRIA	163
5 FAMÍLIA DURSKI, (I)MIGRAÇÕES E CARÁTER DA BURGUESIA NO BRASIL: UMA QUESTÃO ÉTNICA/RACIAL E REGIONAL	174
5.1 QUESTÃO ÉTNICA/RACIAL NA FORMAÇÃO DA CLASSE TRABALHADORA NO PARANÁ: BRANCOS E “POLACOS”	187
5.2 QUESTÃO REGIONAL: TRÂNSITOS DE ACUMULAÇÃO DE CAPITAL E MIGRAÇÃO INTERNA.....	196
CONSIDERAÇÕES FINAIS	218
REFERÊNCIAS.....	222
ANEXOS	237

1 INTRODUÇÃO

No ano de elaboração do projeto desta pesquisa, 2017, estava em discussão uma das mais impactantes alterações na regulamentação do trabalho no Brasil: a Reforma Trabalhista que, aprovada em novembro daquele ano, significou o maior golpe à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) desde a sua criação.

Um ano antes, 2016, tinha sido a vez da Reforma do Ensino Médio, que gerou uma grande onda de protestos e mobilizações estudantis que encontraram nas ocupações de escolas seu principal instrumento de luta. O estado do Paraná, de onde escrevo este texto, teve o maior número de escolas ocupadas do país, incluindo a que essa pesquisadora-professora trabalha¹. A ameaça de retirada das disciplinas de Sociologia, Filosofia, Artes e Educação Física suscitou o questionamento, por parte dos próprios estudantes, sobre qual o perfil de trabalhador se pretendia com esse projeto. Ambas as “reformas” pareciam coroar o processo de *flexibilização* das relações de trabalho que define a nova morfologia do mundo do trabalho a partir de década de 1970 (HARVEY, 1992), com maiores impactos no Brasil dos anos 1990 em diante. Era preciso eliminar o último entrave para a sua generalização: a CLT. Ambas colocavam também o *jovem* e sua relação com o *trabalho* no centro da política nacional.

O cenário é de crescimento do desemprego geral, com maior impacto para a juventude trabalhadora. Em 2019, essa população jovem já correspondia a um terço de todos os brasileiros e representava 54% dos trabalhadores desocupados (IPEA, 2020).

A preocupação com a inserção profissional da juventude brasileira me levou a buscar um campo de pesquisa que fosse propício para tal estudo, ou seja, com o marcador etário claramente constituído na sua força de trabalho. O interesse estava em analisar a questão no contexto do mercado formal, apesar do crescimento da informalidade. Isso porque, nesse contexto, pareceu no mínimo curioso observar o aumento do emprego de jovens na indústria do estado do Paraná²: veio a necessidade de entender o que levava alguns setores a contrariar a tendência geral de exclusão dos jovens do mercado de trabalho formal. A nossa hipótese era de que o interesse específico nessa população significava, aos empregadores, a possibilidade de avançar o processo de flexibilização sem maiores resistências, dado que partiriam do princípio

¹ Nesta seção do texto utilizaremos o verbo na primeira pessoa do singular. Nas demais, manteremos o padrão da primeira pessoa do plural.

² RICMAIS. Emprego para trabalhadores jovens mais que dobra no Paraná. Disponível em: <<https://ricmais.com.br/economia/noticias/emprego-para-trabalhadores-jovens-mais-que-dobra-no-parana/>>
Publicada em 03 de agosto de 2017. Acesso em 14 out. 2017.

de uma suposta passividade daqueles que, recém-ingressados no mercado de trabalho, não teriam tido a experiência de um trabalho com direitos assegurados pelo Estado, logo, com menores expectativas em relação a isso: uma substituição das gerações anteriores, asseguradas, por uma geração desprotegida. Faltava, porém, a definição do caso a ser analisado.

Foi como cliente, na primeira vez que provei o famoso hambúrguer do Madero, que encontrei o campo adequado para as minhas indagações como professora-pesquisadora. Pois com esse olhar, ao entrar no restaurante, o que mais me chamou a atenção foi a idade dos atendentes, aparentemente muito jovens, em torno de 16 anos. Quem nos atendeu, a mim e minha colega de doutorado, estava em treinamento, conforme indicava seu crachá. A curiosidade investigativa não me deixou calar e, ao conversar conosco, rapidamente identifiquei o seu sotaque nordestino, depois me revelando que era pernambucano, mas o papo parou por aí, porque o seu olhar apreensivo para um dos cantos do restaurante me comunicava que estava sendo observado. Assim vi que outros dois funcionários, parados à frente de uma das paredes do restaurante, o analisavam. No jogo americano que ele trouxe para cobrir a nossa mesa tinha estampada a imagem do apresentador de TV Luciano Huck. Aqui eu tinha, para fazer um trocadilho previsível, um prato cheio para a minha pesquisa.

Algumas semanas depois, busquei informações sobre o setor junto a um dirigente sindical da Federação de Trabalhadores da Indústria dos Alimentos (FTIA). Naquela ocasião, ainda em busca de um campo na indústria paranaense, o sindicalista me dá um panorama amplo das condições de trabalho e as maiores problemáticas que envolvem o setor. Perguntei-lhe sobre o Madero, e ele confirmou a avaliação em relação ao perfil da sua mão de obra e revelou uma questão que torna o caso mais difícil de ser trabalhado do ponto de vista sindical: a imagem da empresa, voltada para um público de certa forma elitizado, e assim aparentemente dissociada das condições precárias de trabalho que envolvem a indústria de alimentos. Acrescentou também, como exemplo, a existência de casas, nas redondezas da própria Federação, mantidas pela empresa que serviam para alojar os jovens em treinamento. Era o que se sabia até aquele momento.

Essa questão chamou especial atenção. Ao trazer jovens de outras regiões do país e concentrá-los para treinamento na cidade de Curitiba, qual o interesse da empresa em tamanho investimento? Por que o jovem? Por que o nordestino? Que importância a condição juvenil adquire na valorização do capital?

A partir daí, uma pesquisa exploratória sobre a empresa, por meio da internet, revelou as particularidades que apresento neste texto: a ênfase no processo de verticalização; a sua expansão em ritmo acelerado, tanto em termos de unidades quanto de funcionários/as; a

confirmação da sua política de recrutamento nas cidades do interior do país, com forte presença da região Nordeste e, o que não se esperava, o recurso dos alojamentos que é estendido a todos os funcionários, em todas as cidades onde existe uma unidade do restaurante, não somente àqueles em treinamento em Curitiba. Os critérios de recrutamento chamaram especial atenção: ensino fundamental, sem experiência, disponibilidade para morar em outra cidade/estado. Esses elementos nos deram a certeza de que aqui tinha um caso com grande poder explicativo do lugar do jovem no mercado de trabalho brasileiro.

Diante disso, o objetivo desta pesquisa é analisar as estratégias de exploração e controle da força de trabalho inauguradas pela rede de restaurantes do Grupo Madero, através da análise da sua constituição, da trajetória do seu fundador, Júnior Durski, e família, em sua conexão com a particularidade da estrutura social e econômica brasileira. Assim, partimos da hipótese de que a condição juvenil desses trabalhadores é o elemento que permite a execução das estratégias de controle dos processos de trabalho e de produção da empresa e, por isso, central para a sua acumulação de capital.

Nesse sentido, fez-se necessário examinar a cadeia de produção de valor da empresa, sobre a qual o grupo também apresenta particularidades se comparada à tendência mundial, e verificada no Brasil, de horizontalização das empresas, nos moldes da acumulação flexível³. O Madero faz um caminho distinto ao optar pela integração verticalizada e assim expandir seu domínio sobre o máximo de setores da produção da sua cadeia de valor: fábrica⁴, fazenda e logística, além da arquitetura e construção, bem como ao manter o vínculo contratual direto dos funcionários, sem adotar a terceirização. Ambos os aspectos justificados pelo imperativo da *qualidade*.

Como mostra a literatura, mesmo que por vias diferentes, a difusão do fordismo/taylorismo e do toyotismo no Brasil se deu de forma adaptada às condições sócio-

³ Por regime de acumulação flexível consideramos a conceituação de David Harvey (1992), que o entende como um conjunto de transformações realizadas no campo da produção de mercadorias e organização do trabalho com a finalidade de dar respostas ao esgotamento das possibilidades do modelo fordista, cuja rigidez não era mais compatível com a nova dinâmica do mercado mundial que nascia a partir da passagem dos anos 1960-70. Esse momento histórico é fruto da crise estrutural do sistema do capital (MÉSZÁROS, 2002) e da mundialização do capital (CHESNAIS, 1996), quando se intensifica a financeirização da economia, cujo caráter essencialmente flexível irá se impor à esfera produtiva. O objetivo dessas transformações passou, então, conforme sintetiza Chesnais (1996, p. 16-17), por dois princípios basilares: “obter a máxima intensidade do trabalho e o máximo rendimento de uma mão-de-obra totalmente flexível, à qual se volta a contestar, cada vez mais (até nos relatórios do Banco Mundial), o direito de organização sindical.” Seguindo essa lógica, se fará necessário uma reestruturação produtiva de grande impacto que leva ao deslocamento geográfico de fábricas, a desindustrialização de alguns países, a intensificação da substituição do trabalho vivo por meio de sucessivas inovações tecnológicas, a flexibilização dos contratos e do mercado de trabalho (subcontratação, temporários, terceirizados etc.).

⁴ Alguns materiais publicados pela empresa utilizam a expressão “cozinha central” para se referir ao que, neste trabalho, chamaremos de “fábrica”.

históricas aqui existentes, o que leva a se questionar a validade do uso desses termos para caracterizar as transformações no mundo do trabalho país (FLEURY, 1983; LIPIETZ, 1989; HIRATA, 1993; SALERNO, 1993). Dentro dessa perspectiva, existe a forte tese de que a terceirização da força de trabalho é uma de suas maiores expressões (DRUCK; FRANCO, 2007). A análise do caso Madero confirma a necessidade do capital de adaptar os modelos de produção para a realidade brasileira: a empresa protagoniza estratégias inovadoras, mas operando numa dialética entre moderno e antigo, por isso demonstrações das metamorfoses dos padrões de produção fordista/taylorista e da acumulação flexível a fim de se apropriar das vantagens abertas por uma formação social da periferia do sistema, de capitalismo dependente. Por outro lado, a empresa contraria a tese da terceirização, o que nos sugere que é na contratação direta e na forma como ela ocorre que está contida a explicação para o sucesso do Madero em termos de expansão e lucratividade.

Em outras palavras, o Grupo Madero representa uma forma híbrida de organização do trabalho e da produção, podemos dizer, *abrasileirada*, e articulada exitosamente aos seus objetivos de otimização dos custos de produção e da ampliação da exploração do trabalho e da apropriação.

Partindo dessa perspectiva, nossa hipótese entende a verticalização como uma estratégia adaptada à morfologia do mundo do trabalho no Brasil que visa à redução de custos e, de forma basilar, que permite a máxima apropriação do mais-valor gerado em toda a cadeia produtiva. É por meio da verticalização que se torna possível a contratação direta da grande maioria dos trabalhadores envolvidos nessa cadeia, o que, por sua vez, é o ponto de partida para suas estratégias de controle sobre o trabalho e o processo de produção e da manutenção dos baixos índices de rotatividade, vital para o setor de restaurantes. Consideramos que os recursos dessa estratégia de redução de custos só cumprem o seu papel se atuarem de forma conjunta: integração verticalizada, contratação direta dos funcionários, política de recrutamento de jovens trabalhadores nas regiões interioranas e a sua transferência para os alojamentos da empresa.

Esses elementos fizeram do Grupo Madero uma empresa com mais de 250 restaurantes presentes em quase todo o território nacional (com exceção apenas da região Norte), uma equipe de aproximadamente oito mil funcionários/as diretos, além de uma fortuna bilionária. Até o momento, ainda não concretizou os planos de abrir ações na Bolsa de Valores, portanto, mantém-se como empresa de capital fechado: o controle da empresa segue nas mãos da família Durski.

Nesta pesquisa, a nossa diretriz teórica fundamental se divide em dois eixos. Um deles, pautado pelas contribuições da Sociologia do Trabalho que tratam das transformações

contemporâneas nas relações de trabalho no Brasil a partir do referencial da *acumulação flexível*, por meio do qual analisamos as condições de trabalho e a sua organização no interior da empresa. Aqui procuramos as inter-relações entre singularidade, particularidade e totalidade próprias dos fenômenos sociais. Consideramos o Caso Madero em relação à totalidade da estrutura produtiva do sistema do capital e como ele se assenta sobre elementos da estrutura social brasileira e encontra seu percurso de expansão de acordo com o movimento da conjuntura. Para isso, e aqui nosso segundo eixo, se fez necessário uma digressão em aspectos da formação social brasileira que deram origem a uma forma específica de desenvolvimento capitalista, o capitalismo dependente, e seus reflexos na formação da classe trabalhadora. Para isso, nos pautamos, centralmente, pelas contribuições de Florestan Fernandes, Octavio Ianni, Francisco de Oliveira, Lúcio Kowarick e Clóvis Moura. A partir daí, foi possível entender a articulação dos aspectos estruturantes da estrutura social brasileira com os movimentos recentes da conjuntura, o que conforma o chão histórico da criação e consolidação da empresa.

Essa análise desemboca em dois aspectos centrais que estão inter-relacionados: de um lado, o perfil político e étnico dos fundadores e proprietários majoritários da empresa, a família Durski; de outro, o perfil da sua força de trabalho predominante: juvenil, regionalizada e migrante. Aspectos do caráter estrutural da burguesia e do mercado de trabalho no Brasil estão articulados, nesse caso, de uma forma particular e reciclada no presente, nos termos da questão étnica/racial e da questão regional. Assim, podemos dizer que a trajetória de Júnior Durski e do Grupo Madero é permeada por traços centrais da constituição da história brasileira: passado colonial, migração de trabalhadores e exploração da Amazônia.

Esta perspectiva de investigação deve grande parte de sua inspiração às reflexões sobre a postura científica e política da Sociologia Brasileira feitas por Marialice Foracchi, socióloga responsável por colocar a juventude no centro da discussão sociológica, que traz a preocupação de “configurar uma *práxis* científica abertamente comprometida com o presente” (1965, p. XI). E do já citado Florestan Fernandes, cuja contribuição para essa ciência e o seu caráter crítico e comprometido com os “de baixo” é basilar. Buscamos, portanto, ainda que de forma muito incipiente, nos guiar pela missão por ele delegada: “o sociólogo tem de aventurar-se às construções de longa duração e a vincular os resultados da investigação histórica com as descobertas da pesquisa de campo. É seu dever ‘profissional’, mesmo que não seja socialista, ao contrário do que acontece comigo...” (FERNANDES, 1979, p. 3-4).

Dito isso, cabem algumas ponderações sobre as transformações que ocorreram durante o percurso desta investigação, iniciada em 2018. Em primeiro lugar, aquela imagem inicial de Durski e do Madero, quando do início desta pesquisa, sofreu abalos significativos. Uma

pandemia a atravessou e, além de impor limites ao nosso plano de trabalho, impactou o objeto em si: existe um Durski e, logo, um Madero, antes e outro depois da pandemia.

Antes da pandemia havia ainda um certo endeusamento dessa figura que emprega jovens, produz hambúrgueres com preocupação nutricional, fez aliança com Luciano Huck, muito associado à filantropia, assim como Durski. Essa imagem é fraturada a partir da sua declaração, logo no início da quarentena da pandemia, em março de 2020, em que o empresário despreza as muitas vidas que seriam perdidas para se contrapor ao isolamento social orientado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e pelo Ministério da Saúde brasileiro de então. Um dos mais comentados assuntos no *Twitter* naqueles dias, sua declaração repercutiu nacionalmente e gerou manifestações de boicote aos seus restaurantes. A sociedade com Luciano Huck é rompida poucos meses depois, por parte do apresentador, numa tentativa clara de desvincular sua imagem de tal posicionamento. Nada disso conteve Durski que seguiu reforçando posturas em defesa das ações do governo de Jair Bolsonaro em relação à pandemia, ao mesmo tempo que tentou recuperar a reputação de empresário “de bem”, com campanhas de arrecadação de fundos para hospitais e entidades sociais.

Essa conjuntura intensificou o acompanhamento que vínhamos realizando desde o início da pesquisa. Ele esteve orientado para o noticiário envolvendo a empresa, as produções do grupo, publicações do empresário e principais sócios em redes sociais, bem como publicações de funcionários/as que trabalham ou trabalharam na empresa.

O planejamento inicial previa a utilização das seguintes fontes para a construção dos dados: de um lado, os materiais produzidos pela empresa (peças publicitárias, palestras do seu presidente); os anúncios de seleções de funcionárias/os (*sites* institucionais e imprensa) e a base de dados da Relação Anual de Informações Sociais, vinculada ao Ministério do Trabalho e Previdência. De outro, a realização de entrevistas com os funcionários do Grupo Madero, tanto os das equipes dos restaurantes, quanto da gestão de Recursos Humanos. Esse último foi o mais prejudicado. Quando do reconhecimento da pandemia e o início das restrições sanitárias dela decorrentes, a etapa de levantamento e construção dos dados da pesquisa havia sido recém-iniciada. Assim, até aquele momento, apenas uma entrevista tinha sido realizada (com um ex-gerente de restaurante). A imprevisão sobre um possível retorno seguro às atividades presenciais fez com que buscássemos o ambiente digital como fonte das informações e dados necessários à pesquisa. Essa foi a maior preocupação que transcorreu ao longo desse percurso. A questão que se colocava era sobre a possibilidade de ter acesso a fontes de dados e informações legítimas em termos de produção científica. Assim, dedicamos a maior parte do tempo a um trabalho artesanal de buscas, por meio da internet, de fontes complementares, com o intuito de contornar

o objeto de pesquisa, já que não podia ir diretamente aos seus sujeitos, conforme previa o projeto.

Em termos metodológicos, o ambiente digital foi o campo desta pesquisa. Sabe-se que o seu uso ainda gera suspeitas quanto ao grau de confiabilidade das informações ali expressas. Porém, com o passar do tempo essas questões foram refinadas. A pandemia acelerou esse processo, quando impôs o digital como espaço prioritário de trabalho e, mesmo, de sociabilidade.

A interação social online, particularmente nas primeiras pesquisas na internet, era uma coisa fora do “espaço da carne” e a rede era vista como um reino angélico para o discurso e para a sociedade mediada. Nos anos seguintes, algumas das melhores pesquisas sobre a internet e a sociedade reconheceram que as interações online raramente são exclusivas do mundo online. (HALAVAI, 2011, p. 12).

A partir dessas reflexões, defendemos que, ao considerar o perfil dos sujeitos desta pesquisa, o ambiente digital é um espaço privilegiado de acesso a informações sobre sua relação com o mundo. Como estamos falando de jovens, em sua maioria, falamos também de uma geração que está intrinsecamente associada ao *online* e ao uso massivo das redes sociais. Esse ambiente faz parte do seu cotidiano e é mediação de suas relações sociais. Foi por esse caminho que seguimos na busca pelo máximo de informações disponíveis na internet seria um passo fundamental para a realização da pesquisa. Com isso tivemos uma surpresa: encontramos um número expressivo de vídeos compartilhados na internet, especificamente na plataforma *YouTube*, com relatos espontâneos feitos por funcionários e ex-funcionários do Grupo Madero e produzidos por eles mesmos em seus próprios canais⁵. Ao assisti-los não nos restou dúvidas de que tínhamos ali uma fonte singular para as informações que procurávamos. E conforme fomos observando esse campo vimos também que, diferentemente das tradicionais entrevistas e questionários que prevíamos fazer, com sua necessária formalidade e estrutura, ali estávamos diante de interações que estavam em movimento e formavam uma rede de conexões a partir dos diálogos entre aqueles/as que publicavam os vídeos e sua audiência e, também, dela entre si. Conteúdo de um valor heurístico que não podíamos desprezar. Com essa perspectiva, fizemos o levantamento e acompanhamento das produções encontradas com esse caráter, pelos quais chegamos ao número de quatro canais, dentro dos quais nos voltamos para os vídeos que

5 A proposta do *YouTube* é oferecer aos usuários da *internet* a possibilidade de compartilhar vídeos por meio de canais pessoais. Assim, cada pessoa que tenha esse interesse precisa apenas criar um canal na plataforma no qual pode disponibilizar os seus vídeos. Todos eles têm caráter público, qualquer usuário da internet consegue acessar sem a necessidade de cadastro no *YouTube* ou qualquer pedido de autorização.

tratavam diretamente sobre o tema “Madero” e assuntos correlatos, bem como os comentários e questionamentos de cada um deles. Isso por meio de uma observação direta *in loco*, ou seja, no espaço próprio de interação desses sujeitos, criado e mantido por iniciativa deles, uma “observação silenciosa” (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011), por se guiar pelo princípio de não-intervenção nas relações entre os usuários. Elas serviram de base para a construção da nossa análise em relação à gestão de pessoas adotada pelo Grupo Madero e as relações de trabalho ali constituídas.

Apresentadas as técnicas de coletas de dados, das fontes utilizadas e do espaço onde se deu o exercício da pesquisa, partimos para a definição feita por Fragoso, Recuero e Amaral (2011), segundo a qual “a internet pode ser tanto objeto de pesquisa (aquilo que se estuda), quanto local de pesquisa (ambiente onde a pesquisa é realizada) e, ainda, instrumento de pesquisa (por exemplo, ferramenta para coleta de dados sobre um dado tema ou assunto).” (p. 17). Isso significa que parte da nossa pesquisa foi realizada *por meio da* internet, sendo ela entendida como um *instrumento de pesquisa*, e outra parte realizada *na* internet, como *local de pesquisa*.

Questões éticas também foram consideradas em relação à privacidade dessas fontes. Elas nos levaram a adotar a diferenciação sugerida por Elm (2009) para a classificação da origem dos dados: “público (aberto e disponível a todos); semipúblico (requer cadastro ou participação); semiprivado (requer convite ou aceitação) e privado (requer autorização direta)” (ELM, 2009 *apud* HALAVASIS, 2011, p. 21). Seguindo essa orientação, nossas fontes são, portanto, de caráter “público”, com livre acesso a todas/os.

Em relação à empresa, as fontes e informações que utilizamos são de caráter público: as matérias jornalísticas, palestras em eventos disponíveis no *YouTube* e *Instagram*, além dos materiais produzidos e veiculados pelo próprio grupo. Para obter informações sobre os anúncios das seleções de funcionárias/os, realizamos buscas pelo servidor *Google* para encontrar os seus meios de divulgação. O levantamento resultou numa maioria de *sites* oficiais de instituições públicas (principalmente prefeituras), mas também um número expressivo de jornais locais e *blogs* independentes. No que se refere às interações realizadas por perfis pessoais, com foco nos diretores da empresa, utilizamos como fonte somente as contas que são públicas e abertas do *Instagram* (não exigiam “seguir”, ou seja, um cadastro para sua visualização). Nesse exercício, nos vimos de certa forma no lugar que aqui traduz o professor e pesquisador Ricardo Costa de Oliveira: “Pesquisar os ricos e poderosos é uma tarefa central e extremamente difícil para a Sociologia crítica. O objeto de investigação quase nunca se revela de maneira

transparente e integral, obrigando o pesquisador a utilizar procedimentos equivalentes aos de um detetive de causas escusas.” (OLIVEIRA, 2007, p. 151).

Nesses casos, os informantes têm ciência da publicidade daqueles meios, pois o utilizam com essa finalidade. Dessa forma, esse uso não implica a necessidade de autorização por parte das fontes.

Por exemplo, a publicação de dados ou opiniões em um sistema aberto ou semipúblico implicaria que os mesmos poderiam ser trabalhados e divulgados pelos pesquisadores sem necessidade de autorização das pessoas que os originaram, ou às quais eles dizem respeito. Essa é uma perspectiva que tem sido comumente adotada no Brasil, por exemplo na reprodução de mensagens encontradas em comunidades do Orkut (FRAGOSO, 2006 e 2008; RECUERO, 2004 e 2006 *apud* FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011, p. 21).

Mesmo com essa abertura, no caso dos jovens funcionários e ex-funcionários optamos por manter o máximo de sigilo em relação à identidade desses interlocutores, dessa forma utilizamos pseudônimos e não revelamos os links dos vídeos, apenas as datas em que foram postados.

Quanto aos dados da RAIS, se qualificam como *privados* ou *semipúblicos*, os quais conseguimos acessar mediante autorização do Ministério responsável à época. Para esse uso, nos comprometemos a não revelar a identidade dos funcionários, apenas os dados gerais disponibilizados pela empresa.

O resultado dessa análise, que ora apresentamos, se divide em quatro capítulos. Os três primeiros correspondem à análise da empresa e da trajetória de Durski a partir do seu retorno a Curitiba, em 1999, quando abre o primeiro negócio no ramo gastronômico, o Restaurante Durski. O primeiro está dedicado, inicialmente, à exposição e análise dessa trajetória do empresário e sua empresa a partir da sua narrativa. Na sequência, nos voltamos para dois dos pilares de construção da empresa: a marca e a clientela. Sobre a marca, apresentamos o que entendemos como os princípios empregados para consolidar a imagem do Madero no mercado, entre eles, o atendimento e a arquitetura, as ações filantrópicas, a preocupação com a questão ambiental e com alimentação saudável e, por último, a associação da marca com a pessoa de Durski. A terceira parte tratará do perfil da clientela dos restaurantes e sua relação com o contexto sociopolítico em que a empresa se expande.

O segundo capítulo tem como foco a análise da cadeia de produção de valor do Grupo Madero. Analisamos a sua singularidade em optar pela integração vertical da empresa e os aspectos que a constituem: fábrica central de manipulação dos ingredientes que abastecem os restaurantes, a fazenda que produz legumes e hortaliças orgânicos também com esse fim, além

da logística e transporte próprios. Depois apresentamos a nossa análise sobre o processo de expansão da empresa e sua relação com o mercado financeiro.

Os princípios da gestão de pessoas da empresa são o foco do terceiro capítulo. Nele tratamos de outro elemento singular da empresa: a política de recrutamento e alojamentos a fim de entender o seu papel dentro do processo de acumulação de capital e os possíveis impactos para a vida dos jovens que para ela trabalham, em especial, a relação com a continuidade dos estudos. Pelas características que identificamos na análise, chamamos essa estratégia de *desterritorialização programada*. Levantados os seus elementos constituintes, voltamo-nos para os dados obtidos por meio da RAIS e assim identificar seus impactos sobre a rotatividade, remuneração e jornada de trabalho na empresa, bem como sobre o perfil dos seus trabalhadores: faixa etária, sexo, escolaridade e raça/etnia. Na última seção, analisamos aspectos relacionados à organização do trabalho a partir das reflexões sobre o controle como elemento essencial do capitalismo tardio. Aqui duas categorias são chave: produtividade e intensidade do trabalho. Apresentamos, por fim, as transformações que ocorreram na empresa no contexto da pandemia, as quais acabaram por confirmar e exacerbar a tendência já identificada nos momentos anteriores da nossa análise.

No quarto capítulo, procuramos interpretar os elementos que identificamos na análise da empresa agora a partir das reflexões sobre a formação social brasileira. Partimos do princípio de que a construção do Grupo Madero e as estratégias de que se utiliza não se explicam a partir somente da sua criação. Seguindo essa perspectiva identificamos dois eixos que estruturam nosso objeto: a questão étnica/racial e a questão regional, ambas como fenômenos decorrentes do caráter de incompletude da revolução burguesa no Brasil, nos termos de Florestan Fernandes e Octavio Ianni. A trajetória da família Durski precisou ser revisitada em articulação com os momentos político-sociais que a atravessam: sua relação com a política na República Velha e o vínculo com a exploração de madeira na região de origem, em Prudentópolis/PR. Assim, a ênfase na origem europeia da família contida na narrativa de Durski e da empresa é tratada à luz do ideário envolto no projeto de migração de trabalhadores daquele continente para o Brasil e as suas permanências no presente. Posteriormente, refletimos sobre os elementos da questão regional também manifestados nessa trajetória, defendendo que ela nos permite entender os deslocamentos de Durski no sentido Sul-Norte-Sul, que vemos como trânsitos de acumulação de capital, quando sai de sua cidade natal para explorar madeira na Amazônia, no início da década de 1980, depois com o retorno para o Paraná e início da carreira como *chef*. E, num segundo momento, no sentido Sul-Nordeste-Sul, agora com foco na sua política de recrutamento em cidades interioranas, com destaque na região Nordeste, e o que ela adquire de

significado a partir da consideração das condições do mercado de trabalho no Brasil em perspectiva regional. À luz dessas questões, torna-se possível apreender novos elementos que explicam os interesses do Grupo Madero na estratégia da desterritorialização dos jovens e na política dos alojamentos.

Em suma, consideramos que as questões que caracterizam o capitalismo dependente no Brasil dão sentido às estratégias de acumulação de capital adotadas pelo Grupo Madero, cujos elementos se mostraram presentes na trajetória da família Durski. No caso analisado, a questão étnico-racial, por um lado, e a questão regional, por outro, sintetizam o conjunto de vantagens que a estrutura social brasileira oferece para a ampliação da exploração do trabalho.

2 TRAJETÓRIA DA EMPRESA E CONSTRUÇÃO DA MARCA MADERO

A rede de restaurantes Madero é conhecida de grande parte dos brasileiros e brasileiras, sobretudo nas camadas médias, perfil da sua clientela. Os motivos vão desde o ritmo acelerado da sua expansão, a presença de um apresentador de TV, Luciano Huck, como um dos sócios, até os posicionamentos políticos do seu presidente, Júnior Durski, abertamente apoiador de Jair Bolsonaro, como Presidente da República, e de suas posturas. É uma das empresas que mais cresce no país, tendo atingido o número de 200 estabelecimentos em setembro de 2020; um ano depois subiu para a marca de 250, tudo isso em meio à pandemia da COVID-19. Eles estão distribuídos em 17 estados, mais o Distrito Federal⁶, e concentram cerca de oito mil funcionários. A rede destacou-se por propor um cardápio diferenciado em relação aos demais *fast-food* tradicionais, como *McDonald's* e *Burger King*, oferecendo uma linha voltada para um segmento específico da sociedade brasileira: classe média que frequenta *shoppings* e aeroportos. Para chegar ao “melhor hambúrguer do mundo”, como diz o *slogan* da marca Madero, Durski conta que viajou aos Estados Unidos da América para conhecer a tradicional receita estadunidense, o que o levou a visitar mais de 70 restaurantes especializados⁷. Na onda da *gourmetização*, a rede oferece produtos assinados por um *chef* de cozinha, nesse caso, o próprio Júnior Durski, num espaço com projeto arquitetônico sofisticado, exclusivo e padronizado.

O feito que alçou a marca ao plano nacional foi a parceria com o apresentador da TV Globo Luciano Huck, justamente nos anos em que ele se projetou politicamente acenando para uma candidatura à Presidência da República. Essa sociedade é selada com o lançamento de uma série de vídeos de divulgação da marca tendo as duas figuras, Durski e Huck, como protagonistas. O eixo que articula essas peças publicitárias é a construção da imagem de uma marca preocupada com a qualidade dos produtos e com as condições de trabalho. Em relação aos produtos, mostra o controle sobre a produção da fonte dos ingredientes, com ênfase na agricultura orgânica, valorização dos produtores e recursos locais, e carnes com origem controlada por meio de fornecedores exclusivos.

O Paraná é o nascedouro da empresa. O sobrenome Durski é consagrado na história do estado, remonta à atuação do primeiro patriarca que veio da Polônia e que, no Brasil, se tornou

6 Conforme dados do *site* oficial da Madero (até maio de 2020), estão presentes na Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe e Tocantins.

7 Essa passagem é citada em diversas mídias. Entre elas: Tutano Gastronomia. Bate-papo com Júnior Durski da rede Madero. 2018. Disponível em: < <https://tutanogastronomia.com.br/conversamos-com-junior-durski-da-rede-madero-sobre-esse-tal-de-best-burger-in-the-world/> > Acesso em: 20 nov. 2018 e MADERO BRASIL. O dia em que nosso hambúrguer nasceu. *Youtube*. Publicado em 01 de dezembro de 2017. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=XibSm-vWGRE> > Acesso em: 28 abr. 2020.

o patrono das escolas polonesas, passando pela participação política da família, desde a criação do município de Prudentópolis até a recente atuação do empresário nacionalmente conhecido, Júnior Durski. O seu primeiro restaurante leva o nome da família e é voltado à considerada “alta” gastronomia internacional, especificamente à culinária eslava, que remete à origem étnica da família. Fica localizado na região do centro histórico, coração de Curitiba, capital do estado, mais precisamente no Largo da Ordem. Segundo o *site* do restaurante, sua criação data de 1999, somando mais de 20 anos de história até o momento. Já ganhou prêmios de destaque regionais e nacionais, como o de Melhor Restaurante pelo Guia Brasil Quatro Rodas, em 2010, e o de Melhor Restaurante pelo jornal Gazeta do Povo/Paraná, em 2016. Um restaurante de alto padrão que fez do ex-madeireiro Júnior Durski um *chef* de cozinha reconhecido em todo o país.

O Grupo Madero se caracteriza por ser uma sociedade anônima, portanto, com uma diretoria restrita, ainda sob controle familiar. Contraria diversas tendências do setor: não atua com sistema de franquias, procura o máximo de verticalização da sua cadeia de produção, tem capital fechado, ou seja, sem participação no mercado de ações⁸. Durante um período, entre 2015 e 2018, teve uma unidade no exterior, em Miami, nos Estados Unidos da América (EUA), cuja direção era de responsabilidade de uma das filhas de Júnior Durski, Laysa Durski. Atualmente, o grupo segue em expansão, agora com foco na nova marca, Jerônimo, focada em *drive thru* e com preços mais acessíveis que os dos restaurantes Madero. O nome é uma homenagem ao pioneiro da família no Brasil. Antes de chegar ao Jerônimo, Durski tentou outras marcas, como Vó Maria, A Sanduicheria do Durski e *Dundee*. Com exceção da última, as anteriores seguem em funcionamento, mas de maneira restrita.

2.1 A TRAJETÓRIA DE JÚNIOR DURSKI NA GASTRONOMIA: UMA NARRATIVA DA TEIMOSIA

Durski contou e recontou sua trajetória e a do Grupo Madero em diversas ocasiões: como palestrante em eventos empresariais, em matérias jornalísticas do setor de gastronomia, e nas mídias publicitárias da própria rede. Quando analisadas no conjunto, suas palavras revelam uma linha narrativa regular, constante, repetitiva, de como se deu o processo de criação e construção do que hoje é uma empresa bilionária, de um nome reconhecido e associado ao sucesso e ao empreendedorismo. Uma estratégia de reforço de uma série de jargões traduzidos como lemas da sua vida empresarial e receitas de sucesso. À primeira vista, a trajetória contada

8 Desde 2018 a empresa divulga o interesse de abrir capital na Bolsa de Valores do país, movimento conhecido como IPO, o que vem sendo adiado até o presente momento.

por Durski mostra um empreendedor que veio “de baixo” e, por teimosia, conseguiu construir um império. Reproduziremos os elementos dessa narrativa a seguir, com o intuito de identificar os princípios que regem os valores do empresário e seu grupo em relação ao trabalho. Por meio disso esperamos também, no momento seguinte, ir além do que conta o empresário e analisar, à luz dos elementos objetivos — sociais, históricos e políticos —, a construção dessa figura e seu empreendimento.

Sua narrativa cita que o início da vida profissional foi como madeireiro em Rondônia, na Amazônia brasileira. Conta que antes disso teve breve passagem pela vida política. Foi na sua cidade natal, Prudentópolis, no Paraná, onde a família tem longa trajetória na política, que foi eleito vereador aos 20 anos de idade, com posse em 1979, tendo desistido antes do término do mandato. Essa etapa da vida é exposta por ele como elemento distante na sua trajetória, servindo como polo de oposição aos princípios que edificará a partir da experiência na extração de madeira. Porém, para nossa análise, a trajetória política da família é basilar para o entendimento da sua vida como empresário, e será tratada em detalhes na parte 2 do quarto capítulo. Aqui trataremos da trajetória pessoal de Júnior Durski, restrita, todavia, ao período que dá início ao seu percurso como empresário do ramo gastronômico, seguindo o roteiro elaborado pelo próprio Durski.

Sendo assim, o *chef* nasce quando Júnior Durski retorna ao Paraná, no final da década de 1990, depois de passar 15 anos no Norte. Ele justifica esse retorno alegando ser o Norte um lugar com muitas dificuldades para quem deseja trabalhar e cuidar da família. Nas mesmas falas, a ideia de estabelecer residência em Curitiba também aparece associada ao trabalho como madeireiro. A exportação via Porto de Paranaguá fazia da capital do estado um centro de negociações com os investidores da madeira. Em algumas passagens, narra que a ideia de abrir o restaurante servia a sua atividade como exportador de madeira: “eu levava os meus clientes da madeireira, às vezes estrangeiro, o pessoal da Amazônia quando vinha pra cá e era o que fazia.” (DURSKI, 2013). Esse início, portanto, é por ele associado a uma necessidade pessoal, não havendo interesse financeiro ainda, somente para dar vazão a um *hobby* antigo seu e da família, o de cozinhar⁹:

Quando eu abri, eu abri por *hobby*, imaginando que pudesse ser um bom negócio. Mas *hobby* tem que dar prejuízo, se não der prejuízo é negócio, aí já não é *hobby* mais. Porque isso é igual ter um barco, ter uma chácara, não vai dar lucro, vai ter prejuízo. Dá prazer e dava prazer.

⁹ Nessa e nas demais citações diretas, pelo fato de grande parte das nossas fontes ser de relatos orais ou escritos elaborados pelos próprios sujeitos da pesquisa, optamos por manter a grafia ou a transcrição original, sem revisão ortográfica ou semântica.

Eu trazia meus clientes que vinham da Amazônia toda, trazia meus clientes chineses, italianos, franceses que vinha, recebia no restaurante, fazia toda aquela bebedeira que nós fazia lá [*rindo*]. (DURSKI, 2014).

Esse *hobby* teria sido reforçado nos tempos de dificuldade por que passou em Rondônia, onde, segundo ele, a oferta de restaurantes era mínima e o levou a aperfeiçoar o preparo da própria refeição. Além do prazer pela cozinha, não deixa de manifestar o interesse financeiro na atividade. Em matéria para o *blog* do *shopping* Anália Franco, da cidade de Tatuapé/SP, ele expõe esse intuito, mas ainda condicionado a sua relação com os compradores de madeira:

Mas eu sou um cara que gosta de acordar cedo, todos os dias, eu acordo às 5h30 da manhã. E, para acordar cedo e passar bem pelo dia, preciso estar, no máximo, até as dez horas na cama. Decidi, então, abrir um restaurante. **Assim eles [clientes da madeira] ficavam lá, eu poderia sair cedo para dormir e ainda por cima ganharia um dinheiro.** (DURSKI *apud* BLOG DO ANÁLIA, 2017).

Nessa fala, Durski reforça a sua *esperteza* em buscar formas de ganhar vantagem mesmo num momento de lazer: enquanto confraterniza com os clientes, ou quando dorme e *outros* consomem e trabalham para ele.

Outro elemento por ele enfatizado é a sua falta de experiência no novo ramo que escolhe para investir. Considerava-se um novato, o que seria compensado pela valorização que a família tradicionalmente dava ao ato de cozinhar, o que é por ele explicado pela origem eslava, assim como pelas receitas que também vinham dessa inspiração.

Sem nenhuma experiência, eu não conhecia absolutamente nada do ramo, nem amigo dono de restaurante eu tinha. E resolvi fazer um restaurante porque eu gostava de cozinhar e eu tinha passado todo esse tempo na Amazônia cozinhando. Eu **abri o Restaurante Durski, um restaurante temático, era polonês e ucraniano, eu sou polonês e ucraniano, e eu fazia as receitas da família, as receitas da minha vó, da minha mãe.** O restaurante foi muito bem de crítica. As pessoas falavam muito bem do restaurante, mas não de público, as pessoas não iam no restaurante. (DURSKI, 2013).

Sobre a motivação para a escolha da origem eslava para o recorte do restaurante, além da questão familiar, também havia uma leitura de mercado associada à identidade étnica da cidade:

Eu fiz o restaurante polonês e ucraniano porque eu achava que Curitiba deveria ter **um restaurante polonês e ucraniano porque aqui é uma comunidade ucraniana muito grande, polonesa muito grande.** E aqui não tinha nenhum restaurante. Tinha na época o Varsóvia, um restaurante polonês muito bom, mas tinha fechado. [...] aí eu fiz um restaurante polonês e ucraniano com as receitas de família, da minha vó. Eu acho que o Leste Europeu tem uma comida boa, *pierogue, porst* [?], isso é uma coisa fantástica. Eu gosto muito. Abri o restaurante. (DURSKI, 2014).

Aqui Durski já revela também o que seria uma característica marcante do Grupo Madero em relação ao perfil da sua força de trabalho: a origem interiorana. Nesse primeiro momento, a sua justificativa está ligada ao traço étnico: um restaurante eslavo com trabalhadores de origem eslava. Para isso, a adoção do sistema de alojamentos para seus funcionários. Utilizará esse modelo em larga escala quando cria os restaurantes Madero, como veremos adiante.

Para dar visibilidade ao restaurante e atrair clientes, ao abrir as atividades utiliza uma estratégia inusitada: não cobrar as refeições.

Então quando tava pronto pra abrir aí eu não tava seguro. [...] pega o cardápio, colei uma fita em cima da coluna de preço e digo “vamo abrir o restaurante, mas não vamo cobrar a conta. Porque nós não temos certeza se nós vamos...nós podemos queimar o filme agora.” Tudo que nós queremos que você pague é o teu *feedback* aí. Desculpa se der alguma coisa errada. [...] Aí abrimos assim. (DURSKI, 2014).

O impacto foi o esperado. Embora não garantindo rendimento inicial, a estratégia mostrou-se eficaz para divulgação midiática, segundo justifica:

[...] mas isso já deu uma mídia espontânea. Sei lá, a Gazeta do Povo, a Mariane Guimarães descobriu que nós fazia isso. Acho que só o que deu de mídia valeu mais do que nós deixamo de cobrar. (DURSKI, 2014).

De igual modo, não foi suficiente para que o restaurante pudesse ser rentável, o que o leva a buscar outras possíveis explicações. Para ele, o problema não estava na qualidade da comida servida. Embora com baixa frequência da clientela, essa não era a questão, no máximo o caráter do cardápio e o imaginário associado à cozinha eslava.

E aí nessa época eu fui tocando, desde final de 1999 até 2005 o restaurante deu prejuízo todos os meses. E eu tinha um bom público no domingo porque todo mundo pensa quando se fala “Vamo comer uma comida polonesa”, o pessoal já pensa: “Deve ser um negócio louco de gorduroso, cheio de nata, banha, alho”. E na verdade é. [*risos dele e da plateia*] Então e aí eu ia muito bem e as pessoas falavam bem. Iam no domingo porque o restaurante tem cara de domingo. (DURSKI, 2013).

A narrativa segue no sentido de apontar como entrave maior a localização do restaurante, já que os frequentadores “noturnos” da área seriam responsáveis pelo esvaziamento da clientela nesse período. Como veremos na citação a seguir, Durski alega não ter atentado para essa questão ao escolher o local porque, quando da escolha do imóvel, as visitas teriam sido realizadas apenas durante o dia. O que se torna difícil de acreditar é no grau de amadorismo na escolha de um investimento desse tipo. Segundo ele, somente quando abriram o restaurante,

findadas as reformas, que teriam se dado conta de que o Largo da Ordem tinha frequentadores que se converteram em “problema” para a prosperidade do empreendimento.

[...] Eu tava **muito mal localizado, tô até hoje, só que hoje mudou a região. A gente conseguiu mudar a região.** Aquela região do Largo da Ordem em frente a Praça das Ruínas. Quando eu aluguei o ponto eu fui de dia, eu não fui de noite pra alugar o ponto. Então de dia tava tudo lindo. Uma praça na frente, uma rua de paralelepípedo, um imóvel antigo. De dia tudo bem. Então nós começamos a reforma, sempre de dia. **E aí um dia eu fui lá de noite. A praça cheia de prostituta e travesti. E durante muitos anos aquela praça foi assim. Então nós tinha problema.** Era um restaurante ainda que tava muito mal localizado. Hoje tá bem, **hoje tá muito bem porque mudou o perfil, as coisas evoluíram.** (DURSKI, 2013).

Dessa forma, Durski atribuiu explicitamente o seu insucesso à presença de prostitutas e travestis na localidade: é a eles que responsabiliza por tornar o restaurante “mal localizado”. O que, segundo ele, teria criado dificuldades para a frequência noturna no restaurante. Na mesma fala, admite que a presença do seu restaurante no local, somado ao Madero em 2005, teria sido responsável pela “valorização” da região, ou seja, exclusão daqueles que, subentende-se em suas declarações, não deveriam estar ali: “*A gente conseguiu mudar a região. [...] as coisas evoluíram*”. Chamamos a atenção para esse ponto porque entendemos que mostra um novo aspecto da estratégia de Durski: o recurso da especulação imobiliária a partir de imóveis considerados desvalorizados na região central de Curitiba, especificamente no Largo da Ordem.

Esse elemento corrobora o relato de como ele chegou à ideia de abrir o primeiro Restaurante Madero. No ano de 2005, num imóvel ao lado do Restaurante Durski, o empresário investe num novo conceito de alimentação, dando origem à rede Madero. Frente às dificuldades que o primeiro restaurante enfrentava, procurou oferecer uma opção mais popular e da moda: o hambúrguer.

O intrigante nesse processo é que, embora houvesse o “problema” da presença de figuras malquistas no local, o empresário insistiu na região, investindo num imóvel exatamente ao lado do primeiro e malsucedido restaurante. Justifica tal insistência ao propor a mudança para um cardápio mais popular. Mas o empreendimento também não vingou conforme o planejado e mais uma vez a responsabilidade por isso recaiu sobre os frequentadores da região:

Bom, aí abriu o Restaurante Madero e pensando que agora a coisa vai dar certo. **Quando nós abrimos não deu certo. Talvez o ponto desgraçado daquelas travesti não tinha ido embora ainda** [risos dele e da plateia] e continuavam na Praça. (DURSKI, 2013).

A reafirmação disso mostra que Durski opta por reforçar o estigma daqueles que circulavam, trabalhavam e viviam na praça pública. Por outro lado, ele deixa de revelar que tal

presença era vantajosa aos seus negócios por conta da desvalorização imobiliária da região, o que lhe favorecia na compra. Ao relacionar as suas declarações fica mais claro que ele tinha o intuito de aproveitar tal situação e os consequentes preços abaixo da média para, depois, por vias que não foram declaradas, obter vantagens com a especulação. Em outra passagem ele deixa claro que havia depreciação dos preços dos imóveis e também menciona o suposto acaso de um incidente no local onde veio a ser o primeiro restaurante Madero.

Em 2005, eu aluguei, tinha um bar do lado do Restaurante Durski que teve, mas era uma coisa muito feia esse bar. **Teve até tiroteio dentro do bar e de repente a Polícia fechou o bar e eu acabei comprando o imóvel. Que era uma região muito pouco valorizada.** Comprei o imóvel e pensei, achava que durante esses 5, 6 anos que tive o Restaurante Durski era injusto eu ficar perdendo dinheiro todo mês. (DURSKI, 2013).

Expressões como “de repente” e “acabei comprando o imóvel” são eficazes para dar um tom de casualidade na ordem dos acontecimentos que propiciaram o início do império Madero. Porém, outra das motivações apontadas por ele para o surgimento do Madero mostra que o fato de o imóvel ser ao lado do restaurante já existente era crucial. Isso porque assim permitiria aproveitar a mesma força de trabalho do primeiro restaurante para dar suporte ao novo, já que considerava que seus funcionários estavam sendo subutilizados:

Achei que era injusto e acabei pensando “vou fazer um outro restaurante pra otimizar as contas. **Se eu abro um restaurante eu pego a minha caixa, que tem pouco serviço, e ela pode fazer o caixa dos dois restaurantes [com sorriso no rosto]. Meu manobrista também tinha uma ociosidade grande [com sorriso no rosto] ele podia ser manobrista dos dois restaurantes.** E aí eu abri o Restaurante Madero. (DURSKI, 2013).

O intuito era aproveitar a mão de obra disponível e supostamente ociosa e “otimizar” para mais um dos seus empreendimentos. Observamos que a questão da exploração da força de trabalho é eixo estruturante da expansão dos negócios. Mas, como já mencionado, a experiência inicialmente também não foi bem-sucedida. Mais uma vez, reforça:

Aí sei lá, **cheguei à conclusão que o problema da praça continuava**, o bairro era ruim, o lugar era ruim, tô fora do circuito, deveria ter feito o restaurante lá no Batel. Fui fazer no Largo da Ordem a coisa não deu certo no segundo. Fui tocando o meu negócio de madeira e pagando a conta. (DURSKI, 2013).¹⁰

¹⁰ O Batel é conhecido na cidade como um dos seus bairros mais nobres.

Nessa passagem Durski expõe que em todo esse período de “prejuízo” dos restaurantes, entre 1999 e 2005, ele seguiu atuando como *trader*, ou seja, na função de atravessador de madeira da Amazônia para exportação.

A formação do padrão de restaurantes que foi responsável pela expansão do Madero começa a se desenhar só três anos depois do primeiro restaurante da rede. Durski narra que em 2008 recebeu, por casualidade novamente, a proposta de um corretor de imóveis para levar o Madero para um *shopping*, reforçando que a causa do problema do restaurante era a localização.

Bom, de qualquer maneira eu ainda fui levando isso como *hobby*, encarando isso como *hobby*. **Nisso apareceu um vendedor.** Isso foi em 2005. Em 2008, veio um vendedor me convenceu que nós tinha um produto muito bom, **que nós tava no lugar errado e que ele tinha uma loja pra vender no Shopping Palladium**, que era o que comercializava a loja lá do Shopping Palladium. (DURSKI, 2013).

Novamente, segundo o narrador, o resultado não corresponde ao esperado, pois a clientela ainda era baixa para garantir algum rendimento:

Eu comprei o ponto e abri o Madero no Shopping Palladium e não deu certo porque [*risos*] o Shopping Palladium teve muito problema e não me ajudou, o shopping não me ajudou e eu também não tinha muita força. E a coisa acabou que no máximo o que conseguia no Shopping Palladium era pagar as contas no final do mês. Num mês bom a gente zerava, dava pra equipe. E num mês ruim a gente perdia cinco, num mês bom não dava nada. (DURSKI, 2013).

Mas bom, vamo tocando e acho que dê certo, eu tinha certeza no meu produto. **Eu tinha certeza que o *cheeseburger* do Madero era fantástico.** Sabia que era uma coisa muito boa e as pessoas mesmo elogiavam muito e sempre falavam “*puxa, o Madero é tão bom, mas é caro né? Mas é tão bom.*” E bom, vamo lá, daqui a pouco vai acontecer, eu imagino que, eu **tinha certeza que ia acontecer.** (DURSKI, 2013).

Apesar de nenhum lucro até aquele momento, segundo sua narrativa, ele segue com a ampliação do negócio. Um outro acaso o impulsiona para um novo rumo: “*nisso me deixaram um bilhete no restaurante que queriam comprar uma franquia pra fazer Balneário Camboriú.*” (DURSKI, 2013). E assim nasceria uma sociedade que perdura até os dias de hoje. O signatário do bilhete seria Ricardo Fernandes, naquele momento interessado em abrir uma franquia do Madero na cidade do litoral catarinense. Durski recusa a proposta de local para que o investimento fosse convertido para a região de Curitiba, mais próximo a ele. Também rejeita a proposta de franquia, e oferece a de sociedade no seu negócio, já demarcando sua posição de ter controle do modelo e qualidade dos restaurantes. Então se encaminha para mais um investimento em *shopping*, dessa vez na cidade de São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba, que também repetiria a saga de severas dificuldades para se consolidar. Ao tratar

desse episódio, Durski enfatiza a sua presença física na loja, impulsionando uma série de campanhas para fazer decolar o empreendimento. Entre elas, eventos com autoridades locais, o que seria o nascimento das campanhas beneficentes que se converteram em princípio da marca: “*E no Shopping São José, eu praticamente me mudei pra São José, fiquei 90 dias, fiz um monte de eventos, chamava o pessoal, doava pra APAE, chamava o Prefeito pra um jantar, fazia feijoada, fazia leilão de vinhos que a gente fez lá pra instituições*” (DURSKI, 2013). Mesmo assim, novamente, em vão. Resolve então abrir o restaurante em Balneário Camboriú e quando finalmente parecia ter dado certo, termina a temporada de verão e o restaurante se esvazia seguindo a tendência dos demais. “*Eu tinha o Restaurante Durski, o Madero o primeiro, o Palladium, São José, Balneário Camboriú. E eu tinha 5 restaurantes que tinha muito problema*” (DURSKI, 2013).

Então, o que explicaria agora a origem do insucesso? Nos novos locais, os *shoppings*, estariam livres da presença daqueles que seriam, nas suas palavras, o “problema”. A linha que acompanha a sucessão de equívocos dessa trajetória aponta como causas inicialmente as ligadas à localização, ou melhor, à categoria daqueles que frequentavam o local à noite (travestis e prostitutas, nas suas palavras), depois o cardápio, e, finalmente, a questão do preço:

Mudamos nossa estratégia, de *Madero Prime Steak House* para *Madero Express*. *Express* porque é barato, rápido. Baixamos em 42% o preço, de R\$ 29 para R\$ 19. No primeiro mês, em reais, crescemos 300%. Em pessoas, 500%. Aí deu certo. Então, estávamos represados no preço. Acertamos a mão. **Encheu, fez fila.** O que me desesperou, porque eu quero atender bem. Aí pensamos em fazer mais restaurantes, para atender cada vez mais clientes e com maior qualidade. (DURSKI, 2013).

Acima também se denota que a conversão do Madero numa rede de restaurantes viria da preocupação com a qualidade do atendimento, nunca com a expansão dos lucros. Desse aprendizado com o preço surge um dos seus principais lemas, repetido em inúmeras declarações: “Eu entendi e aprendi que **pobre precisa pagar barato, rico adora pagar barato**” (DURSKI, 2013, grifos nossos).

Durski assinala o ano de 2008 como do início da Rede Madero, data demarcada pela primeira instalação num *shopping*, o *Palladium*, conforme exposto anteriormente. Nesse mesmo ano, o Restaurante Durski também ganha projeção nacional: é premiado com duas estrelas na avaliação do Guia Quatro Rodas e se destaca por ser o único especializado em comida eslava premiado. Sobre essa questão ele narra:

Nós ganhamos alguns prêmios. Nós ganhamos por exemplo o melhor restaurante ucraniano pelo Guia Quatro Rodas, da Editora Abril, um prêmio Nacional. Então

ficamos super feliz. [...] Só eu sabia que era o único restaurante ucraniano no Brasil. Mas não precisava contar pros caras. Até porque a Editora Abril com o Guia Quatro Rodas, os caras precisam de notícia. (DURSKI, 2014).

A história é narrada como uma sucessão de estratégias de marketing inusitadas e bem-sucedidas, como não cobrar refeições, ser o único restaurante de comida eslava, ter uma adega milionária e o empenho em ações beneficentes.

Esses fatos dão indícios da possibilidade de Durski centrar-se apenas na atividade gastronômica. Até 2010 ainda permanecia com negócios no ramo da madeira¹¹, mas essa será também uma data importante que demarca a mudança efetiva no rumo dos seus investimentos. Em entrevista concedida à jornalista Leda Nagle, em maio de 2020, resume a trajetória até aqueles anos da seguinte maneira:

Durski: O Madero eu abri em 2005 e até 2010, final de 2010, eu tinha aberto 6 Maderos. Os seis deram prejuízo. O primeiro deu prejuízo, abri mais um, deu prejuízo, o terceiro deu prejuízo, o quarto, o quinto. No sexto restaurante...

Leda Nagle: Por quê?

Durski: Bom, aí é um ponto chave. O primeiro porque eu fiz num lugar, num ponto ruim, sabe? Porque era no Centro Histórico de Curitiba. O segundo eu fiz num *shopping* que abriu muito mal, era um shopping novo. O terceiro também abri aqui em São José dos Pinhais que era um shopping novo. E eu entendi depois, hoje eu já entendi que as pessoas não vão num shopping novo. [...] E um shopping demora 3, 4 anos pra maturar, pra pegar. Então eu fui errando, errando, errando. Mas eu...e aí até que eu fui pra Balneário Camboriú, em Santa Catarina, daí estourou lá, mas era só temporada, depois da temporada caiu tudo de novo. Eu fiquei sem cliente, e fui colocando em outros shoppings, assim, e eu sempre fui muito otimista. Isso é até, assim, um **empreendedor se não for otimista não pode ser empreendedor**. Tem que achar que dá certo. Aí eu fui olhando o que que tinha de errado no meu negócio. O produto era muito bom. Todo mundo falava muito bem. [...] O atendimento eu tinha certeza que era bom porque a gente caprichava, a gente é muito humilde no tratamento. A estrela é o cliente, não somos nós, etc. O lugar lindo. Os projetos da Kethlen são lindos. [...] O último fator que eu posso pensar é porque é caro. E aí eu diminuí o preço em 42%. (LEDA NAGLE, 2020).

Durski então enfatiza que o otimismo foi a garantia do sucesso, ao se manter persistente e confiante no negócio. Enquanto o empreendimento não decolava, mantinha-se otimista, e continuava como *trader* do ramo madeireiro. O momento de inflexão da sua prioridade como empresário, quando se torna exclusivamente *chef* de cozinha, teria se dado pelos seguintes motivos:

11 GAZETA DO POVO. O polaco que fez do cheeseburger uma mania nacional. Publicado em 22 de outubro de 2017. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/reinaldo-bessa/negocios/o-polaco-que-fez-do-cheeseburger-uma-mania-nacional/> > Acesso em: 30 set. 2020. Há fontes que demarcam o ano de 2012, como matéria do Estadão. Ver em: < <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,madeireiro-quer-virar-o-rei-do-hamburger,1789321> >.

Aí eu fiquei pensando, aí eu tenho uma encruzilhada. Bom, **eu tenho um negócio aqui que é de restaurante que eu acho que cada vez mais as pessoas vão comer fora. Tem o negócio aqui de madeira que o negócio não tá muito bom que eu acho que se eu ficar aqui eu vou preso.** Então melhor eu sair desse negócio aqui e vou focar num lugar só e vou trabalhar no restaurante. E assim começou a história do Madero. (DURSKI, 2014).

Com medo de ser preso¹², Durski dá início à história do Madero. Alguns anos depois, como expõe nessa palestra de 2013, e passados apenas 5 anos do início desse que seria o seu modelo de sucesso, avalia:

Então hoje a gente tem praticamente 5 anos de Madero. A gente é uma empresa que tem mil funcionários. A gente fecha o ano com 23 restaurantes. A gente vende hoje 12 milhões de reais por mês de faturamento. A gente tem um lucro líquido de 15% sobre esse valor. E, segundo as operadoras de *shopping center* hoje no Brasil, hoje o Madero é a marca mais desejada no ramo de alimentação dentro de *shopping center*. (DURSKI, 2013).

O processo de tentativas e erros que narra Durski teria durado por volta de 10 anos. Dali em diante, portanto, a trajetória muda: uma série de formas de reconhecimento são conquistadas pelo *chef* Durski. Nessa entrevista (2012), o repórter da Rede Bandeirantes traz esse tema:

Repórter José Wille: O teu primeiro restaurante foi ali no Largo da Ordem. E que se destacou, porque foi um restaurante que aparecia sempre, em todas as classificações que se fazia aqui, em revistas externas, inclusive, sempre estava bem.

Durski: É, a gente continua. Nós temos aí, recentemente nós ganhamos um prêmio no Guia Quatro Rodas, o melhor restaurante do Sul do Brasil. Nós temos a melhor Carta de Vinhos do Brasil em todas as publicações nacionais. Eu sou *Chef* do ano do ano passado, do ano retrasado, na Revista Veja, na Gazeta do Povo. Em todas as que teve essa eleição, essa votação eu ganhei... eu fui o *Chef* do ano. Eu fui o *Restaurateur* do Ano em 2011 no Guia Quatro Rodas, nível Brasil. Então tá indo muito bem. (BAND, 2012).

A partir desse momento a marca teve um crescimento surpreendente, o que coloca o Grupo Madero entre as empresas que mais se destacam no país. Em 2014, Durski narra esse reconhecimento por uma importante revista do ramo, ao mesmo tempo que demonstra ainda estar insatisfeito:

Agora saiu na *Pequenas Empresas Grandes Negócios*: “tem um cara aqui que é bala, é muito bom, que tá na frente”. Quando eu vi lá 29ª empresa que mais cresceu no Brasil. Pô, não entrei aqui pra ser número 2 agora sou 29, pô! Né? Vamos lá trabalhar, vamos fazer mais. Tipo, claro que ser 29 é maravilhoso, mas estamos falando do Brasil inteiro, das empresas que mais cresceram. É maravilhoso, mas de qualquer maneira a

12 No quarto capítulo abordaremos essa questão e as possíveis motivações da sua precaução.

minha pegada não é essa, a minha pegada é vamos lá, vamos fazer melhor. (DURSKI, 2014).

Seguindo a ideia de expansão, a partir desse ano o empresário passa a planejar a sua presença em outros países. Anuncia planos de inaugurar uma filial em Sydney, na Austrália, fruto de uma parceria nascida na Copa do Mundo (a qual não deixa de ironizar). O objetivo era abrir a unidade no ano de 2015:

O ano que vem, em janeiro, a gente faz Sydney, na Austrália. Esse é o grande legado da Copa. Não sei se alguém teve legado da Copa, eu tive. Vieram os australianos pro Brasil e assistiram os jogos da Austrália, a Austrália jogou em Curitiba e em Porto Alegre, eles alugaram um apartamento em Balneário Camboriú, a 100 metros do Madero. Daí eles foram no primeiro dia, segundo dia, terceiro dia, quarto dia. Se encantaram com o restaurante e o cara me ligou. [...] E aí eles vieram pra cá de Camboriú: “Olha, nós queremos levar o restaurante pra lá. Nós temos alguns restaurantes lá. Adoramos o restaurante, vamos levar pra Sidney. Queremos fazer isso na Austrália, Nova Zelândia, Dubai.” Aí a gente acertou com eles, mas aquela história. Dois dias depois, três dias depois da Copa do Mundo eu tava em Sydney. (DURSKI, 2014).

Porém, o plano de ir para a Austrália não se efetiva. A operação em Sydney é cancelada bem perto de ser inaugurada, conforme informações do jornal Gazeta do Povo (2018). Ao comentar a possibilidade de abrir a segunda unidade em Miami, a matéria revela:

Com exceção desse, não há planos imediatos para a abertura de novos restaurantes em outros países. A operação na Austrália, que chegou bem próxima de ser iniciada, foi interrompida na última hora. Equipamentos e mobiliário chegaram a ser exportados para o país, mas Durski cancelou a empreitada porque não sentiu confiança no sócio australiano. “Acabei sentindo que não era o sócio ideal. É melhor desmanchar essa sociedade antes de começar do que depois”, contou.¹³

A ideia de instalar uma unidade no exterior não deixa de acontecer, mas não naquele país. A cidade escolhida foi Miami-EUA, o que acontece em novembro de 2015¹⁴ e sob o comando de uma de suas filhas, Laysa Durski.

Nesse momento, o Grupo Madero já está expandindo também a produção própria dos ingredientes que serve aos clientes. O que temos registrado pelas falas de Durski apontam que até 2014 havia duas fábricas: uma no município de Balsa Nova, região metropolitana de

13 GAZETA DO POVO. Em forte expansão, Grupo Madero se prepara para abrir capital em 2019. Publicado em 20 de março de 2018. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/em-forte-expansao-grupo-madero-se-prepara-para-abrir-capital-em-2019-30opwelxwewiuro5rzb8ahd7z/> > Acesso em: 30 set. 2020.

14 FORBES. Rede Madero chega a Sydney, na Austrália, no segundo semestre. Publicado em: 11 de abril de 2016. Disponível em: < <https://forbes.com.br/colunas/2016/04/rede-madero-chega-a-sydney-na-australia-no-segundo-semester/> > Acesso em: 30 set. 2020.

Curitiba, onde eram produzidos os hambúrgueres, e outra no Prado Velho, bairro de Curitiba, responsável pelos pães e molhos (DURSKI, 2014). Anunciava o empresário na ocasião que em dezembro de 2014 tudo seria centralizado na fábrica em Ponta Grossa/PR (a 60 quilômetros da capital), o que se efetivou em meados de 2015: “A nossa cozinha central fica na cidade de Ponta Grossa, que eu me orgulho muito dessa cidade.” (DURSKI, 2017)¹⁵.

A fábrica central, que contava naquele momento¹⁶ com 6 mil metros quadrados, teve uma primeira expansão no ano seguinte, passando para 11 mil metros quadrados. E enquanto isso o grupo cresce 60% ao ano, como informa o principal jornal da cidade sede da fábrica¹⁷. Em outras reportagens, o grupo declara que a empresa estava avaliada em 900 milhões de reais¹⁸. No ano seguinte, 2016, fecha faturamento de 446 milhões¹⁹. Em síntese, aponta-se que entre 2010 e 2015 a empresa teve crescimento de mil por cento.

O ano de 2017 será de grandes avanços no poderio da empresa. O número de funcionários irá variar entre 2.700²⁰ e 3.900²¹ trabalhadores/as. Já havia ultrapassado a marca de 100 restaurantes e, conforme avaliação declarada pelo presidente do grupo, a previsão de vendas chega aos 700 milhões. A Madero, na época, já era então uma empresa bilionária: "O mercado avalia entre R\$ 1,5 bilhão e R\$ 2,5 bilhões.", declara Durski²².

Nesse momento anuncia uma nova estratégia de crescimento: a criação de uma nova marca, a Jerônimo: “O nome de um estabelecimento tem que ser forte ao ponto de virar ponto de referência. Vão falar ‘lá no Jerônimo’. Não cabe um diminutivo”²³. Segundo fontes institucionais, o nome se refere a Jerônimo Durski: “é uma homenagem ao tataravô do *chef*,

15 SBT. Operação Mesquita (20/10/17) - Parte 2. *YouTube*. Publicado em 21 de outubro de 2017. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=cenwGB9rVqg> > Acesso em: 05 ago. 2020.

16 BOM GOURMET. Conheça a fantástica fábrica de hambúrgueres do Madero. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/restaurantes/conheca-a-fantastica-fabrica-de-hamburgueres-do-madero/> > Publicado em 27 de nov de 2015. Acesso em: 02 out. 2020.

17 DCMAIS. Madero investirá R\$ 120 milhões para expandir fábrica em PG. Publicado em 02 de julho de 2018. Disponível em: < <https://dcmais.com.br/brasil/madero-investira-r-120-milhoes-para-expandir-fabrica-em-pg/> > Acesso em: 02 out. 2010.

18 EXAME. O Madero vale quanto grelha? Publicada em: 19 de setembro de 2015. Disponível em: < <https://exame.com/revista-exame/o-madero-vale-quanto-grelha/> > Acesso em: 20 abr. 2019.

19 Ibidem.

20 REVISTA VIVER. As setes vidas de Junior Durski. Publicado em 02 de março de 2017. Disponível em: < <https://revistaviver.com.br/?p=21967> > Acesso em: 27 maio 2020.

21 Ibidem.

22 Ibidem.

23 GAZETA DO POVO. Nova rede de hamburguerias do chef Durski promete ter serviço mais rápido e barato que o Madero. Publicado em 13 de junho de 2017. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/restaurantes/hamburgueria-jeronimo-nova-marca-de-hamburgueres-de-junior-durski/> > Acesso em: 02 out. 2020.

que foi o primeiro polonês a imigrar oficialmente para o Brasil.”²⁴ Expressa também o vínculo familiar e o reforço da origem imigrante e europeia.

O mais destacado avanço no empreendimento naquele ano foi a sociedade inusitada com Luciano Huck, apresentador da TV Globo, que à época era também cotado para disputar as eleições presidenciais²⁵. Em matéria do jornal Gazeta do Povo²⁶, Durski conta:

Quem nos procurou foi ele. Não fomos nós que procuramos o Luciano Huck. Ele disse “Junior, tenho ido no Madero no Rio de Janeiro, acho sensacional, tenho visto no Brasil inteiro e acabo indo no Madero. Queria conhecer melhor”. (DURSKI, 22/10/2017).

A questão da participação política de Huck sempre esteve presente:

A última vez que falei com ele, tem umas duas semanas, disse: “pelo Madero, por mim, pelo Brasil, eu torço muito para que você seja candidato à presidência. Por você, eu torço para que não seja”, lembrou Durski. “Eu não o aconselhei a desistir. Disse ‘você tem uma vida tão bonita, uma super família, sabe? Isso vai acabar, cara! Como você faz com isso aí? Como seus filhos vão para a escola?’” Hoje já é uma dificuldade, o cara não pode andar em lugar nenhum, imagine todo mundo falando mal!? O cara é do bem, e daqui a pouco ele põe alguma coisa na internet e tem um monte de gente falando mal.²⁷

Em maio do mesmo ano²⁸, Durski afirmava estar torcendo para que Huck se candidatasse. No ano seguinte lançam campanha com vídeos que contam a trajetória da marca e também procuram dar visibilidade aos valores e processos de produção desde a origem dos alimentos até a mesa. Uma campanha publicitária com o apresentador à frente é lançada com grande repercussão.

Em 2018, inaugura a Fazenda Madero, na cidade de Palmeira/PR, próximo a Ponta Grossa/PR e Curitiba, com o propósito de garantir alimentos mais saudáveis, por isso uma produção orgânica, que inicia pelo alface e tomates servidos no cardápio da rede.

A ideia de seguir expandindo internacionalmente é revista nesse ano, quando encerra as atividades da unidade de Miami e volta-se para a expansão interna. A motivação que declara

24 MADERO. Grupo Madero inaugura novas unidades do Madero Steak House e Jerônimo Burger. < <https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/item/grupo-madero-inaugura-novas-unidades-do-madero-steak-house-e-jeronimo-burger-pt> > Acesso em 21 ago. 2020.

25 Ibidem.

26 GAZETA DO POVO. **Durski conta como Huck virou sócio**. Publicado em: 20 de março de 2018. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/junior-durski-counta-como-luciano-huck-se-tornou-socio-do-madero-81re0x9y3vcdj5zd53di5p92n/> > Acesso em: 28 maio 2020.

27 Ibidem.

28 NSC. Presidente da Tramontina será um dos painelistas da Expogestão. Publicado em: 06 de março de 2017. Disponível em: < <https://www.nscototal.com.br/noticias/presidente-da-tramontina-sera-um-dos-painelistas-da-expogestao> > Acesso em: 06 out. 2020.

está relacionada com as mudanças políticas no cenário brasileiro e as perspectivas econômicas que elas abririam: a crise como uma vantagem.

Não quisemos fazer antes essa expansão nos Estados Unidos porque tá muito bom no Brasil. Então a gente tem aproveitado essa crise no Brasil pra poder fazer a expansão. Tem um monte de facilidades na crise. Tem alguma dificuldade, mas tem facilidades. A gente aproveitou. As principais facilidades são, primeiro tem muita gente pra trabalhar, que quer trabalhar conosco. (DURSKI *apud* BOM GOURMET, 2018).

Em outra declaração, concedida já durante a pandemia de 2020, referindo-se ao ano de 2018, o empresário afirma:

E aí nós resolvemos fechar nos Estados Unidos, em Miami, porque nós, no ano passado, no começo do... não, no ano retrasado, nós chegamos à conclusão que o Brasil tava muito bom, eu continuo acreditando no Brasil, vai com corona ou sem corona isso aqui vai dar certo porque o povo é guerreiro, valente, lutador. Eu não tenho dúvida. Vai dar, com político contra, político a favor, vai dar certo. Vai dar certo no Brasil. Mas aí nós resolvemos... não faz sentido nós fazer uma expansão americana e deixar de fazer uma expansão maior no Brasil que nós conhecemos, que a gente já tá e que a gente é conhecido. Também não faz sentido ficar nos Estados Unidos com um restaurante. [...] só se fosse fazer expansão. Como nós resolvemos fazer a expansão muito maior no Brasil, nós ficamos por aqui. (DURSKI *apud* LEDA NAGLE, 2020).

Cabe lembrar que a conjuntura a partir daqueles anos havia se alterado drasticamente, com o golpe parlamentar que depôs a presidenta Dilma Rousseff (do Partido dos Trabalhadores - PT) em 2016, a aprovação da Reforma Trabalhista, já com Michel Temer no cargo de presidente do país, em 2017. A passagem do ano 2017 para 2018 seria de apostas importantes na expansão, a empresa investia em novas marcas e Durski justificava a tomada de decisão pelo otimismo com o Brasil dali para frente. Com elas, a proposta é diversificar as formas de atendimento. Além do Jerônimo, coloca em funcionamento as marcas Vó Maria, A Sanduicheria do Durski e *Dundee*. Assim como a marca Jerônimo, os nomes têm forte simbolismo ao reforçar aspectos da sua linha narrativa. Vó Maria se refere diretamente a sua avó, da qual teria herdado as receitas. *Dundee* já uma alusão ao seu próprio modo de vida: “vamos pensar lá no Crocodilo Dundee, que vem com essa pegada mais rústica um pouquinho, essa pegada mais interiorana, sabe? **De quem vem do interior. Que é exatamente a minha origem, sabe? Eu sou meio Crocodilo Dundee.**” (DURSKI *apud* BOM GOURMET, 2018). O traço interiorano de sua personalidade, conforme afirma, estaria presente em diversas das características da empresa, desde o “atendimento humilde” até a sua escolha por funcionárias/os com a mesma origem.

A sua estratégia para testar o público e o faturamento é abrir tais marcas inicialmente num mesmo *shopping*. O local escolhido como laboratório foi o *Shopping Estação*, de Curitiba, onde o Madero iniciou como rede de restaurantes:

O Dundee, o primeiro vai ser no Shopping Estação, de novo, a gente volta. Primeiro porque eu gosto do Shopping Estação, porque foi lá um dos shoppings que a gente começou o Madero. Nós já temos o Madero, nós colocamos o Jerônimo, exatamente porque eu preciso ter certeza que não vai canibalizar²⁹. Por mais que eu tenha um pensamento, eu preciso da prova. E quando a gente pôs o Jerônimo lá, a gente não só não canibalizou como aumentou um pouquinho o Madero. [...] E a gente vai fazer a Dundee lá porque daí a gente já tem a certeza das três marcas de hambúrguer no mesmo shopping. E ver o que acontece. (DURSKI *apud* BOM GOURMET, 2018).

Tal ensaio mostrou que o projeto da hamburgueria *Dundee* não seguiria adiante; foi então encerrado pouco tempo depois, no final de 2019, e teve o seu cardápio absorvido pelo Jerônimo, marca que será escolhida como carro-chefe da nova onda de expansão do Grupo Madero. Em 2020, os esforços se voltam para esse projeto e Jerônimo e Madero chegam a 200 unidades em setembro daquele ano, em plena pandemia. Isso significa que, em três anos, o grupo duplica a sua quantidade de restaurantes (2017 – 100 unidades). A partir daí o Grupo Madero se firma com três marcas: Durski, Madero e Jerônimo³⁰. Nesse mesmo ano, iniciam um novo conceito em alimentação no grupo: a EcoParada Madero, concretizada no início de 2021: “A EcoParada Madero é um grande complexo gastronômico que há vários anos nós tínhamos esse sonho de trazer um grande diferencial para as estradas do Brasil”, diz Rafael Oliveira Mello, sócio e vice-presidente de operações, em 13 de janeiro de 2021³¹. Faz parte do projeto congregar as suas diversas marcas, inicialmente Madero Café, Madero *Chicken*, Madero *Grill e Salad*, Empório Madero, além dos já conhecidos Madero e Jerônimo. Como o nome diz, o foco do empreendimento é a questão ecológica. Nesse mesmo ano é também terminada a obra do *HeadQuarter*, o escritório central do grupo, localizado na cidade de Curitiba.

Desse último período, o que mais marcou o nome de Durski foram suas declarações polêmicas no início da pandemia da COVID-19 e do isolamento social dela decorrente. Suas palavras chocaram grande parte da população ao dizer que as mortes decorrentes da doença seriam inevitáveis e isso não deveria ser impedimento para manter os negócios funcionando

29 O termo se refere ao movimento comercial que ocorre quando um restaurante absorve a clientela de outro restaurante do mesmo grupo empresarial.

30 MADERO. Disponível em: < <https://www.grupomadero.com.br/> > Acesso em: 14 jul. 2020.

31 DURSKI, Kethlen. Eco Parada Madero. Publicado em 13 de janeiro de 2021. *Instagram*. @kethlendurski. Disponível em: < <https://www.instagram.com/p/CKAU9ptFFhM/> > Acesso em: 13 jan. 2021.

normalmente³². Campanhas de boicote aos restaurantes são disseminadas pelas redes sociais. A visão do empreendedor genial e generoso se fratura. Naquela declaração ele também havia se comprometido a não fazer demissões: “Eu já disse, eu vou manter o emprego dos nossos empregados.” Mas, poucos dias depois, demite 600 funcionários³³ usando a pandemia como justificativa. Na tentativa de limpar sua imagem, aposta na já conhecida estratégia de fazer campanhas beneficentes em prol de hospitais ou instituições de caridade.

2.2 DA NARRATIVA DE DURSKI, UMA SÍNTESE

Ao entender Júnior Durski como narrador de sua trajetória, entendemos que sua narrativa “não está interessada em transmitir o ‘puro em si’ da coisa narrada como uma informação ou relatório. Ela mergulha a coisa na vida do narrador para em seguida retirá-la dele. Assim se imprime na narrativa a marca do narrador, como a mão do oleiro na argila do vaso” (BENJAMIN, 1986, p. 205).

Durski, ao contar e reafirmar uma trajetória de mais de 20 anos, por meio dessa narração consolida um conjunto de valores bem amarrados entre ética do trabalho e posicionamento político que são, intencionalmente, transferidos a sua imagem e a de sua empresa.

Inicialmente, a partir da análise dessa narrativa, identificamos quatro grandes fases da trajetória de Júnior Durski como empresário do ramo gastronômico e que culmina com a consolidação do Grupo Madero:

- **1999–2008: fase de implementação** — fase inicial, quando a atividade na gastronomia vai do *hobby* à tentativa de criar uma rede de restaurantes; os restaurantes só dão prejuízos financeiros e resume uma sucessão de tentativas frustradas de posicionamento no mercado. Durski se divide entre a atividade de madeireiro e exportador (*trader*) e *chef* dos seus restaurantes.

32 DURSKI, Júnior 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. Publicado em 23 de março de 2020. *Instagram*. @juniorduski. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B-FtEpyFZT-/>. Acesso em: 24 mar. 2020.

33 EXAME. Rede Madero demite mais de 600 funcionários por crise do coronavírus. Publicado em: 01 de abril de 2020. Disponível em: < <https://exame.com/negocios/rede-madero-demite-mais-de-600-funcionarios-por-crise-do-coronavirus/> > Acesso em: 04 abr. 2020.

- **2008–2010: fase de transição** — nesse momento consegue identificar o entrave que impedia a lucratividade e expansão (precificação) e, no âmbito pessoal, deixa o ramo madeireiro para se dedicar exclusivamente à rede de restaurantes.
- **2010–2017: fase de consolidação** — unidades dos restaurantes passam a dar lucro, em pouco tempo se posiciona como uma das empresas que mais crescem no país. Trata-se da estruturação da cadeia produtiva no sentido de controlar as fontes de suas matérias-primas: constrói a fábrica central em Ponta Grossa/PR, anuncia a inauguração da Fazenda Madero para produção orgânica. Em 2013 nasce o Grupo Madero, com novo registro na Receita Federal, englobando o conjunto das marcas e a fábrica central.
- **2017–atual: fase de expansão** — em 2017 soma 100 unidades e, nos três anos seguintes, duplica essa quantidade chegando à marca dos 200 em 2020. Duplica também o número de funcionários/as. Encerra as atividades da unidade de Miami para priorizar a expansão nacional. Essa fase inicia com a sociedade com Luciano Huck.

A narrativa segue uma linha evolutiva que vai do prejuízo, do acaso, passa pela transição/afirmação, pela consolidação e estruturação da cadeia produtiva e, finalmente, a atual fase de expansão, iniciada em 2017. A internacionalização feita concomitantemente com a estruturação inverte a lógica na divisão comum das fases de uma empresa, isso mostra que ela constitui estratégia para a construção da marca, não efeito dela. Esse fato revela também muito sobre o consumidor que o Madero buscou atingir³⁴ e sobre a importância das estratégias de *marketing* e propaganda para fixação de uma marca no mercado.

A narrativa é fortemente construída no sentido de dar a impressão de que o sucesso veio de uma sucessão de escolhas ao acaso, movidas por suas paixões (*hobby*) e preocupação com a família (como veremos mais detalhadamente no quarto capítulo). Matérias sobre a trajetória da empresa e do seu fundador reafirmam essa narrativa: “Ele é formado em Direito, já foi vereador, madeireiro na Amazônia, aventurou-se em garimpos e decidiu largar tudo para **apostar alto numa grande paixão**, a gastronomia.” (REVISTA VIVER, 2017, s.p). Ou como vemos nessa matéria do Estadão:

Nos 15 anos em que morou em Rondônia e atuou na extração de madeira na Amazônia, o paranaense Junior Durski – nome “artístico” de Luiz Renato Durski Junior – aprendeu a cozinhar na marra. Como não havia restaurantes e nem muito a fazer na floresta amazônica, tornou-se *chef* por *hobby*. Hoje dono do Madero, rede de hamburguerias que bate de frente com concorrentes de peso como o americano Outback e está prestes a inaugurar uma fábrica própria e uma unidade em Miami,

Junior demorou para acertar o passo ao trocar a serra elétrica pelos condimentos. Durante dez anos, tudo o que ele acumulou foram consecutivos prejuízos. (ESTADÃO, 2015).³⁵

O projeto de Durski como empresário do ramo alimentício é construído, portanto, ao longo de toda a sua narrativa, como o resultado de um caminho árduo que exigiu muita persistência e certa dose de teimosia, valores condicionantes de um “empreendedor”. Nesse discurso do empreendedorismo impera a visão de que o trabalho árduo é o que garante o sucesso, mesmo para quem começa “de baixo”, como supostamente ele fez, com dedicação e disciplina, valores que remetem à ética protestante em relação ao trabalho, nos termos de Max Weber. São de caráter subjetivo os determinantes do empreendedor. Assim, a ideia de empreendedor pressupõe uma sociedade em que os marcadores de classe não são determinantes. O empresário, nessa visão, “seria caracterizado pela liderança ao nadar contra a corrente rotineira. O sucesso dependeria igualmente de fatores subjetivos como a intuição, a capacidade de ver as coisas de uma forma que posteriormente evidencie estar correta.” (LIMA, 2010, p. 166). Nas palavras de Durski, basta “acreditar no seu produto”, “não desistir fácil” para chegar ao topo: “a minha pegada é vamos lá, vamos fazer melhor.” (DURSKI, 2014). A palavra “melhor” está em todos os seus *slogans* que, em síntese, dizem que o hambúrguer do Madero é o melhor do mundo e faz o mundo melhor. Em relação aos trabalhadores, reproduz uma visão essencialista do brasileiro: “o povo é guerreiro, valente, lutador”. (DURSKI *apud* LEDA NAGLE, 2020).

As motivações com a gastronomia são expostas pelo prisma da valorização familiar e sua origem étnica e “interiorana” que é compartilhada na região: elementos constitutivos do Grupo Madero até os dias de hoje, como veremos adiante. Em síntese, percebemos que Durski segue, em geral, um mesmo roteiro: trajetória como madeireiro (da extração a *trader*), os motivos da sua saída do ramo, tentativa de se desligar daquela imagem e ao que ela está associada, início da gastronomia como *hobby*, a origem polonesa da família e expansão para melhor atendimento.

A forma como Durski explica o largo momento crítico do Madero nos mostra mais que estratégias de gestão de empresas, suas respostas ao insucesso servem também como demarcadoras da sua concepção de sociedade e, com isso, sobre a relação capital-trabalho-Estado. Podemos observar isso quando da questão dos frequentadores do Largo da Ordem, local onde estavam instalados os seus dois primeiros restaurantes: tais declarações são depreciativas

35 ESTADÃO. Madeireiro quer virar o ‘rei’ do hambúrguer. Publicado em 01 de novembro de 2015. Disponível em: < <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral/madeireiro-quer- virar--o-rei-do--hamburguer,1789321> > Acesso em: 10 set. 2021.

e preconceituosas e colocam aquela população como empecilho para a prosperidade dos negócios; a sua concepção sobre o que seria “valorizar” uma região da cidade, o que implicitamente significa a expulsão dos seus frequentadores, nesse caso, “prostitutas e travestis”, responsáveis pela “desvalorização” do local; a relação entre poder privado e poder público, como a intervenção da polícia ao fechar o bar ao lado do Restaurante Durski, o que permitiu a compra daquele imóvel a preço abaixo do mercado. Vimos que a questão do cardápio do Restaurante Durski foi também mencionada, mas tem importância menor diante da localização. Só finalmente ele traz a questão da precificação, e com ela a “sacada” que fez toda a diferença: entender o que pobres e ricos querem e a consequente mudança na sua política de precificação. Porém, em todo esse caminho, buscou reafirmar uma oposição entre aquela população e o sucesso dos negócios.

Do ponto de vista crítico, é possível identificar que a especulação imobiliária é elemento de grande peso na definição dos rumos da empresa. O empresário usa, assim, da estigmatização de locais da cidade para tirar vantagem de preços abaixo do mercado numa região central e estratégica do ponto de vista comercial. Coloca-se como o responsável por recuperar o local do que classifica como “problemas” e assim resgatá-lo para atividades mais “nobres”, ou seja, comerciais e voltadas para a circulação de pessoas das camadas médias.

Em relação aos trabalhadores, demonstra clareza sobre o papel do trabalho vivo na produção de valor. A questão da força de trabalho é outro eixo central nas suas escolhas: abre o primeiro Madero ao lado do Restaurante Durski para aproveitar a mão de obra ociosa deste último; depois, vê a questão da crise como vantajosa a sua expansão pela grande oferta de funcionários que o desemprego provoca. O excedente de trabalho é elemento fundamental de acumulação e expansão do seu capital. Por outro lado, a crise também provoca a queda na clientela, então ele aposta na diminuição dos preços, oferecendo mais por menos. A questão imobiliária também retorna: o fechamento de restaurantes menores, além de diminuir a concorrência, libera pontos de locação para seu comércio (DURSKI, 2020).

A trajetória da marca e do seu presidente, ao mesmo tempo que peculiares, demonstram certa regularidade em relação ao processo de formação da burguesia brasileira, o que será tratado no quarto capítulo. Assim, feita a retomada na trajetória da empresa pela perspectiva do seu principal agente, o empresário Júnior Durski, identificamos que algumas questões que daqui despontaram merecem maior detalhamento e tratamento para fazer possível nossa aproximação aos objetivos desta pesquisa. Entre elas estão: origem da família Durski e as questões étnicas e políticas envolvidas; período como madeireiro no Norte do país até sua saída; perfil da sua força de trabalho e aspectos da organização e gestão do trabalho. Essas questões serão tratadas nas

partes seguintes deste trabalho. Ainda neste capítulo, nos dedicaremos aos aspectos sobre a estruturação e organização da empresa; dessa vez, não a partir da narrativa do empresário, mas do levantamento de dados e informações realizado ao longo desta pesquisa.

2.3 A CONSTRUÇÃO DO MADERO: ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA MARCA

A marca Madero tornou-se uma grande referência de “*case de sucesso*” no mundo dos negócios do Brasil. O acelerado crescimento, tanto em números de unidades quanto de rendimentos, deu projeção nacional à marca, juntamente com o reconhecimento do *chef* Durski pelos seguidos prêmios de gastronomia e com sua associação a uma personalidade de grande popularidade no país, o apresentador de TV Luciano Huck, também cotado como candidato ao mais alto cargo da Nação, a Presidência da República. Em suma, uma grande e exitosa estratégia de *marketing* da marca. Outros elementos conferem particularidade ao Madero: oferecer um prato de apelo popular, o hambúrguer, com assinatura de *chef* de cozinha, num espaço com arquitetura sofisticada que se destaca nas praças de alimentação de *shoppings* e aeroportos do país (onde se concentraram inicialmente); vale dizer, um hambúrguer *gourmetizado*. Junto a isso, o grande apreço pela qualidade dos produtos e do atendimento e o apelo à responsabilidade social e ambiental, foco de suas campanhas publicitárias. Também foram objeto de suas campanhas a relação da empresa com os funcionários/as: a questão da empregabilidade e condições em que ela se realiza são centrais na afirmação da marca Madero. Tal concepção, que consiste em dar oportunidade de primeiro emprego para jovens, para aqueles que vivem em regiões interioranas do país, alojamento e refeições aos funcionários, plano de carreira, é enfatizada como “inovadora”. Valoração que será problematizada nesta pesquisa.

Há um fio condutor que articula todos esses pontos: a imagem da marca fortemente associada ao seu *chef*, que é também o fundador e proprietário majoritário, Luiz Durski Júnior. Sendo paranaense e afirmando publicamente essa identidade, Durski, com isso, aciona e reforça o imaginário social sobre o Sul e o Paraná como guardiões dos valores de trabalho e honestidade³⁶ e que são por ele associados a sua identidade étnica, de família de migrantes europeus. Também nesse sentido, questões políticas passam a ser objeto de suas intervenções com maior expressão a partir de 2017. Mas antes disso construiu-se como uma referência de empresário bem-sucedido e ousado, participando de inúmeras atividades sobre

³⁶ A cidade de Curitiba, por exemplo, tem vinculação com eventos recentes da política brasileira: ficou conhecida como o escritório central da Lava Jato (operação que durou entre março de 2014 a fevereiro de 2021), foi local da prisão de Lula, chegando a ser chamada de “República do Paraná”, etc. – ALVES, 2019)

empreendedorismo e gestão de empresas. Inicialmente eram mais frequentes as de âmbito local, mas, principalmente a partir de 2016, ganha espaço no âmbito nacional. Aqui alguns exemplos de eventos para os quais foi convidado como palestrante:

- 2013: “Lições de Empreendedorismo” - Escola de Criatividade, promovido pela Band FM e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/PR).
- 2014: “Circuito Mercosul Empresarial” - promovido pela Rede Mercosul/Record News Paraná.
- 2016: “Maratona Valor PME 2016”, promovido pelo jornal Valor Econômico, em São Paulo, evento que se define por reunir, anualmente, “grandes nomes do empreendedorismo nacional - que apresentarão seus casos de sucesso em palestras exclusivas -, com temas voltados a pequenos e médios empresários que buscam novas oportunidades de empreendimento e de expansão de negócios.”³⁷
- 2016 e 2017: “Estrela ADVB”, na cidade de Curitiba, promovido pela Associação de Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil – seção Paraná, em 2016³⁸ e em 2017³⁹.
- 2017: “ExpoGestão 2017” – ao lado de Clóvis Tramontina, em Joinville/SC.⁴⁰
- 2018: “6º Fórum LIDE de Varejo”, organizado pela LIDE e Grupo Doria, em São Paulo, ao lado de nomes que representam empresas como Magazine Luiza e Samsung.⁴¹
- 2020: “21ª Conferência Anual Santander”, palestra intitulada “Lazer e Turismo no Novo Normal”, junto com o CEO (do inglês *Chief Executive Officer*) da Gol Linhas Aéreas e o da CVC.⁴²

37 ACONTECENDO AQUI. CEO da Rede Madero realiza palestra em evento do jornal Valor Econômico com transmissão ao vivo pela internet. Publicado em: 13 de outubro de 2016. Disponível em: < <https://acontecendoaqui.com.br/empreendedorismo/ceo-da-rede-madero-realiza-palestra-em-evento-do-jornal-valor-economico-com> > Acesso em: 07 out. 2020.

38 TOPVIEW. Junior Durski participa de palestra com o tema Da madeira ao Madero. Publicado em: 27 de setembro de 2016. Disponível em: < <https://topview.com.br/estilo/junior-durski-participa-de-palestra-com-o-tema-da-madeira-ao-madero/> > Acesso em: 07 out. 2020.

39 BEM PARANÁ. ‘Da madeira ao Madero’, palestra com Junior Durski. Publicado em 08 de junho de 2017. Disponível em: < <https://www.bemparana.com.br/publicacao/blogs/mesadividida/da-madeira-ao-madero-palestra-com-junior-durski/#.X34FxmhKjtQ> > Acesso em: 07 out. 2020.

40 Ibidem.

41 LIDE GLOBAL. QRCode Fórum lide do Varejo. Disponível em: < <https://www.lideglobal.com/qrcode/forum-lide-do-varejo/> > Acesso em 07out 2020..

42 CNN BRASIL. Confirma o primeiro dia da 21ª Conferência Santander. Publicado em: 17 de agosto de 2020. Disponível em: < <https://www.cnnbrasil.com.br/business/publicadorial/2020/08/17/confirma-o-primeiro-dia-da-21-conferencia-santander> > Acesso em 07 out. 2020.

A seguir, discutiremos aqueles que identificamos como os principais motes constitutivos da marca Madero:

- **Consumo de experiência:** preocupação com a arquitetura e a garantia de atendimento exclusivo (o empresário divulga o número de seu celular para que qualquer cliente possa reclamar diretamente a ele). Soma-se a relação com funcionários: grande número de funcionários (não terceirizados), estratégia própria de recrutamento, preferência por dar oportunidade aos jovens sem experiência profissional e vindos do interior: o “atendimento humilde”.
- **Preocupação social:** baseada quase exclusivamente em campanhas beneficentes, como organização de leilões para auxiliar entidades (como hospitais e organizações não-governamentais ONGs) e eventos de inauguração das unidades, quando se servem refeições gratuitas para projetos sociais (escolas, lares infantis etc.). Adoção do lema “O hambúrguer do Madero faz o mundo melhor”: demagogia da sustentabilidade e da caridade se fundem nesse *slogan*.
- **Compromisso com produtos sustentáveis e saudáveis:** selos de qualidade ambiental (LEED)⁴³; produção de orgânicos, apoio ao produtor local, bem-estar animal na produção das carnes (sua fornecedora Alegria Foods foi a primeira a receber certificação pela WQS⁴⁴); uso de contêineres para construção de unidades, princípios sustentáveis empregados na construção da fábrica central. Ecoparada como síntese dessa estratégia. Fatores que estão associados à oferta de produtos saudáveis: controle da origem dos produtos feito por meio de acordos com fornecedores exclusivos, da construção da fábrica e cozinha central próprias e, mais recentemente, da fazenda para produção orgânica dos ingredientes.
- **Personificação da marca:** Durski e as características que reforça em sua narrativa; o vínculo que instituiu com celebridades: Luciano Huck, Diogo Portugal, César Menotti etc., além de Jair Bolsonaro (Presidente da República).

Os canais de publicidade da marca priorizam os aeroportos, vídeos apresentados nas salas de cinema e patrocínio a celebridades, participação em programas televisivos de entrevista

43 Certificação ambiental internacional para construções. Disponível em < <https://www.gbcbrazil.org.br/wp-content/uploads/2017/09/Compreenda-o-LEED-1.pdf> > Acesso em: 16 jun. 2022.

44 Categoria de certificação de bem-estar animal. Disponível em < <https://wqs.com.br/food-certification/bem-estar-animal> > Acesso em: 16 jun. 2022.

e notícias. O cinema ganhou destaque, a empresa foi a maior investidora em publicidade nas salas do país no ano de 2018, entre os meses de janeiro a junho⁴⁵. Seu conteúdo teve como foco a relação com os funcionários e a origem e processamento dos alimentos.⁴⁶ É nos *shoppings* e aeroportos que se concentram seus clientes.

Imagem 1 - Propaganda no portão de desembarque do Aeroporto Afonso Pena (São José dos Pinhais – RMC).



Fonte: A autora (10 fev. 2020).

A imagem anterior retrata a empresa dando boas-vindas no desembarque do Aeroporto Afonso Pena, da região metropolitana de Curitiba. Além de lembrar que naquele espaço há um restaurante do Grupo Madero, também reafirma aos recém-chegados que agora estão no território que dá origem à marca.

2.3.1 O CONSUMO DE EXPERIÊNCIA: ATENDIMENTO HUMILDE E ARQUITETURA SOFISTICADA

Ao falar do início da expansão do grupo, Durski a justifica pela necessidade de oferecer um bom atendimento aos clientes. Para isso, enfatiza a especificidade desse atendimento: a “humildade” que imprimem a esse trabalho como o diferencial do Madero. Em distintos momentos da trajetória da empresa esse termo é reforçado:

45 MENDES, Fernanda. Restaurante são os que mais anunciam no cinema. Site Eletrônico Exibidor. Publicado em 01 de novembro de 2018. Disponível em: < <https://www.exibidor.com.br/noticias/mercado/8891-restaurantes-sao-os-que-mais-anunciam-no-cinema> > Acesso em: 20 set. 2021.

46 GRANDES NOMES DA PROPAGANDA. Publicado em 01 de agosto de 2018. Disponível em: < <https://grandesnombresdapropaganda.com.br/anunciantes/novo-filme-da-madero-investe-na-formacao-e-transforma-vida-dos-funcionarios/> > Acesso em: 16 out. 2020.

Sabe quando eu falo pro meu pessoal... a gente contrata todo mundo sem experiência, treina meu pessoal, 60 dias eu deixo todo mundo, garçom, cozinheiro. Aí eu sei que eles são muito humildes, eu quero pessoas humildes, eu quero esse atendimento humilde. Eu sempre falo pra eles quando eu vou abrir restaurante: Pessoal, tem uma palavra que é mágica. Essa palavra todo mundo deveria ter assim... qual é a palavra da tua vida? Olha, eu tenho uma palavra mágica, se chama: desculpa. Sabe? Isso resolve todos os problemas. Se vocês forem atender um cliente e der errado, se alguma coisa acontecer errado, se errar no pedido... chega lá e diga ó: desculpa, eu errei. Pronto, o cara brabo não fica mais. (DURSKI, 2014).

O atendimento eu tinha certeza que era bom porque a gente caprichava, a gente é muito humilde no tratamento. A estrela é o cliente, não somos nós, etc. (DURSKI *apud* LEDA NAGLE, 2020).

Também a sócia, Kethlen Durski, reproduz essa ênfase nas campanhas da empresa: “*O Madero tem essa coisa da humildade no serviço, o prazer de servir, no respeito um com o outro, com o cliente.*” (MADERO, 2020). Esse elemento faz parte da estratégia do grupo de vender uma “experiência”:

Eu sempre achei que o Madero era... o que eu queria servir, o que eu queria que o nosso cliente tivesse uma experiência completa que faz parte do atendimento, esse atendimento muito eficiente, mas muito respeitoso e até um atendimento assim muito humilde que a gente faz que é a nossa característica. O ambiente, o espaço, os projetos arquitetônicos que é a Kethlen, minha esposa, que faz, que são assim sensacionais. A música que a gente tá tocando. Então tudo isso faz parte da refeição e da experiência. É diferente de você pegar um cheeseburger do Madero dentro do restaurante com toda essa estrutura ou você comer na praça de alimentação. (DURSKI, 2020).

Tal estratégia teve na empresa *McDonald's* a sua maior expressão, que pode ser entendida como uma rede que

[...] não atua no prosaico ramo da alimentação rápida; trata-se pelo contrário de um outro negócio, um inédito e bilionário gênero de *show-business*, no qual se vendem “experiências”, no caso a experiência total prometida por uma “simples” marca. A rigor, vende-se o *acesso* (como vem dizendo Jeremy Rifkin), acesso a um ritual, no qual se mesclam taylorismo alimentar, ordem unida e *romance*. (ARANTES – Prefácio FONTENELLE, 2002, p. 13).

O projeto da Ecoparada Madero, inaugurado em 2021, segundo vídeo institucional de lançamento, enfatiza essa mesma ideia: “experiência diferenciada” somada à questão da sustentabilidade e vivência integrada à natureza. O material informa que a ideia original foi pensada a partir dos banheiros, ou seja, do diagnóstico das maiores necessidades de quem está fora de casa: comer e ir ao banheiro. Assim, se propõe a oferecer o melhor banheiro para os viajantes, além de espaço para crianças e *pets*.

O modelo é muito próximo ao de uma já velha conhecida das estradas do Sul e Sudeste do país: a Rede Graal, criada em 1974. Dentre as semelhanças também estão: empresa de capital fechado, pertencente a uma família, os Alves, e que também teve um famoso apresentador de TV como sócio minoritário: Gugu Liberato. Em relação ao montante de força de trabalho ultrapassa os 10 mil. O intuito do Madero é oferecer outra alternativa para os viajantes, criar a concorrência com aquele que até então dominava esse mercado.

Em toda a rede Madero existe uma associação entre o consumo do produto e o fetiche da marca, que resulta na oferta de um consumo da experiência: “‘consumo de experiência’ é a compra da ‘fruição’ de alguma coisa que remete a algo precedente - a uma memória de envolvimento” (PEREIRA; SICILIANO; ROCHA, 2015, p. 7).

Além da memória, um aspecto fundamental do “consumo de experiência” é que ele associa tempo e produto: existe o consumo do tempo para poder vivenciar a experiência de imersão no espaço e imaginário.

Pereira, Siciliano e Rocha (2015) associam a ideia de consumo de experiência com a promessa de oferecer um “esvaecer das fronteiras entre ficção e realidade”. Marcas buscam criar verdadeiros “fãs”, aqueles que, como admiradores de uma banda, se mobilizam para que a empresa se mude para a sua cidade. O acompanhamento do *Instagram* de Júnior Durski e de Kethlen Durski permitiu observar o sucesso em relação a esse objetivo. São frequentes as postagens respondendo a clientes que pedem para incluir a sua cidade na lista de expansão da rede. A exemplo do que diz Paulani (2016), quando, ao se estabelecer, “a marca não só singulariza a mercadoria, mas a torna independente, permite que ela domine o cliente, que deixa o preço de lado e paga o que for necessário.” (PAULANI, 2016, p. 532). E assim, *o consumo da marca vem antes do próprio produto*. E mais, podemos dizer que a força da marca Madero tem ressonâncias também no ideário daqueles que se relacionam com ela por meio do trabalho: o Madero também significa um ideal de emprego. Jovens de regiões onde as oportunidades profissionais são mais escassas veem a chance de “trabalhar no Madero” como um desejo de fazer parte dessa marca e do que ela representa⁴⁷.

Voltando ao tema do consumo de experiência, segundo Pereira, Siciliano e Rocha (2015, p. 9), temos que um dos seus elementos é a existência de um espaço, seja ele físico ou virtual: “cujo acesso pressupõe, necessariamente, alguma espécie de ‘preço’, e que seja intencionalmente preparado para que ele vivencie sensações, emoções e impressões dentro de um tempo delimitado e pontual”. A construção da marca Madero passou pela “experiência do

47 Conforme veremos no terceiro capítulo.

espaço” físico e nele teve preocupação central. Desde a primeira unidade do Madero, e antes mesmo com o Restaurante Durski, a ênfase na arquitetura foi um traço distintivo. A reprodução da fachada do primeiro Madero nas demais unidades, inclusive dentro dos *shoppings*, é um indício disso.

Imagem 2: Arquitetura.



Fonte: Tela inicial do *site* Madero (27/04/2020).

Como vemos na imagem acima, já na tela inicial do *site* dos restaurantes Madero a arquitetura é colocada como pilar da marca, ao lado das características atribuídas ao próprio *chef*. Nesse tópico, a empresa explica que o cuidado com a arquitetura dos ambientes vem da preocupação do empresário em “oferecer excelência ao cliente”, destacando que “os projetos são assinados pela arquiteta, e sua esposa”, que busca também resgatar a fachada do primeiro restaurante, e todos incluem “muita madeira”. Mais uma vez reforçando a visão de que o empreendimento nasceu de uma longa história, de casal, de família, do madeireiro, e que deve ser lembrada para demarcar a trajetória árdua de trabalho, esforço e sacrifícios.

Esse discurso é reforçado no vídeo promocional “Arquitetura do encontro” (MADERO, 2018b), no qual quem fala dessa vez é a própria Kethlen Durski. A arquiteta relembra que o projeto do *Madero Container* veio de uma viagem do casal, quando o seu marido revela o desejo de oferecer comida de qualidade nas estradas, instalando seus restaurantes em pontos estratégicos das rodovias do país. A contribuição dela foi pensar então numa arquitetura

dinâmica, chegando ao conceito dos restaurantes em contêineres com uma proposta que, segundo ela, “tem a coisa do reaproveitamento, né, ecologicamente correto.”

Entendemos que o reforço dessa identidade visual permite atualmente avançar para uma nova marca do grupo que tem como foco o sistema *drive-thru*. Uma marca jovem, conectada, “*millenials*”, mas que herda a fama da qualidade Madero. A criação das EcoParadas também segue nesse caminho, mas voltada para a experiência com a “natureza”, todo o projeto arquitetônico enfatiza esse objetivo: “Experiência, qualidade e sustentabilidade. Tudo num só lugar.” é o seu lema⁴⁸. Especialistas de mercado apontam a arquitetura como fator de sucesso do grupo.⁴⁹

A questão da arquitetura na construção de uma marca é objeto de atenção na análise de Fontenelle (2002). A preocupação com a estética dos estabelecimentos do *McDonald's* está no bojo de uma mudança geral nas redes de restaurante estadunidenses (conforme analisado por Philip Langdon). Aqueles especializados em *fast-food* moldaram sua arquitetura para a clientela sobre rodas — a excitação com o moderno, tecnológico e urbano que prevalecia no início dos anos 1920.

É que o pedestre, mesmo apressado, podia ser atraído por uma fachada e parar rapidamente, mas, com o automóvel, isso já não seria mais possível. [...] A velocidade impunha uma nova maneira de não somente captar a atenção do motorista mas, também, de dar a ele condições de parar. Com isso, torna-se fundamental não apenas uma arquitetura diferenciada que pudesse destacar a presença do edifício, mas também – e principalmente – uma arquitetura padrão, que pudesse ser reconhecida à distância. (FONTENELLE, 2002, p. 201).

No caso das rodovias, esse imperativo era ainda mais forte. A velocidade maior exigia mais praticidade. Nasce daí a ideia dos *diners* (vagões-restaurantes), aliados a postos de gasolina, assim teriam fácil acesso e conjugariam duas funções numa única parada. A primeira experiência foi da *Howard Johnson*, para muitos considerada a precursora do *McDonald's*, com a proposta de fazer a sua fachada arquitetônica como recurso de propaganda.

Para Fontenelle, a estratégia do *McDonald's* virou tendência no setor e diversas empresas passaram a fazer a associação entre “experiência do lugar” e a marca: “Ainda hoje, as novas marcas que surgem no ramo de alimentação continuam a fazer uso intensivo da ‘experiência do lugar’, até mesmo, muitas vezes, como contraponto à experiência sugerida pelo *McDonald's*, com a iluminação intensa e a sua decoração de plástico” (FONTENELLE, 2002,

48 Eco Parada Madero. Disponível em < <https://ecoparadamadero.com.br/> > Acesso em: 23 out. 2021.

49 EXAME. Após rápida expansão, Madero busca sócio. Publicado em 16 de novembro de 2016. Disponível em: < <https://exame.com/negocios/apos-rapida-expansao-madero-busca-socio/> > Acesso em: 14 set. 2020.

p. 255). Atualmente, a rede *McDonald's* prevê uma ampla reforma no projeto arquitetônico; essa recente declaração da marca expõe a situação: "Estamos tentando nos distanciar da antiga cultura de *fast food*, barata e brega".⁵⁰ Que, no caso, eles mesmos criaram. O intuito é mudar para oferecer uma experiência mais atrativa e renovada. Podemos dizer que as investidas do Madero também buscaram o distanciamento desse formato em crise.

Durski, em inúmeras ocasiões, faz referência à importância dessa preocupação para o crescimento da empresa:

Mas aí eu tenho que servir esse cheeseburger num lugar bonito, tem que conversar com esse prato, quer dizer, a gente faz o investimento em arquitetura no ambiente que a gente faz. E aí tá, talvez, o grande sucesso e o grande diferencial. E ainda aí não tem conversa que eu possa falar e passar pra vocês, é, do meu sucesso, do meu negócio ir tão bem. **Aí eu tenho a minha esposa, a Kethlen que faz os projetos, ela é a arquiteta. E aí tá o diferencial.** É tanto no projeto arquitetônico, quanto em todas as ideias do Madero foi ela que me deu. (DURSKI, 2014).

O Madero já nasce com essa identidade muito bem definida e que é reforçada em seu processo de expansão, como uma herança aprendida das mais famosas redes de restaurantes *fast-food* do mundo e adaptada às condições do Brasil. Vemos assim que a experiência do consumo é possível por meio da concepção arquitetônica que oferece um espaço sofisticado e exclusivo em meio ao ambiente informal das praças de alimentação dos *shoppings*.

2.3.2 As campanhas beneficentes como signo de preocupação social

As campanhas beneficentes acompanham a marca desde os seus primeiros anos, na tentativa de fazer decolar a rede Madero fora da cidade de Curitiba. É na primeira experiência num *shopping* em São José dos Pinhais que as iniciativas aparecem no discurso de Júnior Durski. Como já citado anteriormente, o movimento era muito abaixo do necessário para manter o restaurante e Durski assume, ele próprio, o compromisso de fazer que seja bem-sucedido. As estratégias de alavancar o negócio são citadas por ele:

Eu fiz muita coisa em São José. Sábado, eu fazia feijoada. Aí eu fazia leilão de vinho e doava pra APAE. Eu chamava o Prefeito. Ia buscar o pessoal das casas... entidade, sociedade... fazia jantar. (DURSKI, 2014).

50 ARCHDAILY. O que está por trás do bom gosto na transformação do McDonalds? Publicado em: 27 de agosto de 2018. Disponível em: < <https://www.archdaily.com.br/br/900631/o-que-esta-por-tras-do-bom-gosto-na-transformacao-dos-mcdonalds> > Acesso em: 20 abr. 2021.

Embora ineficazes para aquela situação em específico, conforme confirmam suas declarações a respeito, as campanhas serão mantidas e se consolidam como característica da empresa.

Em entrevista para a rede NSC, de Santa Catarina, no ano de 2016, anuncia o plano para o ano seguinte de mudar o *slogan* da Madero para o atual “O hambúrguer do Madero faz o mundo melhor”. Ele é questionado pela jornalista responsável pela matéria se o original “*the best burger in the world*” não era pretensioso, e qual o objetivo por trás dessa estratégia, e responde:

Sim, a ideia era provocar, fazer o cliente entrar dizendo: agora vamos fazer uma coisa muito sensacional, entra que você vai ver. **Mas em primeira mão vou te falar: esse slogan vai mudar no ano que vem.** A melhor coisa que pode ter na minha vida é ganhar dinheiro e ainda fazer o bem pra alguém. Quando eu fiz a linha *Fit*, com menos sal, teve gente me agradecendo porque graças a ela poderia levar o filho para comer no Madero. Mas não vou dar um de político e dizer que fiz pra ajudar o cara. **Eu fiz pra aumentar o número de clientes, ganhar mais dinheiro e que é bom que ajudei alguém a ser mais feliz.** A cada inauguração, faço dois ou três dias de *soft opening* e doo tudo pra uma instituição de caridade. **Gosto de cuidar dos funcionários. Quanto mais bonzinho eu for pra eles melhor eles vão cuidar do meu cliente e melhor vai ser pra mim.** O contêiner é a mesma coisa: é ecológico, mas me custa mais barato, é mais rápido e ainda chama a atenção. Então de novo: ganho dinheiro e faço o bem. A mudança do slogan está relacionada com tudo isso. De melhor hambúrguer do mundo vamos trocar para: **o hambúrguer do Madero faz o mundo um pouco melhor.** A gente chegou num novo patamar, de pensar o social e meio-ambiente. (DURSKI *apud* NSC, 2016, grifos nossos).

Em suma, são ações para benefício próprio. Em outras declarações o empresário também ressalta a estreita ligação com o sucesso financeiro:

Eu me sinto muito feliz por ajudar algumas instituições, mas não é só isso. Esses dias uma funcionária veio me agradecer por trabalhar conosco, pelas oportunidades que o Madero ofereceu à família dela e aquilo valeu meu ano. Tenho certeza de que quanto mais nós fazemos o bem, mais crescemos, mais ricos nós ficamos. **E quanto mais dinheiro nós ganhamos, mais bem nós podemos fazer.** (DURSKI *apud* Revista Viver, 2017, grifos nossos).

Em ambas as declarações podemos ver o reforço do caráter da relação empresa-funcionários/as. Apresentam uma exemplar imagem sobre a importância do engajamento subjetivo do trabalhador à empresa para o crescimento dos lucros. Temos a reprodução do ideário de que empresários, ao oferecer empregos, estão fazendo uma obra de caridade. Além disso, é mais um exemplo da narrativa de que são suas características pessoais que explicam o sucesso. A sua riqueza é explicada como fruto de benevolência e, ao mesmo tempo, o que lhe permite seguir praticando-a, como um ciclo perfeito. Sua afirmação busca não só encobrir, mas

inverter o princípio básico da acumulação de capital: o aumento da riqueza de um capitalista depende da maior expropriação da força de trabalho, ou seja, quanto mais rico um empresário, maior é o grau de exploração.

As campanhas beneficentes têm centralidade em muitos de seus materiais publicitários. No aniversário de 13 anos da rede, comemorado em 2018, o vídeo institucional⁵¹ traz isso como mote: os convidados da celebração são os mais “necessitados”: *“Convidamos 21 instituições de diversas regiões do país para celebrar essa data com a gente. [...] Recebemos mais de 600 crianças e preparamos um menu especial pensado para elas.”*

Imagem 3: Ação beneficente no aniversário do Madero.



Fonte: site Madero.

Em 2020, no contexto da pandemia, as ações chamadas “solidárias” ganharam reforço. Nesse momento elas têm um papel restaurador da imagem do empresário após suas declarações contrárias ao isolamento social, em desprezo às possíveis vidas que seriam perdidas. A mais expressiva das ações arrecadou o impressionante volume de R\$ 1.272.000,00, por meio de um leilão de vinhos. Durski e o Grupo Madero doaram o valor das vendas para a construção do Hospital Erastinho, o primeiro especializado em oncopediatria do estado do Paraná. O nome é em referência ao hospital Erasto Gaertner, muito conhecido na região pelo atendimento ao tratamento de câncer. Em matéria veiculada pelo grupo, a direção do hospital declara:

Tivemos o maior evento na história do Erasto Gaertner com o Leilão Juntos pelo Erastinho! Realmente foi emocionante e superou todas as expectativas e possíveis

51 MADERO BRASIL. Aniversário Madero – 13 anos. *Youtube*, publicado em: 26 de junho de 2018. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=LjhTu0VJfXw> > Acesso em: 07 out. 2020.

metas. Aprendi que o impossível existe, graças ao *Chef* Junior Durski e a todo Grupo Madero. Com o valor arrecadado, praticamente finalizamos o projeto completo da entrega do primeiro hospital oncopediátrico do Sul do país. Com isso poderemos atender 600 casos novos por ano, com muito humanismo, ciência e afeto”, comemorou Adriano Lago, superintendente do Hospital Erasto Gaertner. (MADERO, 2020).⁵²

Essa ação foi noticiada nos principais veículos de informação do estado e do país, como Folha de S.Paulo⁵³ e Globo⁵⁴.

Outra grande ação publicitária com esse apelo é lançada em setembro de 2020, mês que a empresa comemora a marca de 200 restaurantes inaugurados, em plena pandemia. Intitulada “Tudo feito com o propósito de fazer um mundo melhor”, sintetiza a estratégia de construção da marca:

A série de vídeos foi desenvolvida com os objetivos de fortalecer o posicionamento institucional e da marca Grupo Madero, além de demonstrar o **padrão de qualidade** presente nos processos e produtos produzidos e fornecidos aos clientes das marcas Madero e Jerônimo. Além disso, outra frente está em mostrar quais são as iniciativas e ações que reforçam a **preocupação com o meio ambiente e com a sustentabilidade**, assim como com a **saúde e bem-estar dos clientes**, e como os investimentos em alta tecnologia são fundamentais para a garantia da excelência e do padrão de qualidade, muito exigidos pelo chef Junior Durski. Os **funcionários do Grupo Madero também são destaque na série**, de forma a ressaltar a realização do trabalho que acontece em todas as áreas de atuação com muita qualidade, atenção aos detalhes, humildade, cuidado e paixão.⁵⁵ (grifos nossos).

Podemos ver semelhança com a estratégia de outra marca nacional, a Natura. Como analisa a pesquisadora Ludmila Costek Abílio: “O *branding* da Natura consegue assim transformar seus produtos em veículos da propaganda de um mundo melhor.” (2011, p. 130). Essa pode ser entendida como uma mensagem que se repete em todos os materiais elaborados pela Madero que, assim como a Natura, vincula-a diretamente ao seu produto, pois, lembrando, seu lema é que o hambúrguer do Madero “faz o mundo melhor”. E, assim, o produto precisa ser colocado como a síntese desse princípio.

52 MADERO. **Leilão virtual beneficente de vinhos do grupo madero faturou mais de 1 milhão em prol do hospital erastinho.** Publicado em junho de 2020. Disponível em: < <https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/item/leilao-virtual-beneficente-de-vinhos-do-grupo-madero-faturou-mais-de-1-milhao-em-prol-do-hospital-erastinho-pt> > Acesso em: 07 out. 2020.

53 FOLHA. **Dono do Madero atinge 13 milhões em leilão de seus vinhos para ajudar Hospital.** Publicado em: junho de 2020. < Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painelsa/2020/06/dono-do-madero-atinge-r-13-milhao-em-leilao-de-seus-vinhos-para-ajudar-hospital.shtml> > Acesso em: 07 out. 2020.

54 EXTRA. **Leilão solidária em prol de Hospital oncopediátrico acontece nesta quarta.** Publicado em 24 de junho de 2020. Disponível em: < <https://extra.globo.com/noticias/saude-e-ciencia/leilao-solidario-em-prol-de-hospital-oncopediatico-acontece-nesta-quarta-24495543.html> > Acesso em: 07 out. 2020.

55 MADERO. **Tudo feito com o propósito de fazer um mundo melhor.** Publicado em 11 de setembro de 2020. Disponível em:< <https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/item/tudo-feito-com-o-proposito-de-fazer-um-mundo-melhor-pt> > Acesso em: 16 abr. 2021.

2.3.3 No mundo do Madero, o hambúrguer é saudável e a empresa é sustentável

Um dos principais diferenciais do hambúrguer do Madero, segundo a própria empresa, está na proporção entre gordura e carne. A diminuição da gordura teria sido motivada pela preocupação com alimentação saudável, ou “saudabilidade”:

A palavra do futuro no nosso ramo, que é a alimentação fora do lar. É uma palavra que inclusive não existe no dicionário, que é a palavra saudabilidade. Esses dias me corrigiram lá no *marketing*: “Olha, pesquisamos e não existe saudabilidade, existe saudável, saudabilidade não existe.” Então tá bom. Vamos inventar essa palavra que o futuro é saudabilidade. Acho que cada vez mais as pessoas estão pensando no saudável. Cada vez mais o orgânico é importante. Então eu preciso ser saudável. Eu preciso tá mais moderno. (DURSKI, 2014).

O que Durski reafirma, quatro anos depois, quase com as mesmas palavras:

Eu acho que o futuro da alimentação fora do lar tá nessa palavra: saudável. Quem não for saudável vai ficar fora do jogo daqui a alguns anos porque as pessoas estão cada vez mais preocupadas em ser saudáveis. (DURSKI *apud* BOM GOURMET, 2018).

Esse aspecto se alia ao da sustentabilidade. Já em 2014, quando anuncia o projeto dos restaurantes-contêineres, o empresário explica que a motivação é ecológica, já que se trata de um reaproveitamento de algo já existente (mas que também é mais barato, 30% menos que alvenaria).

Em relação à produção, divulga que um dos seus fornecedores exclusivos, a Alegria Foods, é empresa reconhecida com certificação de bem-estar animal. Mas a expressão máxima nesse âmbito é a sua fábrica central. Ela também virou grande peça publicitária. O vídeo que se intitula “A fantástica fábrica de hambúrguer”⁵⁶ mostra a visita de um ator contratado, conhecido pelas novelas, e seu encantamento ao conhecer a forma como é preparada a grande maioria dos produtos, em um *tour* por toda a cadeia produtiva dos hambúrgueres e seus acompanhamentos. Segue, novamente, uma estratégia já utilizada por outras marcas brasileiras: “fábrica da Natura é mais que uma fábrica, é uma propaganda concreta da empresa.” (ABÍLIO, 2011, p. 128). O mote das campanhas tem sido mostrar a fábrica, o seu tamanho, investimento, tecnologia, preocupação com qualidade e higiene: o controle sobre a procedência da grande maioria dos produtos que chegam à mesa do cliente. Todo o empenho na propagação da fábrica e, ainda mais, da fazenda, está em querer se afastar da associação entre *fast-food* e alimentos

56 MADERO BRASIL. A fantástica fábrica de hambúrguer. *Youtube*. Publicado em 01 de abril de 2018. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=mdz8l73txng> > Acesso em: 16 abr. 2021.

industrializados: “levamos muito a sério o propósito de servir comida de verdade. Comida que faz bem para o nosso corpo, para quem cultiva, para quem prepara e serve, para a sociedade e para o planeta.” (setembro de 2020)⁵⁷. Aliado a isso, o conceito de artesanal. Ao mostrar a fábrica em operação, num programa de TV, e as inovações tecnológicas que permitem a alta produção, Durski se preocupa em afirmar: “todos os nossos produtos são feitos artesanalmente. As pessoas que fazem” (DURSKI, 2017), numa clara deturpação do que define “artesanal”.

Observamos também a deturpação da ideia de “comida de verdade”, cuja origem está na preocupação de demarcar oposição aos ultraprocessados. Sobre isso, em 2020, uma medida capitaneada pelo governo federal foi encaminhada: a revisão do Guia Alimentar Brasileiro, que tinha como fim a retirada da restrição ao consumo de ultraprocessados, um retrocesso, de acordo com pesquisadores do assunto. Na ocasião, a empresa não se manifestou, pelo contrário, quando se posicionou politicamente foi para declarar apoio ao governo proponente da alteração, inclusive diretamente ao seu ministro do Meio Ambiente, Ricardo Salles, investigado sob acusação de crimes ambientais envolvendo a atividade madeireira.

O intuito de atrelar-se à ideia de sustentabilidade avançou dentro da empresa e chegou a ganhar um projeto próprio para isso. A Ecoparada, inaugurada em 2021, traz a questão em sua definição. No *site* institucional, na seção Quem Somos, está entre os três princípios do projeto, intitulado “Sustentabilidade como prioridade”, onde diz:

Fazer um mundo melhor está em nosso DNA. Portanto, a sustentabilidade e o cuidado com a preservação do meio ambiente estiveram presentes desde o momento da concepção até a inauguração do complexo gastronômico. Diversas iniciativas, como a captação de energia solar e água da chuva, e a utilização do lixo orgânico como adubo nos jardins de todos os nossos restaurantes, afirmarmos, com tanto orgulho, que somos Eco.⁵⁸

O sócio e vice-presidente de operações, Rafael Oliveira Mello, descreve as tecnologias empregadas que demonstram essa preocupação: placas de energia solar, abastecimento elétrico automotivo, captação da água da chuva para irrigar as plantas e preservar o meio ambiente, composteira que recebe todos os resíduos orgânicos (cujo adubo é enviado para os demais restaurantes e fazenda), certificação LEED (que é dada para empresas da América do Sul que

57 MADERO. Da Fazenda Madero para a mesa de todos os nossos clientes. Publicado em setembro de 2020 Disponível em: < <https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/item/da-fazenda-madero-para-a-mesa-de-todos-os-nossos-clientes-pt> > Acesso em: 16 abr. 2021.

58 ECOMADERO. Disponível em: < <https://ecoparadamadero.com.br/> > - seção: Quem Somos. Acesso em: 14 jan. 2021.

se destacam pela preocupação ambiental⁵⁹), bicicletário. A possibilidade de oferecer lazer em interação com a natureza é outro atrativo, como trilha para ciclismo e mirante do morro, opções que oferecem uma “experiência”, para usar o termo em voga, e mostram outras formas de transporte que não sejam aqueles à base de combustível fóssil.

Em geral, o que temos, no caso de Durski, é a incoerência nítida entre os posicionamentos políticos e a ênfase na sustentabilidade dos seus empreendimentos. Entendemos aqui que o forte apelo a essa questão em suas campanhas, para além de ser atrativo, é uma forma de dissociar-se da imagem do madeireiro e todos os questionamentos que essa atividade envolve.

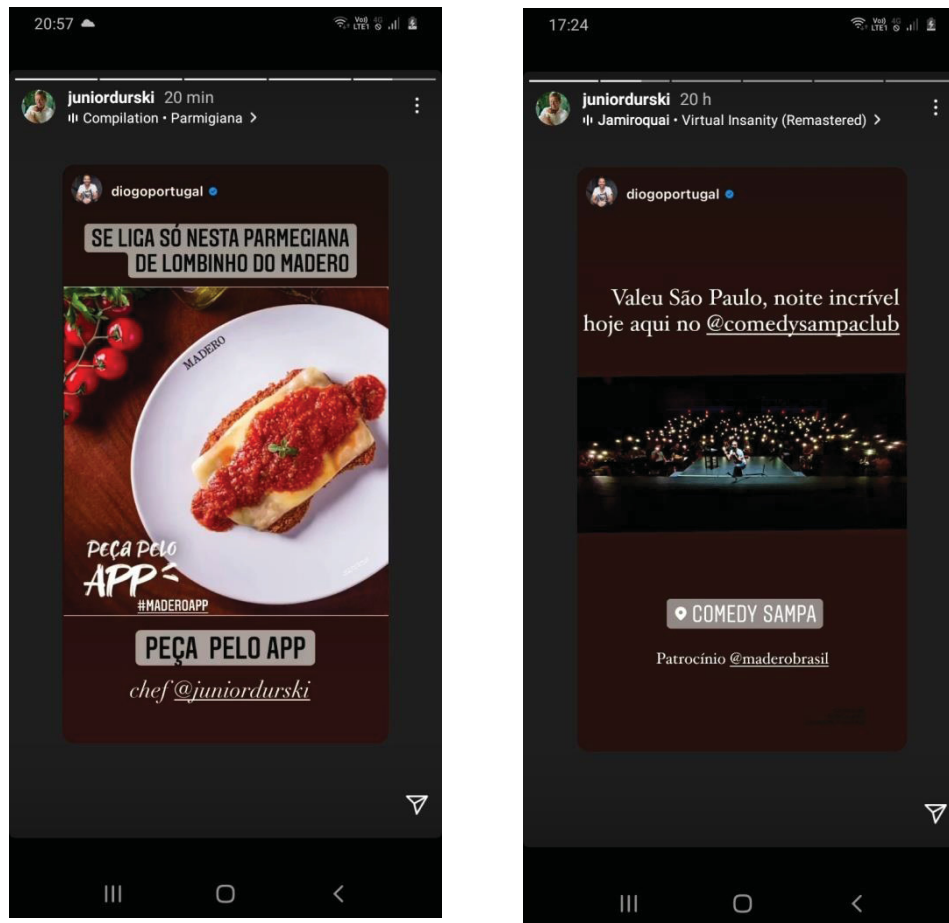
Ao concordar que a “visibilidade contemporânea da marca se combina com a invisibilidade social que hoje permeia as relações de exploração.” (ABILIO, 2011, p. 126), destacamos que a escolha dos pilares que constituem a marca Madero tem como motivação principal a função de obscurecer as relações de produção e de trabalho construídas pela empresa e que se prolongam para o campo da política nacional, como se pode denotar dos posicionamentos da família Durski.

2.3.4 Personificação da marca: quando o dono é seu próprio garoto-propaganda

A ideia de “personificar uma marca” (no inglês, *brand persona*) é conhecida no mundo do *marketing* empresarial, e nesse contexto tem o sentido de transferir os valores e identidade de uma pessoa para uma marca. No caso do Madero, uma série de personagens foram acionados, e até mesmo criados, com essa finalidade. Desde o próprio Durski até os vínculos com celebridades, como a sociedade com Luciano Huck, patrocínios a humoristas, como Diogo Portugal, etc. Abaixo dois exemplos desse tipo de publicidade (imagem 4, página 62):

59 MADERO. Madero é referência em ações sustentáveis na américa do sul. Disponível em: < <https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/item/grupo-madero-e-referencia-em-acoes-sustentaveis-na-america-do-sul-pt> > Acesso em: 14 jan. 2021.

Imagem 4: Propaganda do Madero feita por Diogo Portugal.



Fonte: *Stories Instagram Júnior Durski* (03/05/2021 e 07/06/2021).

Nesse sentido, a partir da análise da narrativa da sua trajetória, vemos a construção de uma série de valores que, entre outros, caracterizam o empresário como uma pessoa que: ama trabalhar com pessoas e cozinhar; vem do interior, por isso é humilde; é solidário aos mais necessitados (aos pequenos empresários, crianças carentes, com deficiência etc.); é guerreiro, batalhador, persistente (dentro dos princípios da meritocracia), disciplinado, honesto.

Tal estratégia de personificação não é de hoje. Assemelha-se ao caso emblemático do estilista Calvin Klein, em que dono e marca se confundem, compartilhando dos mesmos valores e caráter. Fontenelle (2002), analisando esse caso, o relaciona com a “cultura da celebridade”. Um empresário vira, então, celebridade e/ou contrata outras já conhecidas para criar essa identificação nos clientes. Atualmente, com o acesso a redes sociais, como *Instagram*, ficou ainda mais evidente e fortalecida essa associação. Durski (139 mil seguidores) e sua esposa (17 mil⁶⁰) fazem uso cotidiano dessa rede social como forma de diálogo direto com seus

60 Números coletados em junho de 2022.

clientes e empregadas/os, que se confundem com fãs. É possível observar que as postagens estão pautadas em transmitir seus valores, anunciar as novidades da empresa (ênfase nas conquistas por meio do esforço da família e da equipe) e, acima de tudo, expor o seu modo de vida (momentos com a família, viagens, de lazer em geral, produtos que consomem). No caso dos dois, é particular a forte presença dos seus posicionamentos políticos.

Esse aspecto se expande para a política de gestão de pessoas. A personalidade impressa por Durski às relações no interior da empresa impressiona (o que veremos no terceiro capítulo). O intuito, explica o empresário:

Eu não participo da contabilidade, jurídico e financeiro. Eu só vejo os números uma vez por mês, mas não gasto o meu tempo com isso. Em todo o resto eu estou dentro, *marketing*, qualidade, operações, engenharia, manutenção. Mas a minha função no final da história é **passar a paixão que eu tenho por esse negócio para todo o meu time**. (DURSKI *apud* REVISTA VIVER, 2017, s.p).

Aqui está em operação uma forma de *disfarce da atividade parasitária da burguesia*, conforme definição de Ernest Mandel (1969 *apud* NETTO, 2009)⁶¹. Esse autor identifica no capitalismo monopolista uma tendência à separação das funções de gestão e de propriedade, no Madero existe uma escolha por mantê-las unidas. Durski e sua família possuem funções no interior da empresa, já citadas anteriormente, e essa fantasia de empresa familiar oculta a inutilidade da sua função de gestão no processo de criação de mais-valor.

Em suma, quanto à construção da marca, o Madero pôde herdar as lições aprendidas ao longo do século XX por empresas que ganharam fama internacional, e as emprega de forma genuína: *“nunca inventei nada, só copieei tudo. Quanto mais seguro eu tô na minha profissão de Chef, mais eu copio, menos eu invento. Segurança é poder não ter que inventar nada.”* (DURSKI, 2014). Não há nada de novo, como o próprio Durski comenta, mas surpreende pela capacidade de síntese em articular as mais diversas dimensões de construção de uma marca numa única estratégia.

⁶¹ Nesse sentido, Durski mantém essa apropriação *“absolutamente disfarçada pela retribuição de uma função diretriz do processo de produção”* que lhe permite criar a ilusão de que não é *“produto exclusivo da propriedade privada dos meios de produção.”* (MANDEL, 1969 *apud* NETTO, 2009, p. 23 – nota de rodapé 19 – grifos originais). Nossa análise entende essa estratégia como parte de uma inversão ideológica do que acontece na concretude das relações de produção e reprodução do capital, onde, são as *“exigências fetichistas do próprio sistema do capital”* (MÉSZÁROS, 2002) aquelas que definem, em última instância, as atitudes daqueles que representam, através da marca, um montante de capital determinado. Entendendo a marca como fetiche fica mais evidente o papel desses atores: *“a personificação do capital como “valor egoísta” - com sua subjetividade usurpada e sua pseudopersonalidade – que persegue sua própria autoexpansão, com uma vontade própria (sem a qual não poderia ser “capital-para-si” como controlador do sociometabolismo); uma vontade, não no sentido do “capricho individual”, mas no de definir como sua finalidade internalizada a realização dos imperativos expansionistas do capital em si [...].”* (MÉSZÁROS, 2002, p. 720).

A construção da marca, assim, vai além das qualidades próprias do produto, ela visa criar uma associação direta entre o estilo de vida dos donos e a marca, e transformar esse estilo em objeto de desejo da clientela. Com isso, vamos a essa última a fim de entender o que o Madero pode nos ensinar sobre o perfil de consumidor que predomina nesses anos de crescimento da empresa.

2.4 A CONFIGURAÇÃO DA CLIENTELA: QUEM ALIMENTA O MADERO?

Nesse momento da análise, o que nos guia é o questionamento sobre as condições sociopolíticas que permitiram a emergência de um negócio como o Madero em relação à formação dos seus consumidores. Assim, perguntamos: o que o Madero nos ensina sobre quem consome o seu produto, sobre sua clientela?

Ao nos debruçarmos sobre essa questão, novamente as dimensões do trabalho e da juventude se apresentam como parte importante da análise. Então, reafirmamos nossas questões: quais as transformações no mercado de trabalho que permitiram a emergência de uma empresa como o Madero? Que padrões de consumo foram possíveis a partir das políticas de governo do período? Ambas as indagações nos levam aos jovens trabalhadores.

Uma das frases mais clássicas de Durski, evocada inúmeras vezes, é a de que o seu negócio começou a decolar, a partir de 2008, quando descobriu que se **“pobre precisa pagar barato, rico adora pagar barato”**. Como já exposto, esse *insight* foi o passo fundamental na superação da linha de fracassos que sua investida no ramo gastronômico vinha tendo ao longo de uma década.

Tal lema traz em si uma leitura muito perspicaz das características mais gerais dos clientes que o Madero tinha a seu dispor. Em primeiro lugar, ele percebe que não se trata de um grupo homogêneo, num exagero na expressão, se trata de “ricos” e de “pobres”. O interessante é que ambos estão compartilhando o mesmo espaço de consumo: a praça de alimentação dos *shoppings*. Quem foi esse “pobre” que pôde ter acesso ao consumo dos hambúrgueres *gourmets* de Durski e ao ambiente sofisticado de seus restaurantes?

Em 2016, em matéria que realçava o grande crescimento da empresa, o então presidente-executivo da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), Paulo Solmucci Júnior, avaliava que uma das explicações para o impressionante sucesso do Madero estava no nicho de

mercado que conseguiu captar, justamente por ser a única rede que oferecia hambúrguer do tipo *premium*: “O Madero chegou na hora certa, no local certo e com o produto certo.”⁶².

A declaração aponta uma questão importante: o que há de certo no momento e na estratégia adotada por Durski? Para poder responder, precisamos retomar os traços que caracterizam o momento em que o Madero inicia suas atividades.

Sabemos que o primeiro restaurante Madero foi inaugurado em 2005 e que nos primeiros anos teve bastante dificuldade de se manter. Foi na passagem para a década seguinte que a expansão foi alcançada.

Num primeiro momento, vamos nos voltar aos *shoppings centers*, já que foi nesse lugar que o Madero decolou. Em termos gerais, como espaço privilegiado do consumo contemporâneo, é um importante indicador da mudança desses hábitos. A pesquisa do Ibope Inteligência⁶³, de 2016, traz o perfil e o que buscam os frequentadores dos *shoppings* nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, num comparativo com o ano de 1998, quando a primeira pesquisa foi realizada pela mesma instituição.

Quadro 1: Perfil e motivações dos consumidores em *shoppings* (São Paulo e Rio de Janeiro)

Indicador	1998	2016
45 anos ou mais	18%	29%
Com ensino superior	21%	48%
Classes A e B	61%	80%
Quem fez compra	43%	40%
Motivação da visita: comprar	46%	34%
Motivação da visita: encontrar amigos, passear, ver vitrines	16%	37%
Motivação da visita: almoço/lanche/janta	10%	18%

Fonte: Adaptado pela autora, com dados do IBOPE Inteligência 2016.

Em relação à motivação das visitas, em 2016, ao agrupar na categoria “lazer” as visitas que não têm como motivação a compra, como sugere o próprio IBOPE, temos a maioria dos

62 EXAME. Após rápida expansão, Madero busca sócio. Publicado em 16 de novembro de 2016. Disponível em: < <https://exame.com/negocios/apos-rapida-expansao-madero-busca-socio/> > Acesso em: 14 set. 2020.

63 IBOPE INTELIGÊNCIA. Perfil de clientes no Shopping de onde viemos e para onde vamos. Disponível em: < <https://www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/perfil-de-clientes-de-shopping-de-onde-viemos-e-para-onde-vamos/> > Acesso em: 28 jan. 2021.

frequentadores (55%), enquanto em 1998 o percentual era de apenas 26%. Nesse período, teve o dobro de incremento, o maior em comparação aos demais indicadores.

A Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE), em pesquisa realizada em 2006 abrangendo um maior número de capitais (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Salvador e Brasília), mostra que 71% dos clientes são das classes A e B. A motivação principal de visita registrada é de compras (38%), mas a segunda seria “passear” (19%) e a alimentação aparece em 10% dos entrevistados.

No censo de 2018⁶⁴, realizado também pela ABRASCE⁶⁵, as classes A e B se mantêm como a maioria dos frequentadores, com destaque para Sudeste (66%) e Sul (63%), regiões em que o Madero concentrou a sua expansão.

A pesquisa também aponta a valorização crescente dos espaços de alimentação. Em geral, temos que a concepção de *shopping* como espaço de convivência se fortaleceu. A área destinada à praça de alimentação, por exemplo, cresceu substancialmente ao comparar os *shoppings* recentes aos mais antigos. O IBOPE estima que a média da área expandiu de 8% para 17%. O espaço em si, como um todo, foi alterado para se adaptar a essa mudança de hábitos. O formato de “caixa fechada” deu lugar ao “paisagismo, luz natural e os espaços abertos”.

Esses anos coincidem com o incremento no consumo pela classe trabalhadora realizado durante os governos do Partido dos Trabalhadores (PT), numa clara medida econômica de ampliação do mercado interno. Embora de curto prazo, é inegável que essa ampliação do consumo pelas camadas inferiores permitiu ao Madero, assim como a outros empresários, expandir seus negócios. Lembremos que o surgimento do *McDonald's* também está diretamente ligado à expansão do consumo nos Estados Unidos (FONTENELLE, 2002).

Sendo os Estados Unidos país emblemático desse padrão de consumo, parece ser simbólica a decisão do Madero em manter uma unidade em Miami. Uma estratégia, antes de tudo, de *marketing*; a escolha da cidade traz consigo uma série de elementos que consolidam a relação entre o Madero e o perfil de sua clientela e que passa pela hegemonia cultural dos Estados Unidos, que se revela no gosto pelo hambúrguer. O contexto em que o Madero surge coincide também com a forte presença de brasileiros que passaram a circular por Miami, chegando até a adquirir imóveis lá. Brasileiros esses muito insatisfeitos com a política dos governos petistas no Brasil: mais de 90% dos votos dos eleitores brasileiros em Miami foram

64 O mais recente que encontramos no momento de realização desta pesquisa (novembro de 2021).

65 INVESETIMENTOS E NOTÍCIAS. Shoppings crescem 6,5% nas vendas de 2018 aponta ABRASCE. Disponível em: < <http://investimentosenoticias.com.br/noticias/negocios/shoppings-crescem-6-5-nas-vendas-de-2018-aponta-abrasce> > Acesso em: 28 jan. 2021. Nesse censo foram pesquisadas cidades de todas as regiões do país.

para Bolsonaro (SAYURI, 2020). Além disso, Miami também é mundialmente conhecida por ser um reduto de contrarrevolucionários cubanos. Uma curiosidade que cabe mencionar aqui é que a filha de Durski que ainda vive lá, Laysa Durski, e que dirigia aquela unidade do Madero, é casada com um filho de cubanos que saíram do seu país por conta do triunfo da Revolução Cubana. Laysa, num de seus *stories* no *Instagram*⁶⁶, procura explicar a origem familiar do esposo e aí expõe a sua posição política em relação à Cuba revolucionária.

A retomada desses aspectos em relação a Miami dá sentido ao universo simbólico de classe e político que Durski aciona ao escolher essa cidade como sede de sua unidade no exterior.

O produto escolhido por Durski também carrega grande peso simbólico quando se trata de poder de consumo. Se tomamos a dieta norte-americana como padrão temos a carne vermelha no centro da refeição. Isso está muito claro na intencionalidade do ideário do Madero: foi ao país do Norte para aprender a melhor receita, retornar e reelaborá-la para chegar ao “*the best burger in the world*”, assim como o lema, escrito em inglês nas fachadas dos seus restaurantes. As perspectivas pelas quais podemos explicar a origem desse consumo centrado na carne são variadas.

Aqui, cabe ir além do conceito de comer fora por necessidade, a questão envolve os critérios utilizados para definir onde comer fora. O pioneiro nos estudos de alimentação em perspectiva semiológica, em relação à publicidade e à mídia, Roland Barthes, entendia que “as refeições constituem um sistema de comunicação, um protocolo de imagens e costumes que manifestam a estrutura social e simbolizam as relações sociais.” (CONTRERAS; GRACIA, 2011, p. 59). Dessa forma, se preço é fundamental para os “pobres”, o lugar tem peso para os “ricos”, conforme classificação de Durski.

Essa digressão nos leva à Georg Simmel (2014) em sua tese de que as camadas superiores se definem em relação ao consumo. Como as camadas inferiores buscam imitá-las para se aproximar da sua posição, as camadas superiores precisam constantemente buscar formas de distinção e isso se dá por meio do consumo de exclusividades. Se trazemos esse debate para o nosso caso, podemos entender que tal distinção das nossas camadas superiores se dá, por sua vez, pela imitação do padrão dos estadunidenses: assim chegam a Miami. Frente à manutenção da estruturação de classes, a experiência que o Madero proporciona é, centralmente, a de fazer o cliente “se sentir rico”: mais que comer no Madero de Miami, a jogada de *marketing* de Durski está em alimentar a ilusão em seus clientes no Brasil de que eles estão consumindo em um restaurante que os moradores/as de Miami também frequentam. O ambiente sofisticado

66 DUSRKI, Laysa. “Cuba”. *Stories do Instagram*. *Instagram*. @LaysaDurski. Disponível em: < <https://www.instagram.com/stories/highlights/17999354740349635/> > Acesso em 20 nov. 2021.

e um atendimento feito por pessoas de uma camada inferior à do cliente completam o sentido dessa experiência. Eles compram a experiência, como bem acertou Durski.

Com base na tese de Simmel, Pierre Bourdieu entende que a construção do gosto alimentar está ligada ao estilo de vida (na acepção de *classe* e *posição*, de Weber) e também funciona como esquema classificatório que estipula o grupo social a que se pertence. As classes em ascensão buscam se afastar do que está associado ao consumo alimentar das camadas operárias e camponesas (gostos de “necessidade” x “de liberdade” ou “de luxo”).

Para Bourdieu, a imitação dos gostos alimentares é uma espécie de carreira social analisável em termos dialéticos cuja finalidade consiste em alcançar a diferença e afirmar a distinção das classes em vias de ascensão. Isso explicaria, por exemplo, o distanciamento das classes médias em relação às operárias mediante a recusa do gosto pelo pesado, pelo gorduroso e seu afã pela cozinha leve e pelo corpo esbelto. A essa diferença no estilo alimentar, acrescenta-se a dimensão da ostentação: através do espetáculo das condutas alimentares, expressam-se também prestígio social, reivindicação estatutária ou pretensão de distinção. (CONTRERAS; GRACIA, 2011, p. 79-80).

Chama a atenção a correlação direta desse intuito de distinção com a citação abaixo de Durski, em que ele justifica que parte do insucesso inicial do cardápio eslavo do Restaurante Durski se devia ao “peso” da comida, não propícia para o dia a dia:

E eu tinha um bom público no domingo porque todo mundo pensa quando se fala “Vamo comer uma comida polonesa” o pessoal já pensa: “Deve ser um negócio louco de gorduroso, cheio de nata, banha, alho.” E, na verdade, é. [*risos dele e da plateia*] Então e aí eu ia muito bem e as pessoas falavam bem. Iam no domingo porque o restaurante tem cara de domingo. Aquele negócio de banquete eslavo, tem cara de almoço de domingo. Não é exatamente para almoço de dia de semana. Então durante a semana não ia ninguém praticamente. (DURSKI, 2013).

Foi quando abriu restaurante “de carne” que o sucesso se aproximou: “E o negócio, o Restaurante Durski era bem falado, e as pessoas falavam: ‘que bom que você abriu um restaurante de carne.’” Carne, sim, mas sem gordura. Uma tentativa de harmonizar um conflito entre comer proteína animal e ser saudável: “*Então a gente garante a quantidade de gordura. Eu garanto que eu não tenho conservante nos nossos produtos porque somos nós que fazemos.*” (DURSKI *apud* BOM GOURMET, 2018). Não à toa, Durski sempre menciona que o diferencial de seu hambúrguer é a proporção de gordura: enquanto os demais usam, em média, 30% de gordura, os do Madero têm apenas 15%. Assim como tem a opção com baixo nível de sal.

Além disso, é possível traçar um paralelo entre o ditado medieval recuperado por Contreras e Gracia (2011, p. 211) que diz que “O nobre come quando quer, o padre quando tem vontade, o pobre quando pode”, com o grande *insight* de sucesso de Durski: “pobre *precisa*

pagar barato, rico *adora* pagar barato” (grifos nossos). O deslocamento de uma frase para outra se dá da frequência do ato de comer para o preço, adaptação aos tempos atuais de hegemonia da mercantilização dos alimentos. Como os próprios autores comentam: “Atualmente, tais diferenças continuam se manifestando em torno do preço, da qualidade e do grau de sofisticação dos alimentos e bebidas consumidos.” (ibidem). Como camadas socioeconômicas distantes passam a consumir num mesmo lugar, é necessário que a significação e atribuição de *status* sejam distintas, o que é percebido e bem articulado por Durski. Por uns, o ato desse consumo pode ser uma forma de mostrar ascensão social, por outros, uma forma de demarcá-la e reforçá-la: nas palavras de Contreras e Gracia, opera no sentido de adquirir ou afirmar prestígio social ou *status*. No que se relaciona ao consumo de carne, especificamente, essa função é reforçada. Desse modo, Durski consegue atingir dois grupos econômicos diferentes, com anseios também diferentes, mas a partir da mesma chave: consumo da carne como distinção social. Na aparência e no consumo se aproximaram, dividiram os mesmos espaços, embora ainda pertencentes a posições econômicas distintas, o que preocupa as camadas mais elevadas. Essa tensão se manifestou no interior dos *shoppings*, quando nos anos 2011 e 2012 jovens periféricos passaram a organizar os “rolezinhos” (passeios em grande grupo) nesses espaços e receberam forte reação por parte de lojistas que tentaram impedir essa realização. Uma manifestação da contradição que o acesso ao consumo havia gerado: “De um lado, havia um mercado – e, agora, também um governo – dizendo que todos podiam consumir. De outro, permanecia uma sociedade que escancarava o ‘não’, atualizando os marcadores simbólicos da diferença.” (PINHEIRO-MACHADO; SCALCO, 2018, p. 64). Outra expressão dessa tensão foi declarada de forma oficial pelo Ministro da Economia do Governo Bolsonaro, Paulo Guedes, ao ser questionado sobre a alta do dólar em relação aos parâmetros dos anos anteriores. A isso, responde que com câmbio mais baixo não era sustentável: “Empregada doméstica indo pra Disneylândia, uma festa danada. [...] Vai passear no Brasil, vai conhecer o Brasil, que está cheio de coisa bonita para ver”⁶⁷ (fevereiro de 2020). A afirmação é exagerada, porque, conforme análise dos fatos, isso não ocorreu com a magnitude que atribuiu o ministro. Mas o que sua fala representa é a ameaça da perda do referencial de distinção social. Algo semelhante volta a acontecer com o consumo de carne:

67 BBC. Empregadas na Disney? Viagem internacional foi item mais raro no auge do consumo da nova classe média. Publicado em: 13 de fevereiro de 2020. Disponível em: < <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-51476199> > Acesso em: 20 jun. 2021.

De fato, o consumo de carne é um exemplo significativo do modo como os consumos alimentares refletem a distinção social existente no seio de uma mesma sociedade, assim como as variações entre diferentes sociedades. [...] Historicamente, em sociedades estratificadas e hierarquizadas, o acesso à carne era um indicador de bem-estar e, inclusive, de poder e, nessa mesma medida, um elemento de diferenciação social (“Carneiro, carne de cavalheiro”). (CONTRERAS; GRACIA, 2011, p. 214).

Tanto que, em momentos de retração econômica, o seu consumo se converte num importante marcador de pobreza. Uma das principais notícias de 2020 foi a surpreendente queda no consumo de carne no país: “O consumo de carne bovina no Brasil chegou ao menor nível em 25 anos”, diz o subtítulo da matéria do canal Agro Record, em 06 de fevereiro de 2021⁶⁸. O número de 2020 foi o menor desde que a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) iniciou o acompanhamento em 1996. Matéria da BBC⁶⁹, de janeiro de 2021, confirma: alta do preço é o principal motivo e atingiu principalmente as chamadas “carnes de segunda”, de consumo popular, chegando a quase 30% de aumento em alguns cortes, como a costela⁷⁰. O motivo apontado é fruto da política agroexportadora, os preços ficam atrelados ao mercado externo, nesse caso, impactados pela alta demanda de consumo chinesa.

Thiago Bernardino de Carvalho, professor pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), da Universidade de São Paulo (USP), em matéria da mesma data no Portal G1, declara: “A gente sabe que a carne bovina, entre a primeira e a segunda, a gente tem uma relação bem forte com a questão da renda. Subiu a renda, eu vou querer comer carne bovina. Caiu a renda, proporcionalmente o inverso é real”⁷¹.

A série histórica da CONAB também nos dá elementos sobre a importância do consumo de carne em termos sociais. A menor possibilidade de consumo de carne pelas camadas populares na década de 1990 foi compensada nas décadas seguintes, pelos fatores políticos já mencionados, mas será novamente desarticulada a partir da década de 2020. A possibilidade de voltar a comer carne entre os anos 2000 – 2010 foi um nicho de mercado para hambúrgueres

68 RECORDTV. Consumo de carne cai no Brasil. Publicado em: 06 de fevereiro de 2021. Disponível em: < <https://recordtv.r7.com/recordtv-interior-sp/agro-record/consumo-de-carne-cai-no-brasil-06022021> > Acesso em: 13 abr. 2021.

69 BBC. Por que o consumo de carne bovina no Brasil deve voltar em 2021 ao patamar de décadas atrás. Publicado em 19 de janeiro de 2021. Disponível em: < <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-55664305> > Acesso em: 13 abr. 2021.

70 É importante ressaltar que a questão alimentar nesse período impactou não somente o consumo de proteína animal, mas o conjunto nutricional. A fome no país bateu recordes nesse mesmo ano. Uma discussão que não será tratada aqui, mas que envolve questões de grande gravidade, como a segurança e soberania alimentar de uma nação.

71 G1. Consumo de carne bovina no país cai pelo segundo ano seguido. Publicado em 06 de fevereiro de 2021. Disponível em: < <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2021/02/06/consumo-de-carne-bovina-no-pais-cai-pelo-segundo-ano-seguido.ghtml> > Acesso em: 13 abr. 2021.

(em especial, os artesanais ou *gourmet*) que, como mostra esse dado, não à toa tornou-se uma espécie de moda.

O consumo alimentar em sociedades industriais acaba por confirmar a centralidade da classe social. Ao contrário dos “ricos”, que podem escolher o que comer, “o comportamento alimentar das classes populares foi determinado pelas escassas possibilidades econômicas, pelo que o meio oferece e pelas restrições laborais.” (CONTRERAS; GRACIA, 2011, p. 220). Se a empresa “decolou” apoiada na conjuntura de maior consumo por parte das brasileiras/brasileiros, temos ainda que avaliar o que lhe permite seguir crescendo após o ano de 2016, quando a crise recaí mais fortemente sobre a parcela mais pobre da população. Como o próprio Durski comenta, entende as crises econômicas como oportunidade de melhores investimentos e maior oferta de força de trabalho. Porém, isso é limitado. O período da pandemia foi o mais expressivo nesse sentido, quando as quedas de vendas foram evidentes. O empresário usou, assim, de outras estratégias, e passou a oferecer refeições congeladas a baixo custo: a industrialização da quentinha. Além disso, ampliou a criação de distintas marcas, com distintos produtos, e, mais importante, preços que alcançam distintos bolsos. Isso só foi possível porque, por meio da posse da fazenda e da fábrica central, adquire controle sobre a produção de grande parte dos ingredientes de seus pratos, o que lhe permite maior dinamicidade na oferta de produtos. Sobre esse aspecto está dedicado o capítulo seguinte.

Em suma, Durski empreendeu uma aposta no futuro: aproveita a atual crise para expandir, por meio de financiamentos, para ser recompensado com a retomada das vendas no futuro. O momento atual, por enquanto, é de aumento do seu saldo devedor, o que fez com que adiasse a previsão para a venda de ações na Bolsa de Valores: sua dívida no final de 2021 chegou a quase um bilhão de reais⁷².

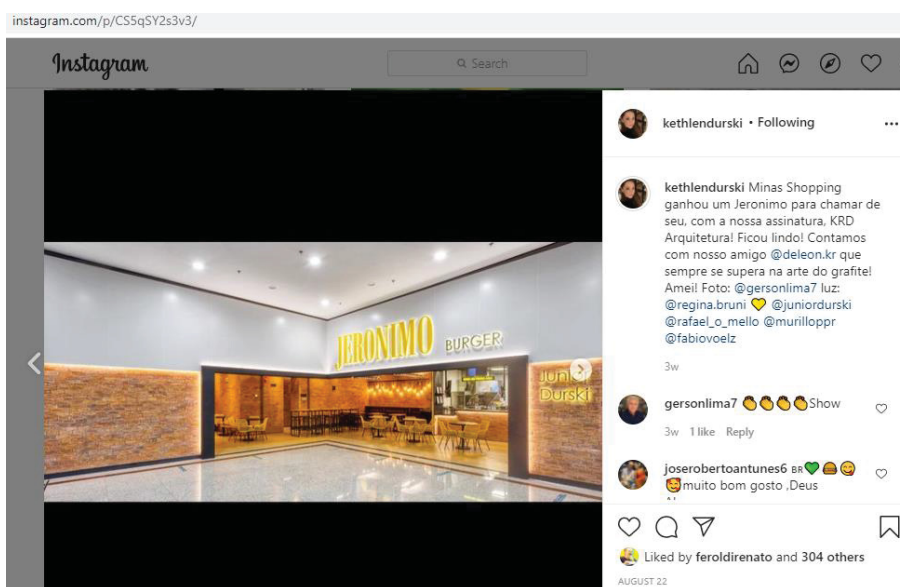
72 EXAME. Madero reestrutura dívida e espera nova janela para IPO. Publicado em: 23 de março de 2022. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/madero-reestrutura-divida-e-espera-nova-janela-para-ipo/>> Acesso em 24 jun. 2022.

3 CADEIA PRODUTIVA DO MADERO E ACUMULAÇÃO DE CAPITAL

Aqui apresentaremos os aspectos da cadeia de produção da empresa (cadeia de valor e estratégias de expansão) para, no próximo capítulo, concentrar nos aspectos da organização, gestão e controle do trabalho (relações e condições de trabalho, perfil da força de trabalho, conflitos). A consideração desses aspectos no seu conjunto aponta para a dialética entre a particularidade e a universalidade das estratégias da empresa se consideramos o regime de acumulação predominante de nosso momento histórico, a acumulação flexível.

O grupo Madero tem, atualmente, dois conceitos principais de restaurantes. Os já conhecidos Restaurantes Madero, estes também subdivididos em dois formatos (BOM GOURMET, 2018): o *casual dining*, com o Madero Steak House, e o *fast casual*, com o Madero Container. O primeiro desse tipo, construído com contêineres reutilizados do transporte portuário, foi inaugurado em 2014, no município de Campo Largo, vizinho a Curitiba, na rodovia BR-277⁷³, com foco na clientela em trânsito. A partir do ano de 2017 foi aberta uma submarca também como *fast casual*, o Jerônimo, que se propõe a empregar as tecnologias de informação no atendimento e atrair o público jovem, com apelo explícito no projeto arquitetônico. Esse também se divide em dois modelos, *burger* e *track* (imagens abaixo), o último voltado para o sistema *drive-thru*.

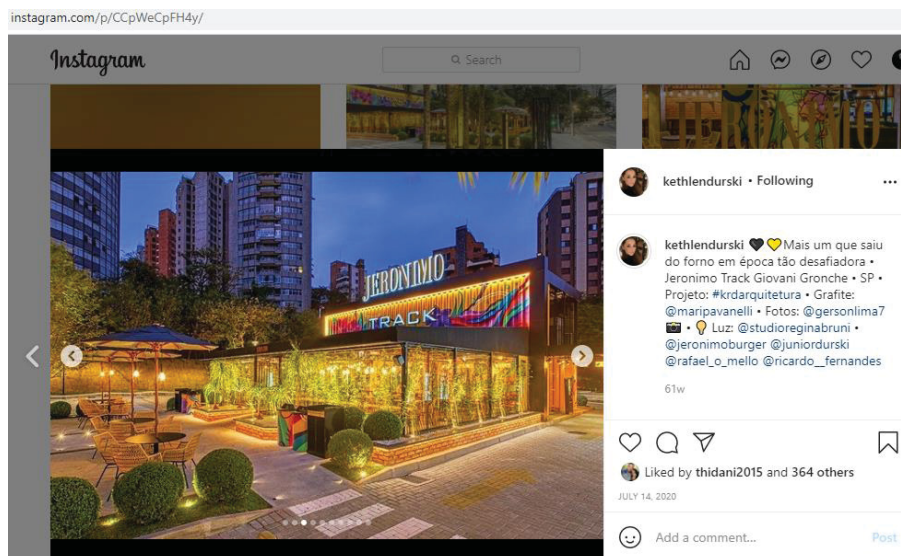
Imagem 5: Restaurante Jerônimo Burger, no Minas Shopping.



Fonte: Instagram Kethlen Durski. Publicado em 22/08/2021. Acesso em 16/09/2021.

73 GAZETA DO POVO. Madero inaugura seu primeiro “Contêiner – Restaurante”. Publicado em 05 de abril de 2014. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/restaurantes/madero-inaugura-primeiro-container-brasil-na-rmc/> > Acesso em: 10 out. 2021.

Imagem 6: Restaurante Jerônimo Track, São Paulo/SP.



Instagram Kethlen Durski. Publicado em 14/07/2020. Acesso em 16/09/2021.

Fonte:

Por volta do ano de 2017, o grupo investiu também no conceito de *fast food* com a submarca *Dundee*, que não prosperou. O mesmo aconteceu com a experiência do Vó Maria Durski, que servia apenas parmegiana. Em todos, a proposta foi aproveitar os mesmos ingredientes manipulados na fábrica para serem servidos em combinações de pratos e espaços diferentes. Foi o projeto do Jerônimo que se mostrou a melhor alternativa para adentrar nesse conceito.

Em 2020, o grupo empreendeu uma proposta multimarcas para as rodovias do país, chamada de EcoParada, fruto de um investimento de cerca de 40 milhões de reais⁷⁴. O seu nome busca realçar a preocupação da marca com a construção sustentável. A arquitetura mais uma vez tem destaque. Ao falar sobre ela à mídia, a sua idealizadora, Kethlen Ribas Durski, explica: “Telhas de captação de energia solar e três torres verdes metálicas foram desenhadas especialmente para esse projeto com função de captar a água da chuva para uso dentro da EcoParada”⁷⁵.

Somando mais de 250 unidades de restaurantes em seus distintos formatos, expressão de toda a sua capacidade produtiva adquirida nos últimos 10 anos, e por mais que isso por si só já seja impressionante, o grupo Madero vai além. Nosso olhar agora se volta para o mapeamento

74 GAZETA DO POVO. EcoParada Madero abre as portas com mural de Kobra 600 m² e plantas tecnológicas de Cingapura. Publicado em 12 de janeiro de 2021. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/haus/arquitetura/ecoparada-madero-abre-portas-mural-kobra-plantas-tecnologicas-cingapura/> > Acesso em: 16 set. 2021.

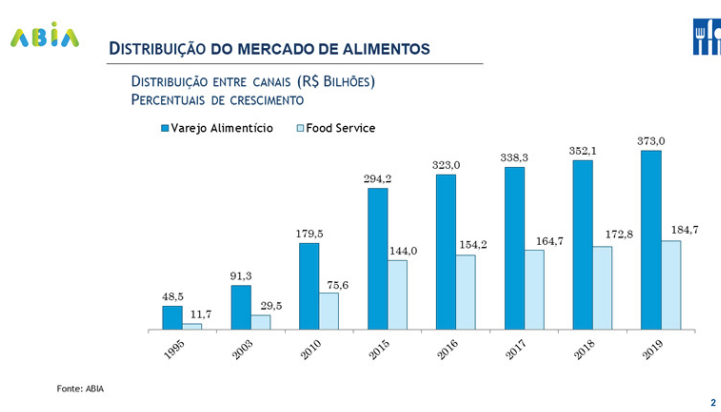
75 Ibidem.

dessa cadeia produtiva na qual a empresa se destaca pelas particularidades do modelo produtivo adotado.

3.1 A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NO BRASIL: O CASO DA CADEIA PRODUTIVA MADERO E SEU CIRCUITO DE ACUMULAÇÃO DE CAPITAL

O grupo Madero tem como atividade-fim o mercado de alimentação fora do lar, o que no mundo dos negócios também é chamado de *food service*, categoria que engloba estabelecimentos como restaurantes, bares e lanchonetes. É um dos setores que mais cresceu nos últimos anos por conta das mudanças nos hábitos dos consumidores. Em 2015, o Sebrae avaliou que isso se deve a fatores como o crescimento da população urbana, da participação das mulheres no mercado de trabalho, envelhecimento da população, aumento do poder de compra e da escolaridade⁷⁶. Aposta-se também que ainda tem espaço para expansão desse consumo. Em 2019, o mercado de alimentos que inclui o *food service* e o varejo alimentar movimentou 557,7 bilhões de reais no Brasil, resultado de uma expansão de 6,2% desses negócios, sendo que o primeiro foi responsável por um terço desse valor⁷⁷. Na tabela abaixo⁷⁸, observa-se claramente o incremento desse mercado a partir de 2003. Podemos ver que entre esse ano e 2010 o crescimento mais que duplica, o que praticamente se repete entre 2010 e 2015. Daí em diante alcança estabilidade, sem deixar de crescer⁷⁹.

Tabela 1 – Distribuição do mercado de alimentos. Distribuição entre canais (R\$ bilhões).



Fonte: ABIA (2020).

76 SEBRAE. Tendências de alimentação fora do lar. Publicado em 09 de julho de 2015. Disponível em < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/tendencias-para-alimentacao-fora-do-lar.65f779202b07e410VgnVCM1000003b74010aRCRD> > Acesso em: 22 set. 2021.

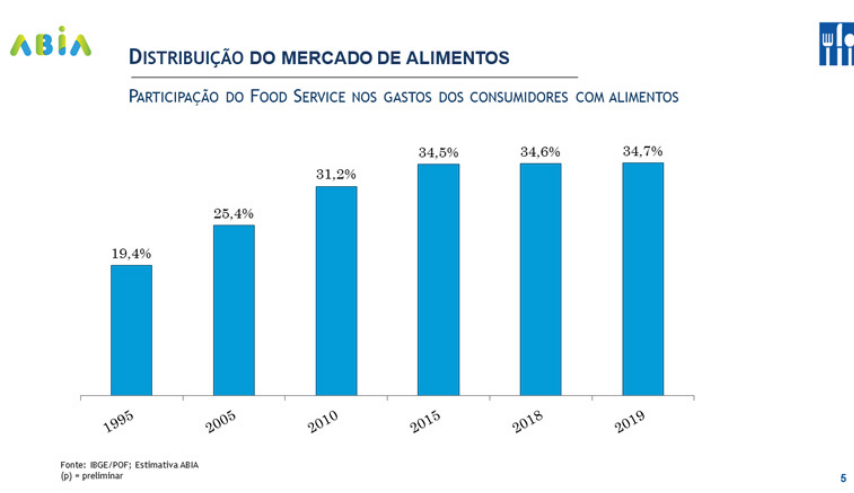
77 ABIA. O mercado do *Food Service*. Disponível em < <https://www.abia.org.br/cfs2020/omercadofoodservice.html> > Acesso em: 22 set. 2021.

78 Ibidem.

79 Sabemos que os anos de 2020 e 2021 constituem período de exceção nesse cenário, resultado do forte impacto da pandemia COVID-19 sobre o setor, por isso optamos por não abordá-los nesse momento.

Os consumidores brasileiros passam a dedicar cada vez mais uma parte considerável dos seus rendimentos para esse tipo de serviço. Abaixo vemos que o montante dispendido por eles teve grande crescimento a partir de 2005, atingindo em 2010 o equivalente a um terço dos seus gastos.

Tabela 2 – Distribuição do mercado de alimentos. Participação do *food service* nos gastos dos consumidores com alimentos



Fonte: ABIA (2020).

Duas grandes associações empresariais no Brasil representam esse setor do mercado, a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) e a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA), sendo desta última os números expostos acima. Os dados colhidos dessas entidades chamam a atenção pelo seu papel relevante na dinâmica econômica atual. Em relação à empregabilidade, é sabido que o setor de serviços é o mais expressivo e, especificamente em relação a vagas para primeiro emprego, destacam-se principalmente os bares e restaurantes, por isso também muito interessados nas mudanças trabalhistas para jovens⁸⁰.

Em relação à concorrência, veremos a seguir (Quadro 2, página 76) algumas características daquelas que são as principais marcas presentes no país:

80 ABRASEL. Reforma estimula contratação de jovem e recuperação econômica. Publicado em: 01 de setembro de 2021. Disponível em: < https://pe.abrasel.com.br/noticias/noticias/reforma-estimula-contratacao-de-jovem-e-recuperacao-economica-diz-abrasel/?_ga=2.209873621.1981848388.1632334773-1792846587.1632177708 > Acesso em: 22 set. 2021.

Quadro 2 – Principais marcas do ramo de hambúrgueres presentes no Brasil

Marcas	País de origem	Empresa proprietária no Brasil/origem	Número de restaurantes no Brasil	Tem presença no exterior?
Madero e Jerônimo	Brasil	Grupo Madero/Brasil	250	não
Outback	EUA	Bloomin' Brands/EUA	110	sim
KFC	EUA	BFFC/EUA	107	sim
McDonald's	EUA	Arcos Dourados/América Latina e Caribe	1.020	sim
Bob's	Brasil	BFFC/EUA	1.100	não
Burger King	EUA	Restaurant Brands International/Canadá	850	sim

Fonte: Adaptado pela autora, com dados dos *sites* oficiais de cada empresa (setembro de 2021).

As marcas Bob's e KFC constituem parte de uma mesma empresa, a *Brazil Fast Food Corporation* (BFFC) que, apesar do nome, tem origem nos Estados Unidos, e chegou a ter unidades instaladas em Angola e Chile⁸¹. O primeiro restaurante Bob's foi inaugurado em Copacabana, na cidade do Rio de Janeiro, em 1952, pelo estadunidense-brasileiro Robert Falkenburg, que ficara conhecido como jogador de tênis premiado. Chegou a ser parte do grupo Nestlé, depois do Vendex, até que em 1996 foi comprado pela BFFC. Essa empresa também é proprietária da Yoggi (*frozen yogurt*), além de ser das franquias da KFC e Pizza Hut. Já o Burger King pertence à *Restaurant Brands International* que passou a ser controlada, a partir de 2010, pela empresa estadunidense-brasileira 3G Capital, com sede em Nova Iorque, da qual a família do bilionário Jorge Lemann é sócia, este que foi o fundador da Ambev, subsidiária da AB-Inbev, hoje a maior fabricante de cervejas do mundo. Uma breve leitura da trajetória recente dessas marcas mostra a crescente e constante concentração de capitais a que estão submetidas. E, embora com brasileiros na participação das empresas, elas mantêm seu comando centralizado principalmente nos países da América do Norte. Além disso, todas funcionam com sistema de franquia. A exceção é o Grupo Madero que não se enquadra nesses dois quesitos.

Tomando-se o conjunto de atividades desenvolvidas pelo Grupo Madero percebemos que elas se estendem para além do que é considerado setor de serviços. *A priori*, podemos afirmar que a cadeia de produção na qual o Madero se insere tem raízes na estrutura primária da economia brasileira. O carro-chefe dos seus restaurantes é a carne. O fornecimento de

81 BFFC. História da Empresa. Disponível em: < <https://www.bffc.com.br/a-empresa/historia-da-empresa/#18> > Acesso em: 23 set. 2021.

hortaliças, de trigo e demais insumos necessários para a produção do cardápio dependem também, em grande parte, da produção de base agrícola. A empresa também se insere no maior setor industrial do país: a indústria de alimentos e bebidas. O estado do Paraná, onde estão concentradas as instalações da empresa, é um dos maiores produtores agrícolas do país, inclusive no modelo de produção orgânica. Em relação à proteína animal é ainda mais destacado. Segundo a Agência Estadual de Notícias do Estado do Paraná, somente no primeiro trimestre de 2021, em plena pandemia, o estado foi responsável por quase um quarto (1,5 milhão de toneladas) de toda a produção nacional de carne desse período. Em relação à carne suína, é o segundo maior produtor do país⁸². A origem e presença geográfica do Grupo Madero é então estratégica para o contato com seus principais fornecedores.

Com a análise dessa cadeia pretendemos nos aproximar da rede de relações econômicas e políticas à qual o grupo está atado e interpretar o que ela revela sobre o caráter dessa burguesia. A nossa busca pela posição da empresa na cadeia de valor do seu setor está pautada no entendimento que ela é uma “força relativa que é capaz de explicar como grandes empresas podem ser apenas a reposição de uma burguesia dependente em outros níveis.” (MONTE-CARDOSO, 2014, p. 120). Para isso, a concepção de cadeia de produção e de valor que adotamos está centrada na análise das relações sociais de produção e seus agentes econômicos, que permite analisar tanto as relações de trabalho no interior de cada uma de suas etapas como no seu conjunto, além da posição da empresa na divisão internacional do trabalho. Isso é possível por meio de uma análise voltada para a perspectiva da produção e apropriação do valor (KELLER, 2011) ao longo do processo de reprodução do capital: desde a concepção das mercadorias até o seu consumo (quando o mais-valor se realiza).

Consideramos aqui que as etapas dessa cadeia correspondem às esferas que Marx identificou como partes fundamentais do ciclo de rotação do capital, que envolve a *produção* propriamente dita e também a *circulação*. No decorrer do desenvolvimento do capitalismo essa cadeia se complexificou e, no interior das esferas citadas, podemos encontrar um número cada vez maior de atividades requeridas para que o objetivo seja alcançado. A complexificação da cadeia leva também a esforços teóricos para a definição de novas etapas que a ela se somam. Neles, a importância das atividades de publicidade e propaganda tem sido cada vez mais enfatizada. É o caso da proposta de Kaplinsky e Morris 2001 *apud* Keller, 2011. Eles definem quatro do que chamam de *nós* que atam os elos da cadeia de valor: 1) atividades de design (projeto) que corresponde à “concepção do produto ou serviço”; 2) o momento de produção

82 AEN. Publicado em 22 de junho de 2021. Disponível em: < <https://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=113241> > Acesso em: 28 set. 2021.

propriamente dito, envolve “logística interna, transformação dos insumos e empacotamento”; 3) comercialização e propaganda, “com destaque à criação e à gestão da marca”; 4) consumo final: aspectos relacionados com o consumidor (KELLER, 2011, p. 68). A demarcação de um espaço específico na cadeia de produção e valor para atividades que envolvem a construção da marca faz sentido para a nossa análise sobre o caso Madero.

Conforme expusemos no capítulo anterior, uma série de esforços foram empregados para dar vida própria a um nome, Madero, completando o processo de fetichização da marca. Entendemos, assim como Celso Frederico (2009, p. 165), que a publicidade é a “linguagem por excelência do mundo reificado”, expressão do caráter manipulatório do capitalismo contemporâneo (LUKÁCS, 2013; NETTO, 1981). Segundo Frederico, se consideramos que a concepção marxiana da economia capitalista é, antes de tudo, uma “economia do tempo”, a publicidade pode ser entendida como uma esfera própria dentro do ciclo de rotação do capital com a função de contribuir para o aceleração do movimento que vai da produção ao consumo⁸³. Transformações como essa fazem com que a cadeia de valor de uma empresa, ainda mais fortemente sob a acumulação flexível, passe a envolver um número cada vez maior de agentes econômicos, como agências especializadas em publicidade, setor financeiro, empresas terceirizadas etc.

À cadeia de valor também corresponde o elemento crucial de todo esse processo: a força de trabalho. Aquela que, justamente, permite de fato a criação de valor, mas que é muitas vezes invisibilizada nas análises de mercado. Apesar da tendência de dispersão espacial que caracteriza as cadeias produtivas atualmente, a marca não perde, por isso, o controle sobre a força de trabalho (ABILIO, 2011). O que é possível por conta do poder manipulatório do fetiche da marca que recai não somente sobre os clientes (para impelir ao consumo), mas também sobre os funcionários, com o intuito de provocar o sentimento de pertencimento à empresa. A isso se soma uma estratégia de controle (função de coordenação da cadeia) que reside em focar as partes que mais contribuem para a valorização do capital para assim garantir a combinação entre “atividades econômicas dispersas geograficamente e integradas funcionalmente.” (KELLER, 2011, p. 73).

Como pontuado, o Madero contraria tendência ao adotar uma integração verticalizada que busca abarcar todas as etapas da sua cadeia de valor. Ao olhar para algumas experiências

83 Segundo Celso Frederico: “É longo o caminho entre a produção e o consumo, como Marx já assinalava no segundo volume de *O capital*. Esse caminho, tempos depois, tornou-se menor graças à mediação de duas coisas: o *crédito ao consumidor* (que permite que o indivíduo sem dinheiro, *cash*, possa comprar a mercadoria) e a *publicidade*.” (2009, p. 166-167 – grifos originais).

nacionais, como Weg⁸⁴, Klabin e Tramontina, percebemos que Durski não está sozinho nesse intuito. Conforme exposição a seguir, o Grupo Madero estruturou uma cadeia de valor nacionalizada⁸⁵ e, no seu interior, marcadamente subdividida regionalmente: mercado consumidor se concentra no Sul-Sudeste (Santa Catarina, Paraná e São Paulo), fonte dos insumos também (pecuária e produção agrícola) e uma força de trabalho com expressiva participação da região Nordeste e cidades do interior dos estados das regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste, conforme levantamento das seleções de funcionários (Quadro 1 - Anexos). Assim articula a relação centro-periferia, no plano nacional, como estratégia de acumulação de capital e estruturação da cadeia de valor.

A concepção de verticalização da sua cadeia está intrinsecamente associada à ideia de qualidade dos produtos. Em matéria intitulada “Como Junior Durski criou uma empresa de 3 bilhões”, republicada no *site* da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), a resposta está nas inovações empregadas pelo empresário, resumidas em três aspectos: 1) não adesão ao sistema de franquias, 2) a verticalização (um dos aspectos mais relevantes da empresa: cita a fábrica, a fazenda, transportadora e construtora próprias) e sem terceirização, e 3) controle de qualidade⁸⁶. Essa seria a receita do sucesso. Em entrevista para o *site* Tutano Gastronomia, encabeçado pelo proprietário do Restaurante Madalosso, o mais famoso da cidade de Curitiba, Durski reafirma esses aspectos, mostrando que de fato são considerados raros no setor:

Somos uma empresa super verticalizada, então a logística é própria, a engenharia é própria, a arquitetura é própria, o marketing é *in house*, enfim, a gente não terceiriza nada. **Para ter o controle da qualidade isso é essencial:** 92% dos produtos consumidos em nossas operações também são feitos por nós, em nossa cozinha central, distribuídos por uma logística própria. (DURSKI, 2018 *apud* TUTANO GASTRONOMIA, 2018 – grifos nossos).

Para prosseguir, precisamos antes entender o que está por trás do termo “qualidade”, o mesmo que ganhou grande expressão dentro do modelo de empresa flexível. Ele é usado repetidamente por Durski e demais representantes da marca:

84 Ver: MORAIS NETO, Siqueira de. **Criação de valor compartilhado**: um estudo de caso na empresa Weg. S.A. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 231f, 2013.

PIRES, Renata Villar. **Estratégias de crescimento da empresa Weg**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 81f, 2017

85 Como já comentado anteriormente, sabe-se que a empresa teve experiência de unidade em Miami que durou 3 anos, antes também houve tentativa de instalar uma unidade na Austrália, mas o projeto não chegou a ser concluído. Atualmente, o Grupo Madero objetiva apenas a expansão nacional.

86 SBVC. Como Júnior Durski criou uma empresa de R\$3 bilhões. Publicado em 09 de setembro de 2019. Disponível em: < <http://sbvc.com.br/junior-durski-empresa/> > Acesso em: 21 nov. 2019.

“Nossa obsessão é pela qualidade. Não adianta expandir se não há qualidade, perde-se o encantamento”, afirma [Rafael Oliveira Mello, vice-presidente de operações do Madero]. Para atingir esse grau de excelência, a rede aposta em uma operação verticalizada: a frota da logística é 100% própria. Uma equipe de 18 engenheiros constrói os restaurantes e quase todos os produtos consumidos no Madero é de fabricação própria. (ABRASEL, 2019).⁸⁷

Em 2020, ao anunciar uma nova série de vídeos sob a nova denominação Grupo Madero, reforçou-se mais uma vez a associação direta entre verticalização e controle de qualidade: “O público poderá saber mais sobre a cadeia produtiva da rede que é praticamente 100% verticalizada e como a empresa faz para manter o padrão de qualidade e o gostinho de feito na hora — tão característicos dos produtos Madero e Jerônimo — em todos os restaurantes” (MADERO, 2020)⁸⁸.

Para fins de análise, entendemos, nesse caso, que qualidade é um termo síntese que engloba elementos fundamentais próprios do processo de acumulação de capital do grupo. Em última instância, trata-se de um conjunto de estratégias com a finalidade geral de manter o máximo controle possível sobre as fontes de produção de mais-valia presentes em toda a cadeia de valor, da criação da matéria-prima até o produto final. A seguir discutiremos uma a uma essas estratégias no que diz respeito à organização da empresa.

3.2 A ESTRATÉGIA DA VERTICALIZAÇÃO: REDUÇÃO DE CUSTO E CONTROLE

Os restaurantes Madero iniciam suas operações exclusivamente no setor de serviços, no preparo e venda de refeições prontas. De acordo com isso, o seu registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica à época informava como atividade principal a de “restaurante e similares”. Após o momento de implementação da rede, a partir de 2008 buscam a expansão tanto em número de unidades quanto na diversificação das atividades, é quando abrem as duas primeiras fábricas (uma de hambúrgueres e a outra de molhos e pães). Em 2013, sua atividade principal muda de categoria e passa a ser registrada como “fabricação de produtos de carne”. Dois anos depois tem-se a construção da fábrica central em Ponta Grossa/PR, e em 2017, a implantação da Fazenda Madero, no município de Palmeira/PR.

87 ABRASEL. Nossa obsessão é pela qualidade diz vice-presidente de operações do Madero. Publicado em: 13 de junho de 2019. Disponível em: < <https://pr.abrasel.com.br/noticias/noticias/nossa-obsessao-e-pela-qualidade-diz-vice-presidente-de-operacoes-do-madero/> > Acesso em 22 set. 2021.

88 MADERO. Tudo feito com o propósito de fazer um mundo melhor. Publicado em 2020. Disponível em: < <https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/item/tudo-feito-com-o-proposito-de-fazer-um-mundo-melhor-pt> > Acesso em 28 set. 2020.

Além dessas estruturas, a empresa também optou por adquirir uma frota própria para a distribuição dos seus produtos para todo o país (setor de logística), além da construtora responsável pela execução das novas instalações, dos setores de marketing e de recursos humanos.

Esse tipo de movimento de expansão, a “integração verticalizada”, pode dirigir-se em dois sentidos: 1) *regressiva* (rumo às fontes dos insumos: absorve etapas anteriores à da montagem das refeições no restaurante) e 2) *progressiva* (na direção do consumidor final: busca ampliar o controle sobre as etapas posteriores, ou seja, no deslocamento do produto final até o cliente) (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Como o Madero já estava na ponta final do processo produtivo, ou seja, no contato direto com o consumidor, a sua expansão se deu principalmente de forma *regressiva*. Uma exceção foi aberta por conta da particularidade do contexto da pandemia, momento no qual os serviços de entrega ganharam maior espaço nesse setor (e que também entendemos aqui como um dos recentes desdobramentos da complexificação do processo de acumulação de capital). Então, mesmo fazendo parceria com as gigantes do ramo, como *Ifood*, *Rappi* e *Uber Eats*, o Grupo Madero primeiramente lançou seu próprio aplicativo de entregas, o Madero APP e o APP Jerônimo. Com esse movimento, antecipa uma tendência dos donos de restaurantes em buscar independência em relação a tais empresas, isso porque elas não só fazem a entrega, mas também controlam a política de preços (ABÍLIO, 2021). Essa teria sido sua ação no sentido da verticalização *progressiva*, procurando estender o seu domínio sobre a cadeia de valor ao levar as refeições até o consumidor quando não é este que vai até aos restaurantes.

Imagem 7: Propaganda do Madero APP.



Fonte: Site Madero (26/09/2021).

Em relação a essa questão, o Madero chegou a ser alvo direto de repúdio por parte de entregadores participantes de uma greve em cidades de São Paulo nos primeiros dias de outubro

de 2021. Na ocasião, grevistas de Jundiaí estenderam uma faixa com a mensagem “Madero inimigo dos entregadores. Não peça!!!”. A atitude foi motivada pelo fato de ter sido o único estabelecimento que se recusou a desligar o aplicativo em apoio à paralisação. Segundo informações divulgadas nas redes sociais, a empresa teria contratado uma terceirizada para garantir as entregas⁸⁹.

Feito o parêntese, vemos que a verticalização do Madero, em termos gerais, está associada à estratégia de diversificação dos produtos e modalidades de vendas. A mesma diversificação, como veremos no terceiro capítulo, tem papel central na estratégia de negócios de Durski, já que foi seguindo tal princípio que ele decide investir no ramo gastronômico, quando ainda atuava no ramo madeireiro no Norte do país.

Como veremos, a verticalização nos moldes como foi implantada no Madero permite à empresa se independizar de grande parte dos fornecedores de matérias-primas e evitar atravessadores. A grande virada no grupo nesse sentido está na construção da Fábrica Central. A sua centralidade fica clara na declaração a seguir:

Sem **processo e procedimento** uma companhia, uma empresa, seja lá o que for, não vai ficar grande porque vai depender da decisão ou do momento de cada pessoa. Então tem que ter processo e procedimento. Foi isso que eu fiz no Madero. A gente colocou processo e procedimento em tudo. Nós temos uma fábrica central aonde eu, aonde nós fabricamos tudo, ou quase tudo, que a gente serve no Madero. (DURSKI, 2017).

Nessa manifestação, Durski associa a possibilidade de implantar seu lema de “processo e procedimento” com o controle sobre a produção quase total dos produtos. A exceção fica com alguns dos ingredientes, por demandarem condições específicas para o plantio (caso do palmito) ou um investimento considerado alto em comparação aos demais (caso da carne). Para minimizar os riscos, o grupo investe em parcerias de exclusividade.

No caso do palmito, da espécie pupunha, fez parceria com produtores do município de Morretes/PR, que está a menos de 100 quilômetros da capital. Segundo campanhas publicitárias da empresa, em 2018, ao todo 60 famílias faziam esse trabalho e os restaurantes Madero comercializavam cerca de 15 mil palmitos ao mês⁹⁰.

Em relação à carne, tanto bovina quanto suína, a origem também é controlada. No caso da bovina, a fornecedora era a empresa Marfrig, especialmente a sua marca superior, Bassi. A

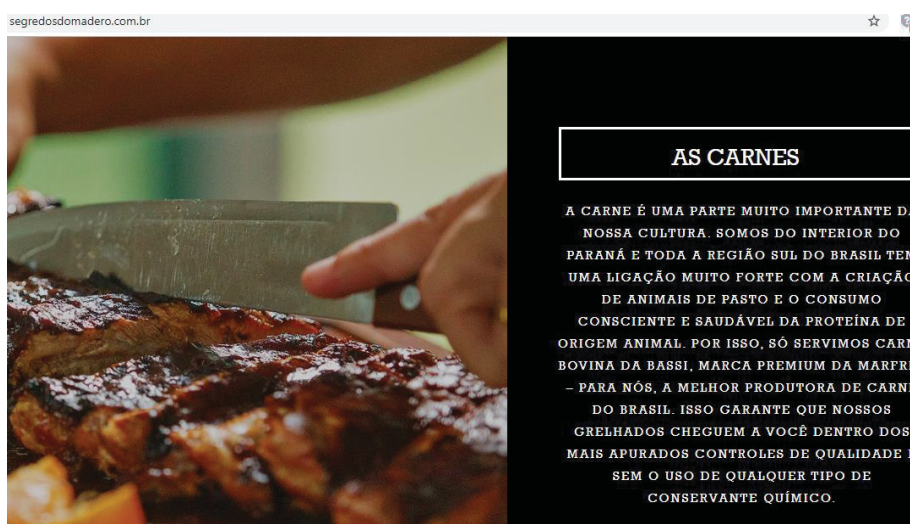
89 MÍDIA NINJA. Publicado em 12 de outubro de 2021. *Instagram*. @midianinja. Disponível em: < <https://www.instagram.com/p/CU7YuxWg1ze/>. > Acesso em: 13 out. 2021. TRETANOTRAMPO. Quatro cidades em greve contra a exploração dos apps. Publicado em 12 de outubro de 2021. *Instagram*. @tretanotrampo. Disponível em: < <https://www.instagram.com/p/CU6VMgsNiYj/>. > Acesso em: 13 out. 2021.

90 MADERO BRASIL. **A vida sustentável do palmito**. *Youtube*, 2018. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=IFAOW9e5l2Y> > Acesso em: 31 maio 2019.

propaganda informa que a empresa é a “melhor produtora de carne do Brasil” (Imagem 8). Mais recentemente, identificamos novos fornecedores, como o Açougue São João, especializado em cortes especiais. O perfil no *Instagram* do açougue está marcado na foto publicada por Júnior Durski, bem como de alguns dos seus responsáveis, apontando para a parceria (*Stories* do dia 15/04/2021).

Da carne suína, a fornecedora exclusiva é a Alegria Foods, localizada no estado do Paraná, por isso divulgada como produtores locais (MADERO, 2019). Ela faz parte do grupo Unium, que concentra as cooperativas conhecidas como “holandesas” do estado: Frísia, Castrolanda e Capal. O grupo é o segundo maior produtor de leite do país⁹¹. A Alegria, em específico, é a maior empregadora do seu setor no estado, com 1.600 funcionários. Além de ser fornecedora exclusiva para o Madero, ela também é responsável por 80% do bacon que abastece os restaurantes *McDonald's* do país⁹².

Imagem 8: As carnes – site Madero.

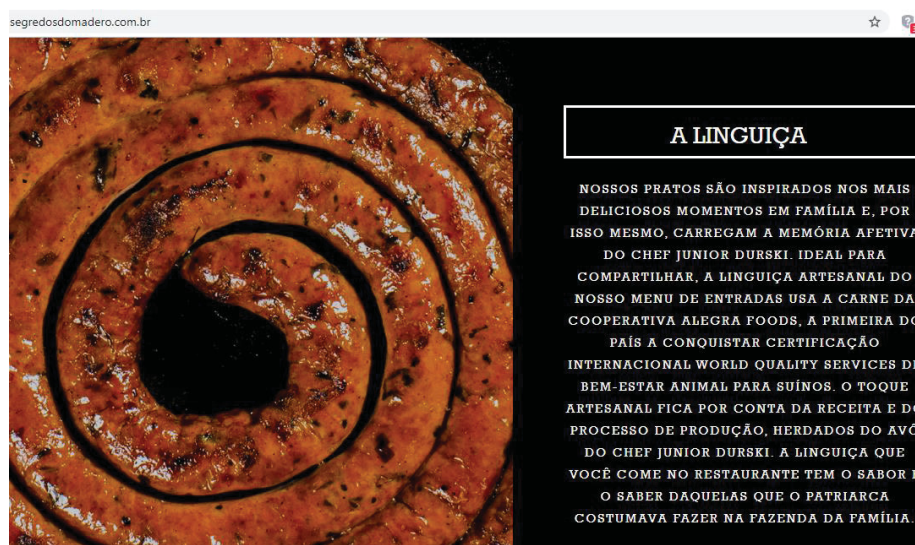


Fonte: www.segredosdomadero.com.br (13/11/2019).

91 AEN. Publicado em 22 de junho de 2021. Disponível em <
<https://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=113241> > Acesso em: 28 set. 2021.

92 AEN. Publicado em 20 de novembro de 2020. Disponível em: <
<https://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=109737> > Acesso em: 28 set. 2021.

Imagem 9: A lingüiça – site Madero.



Fonte: www.segredosdomadero.com.br (13/11/2019).

O Madero depende ainda de outros fornecedores para garantir a totalidade dos seus ingredientes, como os necessários para fabricação dos pães, molhos e sobremesas, entre outros. Essa dependência tem sido cada vez menor, e esse é um dos sentidos da sua verticalização, visto que o volume e variedade do que é produzido na Fazenda Madero cresceu intensamente nos últimos anos. Embora venham de destinos diferentes, todos os insumos passam por processamento na fábrica central, o que, diz a empresa, garante o sabor “artesanal” das receitas. Sobre esse processo trataremos a seguir.

3.2.1 Fábrica e Fazenda Madero: o domínio sobre a produção das matérias-primas

A máxima que rege a propaganda em torno da construção e funcionamento da fábrica central é, novamente, a qualidade: “Nós não fizemos uma fábrica pensando na economia, nós fizemos para manter a qualidade dos nossos produtos”⁹³, diz Durski em matéria publicada no jornal paranaense Gazeta do Povo.

O lugar escolhido para centralizar a produção dos pratos foi a cidade de Ponta Grossa/PR, a pouco mais 100 quilômetros da capital do estado, conforme já mencionado. Para a construção da primeira planta da fábrica, inaugurada em 2015, o investimento inicial esteve na margem dos 28 milhões de reais⁹⁴. No ano anterior, a empresa havia sido beneficiada com recursos do

93 BOM GOURMET. Conheça a fantástica fábrica de hambúrgueres do Madero. Publicado em 27 de novembro de 2015. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/restaurantes/conheca-a-fantastica-fabrica-de-hamburgueres-do-madero/> > Acesso em: 02 out. 2020.

94 Ibidem.

Programa Paraná Competitivo, na época sob o governo estadual de Beto Richa (PSDB). Criado em 2011, o Programa prevê o incentivo ao setor privado, com a contrapartida da empresa de investimento superior a três milhões e seiscentos mil reais no estado. Segundo sua definição, entre outras medidas, o empresariado tem vantagens com a “dilação de prazos para recolhimento do ICMS, incentivos para melhoria da infraestrutura, comércio exterior, desburocratização e de capacitação profissional”⁹⁵. A Ambev, por exemplo, foi outra empresa beneficiada pelo Programa no mesmo período.

A imprensa oficial do Governo do Estado noticiou a reunião de assinatura do acordo com o Grupo Madero, ocorrida em 16 de abril de 2014⁹⁶, informando a presença dos principais mandatários da região, como o próprio governador, o prefeito de Ponta Grossa, Marcelo Rangel (PPS), além do deputado estadual Plauto Miró (DEM) e outras autoridades não identificadas. De acordo com o noticiado, a principal contrapartida da empresa, a partir dos seus investimentos, seria a geração de cerca de 170 empregos diretos e 700 indiretos.

Imagem 10: “Rede Madero confirma novas fábricas em Curitiba e Ponta Grossa”.



Fonte: site da Assembleia Legislativa do Paraná. Publicado em 16/04/2014.

95 INVEST PARANÁ. Programa Paraná Competitivo. Disponível em: < <http://www.investparana.org.br/Programa-Parana-Competitivo> > Acesso em: 24 set. 2021.

96 ASSEMBLÉIA DO PARANÁ, Madero confirma novas fábricas em Curitiba e Ponta Grossa. Disponível em: < <http://www.assembleia.pr.leg.br/comunicacao/noticias/rede-madero-confirma-novas-fabricas-em-curitiba-e-ponta-grossa> > Acesso em: 24 set. 2021.

Além da fábrica de Ponta Grossa, o projeto inicial previa a construção de outra planta em Curitiba, que não se efetivou, muito provavelmente por conta da ingerência da prefeitura de Ponta Grossa. Isso porque, além dos benefícios do Paraná Competitivo, em 2016, o grupo recebeu a doação do terreno desse município. Uma prática comum de prefeituras, com o argumento de receber a contrapartida em investimentos na cidade e empregos, mas que não deve ser naturalizada pela análise, visto que constitui claramente uma transferência de patrimônio público para o setor privado⁹⁷. Chamamos a atenção para o fato de que essa questão imobiliária já havia se destacado também na instalação dos restaurantes. Sobre a escolha de Ponta Grossa para sede da fábrica, Durski justifica:

Porque Ponta Grossa não deixou ser em outro lugar. Essa é a resposta. A gente chegou a comprar o terreno em São José dos Pinhais. Eu fui ver minha cidade natal aqui em Prudentópolis e tava negociando um terreno. Santa Catarina, nós tava indo pra Santa Catarina também porque tinha uma proposta muito boa da Prefeitura de Itajaí, onde nós temo [*sic*] restaurante. Ai Ponta Grossa, quando o pessoal da Prefeitura de Ponta Grossa soube foram lá e simplesmente disseram: “não, vai ser em Ponta Grossa. O terreno tá aqui. Nós vamos doar o terreno, nós vamos trazer pra cá, vamos fazer tudo que precisar.” E 30 dias depois nós tava definido. Com tudo resolvido, com terreno doado. Publicado no Diário, no Diário Oficial que tava feita a doação. Nós começamos aqui. Então Ponta Grossa não deixou ser em outro lugar. (DURSKI *apud* TVE PONTA GROSSA, 2016).

Os planos de expansão continuam nos anos seguintes e são possíveis, novamente, por meio da doação de terreno público. Se as etapas inauguradas até esse período tinham gerado um aporte de 40 milhões de reais por parte da empresa, para a próxima etapa a promessa estava na casa dos 200 milhões de reais. A citação a seguir é do ano de 2018:

Para o prefeito, Marcelo Rangel, “Ponta Grossa tem orgulho de ter a sede do Madero e ver a ampliação. O Madero está levando o nome de Ponta Grossa como grande polo industrial do Paraná”, fala. [...]

Em julho desse ano, a nova cozinha central do Grupo Madero foi inaugurada em Ponta Grossa. O investimento nas melhorias foi de R\$ 40 milhões e teve o incentivo da Lei Municipal nº 12.647/2016, que **doou uma área no Distrito Industrial** para viabilizar a ampliação contando com a contrapartida do investimento e da geração de novas vagas de emprego. (DIÁRIO DOS CAMPOS, nov. 2018 – grifo nosso).⁹⁸

⁹⁷ Exemplo de acumulação por espoliação, conforme definição de Harvey (2005), que cunha o conceito para demonstrar que a atuação do Estado como agente fundamental para a apropriação privada de outras formas de propriedade (sejam elas, coletivas, individuais ou do próprio Estado), com o fim de convertê-las em recursos destinados à expansão do capital, não esteve restrita à fase de transição para a sociedade capitalista, processo que Marx chamou de acumulação primitiva, mas que é contínua e imprescindível para as fases seguintes do capitalismo. Mantida essa função do Estado, o que sofreu alterações ao longo do tempo foram os mecanismos de que se utiliza.

⁹⁸ DIÁRIO DOS CAMPOS. Madero investirá R\$200 milhões em fábricas de Ponta Grossa Publicado em 13 de novembro de 2018 Disponível em: < <https://www.diariodoscamos.com.br/noticia/madero-investira-r-200-milhoes-em-fabrica-de-pg> > Acesso em: 02 out. 2020.

A mudança de governador no estado não alterou o cenário favorável aos negócios de Durski. Em maio de 2019, já no governo de Ratinho Jr. (PSD), é anunciada a expansão da fábrica novamente por meio de incentivos do programa estadual Paraná Competitivo⁹⁹. A cerimônia chama a atenção pela presença do apresentador de TV e então sócio do grupo, Luciano Huck, além da presença do então governador, e novamente do deputado Plauto Miró (DEM), além de secretários do governo, como Sandro Alex (que já foi eleito deputado federal com base eleitoral em Ponta Grossa e que se licenciou do mandato para assumir o cargo de secretário no governo de Ratinho Jr.). Na ocasião é anunciada também a promessa da empresa de investir 600 milhões de reais no estado. Um aumento significativo em relação aos 200 milhões projetados alguns meses antes.

Imagem 11: “Madero confirma investimentos de R\$ 600 milhões no Paraná”.



Fonte: *site* da Assembleia Legislativa do Paraná. Publicado em 29/05/2019.

Com o que pudemos levantar até aqui, já é possível afirmar que todas as etapas de construção da Fábrica Central contaram com o incentivo fundamental do poder público, em especial do Governo do Estado do Paraná e da Prefeitura de Ponta Grossa.

A construção da Fábrica foi estratégica para a expansão do grupo. Além de garantir maior controle sobre o fornecimento dos insumos para os restaurantes, o “processo e procedimento”, como mencionado pelo próprio Durski, com a padronização da produção foi

99 AEN. Madero confirma investimentos de R\$ 600 milhões no Paraná. Publicado o em 29 de maio de 2019. Disponível em: < <https://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=102343> > Acesso em: 02 out. 2020.

também possível ampliar o cardápio com a variação na combinação dos pratos (a partir dos mesmos produtos elaborados na fábrica) e estilos de atendimento de acordo com cada submarca. A diversificação das marcas, uma estratégia para ocupar outros nichos de consumo associados, se intensifica com o processo de produção em série e sob controle do grupo; permite que se encontrem novos caminhos para atingir um volume maior de consumo, com a possibilidade de reunir todas as marcas num mesmo espaço de comercialização (*shoppings*, aeroportos, e agora, seus próprios espaços, como as EcoParadas) sem ocorrer a *canibalização*. Vemos isso quando Durski explica sobre a proposta da sua marca Sanduicheria do Durski: oferecer um produto que mantém o ponto forte do Madero, que é o seu pão crocante, mas em outro formato e com variação nos recheios:

um deles é a linguicinha defumada que eu faço na fábrica, que é um *choripan* que a gente tem no Madero. [...] Depois eu tenho outro que se chama *Chicken Crispy* que, nada mais é, que vem do Madero também, que eu pego o *Chicken Finger* e vou colocar dentro do sanduíche. (DURSKI *apud* BOM GOURMET, 2018)

O mesmo princípio guiou também a experiência do Restaurante Vó Maria Durski, que servia apenas um prato, o filé à parmegiana:

Nós temos esse prato no Madero. Se você for no Madero nós temos lá o filé à parmegiana que a gente vende a 46 reais. Então o filé à parmegiana que vem o acompanhamento que a gente vende a 46 reais. Exatamente o mesmo prato, sem nenhuma mudança, nós vamos vender na praça de alimentação a 17 reais. [...] sem mudar absolutamente nada. Por que essa mágica? [...] Primeiro porque o custo de manutenção na praça de alimentação é mais baixo, [...] custo de ocupação mais baixo. O custo com as pessoas é muito mais baixo porque a gente não tem serviço. (DURSKI *apud* BOM GOURMET, 2018)

Nessa última informação, Durski explicita uma segunda vantagem fundamental da Fábrica. Além da possibilidade de reduzir custos com o fornecimento das matérias-primas, como já mencionado, o desenvolvimento da produção caminha no sentido de entregar aos restaurantes os ingredientes num ponto cada vez mais próximo do de servir, o que converte o preparo das refeições em um processo de *montagem*, permitindo acelerar o atendimento e reduzir a força de trabalho empregada nessa etapa. Assim, o mesmo prato pode ter preços diferentes dependendo do formato do restaurante, pois é ele que define o tipo de atendimento ao consumidor final. Em comum, as experiências das novas marcas do grupo surgiram com o intuito de oferecer refeições a preços mais baixos que os praticados pelos Restaurantes Madero; com isso, permitem ampliar o consumo do que já era produzido pela Fábrica. Todos esses aspectos são mediados pelo aprimoramento tecnológico do maquinário fabril, do sistema

informativa das cozinhas dos restaurantes, do autoatendimento e dos aplicativos de entrega em domicílio.

Tendo o domínio da produção industrial dos ingredientes, o grupo avança para o controle da produção agrícola necessária para a produção dos pratos. Antes da implantação da fazenda, fornecedores de orgânicos da região abasteciam os restaurantes; o principal deles era a empresa Rio de Una, do município de São José dos Pinhais/PR. A Fazenda Madero é fruto de uma parceria do grupo com a família de Rogério Nogaroli, produtora rural do município de Palmeira/PR:

A Fazenda Madero tem uma área de 10 hectares (100 mil metros quadrados) e o investimento inicial é de R\$ 2,5 a R\$ 3 milhões. O terreno é do empresário Rogério Nogaroli [*sic*] e dos filhos, Vicente e João, que também são franqueados da rede – eles têm dois contêineres Madero, em Palmeira e em Guarapuava – e que agora viraram sócios da nova empreitada de Junior Durski. Toda a produção da Fazenda Madero será absorvida pelos restaurantes da rede. (GAZETA DO POVO, 2017)¹⁰⁰

De 2017 a 2021, a área com certificação orgânica da propriedade foi ampliada de 10 para 40 hectares¹⁰¹. Segundo informações do grupo publicadas em 2020, foram investidos mais de 6,5 milhões de reais na adequação do espaço¹⁰² em “infraestrutura, estufas, câmaras refrigeradas, captação de água e irrigação de alta tecnologia”. O processo de certificação do Selo Orgânico Brasil é realizado, no estado, pelo Instituto de Tecnologia do Paraná (TECPAR). O Paraná é destaque nacional nesse tipo de produção, ficando atrás apenas do Rio Grande do Sul em relação ao número de produtores orgânicos.¹⁰³

100 GAZETA DO POVO. Madero começa a produzir hortifrutis na Fazenda Madero Palmeira. Publicado em 15 de maio de 2017. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/plantao/madero-comeca-a-produzir-hortifrutis-na-fazenda-madero-palmeira/> > Acesso em: 23 set. 2021.

101 AGROREGIONAL. Madero segue ampliando sua produção. Publicado em 13 de abril de 2021. Disponível em: <https://boletimagroregional.com/empresas/fazenda-madero-segue-ampliando-sua-producao/>. Acesso em 27 set. 2021.

102 MADERO. Da fazenda Madero para a mesa de todos os nossos clientes. Disponível em: < <https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/item/da-fazenda-madero-para-a-mesa-de-todos-os-nossos-clientes-pt> > Acesso em 02 out. 2020.

103 G1. Paraná é o segundo maior produtor de alimentos orgânicos do país aponta sistema nacional do Ministério da Agricultura. Publicado em 07 de março de 2021. Disponível em: > <https://g1.globo.com/pr/parana/caminhos-do-campo/noticia/2021/03/07/parana-e-o-segundo-maior-produtor-de-alimentos-organicos-do-pais-aponta-sistema-nacional-do-ministerio-da-agricultura.ghtml> > Acesso em: 27 set. 2021.

Imagem 12: Vídeo “Fazenda – Grupo Madero”.



Fonte: Canal Madero do *Youtube*, 2020. Acesso em 27 set. 2021.

A Fazenda e sua produção orgânica são importantes peças publicitárias com o intuito de criar uma associação entre a marca e a preocupação com a sustentabilidade e a saúde¹⁰⁴. Seguindo o caminho da Fábrica, a Fazenda tornou-se um argumento publicitário fundamental para a expansão da clientela, cada vez mais preocupada com uma alimentação saudável. A série de vídeos com Luciano Huck como protagonista, lançada em 2018, dá destaque para a produção orgânica.

Imagem 13: Vídeo “Da fazenda para a mesa”, com participação de Luciano Huck.



Fonte: Canal Madero no *Youtube*. Publicado em 28/09/2020. Acesso em: 29 set. 2020.

104 MADERO BRASIL. Fazenda Grupo Madero. Publicado em 28 de setembro de 2020 *Youtube*. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=akcss6exDY8> > Acesso em: 29 set. 2020.

Na tentativa de responder quais as vantagens de Durski ao adquirir e gerir uma fazenda própria temos que, à primeira vista, ela permite eliminar grande parte dos fornecedores externos à empresa, dando maior independência em relação às flutuações de preço dos produtos agrícolas consumidos nos restaurantes, ficando à mercê apenas dos insumos (sementes, fertilizantes etc.). Assim como a Fábrica, a Fazenda permite também o controle sobre o volume de produção e, conseqüentemente, do estoque, bem como a redução das perdas nessa etapa da cadeia. Além disso, a produção que não for absorvida pelas unidades pode ser comercializada, como já se tem registro¹⁰⁵. Tudo isso sob o imperativo máximo de se apropriar integralmente do mais-valor gerado nessa etapa.

É sabido que atualmente os custos da produção de orgânicos no Brasil são mais altos que no modelo convencional. Porém, Durski diz não ter repassado a diferença para os clientes. Ao explicar como isso seria compensado, ele deixa claro que a intenção é ampliar a escala de produção: “*Produzir orgânicos vai custar 40% mais caro, mas não vamos repassar a diferença para o cliente porque vamos manter nossa margem de lucro aumentando a quantidade de clientes dos restaurantes. Hoje tem uma clientela que procura ingredientes orgânicos em restaurantes*” (DURSKI, 2017)¹⁰⁶. Aumentar o volume de pratos servidos para resolver a questão dos preços foi uma estratégia utilizada por Durski anteriormente, conforme já exposto, quando da criação do Madero *Express*, à qual atribuiu a solução para romper com a série de insucessos dos primeiros restaurantes Madero. No caso da Fazenda, isso passa pelo aumento da área cultivável e por investimento em tecnologias que permitam o aumento da produtividade. A previsão, feita em 2017, era de aumentar de 120 toneladas de alface e 102 de tomate, para 840 e 714, respectivamente, em 2023, além de diversificar a produção, incluindo frangos e ovos (GAZETA DO POVO, 2017)¹⁰⁷. Pelo que constatamos pela rede social da Fazenda (dados de julho de 2022), esses dois últimos alimentos ainda não são produzidos, mas foi significativo o aumento da lista de produtos: distintas variedades de tomate, alface, pimentões, batatas, frutas e verduras em geral.

Sobre a força de trabalho empregada na Fazenda, até onde nossa busca alcançou, ela é composta por uma equipe de três engenheiros agrônomos e setenta funcionários na parte operacional (Boletim Agroeconômico, 2021)¹⁰⁸. Em relação à divisão de gênero, a única informação que temos vem de uma publicação no *Instagram* da Fazenda, em 2021, em

105 O *Instagram* da Fazenda anuncia a venda de cestas orgânicas. Publicado em 28 de junho de 2022. Disponível em: < <https://www.instagram.com/p/CfXA7mJJ9Ys/> > Acesso em: 08 jul. 2022

106 Ibidem.

107 Ibidem.

108 Ibidem.

referência ao Dia Internacional da Mulher, que expressa que havia ali 32 mulheres trabalhadoras¹⁰⁹.

3.2.2 Logística e frota própria: a importância do controle sobre o transporte das mercadorias

A frota integralmente própria de caminhões frigoríficos do Grupo Madero garante o transporte direto da Fábrica para todas as unidades do país. Em 2017, o volume transportado equivalia a 95% do que era consumido em toda a rede¹¹⁰. Nessa época, eram 24 caminhões¹¹¹, em 2021, a empresa atinge o número aproximado de 67 caminhões¹¹².

Imagem 14: Caminhões frigoríficos do Madero.



Fonte: *site* do Madero. Publicado em 03/11/2020.
Acesso em: 16 abr. 2021.

Como se repete no caso da Fazenda, a narrativa de Durski e do grupo atribui a essa decisão à questão da qualidade dos produtos, possível pelo alto grau de controle da cadeia:

E daí da mesma maneira que a gente faz tudo isso, que a gente produz tudo isso, nós temos a logística nossa. Eu só acredito na minha logística. Eu acredito no meu motorista. Não acredito no motorista da transportadora tal. Porque se eu carregar um caminhão de pão e hambúrguer e mandar daqui pra Goiânia e der um problema no

109 Fazenda Madero. *Instagram*. @fazendamadero. Publicado em 08 de março de 2021. Disponível em: < <https://www.instagram.com/p/CMKjjXUDaV2/> > Acesso em: 15 mar. 2021.

110 RODOVIA BRASIL. Madero transporta carnes e alimentos com equipamento de refrigeração termo king. Disponível em: < <https://www.rodoviabrasil.com.br/madero-transporta-carnes-e-alimentos-com-equipamentos-de-refrigeracao-thermo-king/> >. Publicado em 2017 > Acesso em: 02 jul. 2021.

111 SBVC. Madero investe R\$120 milhões para dar suporte ao crescimento. Publicado em 07 de setembro de 2017. Disponível em: < <http://sbvc.com.br/madero-120milhoes-crescimento/> >. Acesso em: 16 abr. 2021.

112 METRÓPLES. De fazenda própria à logística eficaz, os segredos do sucesso do Madero. Publicado em 15 de setembro de 2021. Disponível em: < <https://www.metropoles.com/conteudo-especial/de-fazenda-propria-a-logistica-eficaz-os-segredos-do-sucesso-do-madero> > Acesso em: 28 set. 2021.

baú congelado e esse cara bobou. Por alguma razão esse motorista bobou. Ele vai arrumar o caminhão dele pra frente, vai descongelar tudo. Ele vai congelar tudo de novo, ele vai levar, ele vai entregar. E ele não vai dizer pra alguém lá: “olha, eu bobeei e estraguei isso aí”. Eu não acredito. Eu acredito que o meu vai me falar. Porque o meu sabe, se der algum problema ele vai fazer tudo pra resolver. Dentro do que é possível alguém resolver. E se não resolver ele vai deixar... ele vai falar: olha, estragou tudo. Tá bom, estragou tudo, vamos descartar isso tudo. Nós não vamos servir ao cliente. Porque eu tenho certeza do que a gente tá fazendo. Então a logística é nossa. (DURSKI, 2014).

A campanha publicitária também realça a sustentabilidade dos caminhões: redução de emissão de poluentes, uso de embalagens retornáveis, lavagem realizada com água da chuva e, exposta como parte dessa política, a existência de um posto de abastecimento próprio do grupo.

Por outro lado, frente a essas motivações, a questão dos custos da terceirização se impõe, conforme as palavras de Durski quando revela que seus gastos seriam o dobro caso tivesse que contratar uma empresa especializada:

Incrível, mas a nossa logística custa menos da metade do preço do que se eu terceirizasse. Se eu pegasse uma dessas gigantes, dessas empresas grandes aí que fazem para os outros restaurantes, custaria mais que o dobro. E o nosso custa menos da metade, com mais qualidade. (DURSKI *apud* BOM GOURMET, 2018).

A função da logística própria vai além da distribuição das mercadorias produzidas, ela é estratégica para a manutenção da qualidade do produto no trajeto fábrica-restaurantes. Ao justificar o uso de equipamentos de refrigeração de alta tecnologia, o diretor de logística do grupo, Samuel Calecha, diz:

Mais de 95% dos produtos servidos são produzidos pela Fábrica Madero e transportados aos restaurantes, então é excepcional que os equipamentos de refrigeração dos nossos caminhões, carretas e bitrens, funcionem perfeitamente sem margem de insegurança, pois em nenhum momento podemos correr o risco do equipamento quebrar ou simplesmente parar. (RODOVIA BRASIL, 2017).¹¹³

Entendendo a funcionalidade da indústria do transporte para a acumulação de capital¹¹⁴, vemos que o grupo se preocupa com o controle rigoroso tanto da rota do caminhão e sua carga quanto da jornada de trabalho do motorista e do ritmo do deslocamento:

113 Ibidem.

114 A função da logística foi tratada ainda por Marx, ao analisar a especificidade do transporte para a produção de mais-valor, entendida por ele como uma “esfera especial de investimento do capital produtivo” (MARX, 2014, p. 231) que agrega mais-valor ao produto, pois só pode ser considerado produto final depois de transitar da esfera da produção à esfera da circulação. Como a realização do valor de uso exige que as mercadorias cheguem aos consumidores, o seu deslocamento, logo “o processo adicional de produção da indústria do transporte”, torna-se indispensável: “Assim, o capital produtivo investido nessa indústria [a do transporte] adiciona valor aos produtos transportados, em parte por meio da transferência de valor dos meios de transporte, em parte por meio do acréscimo

Para realizar o rastreamento dos caminhões, também contamos com um sistema que é referência no Brasil. Com ele é possível monitorar a carga e ter o controle da jornada de trabalho do motorista, a velocidade do caminhão, além da posição, trajeto e paradas realizadas. Todas essas informações são fornecidas em tempo real, via satélite. (MADERO, 2020).¹¹⁵

A preocupação com os aspectos mencionados acima nos mostra que o comando sobre a logística tem como função, além da apropriação da mais-valia criada nesta etapa, auxiliar na tarefa fundamental de comprimir o tempo de rotação do capital. Intuito esse que está na origem dos esforços para o desenvolvimento dos transportes e da comunicação sob o capitalismo (MARX, 2014, 2017b).

O controle sobre a etapa do transporte das mercadorias perdeu certo espaço quando, durante a pandemia, conforme mencionamos anteriormente, o grupo passa a fazer parceria com empresas de aplicativos para entregas em domicílio, nesse caso, *Ifood*, *Rappi* e *Uber Eats*. Porém, mantendo o mesmo princípio exposto até aqui, desenvolve também um aplicativo próprio, que foi usado em paralelo aos citados, a fim de afastar a dependência em relação às empresas dominantes desse ramo.

3.2.3 O sentido da verticalização do Madero

Vimos então que a expansão do Grupo Madero segue o princípio da integração verticalizada, num movimento que caminha em duas direções: *regressiva* e *progressiva*. Em suma, o que se observa é que sua motivação central parte da necessidade de ampliar o controle sobre a produção de mais-valia por meio do aumento da composição orgânica do capital, bem como do emprego cada vez maior de inovações tecnológicas para redução dos custos de produção, seguindo a tendência de concentração de capital, típica do capitalismo monopolista.

A verticalização empregada pelo Grupo Madero permite diminuir cada vez mais o tempo de rotação do seu capital nas duas esferas: circulação e produção. Na primeira, ocorre tanto na fase inicial, ou seja, no momento da compra dos elementos necessários à produção das refeições (aqui a matéria-prima mais volátil, perecível, está cada vez mais e em maior volume ao seu alcance e controle) quanto na fase final, no momento de venda das refeições (logística

de valor gerado pelo trabalho de transporte. Esta última adição de valor se decompõe, como em toda produção capitalista, em reposição de salário e mais-valor.” (MARX, 2014, p. 229).

115 MADERO. Frota própria de caminhões abastece restaurantes da rede. Publicado em 03 de novembro de 2020. Disponível em: < <https://www.restaurantemadero.com.br/pt/novidade/item/frota-propria-de-caminhoes-abastece-restaurantes-da-rede-pt> > Acesso em 24 abr. 2021.

própria, nas unidades de restaurante sob seu domínio, aplicativo próprio de entregas em domicílio).

Em relação à circulação, ao diminuir o tempo em que parte do capital fica imobilizado, maior o montante de mais-valor gerado¹¹⁶. Já em relação ao tempo de produção, temos que a ampliação do capital com a criação da Fábrica e da Fazenda permite o controle em fases anteriores ao processo de produção nos restaurantes. Assim, expande-se para as fontes das matérias-primas e, junto com o controle da montagem das refeições nas unidades, sobre o conjunto da força de trabalho. O investimento em inovações tecnológicas, aumento da produtividade e da intensificação do trabalho, é outro constante recurso para o encurtamento do tempo de produção. Com isso, a concentração de capital operada pelo Madero permite o controle sobre o tempo total de rotação do seu capital e o acesso aos meios para a constante compressão desse tempo.

A questão é: até onde Durski pode fazer alcançar seus tentáculos? Ele encontra um obstáculo que é justamente o coração do seu prato principal: a carne. A Fábrica pode processá-la, mas a criação pecuária, com exceção da produção de frangos, ainda não está nos planos do empresário (até onde pudemos apurar). Para equilibrar essa desvantagem, busca ter com os pecuaristas e frigoríficos uma relação cada vez mais estreita. E, como veremos mais adiante, um vínculo que vai além do comercial, adentrando a arena política.

Com a possibilidade de aumento do volume de produção a partir da estrutura construída pelo Grupo Madero, a empresa pôde traçar audaciosos planos de expansão, atingidos mesmo no contexto de crise econômica do país e, em específico, da pandemia da COVID-19.

3.3 A ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO E FINANCEIRIZAÇÃO DA EMPRESA

Para garantir a expansão do número de unidades, o grupo investe na construção de imóveis próprios, mantendo o padrão arquitetônico da marca. Os projetos são todos realizados pela empresa KRD Arquitetura¹¹⁷, cuja sigla refere-se ao nome da arquiteta responsável,

¹¹⁶ Conforme Marx (2017b): “Quanto mais curto o tempo de rotação, tanto menor se torna essa parte imobilizada do capital em comparação com o todo; tanto maior, também, torna-se o mais-valor apropriado, conservando-se inalteradas as demais circunstâncias.” (MARX, 2017b, p. 97).

¹¹⁷ Segundo informação do CNPJ, a empresa KRD Arquitetura Eireli teve sua inscrição aberta em 2015, e atualmente está com a situação cadastral “baixada” desde 23 de agosto de 2018. (Disponível em: < https://servicos.receita.fazenda.gov.br/servicos/cnpjreva/Cnpjreva_Comprovante.asp > Acesso em: 24 set. 2021). Nossa busca não localizou a existência de outro CNPJ com esse nome, embora a arquiteta o continue usando em suas redes para assumir a responsabilidade pelos projetos do Grupo Madero. Quando acessamos o *link* disponível em sua conta do *Instagram* (krdarquitetura.com.br) somos redirecionados para a página do grupo.

Kethlen Ribas Durski. Para isso, o grupo optou pelo vínculo direto com os trabalhadores responsáveis pelas construções, mantendo a lógica de verticalização da empresa:

A engenharia nossa...nós temos hoje mais de 20 engenheiros trabalhando no Madero, que constrói os restaurantes. Que constrói tanto em *shopping* quanto em contêineres. A arquitetura é própria. Bom, a minha esposa é a arquiteta. (DURSKI *apud* BOM GOURMET, 2018).

Em relação à questão imobiliária, vimos que a especulação esteve presente na trajetória narrada por Durski como fonte de capitais. Desde o primeiro Restaurante Madero, no Largo da Ordem, em Curitiba, até as suas declarações sobre o contexto da pandemia em que vê a crise como momento propício à expansão do negócio por conta da abertura de novos pontos comerciais que, por sua vez, são oriundos do fechamento de outras empresas que não resistiram à crise: vantagem aberta pela concentração de capital, em que os pequenos capitais perdem, porque não dão conta de concorrer com os médios e grandes. Além do caso da fábrica, no qual a instalação foi definida pela doação de terreno público à empresa.

A ligação com o mercado imobiliário também se alastra para a parte familiar da arquiteta. Não foi possível apurar se há relação entre os negócios, mas cabe informar que seus pais, Sydney e Sonia Ribas, são proprietários de uma imobiliária no município de Curitiba, a Regional Imóveis, que tem mais de 35 anos, registrada em 1985 no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica¹¹⁸.

Para visualizar a expansão da empresa, recorreremos aos dados relativos ao número de funcionários e sua distribuição geográfica por estado, a tabela abaixo nos mostra a progressão realizada pela empresa entre 2011 e 2018:

Tabela 3 – Distribuição geográfica do Grupo Madero (UF) – Brasil (2011-2018)

UF	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PR	454	766	642	759	1046	1256	3155	5573
SP	0	0	96	263	280	289	240	707
SC	44	115	128	291	486	416	308	382
RJ	0	0	0	0	109	153	95	246
RS	0	0	0	0	0	111	105	179
GO	51	61	84	93	128	82	83	95
ES	0	0	0	0	0	78	78	80
PE	0	0	0	0	0	0	0	76
BA	0	0	0	0	63	57	0	71
CE	0	0	0	0	0	0	0	71

MT	0	0	0	0	74	98	68	70
DF	0	0	0	0	71	88	64	58
MS	0	0	0	0	71	77	73	56
TO	0	0	0	0	0	0	20	25
MG	0	0	0	0	0	26	22	17
Total	549	942	950	1406	2328	2731	4311	7706

Fonte: Adaptado pela autora, com dados de RAIS (2020)¹¹⁹.

Vemos que a expansão maior, em termos de número de funcionários, ocorreu na passagem do ano de 2017 para 2018. Nesse período, os estados mais expressivos foram, em ordem decrescente: São Paulo, com 66% de aumento, seguido do Rio de Janeiro, com 61,4%, depois o Paraná, com 43,4% e Rio Grande do Sul, com 41,3%. Ao analisar os números a partir das regiões, vamos observar que a expansão se deu de duas formas: a primeira delas, com a ampliação do atendimento nos estados onde a rede já era consolidada (são os casos de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná) e, a segunda, com a inauguração em novos estados. Esse último é o caso do Ceará e Pernambuco que passaram a ter sua primeira unidade em 2018, retomando a expansão no Nordeste depois de 3 anos da primeira experiência na região, na capital da Bahia, Salvador, em 2015¹²⁰.

Assim vimos que, além da verticalização por meio do controle da cadeia produtiva, existe também uma forte ênfase na expansão quantitativa, no número de unidades e, conseqüentemente, de funcionários. Durante a pandemia Durski declarou que essa era a sua aposta para a retomada (momento pós-pandemia)¹²¹, já que a expansão significa aumento no volume de vendas, sempre citado como estratégia para compensar os investimentos e garantir política de preços sem repasse ao cliente.

O tamanho dá vantagem não somente na relação com fornecedores, mas também com alcance da força de trabalho:

119 Agradeço ao pesquisador Lucas Carvalho (2021), que também faz parte do GETS/UFPR, pelo apoio técnico fundamental na sistematização dos dados da RAIS. O trabalho de análise foi possível graças a sua colaboração.

Em relação aos anos de referência dos dados, cabe um esclarecimento: solicitamos os dados para a base da RAIS, em 2020, dessa forma foi possível ter acesso ao que foi registrado pela empresa em 2019, referente então a sua situação até 2018, conforme cronograma dessa base de dados.

120 A TARDE. Mesa posta: restaurante Madero é inaugurado. Publicado em 29 de julho de 2015. Disponível em: < <https://atarde.uol.com.br/gastronomia/noticias/1700781-mesa-posta-restaurant-madero-e-inaugurado> > Acesso em 05 out. 2021.

121 EXAME. Fim da crise? Madero recontrata e diz que vai abrir 2.700 vagas em 2021. Publicado em 16 de julho de 2020. Disponível em: < <https://exame.com/negocios/fim-da-crise-madero-recontrata-e-diz-que-vai-abrir-2-700-vagas-em-2021/> > Acesso em: 25 out. 2021.

Você tem mais facilidade para contratar. Depois que você tem um tamanho tal as pessoas querem trabalhar no Madero. Enfim, eu acho que a coisa vai... o tamanho vai dando uma facilidade pra você trabalhar. (DURSKI, 2014).

A relação entre expansão e vantagens com a força de trabalho está presente também no projeto de internacionalização da empresa. Além da sua função publicitária para a atração de clientes, como já expusemos anteriormente, a existência de um restaurante no exterior tem impacto sobre a mentalidade dos funcionários. Durski afirma seu uso como recurso para manter cativa sua força de trabalho. Quando expõe, por exemplo, a possibilidade de expansão para Sidney, na Austrália, revela que o motivo é muito além da lucratividade imediata com as vendas:

É uma coisa que muito mais que ganhar dinheiro e tal, porque nem vai dar tanto dinheiro, vai dá é dor de cabeça danada esse troço de ir pra Sidney. Mas muito mais que isso eu quero o plano de carreira do meu pessoal, eu quero deixar meus funcionários mais felizes, quer dizer, um garçom ganha lá em Sidney, um cozinheiro ganha em Sidney 4.300 dólares, que os caras ganham muito mais que aqui. Eles ganham 4.300 dólares por mês, pra trabalhar 50 horas por semana. Lá pode trabalhar 50 horas por semana, né? Aqui não pode. Aqui passou de 44: “não, não pode fazer hora-extra.” Nem que queria ganhar mais. Tipo, você tem um monte de problema. Aí é hora que virou toda semana, não pode. No Brasil, nada pode. O país quanto mais atrasado, menos pode, né? Quanto mais desenvolvido, tudo pode. Nos Estados Unidos pode tudo. Tá dentro da lei, tá certo, pode tocar pra frente. E aí as coisas vão pra frente. Eu gosto muito do Brasil, mas é difícil, né? É difícil. Não é brincadeira. Aí então eu quero muito mais um plano de carreira, **quero segurar o meu garçom: poh, capricha aí vai forcejando bem aí, vai aprendendo inglês que eu te mando pra Sidney e você vai trabalhar lá. Aí nós vamos te dar alojamento lá também.** Eu tenho essa possibilidade. Eu acho que eu faço um plano de carreira mais bonito, posiciona bem o restaurante, o Madero cada vez mais forte. (DURSKI, 2014, grifos nossos).

Como vimos anteriormente, não é a primeira vez que Durski tira de foco a questão da lucratividade para justificar seus investimentos, um recurso recorrente na sua narrativa. A fala acima, porém, mostra que lucratividade e política de engajamento do funcionário estão associadas. Através do sonho “americano” busca fidelizar os funcionários ao acenar a possibilidade, por menor que seja, de receberem salários numa moeda mais valorizada que o real, como o dólar. Faz questão de justificar esse recurso ao responsabilizar a legislação brasileira pelo limite que garante à expansão da jornada de trabalho: “No Brasil, nada pode”. Frente a isso, sua proposta é a flexibilização dessa legislação. E é esse movimento que ganha força no Brasil no período pós-golpe de 2016 e, ainda mais, com a vitória eleitoral de Jair Bolsonaro. Sua maior expressão foi a contrarreforma trabalhista, aprovada em 2017 durante o

governo de Michel Temer, que incentiva a informalidade, fragiliza as garantias legais ao trabalho formal e dificulta o acesso à Justiça do Trabalho¹²².

O projeto de Sidney/Austrália acaba não se concretizando, mas uma operação em Miami é mantida entre 2015 e 2018. A decisão de fechá-la marca a virada do seu plano, que passa a se voltar unicamente para a expansão interna, já que questões sobre o faturamento da unidade não são mencionadas. Como vimos na tabela anterior, o crescimento de 2017 para 2018 é muito significativo e ele é representativo de um momento que congrega um conjunto de vantagens para a expansão do negócio em solo brasileiro: aqui a empresa já tem sua fazenda e fábrica em funcionamento e também em expansão da produção; o Brasil passa por uma crise econômica que promove o fechamento de empresas e assim libera mais pontos comerciais nos *shoppings*, também traz facilidades para a construção pela maior oferta de serviços e materiais de construção e, por último e de grande relevância, concretiza-se o apelo de Durski à desregulamentação laboral. A declaração a seguir mostra como o excedente de trabalho ampliado por esses fatores da política econômica brasileira é crucial:

Não quisemos fazer antes essa expansão nos Estados Unidos porque tá muito bom no Brasil. Então a gente tem aproveitado essa crise no Brasil pra poder fazer a expansão. Tem um monte de facilidades na crise. Tem alguma dificuldade, mas tem facilidades. A gente aproveitou as principais facilidades que são, primeiro tem muita gente pra trabalhar, que quer trabalhar conosco. Tanto de gerência, quanto o pessoal da base. Hoje o desemprego é muito grande, infelizmente no país, mas isso por outro lado tem uma disponibilidade de profissionais muito grande que querem trabalhar conosco. Então é muito fácil trabalhar. Vocês lembram muito bem que há 4 anos atrás, 5 anos atrás, era impossível você arranjar um funcionário. Você arranjava alguém vinha outro lá e te pegava. Pagava mais. Hoje tá muito fácil. Esse é uma facilidade. (DURSKI *apud* BOM GOURMET, 2018).

De certa forma, podemos entender que, com a mudança do cenário econômico, Durski muda também de estratégia para fidelizar sua força de trabalho. O incremento à depredação do mercado de trabalho em geral é seu aliado. Com a ampliação da concorrência entre os trabalhadores, acentua-se um fenômeno já marcadamente brasileiro: a intensa informalidade e altas taxas de desocupação que caracterizam historicamente nosso mercado de trabalho faz com que aqueles que conseguem um emprego formal e poucos direitos sintam-se privilegiados e, assim, mais temerosos de perder tal emprego.

Como toda crise, porém, é acompanhada da queda do consumo, a saída encontrada pelo grupo para rebater esse efeito foi apostar em três frentes: reduzir o desperdício, automatizar o

122 Para uma análise dos impactos da Reforma Trabalhista, ver: KREIN, J. D.; GIMENEZ, D. M.; A. L. SANTOS (org.). **Dimensões críticas da reforma trabalhista no Brasil**. Campinas: Curt Nimendajú, 2018.

atendimento nos restaurantes e mudar as porções para diminuir preço. Essa última guia o projeto da marca Jerônimo, como mostra a fotografia abaixo com anúncio do seu menor preço.

Imagem 15: Detalhe da propaganda do Jerônimo informando preço do *cheeseburger P* a R\$ 8,90.



Fotografia no Aeroporto Afonso Pena (São José dos Pinhás – RMC). Fonte: A autora (10/02/2020).

A pandemia da COVID-19 trouxe um desafio ainda maior para garantir níveis rentáveis de vendas. O receio de ter que estancar a expansão da rede que, para o ano de 2020, tinha como previsão atingir a meta de 65 novos restaurantes fez com que Durski apelasse, por meio da sua influência política, contra as medidas de distanciamento social. A classe dominante, de fato, saiu vitoriosa nessa disputa. Os *shoppings* em geral, por exemplo, abriram quase normalmente durante a maior parte da pandemia, com exceção de pequenos períodos ou redução de horário. Em plena pandemia, nos primeiros dias do mês de setembro de 2020, o grupo comemorou o seu restaurante de número 200¹²³, cumprindo a meta anunciada em 2015¹²⁴.

Ainda em 2020, em entrevista num evento promovido pelo Banco Santander, foi perguntado sobre as *dark kitchen*, ou “cozinhas fantasmas”, formato que ganhou destaque no setor durante a pandemia pela característica de não oferecer atendimento no local, apenas no sistema *delivery*¹²⁵. Durski responde que a avaliação do grupo é que não é vantajoso para seu

123 DURSKI, Kethlen. *Instagram*. @kethlendurski. Publicado em 02 de setembro de 2020. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CenduRbIRAk/>. Acesso em: 04 set. 2020.

124 BOM GOURMET. **Conheça a fantástica fábrica de hambúrgueres do Madero**. Publicado em 27 de novembro de 2015. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/restaurantes/conheca-a-fantastica-fabrica-de-hamburgueres-do-madero/> > Acesso em: 02 out. 2020.

125 Fenômeno registrado em diversas notícias, como: GLOBO. **Dark Kitchens: como funcionam os galpões com dezenas de cozinhas para delivery**. Publicado em: 03 de junho de 2022. Disponível em: <

modelo de negócio, isso porque a sua folha de pagamento não sofreria grandes alterações. Isso revela que é esse aspecto que tem centralidade na definição dos lucros da empresa. Explica ele que, nesse caso, com mais alguns funcionários (de 8 para 11, exemplifica) já seria possível aumentar em escala para serviço de mesa, pois o gerente-geral seria o mesmo para ambos os casos.

Então se nós puser um restaurante, nós fizer o serviço de mesa, por mais que elas pagam um aluguel maior, mas o nosso custo de gestão de pessoas, nessa *dark kitchen*, ela mais ou menos, as pessoas, a equipe que tá nessa *dark kitchen* mais um pouco de reforço a gente pode cobrir a necessidade pra gente atender além do *delivery*, a gente fazer o serviço de mesa. Se for uma *dark kitchen* nós vamos ter oito pessoas, se for *dark kitchen* mais salão nós temos onze pessoas. Então nós não temos ganho de escala. [...] uma gestão do ponto de vista do teu gerente-geral dessa operação, esse gerente-geral dessa operação de *dark kitchen* vai ser exatamente o mesmo que uma *dark kitchen* e serviço de mesa. Então nós perdemos na escala. (DURSKI, 2020).

Aqui ele marca a questão central dos investimentos e expansão: a gestão de pessoas e o volume de mão de obra são determinantes, como é uma força de trabalho barata e reduzida, compensa oferecer o atendimento, já que o cargo de gerente-geral, o mais custoso para a empresa, pode ser o mesmo para ambos os casos.

Outra opção de expansão da rede de restaurantes seria por meio do sistema de franquias, também tendência geral nesse setor, e que é igualmente rechaçado por Durski. A seguir trataremos especificamente sobre os argumentos e informações referentes a essa decisão e, posteriormente, sobre a estratégia da empresa em relação à abertura para a Bolsa de Valores. Embora segmentados, entendemos aqui que esses dois aspectos formam parte da concepção de expansão do Grupo Madero.

O sistema de franquias, que atualmente é uma tendência mundial, teve sua primeira grande experiência de sucesso no ramo da alimentação fora do lar precisamente com o *McDonald's*, que o popularizou e deve a ele a sua expansão sem precedentes por todos os continentes. No Brasil, o levantamento da Associação Brasileira de Franchising¹²⁶, publicado em 2021 com dados de 2020, mostra que entre as 50 maiores franquias presentes no país, por número de unidades, as grandes redes de *fast-food* despontam. O próprio *McDonald's* aparece em 2º lugar, o *Subway* em 4º, *Burger King Brasil* em 10º, e o *Bob's* como 16º colocado. Em

<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2022/06/03/dark-kitchens-como-funcionam-os-galpoes-com-dezenas-de-cozinhas-para-delivery.ghtml> > Acesso em: 12 jul. 2022.

126 ABF. Publicado em 2020. Disponível em:< <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Desempenho-Franchising-2020-e-50-Maiores-Franquias.pdf> > Acesso em: 06 out. 2021.

relação à empregabilidade, segundo a mesma Associação¹²⁷, somente em 2019, as franquias foram responsáveis por 1.358.139 postos de trabalho. Entre 2015 e 2019, mantiveram crescimento no número de unidades, de postos de trabalho e no faturamento.

A definição jurídica de franquia, no Brasil, se dá em 1996, com a Lei nº 8.955. Em dezembro de 2019 ela é revogada pela Lei nº 13.966, que na sua definição acrescenta o direito de produção, além do de distribuição já previsto na lei anterior. Dessa maneira, define que a franquia empresarial é um sistema:

[...] pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento. (BRASIL, 2019).

A rejeição às franquias é mais um dos aspectos particulares do Grupo Madero que chamam a atenção. Porém, não foi assim desde o princípio da rede. Em 2009 ocorreu a abertura de uma primeira franquia¹²⁸, em Balneário Camboriú-SC, e o franqueado era Ricardo Fernandes, que atualmente é sócio do grupo. No total, foram 39 franquias, mas a partir de 2014 o grupo resolveu recomprá-las. Apenas três delas se mantiveram porque os franqueados se negaram a vender. Uma matéria jornalística informa que essas franquias estão localizadas nas cidades de Ponta Grossa e Palmeira, no Paraná, e Chapecó, em Santa Catarina¹²⁹. A família Nogaroli, a mesma que é parceira da Fazenda Madero, é proprietárias de duas dessas franquias, com Madero Contêiner, em Guarapuava/PR (no nome de Rogério Nogaroli), e outra em Palmeira/PR (no nome do seu filho, Luis Vicente Nogaroli). Elas estão, por sua vez, associadas a outro ramo de investimento da família, proprietária de postos de gasolina nessas cidades. A de Guarapuava, porém, não é citada por Durski, mas tem registro no CNPJ realizado em 2015, ou seja, anterior a essa declaração. Uma hipótese é que ela seja a de Ponta Grossa, pela proximidade das cidades, do contrário, teríamos uma imprecisão nos dados.

127 ABF. Publicado em 2019. Disponível em: < <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2020/03/desempenho-do-franchising-brasileiro-2019.pdf> > Acesso em: 06 out. 2021.

128 SUA FRANQUIA. Restaurante Madero abre sua primeira franquia em Santa Catarina. Disponível em: < <https://www.suafranquia.com/noticias/alimentacao/2009/01/restaurante-madero-abre-sua-primeira-franquia-em-santa-catarina/> > Acesso em: 05 fev. 2021.

129 REVISTA PEGN. Como Madero quer competir com o McDonalds mesmo sem abrir franquias. Publicado em 13 de dezembro de 2019. Disponível em: < <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2019/12/como-o-madero-quer-competir-com-o-mcdonalds-mesmo-sem-abrir-franquias.html> > Acesso em: 20 set. 2021.

Em matéria da Revista “Pequenas Empresas Grandes Negócios”, publicada em 2019, com o título sugestivo “Como o Madero quer competir com o McDonald’s, mesmo sem abrir franquias”, Durski usa dois motivos para justificar sua estratégia: a qualidade e a lucratividade.

O primeiro deles, a busca pela qualidade, já foi mencionada em momentos anteriores: “A gente não tem franquia. A gente já teve, mas eu não gostei. Eu penso muito em qualidade, mas às vezes o franqueado não pensa. Por isso a gente acabou saindo desse modelo.” (DURSKI *apud* NSC, 2016). A qualidade e a padronização em cada restaurante são garantidas por meio de uma estratégia de gestão de pessoas em que cria a figura do “sócio-convidado”, que faz a função de gerente-geral.

[...] em cada restaurante eu tenho um sócio-convidado, ele cuida só daquilo, ele tá lá o tempo inteiro. Ele é o meu cara dentro do restaurante cuidando da qualidade. Então assim que a gente faz expansão. Então assim que a gente cuida da qualidade. [...] O Emerson é meu sócio lá no Palladium, então ele tá lá das 9 horas da manhã às onze horas da noite. Ele cuida pra mim. O Allan cuida do Batel, é o único restaurante dele.” (DURSKI, 2014).¹³⁰

Apesar do nome, não se trata de um sócio de fato. Tem esse título apenas porque recebe participação nos lucros, mas não deixa de ser um funcionário:

no fundo ele é um funcionário com participação, se ele não fizer exatamente aquilo que a gente pede, se ele não cuidar da qualidade como tem que cuidar, como a gente cuida da qualidade, a gente pode substituí-lo. E é muito mais fácil nós substituir um funcionário do que nós substituir um franqueado. (DURSKI, 2014).¹³¹

O uso do termo “sócio”, nesse caráter, não deixa de ser proposital, como mais uma das estratégias de engajamento do funcionário às metas da empresa. Durski deixa essa relação ainda mais explícita na declaração a seguir:

O gerente-geral do restaurante é meu sócio, porque participa do lucro, mas não tem ações, não está no contrato social, é CLT. Se ele não fizer exatamente como a gente quer que faça, podemos demiti-lo. Com franqueado isso não existe. (DURSKI, 2019).¹³²

130 RECORD. Entrevista Junior Durski. *Youtube*. Publicado em 2 de abril de 2014. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=UNkJdljrWnk>. > Acesso em: 26 mar. 2021.

131 Ibidem.

132 Ibidem.

Em reportagem mais recente, o empresário cita a perda de controle sobre o contato com o cliente como outra desvantagem do franqueamento. Se é o atendimento que garante o diferencial em relação aos concorrentes, as franquias impedem tal padronização.

Eu faço comida que nem minha vó me ensinou, minha mãe me ensinou. E quando a gente faz tudo que a gente serve nos restaurantes, quando a gente tem a logística, os caminhões, quando a gente tem a engenharia, a arquitetura, **não faz sentido eu terceirizar logo o contato com o cliente.** (DURSKI *apud* LEDA NAGLE, 2020 – grifos nossos).

O segundo motivo apontado à revista citada foi o próprio lucro, pois sofre abatimento no sistema de franquias:

A segunda motivação foi financeira. O Madero cobra 6% de royalties mensais de cada unidade franqueada. Ele diz que, descontados os impostos, a franqueadora lucra 3%. Nos restaurantes próprios, a rede contabiliza uma margem de lucro de 20%. “Como temos acesso a linhas de crédito melhores, preferimos emprestar do banco para inaugurar e depois ter o retorno de 20%”.¹³³

Considerando o exposto até aqui, vemos que, apesar das palavras de Durski remeterem sempre à preocupação com padronização e qualidade dos seus produtos, a decisão pela adesão ou não ao sistema de franquias trata fundamentalmente do tipo de financiamento que garantirá a expansão da marca. Se entendemos tal sistema como uma “estratégia de centralização sem concentração” (SANTOS, 2016, p. 104), ele colide com a decisão do Grupo Madero que optou pela concentração de capital como meio de expansão, a integração verticalizada. Em outras palavras, tendo em vista que, acima de tudo, a lei que rege o grupo até esse momento é se apropriar do máximo de mais-valor que é produzido ao longo de todo o ciclo de rotação do seu capital e acelerá-lo, o sistema de franquias se afasta desses dois objetivos, então de fato seria um entrave. A concentração de capital, que não está ao alcance dos pequenos e médios empresários, garante uma série de vantagens competitivas que permitem alcançar uma margem de lucro acima da média, conforme informa Durski na citação acima. Além da relação com fornecedores, ela também permite uma relação de grande poderio sobre a contratação de pessoal, como vimos no ponto anterior.

O formato adotado pelo Grupo Madero, desde a sua fundação, é de empresa de capital fechado, do tipo sociedade anônima, e que se financeirizou pela emissão de debêntures (créditos

de dívida)¹³⁴ como fonte para seus investimentos em expansão. Abaixo temos o levantamento das principais operações realizadas pela empresa:

- 2014: vende 19% para fundo português¹³⁵, transação de 40 milhões de reais; Durski mantém domínio sobre todos os restaurantes. Não se manifestou na mídia sobre o assunto, apenas disse que era necessário para concretizar os planos de expansão da rede.
- 2017: a empresa JOÁ Investimentos, de Luciano Huck, passa a fazer parte da diretoria da empresa, como sócio minoritário;
- 2018: negociações com o fundo americano Carlyle para a venda de 22% das ações – valor de 700 milhões de reais. Carlyle atualmente (2021) tem seus fundos no Brasil aos cuidados de SPX, de Rodrigo Xavier, e participação em algumas empresas, como Tok&Stok, Uniasselvi, Ri Happy e Rede D’Or¹³⁶.

A questão da financeirização passa por outra estratégia, o *growth capital*, que a própria definição revela, está voltado para a expansão de um negócio. Especificamente, as empresas de *growth capital* são especializadas em investir em marcas já consolidadas no mercado, mas que têm ainda capacidade para expandir. Não funcionam com a mesma lógica dos empréstimos bancários, que têm juros maiores. O rebaixamento nos juros se dá, a depender de cada contrato, em troca da participação da empresa financiadora como sócia do negócio, embora minoritária. No caso do Madero, a empresa HSI faz esse papel, comprou parte dessas dívidas e concedeu aporte de capital para expansão do grupo.

Em 2017, o faturamento bruto chegou a R\$ 510 milhões, 67% mais que em 2016, e o número de ouro para 2018 é o do R\$ 1 bilhão. O ganho de receita das mesmas lojas, desconsiderada a expansão, foi em um ano de 11%, acima da média do setor, que, segundo Durski, é de 6%. Para expandir a Madero **não recorre ao convencional sistema de franquias, prática comuníssima no segmento. Ele se alavanca com ajuda de uma empresa de *growth capital***, a gestora de investimentos HSI, de São Paulo, que, segundo o empresário, “funciona mais ou menos como um fundo de equity, sem ser equity”. A empresa subscreve debêntures da Madero e empresta a juros não

134 Para uma definição de debêntures, ver: BTG PACTUAL. Debênture: o que é, como funciona, vantagens e como investir. Publicado em 26 de abril de 2021. Disponível em: < <https://www.btgpactualdigital.com/como-investir/artigos/investimentos/debenture-o-que-e-como-funciona-vantagens-e-como-investir> > Acesso em: 05 fev. 2021.

135 BESSA, Reinaldo Madero Ora Pois, 1. Site eletrônico Gazeta do Povo. Publicado em: 08 de março de 2014. < Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/colunistas/reinaldo-bessa/madero-ora-pois-1-lqghdwi6qc87ewiv2hrst16by/> > Acesso em: 05 fev. 2021.

136 BRONZATI, Aline. SPX Capital assume operações do fundo americano Carlyle no Brasil. Site eletrônico Terra Publicado em 08 de maio de 2021.. Disponível em < <https://www.terra.com.br/economia/spx-capital-assume-operacoes-do-fundo-americano-carlyle-no-brasil,7ed68a33db3acd81f41a87ece41525e4uhsi75sr.html> > Acesso em 07 out. 2021.

exatamente de pai para filho. Para Durski, a HSI lhe trouxe uma enorme “ajuda na governança”. (REVISTA PODER, 2018).

Entendendo que o sistema *equity* necessariamente dá direito à participação dos lucros, Durski indica nessa declaração que isso não acontece na sua relação com a HSI, ficando restrita à forma de debêntures. Ambos os tipos de investimentos, seja *private equity* ou *growth capital*, são comumente voltados para empresas em fase pré-IPO. A sigla se refere ao termo em inglês *Initial Public Offering*, e define a primeira vez que uma empresa oferece ações no mercado financeiro. Esse momento de valorização da empresa atrai esses investidores, e foi com tal política que o Madero obteve os recursos necessários para a expressiva expansão alcançada no ano de 2018. Nesse momento também inicia negociação para vender parte da empresa ao fundo americano Carlyle. A compra do equivalente a 22% da empresa é concretizada no início de 2019. Segundo dados divulgados na imprensa¹³⁷, o grupo foi avaliado na ocasião em cerca de 3 bilhões de reais, recebendo então 700 milhões de reais da compradora. A operação tinha como intuito quitar a dívida do Madero com a HSI, que saltara de 380 milhões para 589 milhões de reais em um ano¹³⁸. O restante do valor, somado a parte do caixa da empresa, seria dividido entre expansão da fábrica e investimento em seu maquinário, e outra parte, cerca de 200 milhões, para a expansão das unidades dos restaurantes.

Em 2020, havia uma nova previsão de IPO, o que não ocorreu na data prevista, e a pandemia foi a justificativa. Isso é a deixa para que, meses depois, em meados de 2021, novos rumores sobre a situação financeira do grupo ganhassem destaque na mídia, por conta de dívidas insanáveis para aquele ano. O jornal Folha de Pernambuco expressa: “No primeiro trimestre deste ano o grupo registrou um prejuízo de R\$ 67,5 milhões, três vezes maior do que o registrado em igual período de 2020, quando teve prejuízo de R\$ 18,7 milhões.”¹³⁹ Uma matéria do *site* Valor Econômico¹⁴⁰, do Grupo Globo, informa que a empresa foi contatada para

137 GHEDIN, Rodrigo. Fundo norte-americano compra fatia minoritária do Madero por R\$700 milhões. Site eletrônico. Gazeta do Povo. Publicado em 09 de novembro de 2018. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/fundo-norte-americano-compra-fatia-minoritaria-domadero-por-r700-milhoes-5sbh975j8qnwrfpqbrqkoco9k/>; ESTADO DE MINAS. Publicado em: 10 de novembro de 2018. Disponível em: < https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2018/11/10/internas_economia,1004642/fundo-americano-acerta-compra-de-22-da-rede-madero-por-r-700-milhoes.shtml > Acesso em 18 abr. 2019.

138 VALOR. Para IPO em 2020 Madero projeta elevar lucro em 50%. Publicado em 20 de março de 2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/03/20/para-ipo-em-2020-madero-projeta-elevar-lucro-em-50.ghtml>. Acesso em 18 abr. 2019.

139 FOLHA PE. Grupo Madero tem caixa robusto e segue com planos de expansão. Publicado em: 26 de junho de 2021. < Disponível em: <https://www.folhape.com.br/economia/grupo-madero-tem-caixa-robusto-e-segue-com-planos-de-expansao-diz/188494/> > Acesso em 28 jun. 2021.

140 VALOR. Após relatar dúvidas sobre sua continuidade Madero diz que está muito bem. Publicado em 26 de junho de 2021. Disponível em: < <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/06/26/apos-relatar-duvidas-sobre-sua-continuidade-madero-diz-que-esta-muito-bem.ghtml> > Acesso em: 28 jun. 2021.

pronunciar-se sobre a situação, mas não respondeu, o que também aconteceu com os bancos mencionados. Ambos os veículos de informação amparavam suas afirmações nos dados informados na Demonstração Financeira publicada pelo grupo em 2020, em que a empresa admitia que as dívidas teriam que ser renegociadas¹⁴¹. Um dia antes dessa publicação no Valor, o mesmo *site* informava que a empresa havia renegociado 160 milhões em debêntures¹⁴² por meio do banco Itaú BBA e que nas reuniões com debenturistas foram registradas falhas em relação às finanças do grupo, atrasos nos pagamentos e na divulgação de suas movimentações financeiras. Mesmo assim, o Madero declara que mantém planejamento do IPO para 2021 e que já contratou os bancos para tal operação, entre eles está o do Ministro da Economia do Governo Bolsonaro, Paulo Guedes, o BTG Pactual, bem como *Bank of America*, Itaú e UBS. Durski reage a tais questionamentos na sua conta no *Instagram* com os seguintes argumentos:

Referente a matérias publicadas na imprensa vermelha e tendenciosa ontem, tenho a dizer que o Grupo Madero tá muito bem, temos um caixa muito robusto, seguimos firmes com a nossa expansão, contratando pessoas, pagando imposto e ajudando o Brasil. Vídeo que veicularemos amanhã, agora vamos de JERONIMO - BRASIL x EQUADOR - os caras não conseguem engolir que perderam a Copa América para o SBT, e nós estamos, com muito orgulho e satisfação, patrocinando. (DURSKI, 26/06/2021).¹⁴³

A “imprensa vermelha” a que se refere, deduzimos, trata-se do Grupo Globo de comunicações, por terem sido as suas filiais as principais difusoras dessa notícia¹⁴⁴. O vídeo a que se refere na mensagem é uma campanha sobre a marca Jerônimo, buscando mostrar que ela, junto ao patrocínio da Copa América de futebol, seria prova de que o divulgado por tal imprensa não tem validade e se trataria de um ataque infundado, de cunho político, para atingir a marca.

Alguns dias depois, o grupo lança vídeo institucional voltado para sua inserção na Bolsa de Valores. Totalmente em inglês, o material informa os valores de mercado do grupo, seu

141 MADERO. Publicado em 2021. Disponível em: < <https://grupomadero.com.br/DF-2020.pdf> > Acesso em 01 jul. 2021.

142 VALOR. Madero renegocia condições de prazo, taxa e garantias de sua quarta emissão de debêntures. Publicado em 25 de junho de 2021. Disponível em: < <https://valor.globo.com/financas/noticia/2021/06/25/madero-renegocia-condicoes-de-prazo-taxa-e-garantias-de-sua-quarta-emissao-de-debentures.ghtml> >. e < <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2021/06/28/madero-renegocia-r-160-milhoes-em-debentures.ghtml> > Acesso em: 01 jul. 2021.

143 DURSKI, Júnior. Publicado em 26 de junho de 2021. *Instagram*. @JúniorDurski. Disponível em: < <https://www.instagram.com/p/CqlaQxFnHEh/> > Acesso em: 28 jun. 2021.

144 Pelos *sites* do Valor Econômico e da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, conforme notas acima.

EBITDA¹⁴⁵ (registrado com pontuação de 2,5, acima da média do setor¹⁴⁶), o que seria um indicador positivo da situação financeira da empresa e que atesta a sua consolidação e crescimento desde sua fundação¹⁴⁷.

Os questionamentos ao estado financeiro da empresa, porém, seguem nos meses seguintes. Em outubro de 2021, notícia veiculada novamente pelo Valor Econômico¹⁴⁸ coloca em dúvida a abertura do IPO. Ali também temos a informação que Júnior Durski possui 64,8% da rede e que a empresa segue sendo avaliada em torno de 2,5 bilhões de reais, com dívidas líquidas de 900 milhões de reais e passivos em torno de 600 milhões de reais. A estratégia até o IPO é de explorar tais dívidas em forma de debêntures. O fato é que o ano de 2021 se encerra e mais uma vez o IPO não acontece.

Se foi dada uma justificativa clara por parte de Durski à não adesão ao sistema de franquias, o mesmo não aconteceu em relação ao atraso na abertura do IPO. A hipótese que defendemos aqui, com base no que extraímos das declarações de Durski sobre o tema, é que isso faz parte do objetivo de valorizar ao máximo o seu EBITDA para então levar uma empresa com base produtiva e capilaridade de vendas para a Bolsa de Valores (BOM GOURMET, 2018). Assim, aproveita-se o período pré-IPO para angariar recursos dos fundos investidores do ramo, expressão da sua busca por ofertar uma empresa já consolidada e, por isso, muito competitiva aos olhos do mercado de ações.

Esse caminho não foge dos padrões típicos de comportamento empresarial próprios da lógica de dominação do capital financeiro, característica do nosso momento histórico. Uma trama cada vez mais complexa e que decorre do processo de financeirização do capital, iniciado na passagem das décadas de 1960–1970 (HARVEY, 2005), quando também se intensifica a “gigantesca concentração do sistema bancário e financeiro” (NETTO; BRAZ, 2012, p. 242). Nesse contexto, os fundos de investimento têm se posicionado como agentes cada vez mais centrais desse mercado, que passam a concorrer com os bancos, clássicos agentes do capital financeiro. Nesse sentido, o Grupo Madero confirma uma tendência. Uma de nossas hipóteses, a de que a estratégia de verticalização da empresa Madero tinha como fundamento central a

145 A sigla EBITDA refere-se ao termo em inglês *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, que, em português, significa “lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização”. Em suma, é uma forma de calcular o valor de mercado de uma empresa.

146 ABRASEIL. Pesquisa exclusiva do foodco revela recuperação do food service brasileiro. Publicado em 28 de julho de 2021. Disponível em: < <https://pr.abrasel.com.br/noticias/noticias/pesquisa-exclusiva-do-foodco-revela-recuperacao-do-food-service-brasileiro/> > Acesso em 22 set. 2021.

147 MADERO. Corporate Institutional Video – Full version. *Youtube*, Publicado em 12 de julho de 2021 Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=o-wa-DIKZys> > Acesso em: 08 out. 2021.

148 VALOR. Grupo Madero põe IPO em compasso de espera. Publicado em 01 de outubro de 2021. Disponível em: < <https://valor.globo.com/financas/noticia/2021/10/01/madero-deixa-ipo-em-compasso-de-espera.ghml> > Acesso em: 05 out. 2021.

redução de custos e maior apropriação do mais-valor criado na esfera da produção, pode ser confirmada pelas declarações de Durski ao rejeitar o sistema de franquias. A verticalização permitiu também maior autonomia para a definição do momento de entrada no mercado de ações (IPO).

O atual contexto de crise, intensificado pela pandemia, acelerou esses marcadores no Madero. O período é definido pela empresa como vantajoso e muito propício para expansão do controle do mercado e, como é de se esperar, com impactos profundos nas condições de trabalho e na conformação do perfil do trabalhador desejável para a expansão do capital nessa atual fase. É esse o escopo da análise que será apresentada no próximo capítulo.

4 GESTÃO DE PESSOAS, CONDIÇÕES DE TRABALHO E PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO NO GRUPO MADERO

Neste capítulo, apresentamos nossa análise sobre as estratégias de gestão de pessoas empregadas pelo Grupo Madero, naquelas que compreendemos como as mais significativas e particulares, bem como seus reflexos sobre a configuração da força de trabalho e as condições e relações de trabalho. Entendemos que as características da empresa em relação à organização do trabalho são centrais para a análise da hipótese que nos guia: que a condição juvenil desses trabalhadores é o elemento que permite a execução das estratégias de controle dos processos de trabalho e, por isso, central para o seu modelo de acumulação de capital.

O modelo de recrutamento dos novos funcionários merece destaque por conta da sua particularidade: um programa de contratação direta guiado pela busca por jovens de cidades interioranas ou fora do eixo Sul-Sudeste. Para dar conta do deslocamento dos contratados e garantir sua proximidade às unidades de trabalho, uma rede de alojamentos é mantida pela empresa. Além desses, entendemos que outros dois recursos da gestão de pessoas, embora mais comuns no setor, também ser consideradas: a oferta de refeições e política de plano de carreira. A análise desses elementos, tomados no seu conjunto, nos leva a consideração de que fazem parte de uma estratégia exitosa para conter dois grandes problemas do ponto de vista dos empregadores do ramo: a alta taxa de rotatividade da força de trabalho e a limitação da jornada de trabalho.

Posteriormente, com a finalidade de examinar a configuração da força de trabalho e as condições e relações de trabalho, voltamo-nos para os dados da empresa obtidos na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), a partir dos quais pudemos verificar os seguintes tópicos: as taxas de rotatividade, a jornada de trabalho, a distribuição das ocupações e média salarial, bem como o perfil predominante dos funcionários da empresa (faixa etária, sexo/gênero, raça/etnia e escolaridade). Em complemento, buscamos informações em processos jurídicos de Tribunais Regionais do Trabalho em que o Grupo Madero é réu.

Para essa discussão, tivemos também como fonte fundamental de informações o material produzido por jovens que trabalham ou já trabalharam na empresa em formato de vídeo e disponibilizados de forma pública na plataforma *YouTube*. Sobre isso, atualmente temos observado a emergência de trabalhadores e trabalhadoras de ocupações diversas que utilizam essa plataforma para compartilhar o cotidiano do seu ofício. No caso analisado por nós não foi

diferente, na busca pelo termo “Madero” encontramos relatos espontâneos¹⁴⁹ de funcionários e ex-funcionários com o intuito de expor a sua dinâmica de trabalho. A partir dos critérios de quantidade de visualizações e de paridade de gênero, selecionamos quatro canais: dois deles mantidos por jovens homens (Gabriel e Isaac)¹⁵⁰ e outros dois por jovens mulheres (Maria e Ana), todos eles falando de distintas localidades do país. Esses materiais nos interessam não só pelo conteúdo dos relatos, mas também pelos comentários feitos pela audiência desses vídeos.

Para essa questão, utilizamos como recurso metodológico as noções de *nós* e *conexões*, propostas por Fragoso, Recuero e Amaral (2011), a partir das quais entendemos que um canal do *YouTube* pode ser entendido como o *nó* da nossa análise, posto que está no centro de uma série de *conexões*. Essas conexões ganham a forma de comentários que expressam as interações realizadas pela audiência. Assim, forma-se uma rede de contatos que se expande a partir de um diálogo entre os usuários da plataforma, cujo objetivo é a troca de informações relacionadas ao tema do vídeo, com ou sem a mediação daquele que mantém o canal. No nosso caso, redes impulsionadas espontaneamente por jovens que tiveram acesso a um emprego no Madero. Por meio dessa rede, eles se conectam a outros jovens, interessados pelo tema que, ao mesmo tempo, se conectam entre si. Por conta dessas características, mostrou-se uma fonte de relevante riqueza empírica, de livre acesso, sobre as relações e condições de trabalho nos restaurantes, bem como sobre a avaliação que os próprios jovens fazem do seu trabalho ou sobre suas aspirações na busca por um emprego formal.

Esse conjunto de fontes nos permitiu apresentar aspectos da rotina laboral nos restaurantes e discuti-los à luz dos conceitos de produtividade e intensificação do trabalho.

A opção da empresa pela verticalização, como já analisamos, e sua gestão de pessoas são faces da mesma moeda: a busca pelo máximo controle possível sobre o processo de produção e de trabalho da sua cadeia de valor. O foco na qualidade, tantas vezes afirmado por Durski, não diz respeito apenas à produção dos ingredientes e da montagem das refeições servidas em seus restaurantes, também está na forma como seus empregados trabalham e se relacionam com os clientes. Por isso entendemos que a preocupação com o controle sobre a força de trabalho começa no processo de recrutamento, quando se garante o perfil de

149 Tratamos aqui como “espontâneos” para diferenciar daqueles produzidos ou financiados pela marca com fins publicitários.

150 Todos os nomes citados neste trabalho são fictícios. Apesar de os nomes dos pesquisados/as estarem públicos, por conta da identificação nos seus canais do *YouTube*, aqui optamos por adotar nomes fictícios com a preocupação de diminuir a exposição destes jovens. A nossa escolha desses nomes respeitou a identificação de gênero de cada um. Com o mesmo intuito, optamos também por não mencionar o título dos vídeos nem o nome dos canais.

trabalhador adequado a esse intuito: jovens, sem experiência profissional, com escolaridade de nível básico, com disponibilidade para se mudar de cidade/estado.

Já discutimos anteriormente a questão estratégica da verticalização da empresa do ponto de vista da produção. Aqui retomamos essa discussão, mas, dessa vez, da perspectiva do processo de trabalho: seu intuito é também concentrar a força de trabalho sob o controle direto da empresa. Reproduzimos mais uma manifestação de Durski sobre esse tema, nesse caso por apontar um dos elementos de nossa análise nesse tópico: a rotatividade.

A gente chegou ao ponto de que inclusive a segurança é própria. E nós temos segurança principalmente na cozinha central de Ponta Grossa. Você sabe que esse problema da insegurança hoje é muito grande. Então a gente tem os guardas armados que ficam à noite, que ficam de dia. Aqui em Curitiba como a gente tem vários restaurantes de rua, a gente tem esse cuidado de ficar cuidando à noite. E os guardas são armados, andam com uma pistola na cinta e são todos funcionários do Madero. Então ele tem o uniforme tá escrito Madero, ele tem uma carteira de trabalho, tá registrado. É nossa responsabilidade esse guarda. E pronto, a gente assume a responsabilidade. A gente tem certeza que a qualidade é muito boa. Tão boa igual no terceirizado. Porém, custa um terço do preço. Um terço do preço. E eu não tenho rotatividade das pessoas na fábrica cuidando, nos restaurantes. Então a gente é muito muito muito verticalizado. (DURSKI *apud* BOM GOURMET, 2018).

Aqui ele enfatiza a questão da segurança própria, inclusive garantindo que seja armada, e o quão importante é que seja por meio de contratação direta da empresa, como forma de obter controle sobre a rotatividade, além da redução dos custos em “um terço do preço”. Em relação à terceirização, sabemos que a expansão foi intensificada no mundo do trabalho nas últimas décadas, pois, do ponto de vista da administração das empresas, objetiva livrar o empregador dos trâmites e custos da admissão e rescisão de contrato, e assim permitir maior adaptação às exigências da acumulação flexível. Por isso, a partir da experiência do Grupo Madero, podemos sugerir que essa estratégia parece só ter sentido nos casos em que não há preocupação com a permanência dos funcionários na empresa, quando a rotatividade não causa danos ao desenvolvimento do processo de trabalho. A liofilização¹⁵¹ não é, então, interessante para Durski, que, por isso, segue na contramão da tendência mundial.

Embora basilar, a contratação direta por si só não garante o controle e a redução de custos e de rotatividade, mas entendemos que ela é o ponto de partida. Trabalhamos com a hipótese de que é o conjunto dos recursos utilizados pela empresa que de fato permitem que ela

151 Com base na formulação de Juan José Castillo, a “liofilização organizada” é um processo que opera a “eliminação, transferência, terceirização e enxugamento de unidades produtivas” (ANTUNES, 2009, p. 52). Ricardo Antunes (2009), baseado nessa afirmação, irá utilizar o termo “empresa enxuta” como expressão desse processo. Entendemos “liofilização” como o processo contrário à verticalização de uma empresa.

alcance tal objetivo: centralmente, a sua política de recrutamento de jovens trabalhadores nas regiões interioranas.

O deslocamento desses jovens e, conseqüentemente, os alojamentos, são recursos presentes desde a primeira unidade do empresário, o Restaurante Durski, que teve seus funcionários recrutados na cidade de origem de Durski, no interior do estado do Paraná. Uma série de motivações é elencada pelo empresário para explicar tal escolha. Esse aspecto chamou atenção da mídia: “A busca em manter a permanência do gosto familiar em cada prato elaborado e o clima de confiança entre os funcionários faz com que o *chef* Junior Durski procure em sua cidade natal, Prudentópolis (PR), os profissionais para trabalhar em seus empreendimentos.”¹⁵² Nessa matéria, publicada em 2009, Durski explica: “São pessoas que conheço há anos, muito comprometidas com o trabalho.” Fala também do que está por trás da adoção dos alojamentos: “Prudentópolis é uma cidade pequena e alguns podem se assustar com o tamanho de Curitiba. Por vezes, se sentem perdidos. Por isso, precisam de um suporte”. Ou ainda:

Eu sou muito aberto com o meu pessoal e todo restaurante tem meu e-mail e quando eu vou fazer a abertura a gente treina o pessoal e digo: “óh, vocês são minha responsabilidade. Vocês eu trouxe lá do interior.” (a gente continua contratando assim) “Vocês são minha responsabilidade.” (DURSKI, 2014).

A cidade que marca o início dessa estratégia, que serviu de laboratório, podemos assim dizer, foi escolhida por Durski não simplesmente por ali encontrar velhos conhecidos, mas porque seria garantia de sua origem étnica, como explicita a seguir:

Fui pra Prudentópolis, contratei meu pessoal. Contratei todos os ucranianos que tinham lá. [...] Treinei meu pessoal. Minha mãe me ajudou com os pratos da família. Treinamo o nosso pessoal, as cozinheiras, o pessoal do salão. Aí era todo mundo vestido com típico, tinha umas florzinha na cabeça, aqueles vestido de ucraniana que elas atendiam. (DURSKI, 2014).

Em passagem anterior (2009), Durski expõe que uma das razões é que: “Elas têm o costume de cozinhar em casa. E o mais importante é que elas não possuem experiência em restaurantes”¹⁵³. Aqui já demarca a prioridade por trabalhadores que nunca trabalharam no ramo. Dessa experiência inicial, alguns elementos tornaram-se componentes estruturantes do modelo de recrutamento da empresa: a busca por trabalhadores em cidades interioranas, a adoção de alojamentos e o treinamento próprio.

152 Ibidem.

153 Ibidem.

A seguinte manchete, publicada em 2015 pelo jornal Estadão, sintetiza a estratégia: “Rede busca mão de obra sem experiência em polos agrícolas”. Ali Durski reforça a motivação por esse recorte: a busca por funcionários que fossem como “folhas em branco”¹⁵⁴. Assim exalta o jornal:

Ao buscar mão de obra para seus restaurantes, a rede Madero atrai a atenção de potenciais candidatos com anúncios em que procura garçons exigindo uma só coisa: que o candidato não tenha qualquer experiência prévia. Em troca, oferece salário, benefícios, alojamento próximo ao local de trabalho e quatro refeições ao dia.

A matéria complementa: “Garçom experiente não tem vez: Madero exige que funcionário siga cartilha de atendimento sem questionamentos.” Isso impõe a necessidade de oferecer a formação necessária para a função. Para isso, desenvolve então um centro próprio de treinamento, e assim o grupo cria, em 2012, o seu primeiro Restaurante Escola¹⁵⁵, na cidade de Curitiba. A partir desse momento, formaliza o processo de formação dos funcionários recém-contratados. A grande maioria dos jovens, assim que selecionados, independentemente da sua origem, tiveram de passar por um período na capital paranaense, geralmente com duração entre 45 e 90 dias, onde participam de um ciclo de palestras e do treinamento *in loco* feito pelos supervisores¹⁵⁶. Findado esse processo, os jovens são informados para qual unidade de trabalho serão destinados.

O recrutamento de trabalhadores de outras cidades para um determinado trabalho não é um recurso exclusivo do Grupo Madero. É de conhecimento público os inúmeros casos envolvendo principalmente o setor de construção civil. No ramo de Durski não é diferente e, como é geral nesses casos, levantam questionamentos quanto à qualidade desses alojamentos. Notícias desse tipo, não raras vezes, revelam a precariedade desses locais¹⁵⁷.

O que chama a atenção no caso do Grupo Madero é a magnitude do trânsito, em termos de números de pessoas e de distância, e a especificidade dos trâmites adotados, que inclui a

154 ESTADÃO. Rede busca mão de obra sem experiência em polos agrícolas. Publicado em 01 de novembro de 2015. Disponível em < <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,rede-busca-mao-de-obra-sem-experiencia-em-polos-agricolas,1789327> > Acesso em: 20 nov. 2018.

155 CINEMA SKOPE. Disponível em: < <http://www.cinemaskope.com/rede-madero-cria-restaurante-escola-para-t.2012> > Acesso em: 20 nov. 2018.

¹⁵⁶ Com a pandemia da COVID-19, a política de treinamento sofreu alteração, foi descentralizada e/ou seu tempo de duração foi reduzido.

157 Para exemplificar, em 2017, uma trabalhadora denuncia o fechamento do alojamento de 30 funcionários de um restaurante (não identificado), todos vindos do nordeste, pela insalubridade das instalações. Fonte: JORNALISMO VTV SBT. *Youtube*. Publicado em 17 de maio de 2017. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=89ImZlrxD6Q> > Acesso em: 11 fev. 2021.

parceria com o poder público das cidades. É esse processo de recrutamento e o recurso dos alojamentos que analisaremos a seguir.

4.1 RECRUTAMENTO E ALOJAMENTOS: A DESTERRITORIALIZAÇÃO JUVENIL PROGRAMADA

Todo o processo de recrutamento no Grupo Madero é feito diretamente pelo setor de recursos humanos, que é também centralizado pela empresa. O Diretor de Recrutamento e Seleção, Cássio Souza, trabalha com Durski desde a sua fase como madeireiro¹⁵⁸. Isso significa que o responsável é funcionário do empresário há pelo menos 20 anos, portanto, de confiança da empresa, o que expõe a importância dessa função.

Com o crescimento da empresa, a busca por funcionários extrapolou os limites do município de Prudentópolis, e depois, do estado do Paraná, até que chega a estados de outras regiões, como Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste (conforme Quadro 1 – Anexos).

Para que esse alcance fosse estendido, a alternativa encontrada pela empresa foi contar com apoio do poder público. Do levantamento realizado, foi possível observar que são instituições públicas as principais articuladoras das seleções, atuando como agente intermediário entre empresa e trabalhadores. São elas que, pelas instâncias voltadas para a promoção de emprego, fazem chegar a oferta desses empregos em diversos estados do país, muitas vezes em cidades de pequeno porte e fora do eixo das capitais. Trata-se, em geral, de Secretarias Municipais e Estaduais do Trabalho e/ou Assistência Social, bem como do Sistema Nacional de Emprego (SINE)¹⁵⁹. Observamos que, nesse formato, as instituições parceiras disponibilizaram as suas sedes e equipe profissional para a realização dos processos seletivos. Encarregaram-se de fazer a divulgação das vagas entre os jovens, informando os procedimentos e requisitos, e de centralizar o recebimento das candidaturas. Além desse apoio, identificamos um caso em que a prefeitura, além de divulgar o processo, informa a disponibilidade de transporte, por sua conta, para o deslocamento até a cidade onde se concentrariam as entrevistas.¹⁶⁰ A equipe da empresa chega somente para o momento da entrevista.

158 Ibidem.

159 Com a extinção do Ministério do Trabalho e Emprego em 2019, o SINE passa a estar vinculado ao Ministério da Economia.

160 MONTANHAS. Hoje dia 03/02 foi o dia da seleção para o restaurante Madero 4 pessoas de Montanhas foram classificadas. Publicado em 03 de fevereiro de 2021. Disponível em: < <https://montanhas.rn.gov.br/hoje-dia-03-02-foi-o-dia-da-selecao-para-o-restaurante-madero-4-pessoas-de-montanhas-foram-classificadas/> > Acesso em: 10 mar. 2021.

Embora pouco expressivas em termos numéricos, encontramos também parcerias com instituições públicas de caráter distinto e voltadas para um público específico, como a que foi estabelecida com o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, o Tribunal Regional do Trabalho, o Ministério Público do Paraná e a Associação de Ensino Social Profissionalizante que se colocaram como mediadoras para o recrutamento de jovens entre 14 e 18 anos incompletos que estavam sob medida protetiva de acolhimento. Nesse caso, o Madero ofereceu 50 vagas para a inserção de jovens aprendizes, com a remuneração sob sua responsabilidade. Entre as manifestações destacadas na matéria, reproduzimos as seguintes:

Luciana Linero, Promotora de Justiça, reforçou a necessidade de encaminhar os jovens em situação de acolhimento e agradeceu ao grupo Madero por se disponibilizar a assinar o Termo de Compromisso, que espera ser exemplo para outras empresas com idêntico comprometimento social. [...]
Soraia Melchiorretto, da Associação de Ensino Social Profissionalizante [...] esclareceu, contudo, que sempre houve dificuldade de colocação de tais jovens no mercado de trabalho, o que agora será realizado pela empresa Madero.¹⁶¹

Além disso, encontramos o registro informal de recrutamento de estrangeiros, dessa vez sem a mediação direta do poder público. A menção feita por Júnior Durski no seu *Instagram* pessoal em setembro de 2019 remetia à atuação do empresário Carlos Wizard Martins, que naquele ano havia se mudado para Roraima interessado pelos imigrantes venezuelanos na fronteira, alegando estar motivado em prestar ajuda humanitária. Ali o seu trabalho foi encaminhá-los para ocupar vagas de emprego em outras regiões do país¹⁶². Durski assim relata que, sabendo da notícia, deslocou parte da sua equipe de recursos humanos para a região a fim de também colaborar. A foto que ilustra a publicação mostra um grupo de cerca de 45 adultos, com a seguinte descrição:

Parabéns [@carloswizardmartins](#) pelo seu trabalho humanitário em Boa Vista, Roraima, com os refugiados venezuelanos! Quando vi as reportagens, arrepiantes, do seu trabalho e da sua família, movimentamos nosso time de RH e fomos tentar ajudar, e já estão selecionados o primeiro grupo de venezuelanos para vir nos ajudar no Grupo Madero, SEJAM MUITO BEM-VINDOS HERMANOS VENEZUELANOS! [@carloswizardmartins](#) fomos ajudar e saímos ajudados!!!!¹⁶³

161 Tribunal de Justiça do Paraná. TJPR e outras entidades firmam parceria com Madero para 50 vagas de jovem aprendiz para adolescentes sob medida de acolhimento. Publicado em 06 de agosto de 2018. Disponível em: < https://www.tjpr.jus.br/destaques/-/asset_publisher/11KI/content/tjpr-e-outras-entidades-firmam-parceria-com-madero-para-50-vagas-de-jovem-aprendiz-para-adolescentes-sob-medida-de-acolhimento/18319?inheritRedirect=false. > Acesso em: 29 jul. 2020.

162 ISTOÉ. A lista de Wizard. Publicado em 19 de julho de 2019. Disponível em: < <https://www.istoedinheiro.com.br/a-lista-de-wizard/> > Acesso em: 11 out. 2021.

163 DURSKI, Júnior. Publicado em 05 de fevereiro de 2019. *Instagram*, [@JuniorDurski](#). Disponível em: < <https://www.instagram.com/p/B2CjXi3Ffva/> > Acesso em: 21 maio 2021.

Sobre o empresário citado, cabe registrar que em 2021 outra ação sua ganhou destaque na mídia. Dessa vez, por conta da convocação para depor na Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) da COVID-19, motivada pela suspeita de sua participação no “gabinete das sombras”, composto também por outros empresários, acusados de tentar influenciar as decisões do Ministério da Saúde e Governo Federal durante a pandemia na defesa dos tratamentos precoces sem comprovação científica. O seu depoimento causou grande indignação nos membros da Comissão por repetidamente se negar a responder às questões. Numa de suas poucas falas, buscou promover a atuação em Roraima a que acabamos de nos referir¹⁶⁴. Cabe mencionar também que, entre os investimentos do empresário, há ações no mesmo ramo de Durski; no seu caso, das franquias da KFC e *Pizza Hut*¹⁶⁵.

Embora uma exceção, entendemos que essa forma de recrutamento é muito significativa da rede de relações entre esses agentes econômicos e também do perfil de trabalhadores almejado pelo Grupo Madero, com destaque para a situação de imigrantes/migrantes.

Pelo registro na base da RAIS, entre 2011 e 2018, também encontramos a presença de estrangeiros na empresa. De um universo de 20.923 funcionários que haviam sido empregados até aquele momento, 15 eram venezuelanos, mas os países com números mais expressivos eram o Haiti, com 82 contratos, depois a Argentina, com 20. A ação de recrutamento dos venezuelanos citada por Durski é posterior a esses dados, indicando que teve crescimento no ano de 2019.

Podemos afirmar, então, que a forma típica de recrutamento adotada pelo grupo é dependente da mediação direta do poder público, e o seu engajamento é notável. No caso de Sergipe, por exemplo, além da divulgação da seleção por meio do *site* do Governo do Estado, em 2018, vemos a preocupação de justificar a iniciativa inusitada da empresa. Para isso, manifesta-se uma das responsáveis pelo recrutamento, funcionária de recursos humanos do grupo, que menciona a origem de Durski, também interiorana, como motivação inicial, e completa:

Até o momento, já temos em torno de 100 sergipanos trabalhando em nossos restaurantes por todo o país. Buscamos esses jovens no interior para dar oportunidade

164 DW. Carlos Wizard Martins se cala na CPI da pandemia. Publicado em 30 de junho de 2021. Disponível em: < <https://www.dw.com/pt-br/carlos-wizard-martins-se-cala-na-cpi-da-pandemia/a-58114106>. Publicado em 30 de junho de 2021 > Acesso em: 11 out. 2021.

165 BBC. Carlos Wizard: quais são os negócios do bilionário investigado na CPI da Covid. Publicado em 04 de julho de 2021. Disponível em: < <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-57703318> > . Acesso em 11 out. 2021.

de trabalho para quem quer ir para a capital aprender uma profissão, mas não tem condições. Então nós fornecemos moradia e alimentação.¹⁶⁶

A matéria explica que a parceria surgiu do contato inicial do Grupo Madero, que procurou o Governo do Estado, especificamente o Núcleo de Apoio ao Trabalhador. A partir disso, a coordenação da Secretaria de Estado da Inclusão Social teve o papel de “articular com os municípios para trazer e preparar os jovens interessados nas vagas”. Para demonstrar a eficácia da ação, informa a quantidade de selecionados para as vagas, nas diferentes etapas, somando mais de 340 jovens, somente entre agosto daquele ano e o dia da publicação da matéria.

Outro exemplo envolve também a Procuradoria Geral do Estado, nesse caso, do Rio Grande do Norte. No seu *site* divulga a oferta de 200 vagas de atendente e auxiliar de cozinha, e os critérios declarados chamam a atenção:

Para concorrer as vagas, os candidatos devem preencher os seguintes requisitos: ter idade entre 18 e 26 anos, o ensino fundamental completo e não podem residir em Natal. Os interessados devem procurar os guichês do Sine-RN, nas Centrais do Cidadão do interior do estado, munidos dos documentos pessoais, carteira de trabalho e comprovante de residência atualizado.¹⁶⁷

A matéria se preocupa em justificar que a exclusão dos residentes da capital se dá, por mais contraditório que pareça, pelo fato de as vagas serem destinadas para aquela cidade, onde era prevista a inauguração de uma unidade. Esse ponto é de suma importância para a nossa análise, pois mostra que o deslocamento dos funcionários é elemento fundamental para a empresa. Também chama a atenção o baixo nível de escolaridade exigido, assim como grande parte dos anúncios que coletamos, o perfil priorizado é de jovens entre 18 e 26 anos com ensino fundamental completo.

Outro critério também exigido está associado à situação familiar: ser solteiro ou solteira e não ter filhos. A Secretaria de Desenvolvimento e Assistência Social do município de Camboriú/SC, por meio do Programa Jovem Aprendiz, divulgou seleção para moradores entre 18 e 24 anos, com as características acima (solteiros, sem filhos, ensino fundamental completo) e com disponibilidade para trabalhar em Joinville e Florianópolis. A coordenadora do Programa se pronuncia a fim de incentivar a participação dos candidatos. O seu argumento defende que a

166 SERGIPE. NAT encaminha jovens do interior para seleções de emprego na capital e outros estados. Publicado em 24 de outubro de 2018. Disponível em: < <https://www.se.gov.br/noticias/inclusao-social/nat-encaminha-jovens-do-interior-para-selecoes-de-emprego-na-capital-e-outros-estados> > Acesso em 15 fev. 2019.

167 PROCURADORIA GERAL DO ESTADO. Publicado em 17 de julho de 2019. Disponível em: < <http://www.pge.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=206905&ACT=&PAGE=&PARM=&LBL=Matéria> > Acesso em: 10 mar. 2021.

saída daquela cidade pode trazer melhores chances profissionais: “É uma ótima oportunidade para os moradores de Camboriú, já que as vagas são para cidades vizinhas bem estruturadas, onde terão chance de crescimento profissional. A empresa está se comprometendo com os auxílios, justamente para o suporte necessário nessa mudança.”¹⁶⁸ Isso mostra que o poder público, ao usar sua autoridade para legitimar a política de recrutamento do Grupo Madero, acaba por atestar o fracasso do que seria de sua responsabilidade: criar condições de inserção e desenvolvimento profissional para os jovens da sua cidade.

Sendo uma oportunidade para primeiro emprego, sem necessidade de comprovação de experiência, essas ofertas geram grande interesse por parte dos jovens que estão em busca de experiência profissional. As palavras do coordenador de Trabalho e Emprego do município de Riachuelo/SE elucidam a situação:

A nossa maior dificuldade é inserir esses jovens sem experiência no mercado de trabalho. Eles receberam a notícia das vagas e ficaram entusiasmados e nos reunimos para passar informações acerca da documentação e dicas para a entrevista - também para quem pretende uma vaga em outras regiões do país¹⁶⁹.

As duas manifestações abaixo, de diferentes candidatos na cidade de Itaporanga/SE¹⁷⁰, também mostram o que os atrai até a vaga:

Essa é a primeira vez que participo da seletiva. Acho que essa parceria da Prefeitura com o Grupo Madero é maravilhosa, principalmente para os jovens que buscam a primeira experiência, pois as empresas hoje buscam mais quem possui uma experiência no mercado, e o Madero não, então isso é maravilhoso.

Eu achei uma boa oportunidade, muito bem organizado, uma excelente iniciativa da Prefeitura com o Madero pra ver se emprega os jovens da nossa cidade. Estamos precisando muito. Vim com a mente aberta para viajar, até porque eu não pretendo ficar aqui, pretendo ir para outro lugar com o objetivo de crescer profissionalmente.

Como vimos acima, a ausência de oportunidades de “crescimento profissional” é observada em cidades de ponta a ponta do país. Seja em Santa Catarina, que costuma ter os menores índices de desocupação do país, seja nos estados do Nordeste, que, historicamente,

168 VISSE. Programa Jovem Aprendiz de Camboriú divulga vagas de emprego da rede Madero. Publicado em 18 de outubro de 2018. Disponível em: < <https://www.visse.com.br/programa-jovem-aprendiz-de-camboriu-divulga-vagas-de-emprego-da-rede-madero/> > Acesso em: 29 jul. 2020.

169 Ibidem.

170 ITAPORANGA. Grupo Madero realiza seleção com jovens itaporanguenses pela 4ª vez. Publicado em 16 de janeiro de 2016. Disponível em: < <https://itaporanga.se.gov.br/2019/01/16/grupo-madero-realiza-selecao-com-jovens-itaporanguenses-pela-4a-vez/> > Acesso em 15 fev. 2019.

têm um padrão de desenvolvimento distinto¹⁷¹. Ali as chances de adentrar o mercado de trabalho em condições menos precárias, por meio do vínculo formal e um plano de carreira, por exemplo, são menores, o que aumenta a disposição dos jovens de saírem dos seus lugares de origem em busca desse objetivo.

Por outro lado, ao mesmo tempo em que a oferta do Madero atrai, também gera desconfiança. Pois, para efetivar esse deslocamento, a empresa oferece benefícios que vão além do alojamento/moradia. De modo geral, os anúncios destacam também o treinamento remunerado, alimentação (em alguns casos informa a frequência de três/quatro refeições diárias), plano de carreira, assistência médica e odontológica e desconto nos restaurantes da empresa. Em alguns deles chega-se a citar, nessa categoria, a carteira assinada (conforme a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT) e uniforme. O famoso ditado popular “*Quando a esmola é demais, o santo desconfia*” parece valer nesse caso e mostra o drama da escassez de oportunidades desse tipo. Isso explica a recorrência das explicações por parte das autoridades do poder público como forma de dar credibilidade às informações. Os receios em torno da veracidade delas são comuns entre esses jovens, que levam seus questionamentos para as redes sociais. Esse é o movimento que dá origem aos vídeos que encontramos no *YouTube*, feitos por aqueles que trabalham ou trabalharam no grupo com o intuito de compartilhar informações sobre o processo seletivo, as condições dos alojamentos e de trabalho e sanar dúvidas diversas que chegam até eles. O quadro abaixo mostra os vídeos mais visualizados de cada um dos canais analisados. Em comum, eles levam o termo “Madero” no título, o que demonstra a demanda existente em torno do tema¹⁷². Além das visualizações, impressiona o número de comentários que são gerados a partir desse conteúdo. Em geral, eles trazem novos questionamentos a partir do tema do vídeo ou imprimem a opinião da audiência.

171 Esse panorama sofreu alterações entre 2002 e 2010, em virtude dos investimentos públicos na região, período em que os índices de emprego destoam dos anteriores, atingindo crescimento acima da média nacional. Porém, isso se deu de forma limitada, sendo que nesse período o Nordeste teve apenas 1% de crescimento em sua participação na economia nacional (2000 a 2010) e manteve índices sociais abaixo da média nacional (ARAÚJO, 2014); a partir de 2015 enfrentou o arrefecimento no nível de empregos (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2016).

172 O caso do Canal de Maria é o mais marcante: enquanto o vídeo sobre esse tema teve mais de dezesseis mil visualizações, os demais, dedicados a outros conteúdos, têm uma média de mil e trezentas.

Quadro 3 - Dados dos vídeos mais visualizados de cada Canal

	Maria	Ana	Isaac	Gabriel
Data de publicação	13/12/2018	26/09/2019	20/12/2020	24/12/2020
Número de visualizações	16.884	7.751	11.810	2.044
Quantidade de comentários	643	349	423	98
Inscritos no canal	598	150	592	203

Fonte: Adaptado pela autora, com dados do *Youtube* coletados em 22/07/2022.

Num dos vídeos de Ana, a motivação declarada pela jovem para a criação desse conteúdo coincide com a dos demais canais analisados. A mensagem abaixo é veiculada de forma escrita no referido vídeo:

Dúvidas sobre o Madero! A mais é muito estranho uma empresa dar moradia serviço e disponibilidade de mudança de cidade sem ter uma experiência em qualquer área. Além disso pagar toda a viagem. Isso é estranho. Eu não teria coragem! Essas são as perguntas que mais ficam no ar pra quem não conhece a empresa. Daí na dúvida a pesquisa na internet vai surgindo. Como é trabalhar no Madero? Como funciona o alojamento. E assim são milhares de perguntas. Vou contar um pouquinho pra vocês sobre a minha história no Madero. (Ana, 12/09/2019).

No vídeo de Maria, encontramos relato de que, mesmo tendo sido informada sobre a oferta por uma amiga, ficou desconfiada: *“Eu fiquei com medo, fiquei com receio, mas mesmo assim eu fiz a entrevista.”* (Maria, 13/12/2018). E complementa que, para averiguar as informações, a sua mãe a acompanhou em algumas etapas do processo de seleção. A partir de sua experiência de trabalho, confirma: *“Eles dão alojamento sim. Não fiquem com medo. Quem quiser entrar no Madero eles dão alojamento. Dão moradia, dão alimentação. Não tem o que reclamar.”*

Apesar de todos os questionamentos, é somente no final de 2020 que a empresa publiciza oficialmente informações sobre a sua política de recrutamento e treinamento, por meio de material próprio. Isso acontece no vídeo “Centro de Treinamento e Moradias – Grupo Madero” (MADERO, 2020), publicado na mesma plataforma onde os vídeos dos funcionários são compartilhados, o *YouTube*, e veicula a seguinte mensagem:

A qualidade, a atenção aos detalhes e o cuidado estão presentes em tudo o que fazemos. E isso não é diferente quando o assunto é cada um de nossos colaboradores. Em Curitiba, Paraná, mantemos um Centro de Treinamento para recepcionar e capacitar os novos funcionários dos restaurantes, que chegam de diversos estados do Brasil por

meio de um transporte próprio oferecido pelo Grupo Madero. A maioria deles são jovens que estão em busca de uma primeira oportunidade de emprego ou de uma recolocação no mercado. Além dos treinamentos técnicos, todos recebem orientações sobre boas práticas, educação financeira, higiene e cidadania. **Durante o período de capacitação, os funcionários têm acesso a moradias exclusivas e confortáveis e à alimentação de qualidade que são fornecidas pelo Grupo Madero. Atualmente mantemos moradias em todas as cidades que temos restaurantes que também são utilizadas pelos colaboradores após a fase de treinamento.** Muito mais do que oportunidades de emprego criamos conexões e proporcionamos estruturas e ambientes próprios de desenvolvimento, cultura e responsabilidade social. Tudo feito com o propósito de fazer um mundo melhor. (MADERO, 2020 – grifo nosso).

Ganha destaque a associação da oferta de emprego com a oportunidade de desenvolvimento para jovens em busca de inserção profissional. Dentro desse princípio, o grupo defende que a política própria de treinamento tem um conteúdo que extrapola a formação técnica e se preocupa com noções de educação em geral e cidadania. A narrativa está colocada como forma de afastar questionamentos em torno do interesse e investimento da empresa para atração de um perfil de trabalhadores/as que geralmente são excluídos do mercado de trabalho.

O vídeo declara o público-alvo do recrutamento: “A maioria deles são jovens que estão em busca de uma primeira oportunidade de emprego ou de uma recolocação no mercado.” Mas, além disso, como demonstram as suas imagens, os jovens representados têm algo a mais em comum. A questão racial desponta ao percebermos que o vídeo dá destaque à exposição de jovens negros. Perante a desigualdade racial que caracteriza a inserção profissional no Brasil, podemos dizer que esse enfoque procura mostrar uma suposta preocupação com essa inclusão.

Em geral, a perspectiva que o grupo busca marcar nesse vídeo é a de que o que o leva a realizar tais investimentos é o “cuidado” pelos funcionários. No perfil do *Instagram* de Durski e diretores da empresa é comum encontrar publicações que reforçam esse argumento. Numa delas, Durski compartilha a foto publicada pelo diretor Guilherme Munaretto retratando um sobrado de padrão médio, em boas condições, em que diz “Oferecemos moradia para 100% do nosso time! Cuidados que dão orgulho @maderobrasil”¹⁷³. É uma forma de associar a política de alojamentos à preocupação em oferecer melhores oportunidades de emprego para os jovens de regiões com poucas oportunidades de inserção formal ao mercado de trabalho.

4.1.1 A política dos alojamentos: rotatividade e flexibilização da jornada de trabalho

Quais são, contudo, as razões concretas que estão na base da política dos alojamentos? Para responder essa indagação, além da análise que expusemos até aqui, seguiremos as pistas

173 *Printscreen Stories, Instagram* Júnior Durski (@juniordurski) do dia 14 de maio de 2021.

encontradas nas declarações do próprio Júnior Durski. Em palestras e entrevistas, ele não deixa de reafirmar como motivações a preocupação com a inclusão social e a autoidentificação com os jovens do interior: “*De quem vem do interior. Que é exatamente a minha origem, sabe? Eu sou meio Crocodilo Dundee.*” (DURSKI *apud* BOM GOURMET, 2018). Mas, para além disso, identificamos que sua justificativa mais frequente é a de que a busca por jovens do interior do país e, em específico, do Nordeste, é motivada pela condição precária de vida à qual, supostamente, estão acostumados. Em inúmeras ocasiões encontramos esse tipo de associação por parte do empresário, o que vem sendo reafirmado ao passar dos anos. Aqui o destaque é no que elas têm de vantajoso para o seu negócio:

Eu acho que esse pessoal do interior tem uma pegada mais forte. Eu acho que é mais sofrido. Porque é mais sofrido, então as coisas são mais fáceis.

[...]

Eu acho que cada vez mais é mais difícil ter funcionário bom, e o problema é que as pessoas não gostam muito de trabalhar mais. O pessoal do interior ainda gosta, sabe? O pessoal do interior gosta. Você vai lá tira o cabo da enxada da mão do cara e dá uma bandeja pro cara carregar no ar condicionado. Pô, isso é moleza, sabe? Tipo: “pô, eu tô tranquilo demais, isso aqui tá muito fácil pra mim.” (DURSKI, 2014).

Nessa entrevista de 2014, ele se refere aos trabalhadores de origem rural, numa comparação entre as atividades laborais que resulta na dicotomia entre as do campo, qualificadas como “pesadas”, e as urbanas, consideradas “leves”. Sobre esse debate, cabe revisitar a problematização feita pela pesquisadora Maria Ignez Paulilo (1987) sobre como esse recurso já fora utilizado internamente ao contexto rural, em que as agroindústrias e empregadores se aproveitavam da alcunha de “trabalho leve” dada às atividades realizadas pelas mulheres, em comparação àquelas realizadas pelos homens, para justificar o pagamento de menores salários a elas.

Numa publicação de 2021, Durski se refere especificamente à população do Norte e Nordeste. Usa novamente o argumento da precariedade do trabalho na região para justificar o grande potencial de desempenho como funcionários/as. Assim explica a preferência:

Nós temos vários restaurantes no Nordeste, e a gente tem uma medição aqui, a gente mede a qualidade dos restaurantes e faz até os campeões. [...] E os nossos restaurantes evidentemente tocados por nordestinos e nortistas são os que têm a melhor qualidade do Brasil. Melhor que a do Sul, melhor do que a de São Paulo. Por que isso? Porque lá no Nordeste, no Norte, as pessoas são mal treinadas. Sabe? Então a culpa não são deles [*sic*], são dos patrões que não sabem treinar e que acreditam numa coisa errada, num paradigma errado que não tem qualidade. **O nordestino e o nortista é muito mais trabalhador que o resto do Brasil. Até porque é fácil entender. O serviço é muito mais difícil.** A vida no Norte e no Nordeste é muito mais dura. Então quando você vai contratar alguém pra trabalhar no restaurante que você dá quatro refeições por dia; que você dá uniforme; que você dá residência e muito bem equipada pra que

ele possa ir trabalhar caminhando a pé; que você tem um plano de carreira muito bom; que ele vai trabalhar no ar condicionado porque dentro do restaurante tem ar condicionado. Ele vai fazer um trabalho sensacional. (DURSKI, 2021 – grifo nosso).¹⁷⁴

Em outro momento, associou a condição difícil dos trabalhadores nortistas e nordestinos também às questões climáticas da região. Numa postagem no seu perfil pessoal do *Instagram*, ao mostrar uma foto sua após uma partida de tênis numa cidade nordestina, onde se encontrava no momento, diz: “*É pra acaba!!! Os nordestinos são os maiores guerreiros do Brasil. Não é fácil trabalhar num calor destes, parabéns a todo povo nordestino e nortista, vocês são guerreiros demais!!!!*” (DURSKI, 20/02/2021).¹⁷⁵

Com isso, reforça outra concepção muito presente na sua narrativa e que serve para atribuir às características pessoais a razão do seu sucesso como empreendedor. Teriam sido as dificuldades enfrentadas na atuação como madeireiro, no Norte do país, que o prepararam para os desafios:

A vida lá é muito difícil, muito dura. Foram 15 anos muito duros. Que eu acho que aí tá a minha grande escola. Eu acho que a gente aprende na dificuldade, na facilidade dificilmente aprende alguma coisa, aprende na dificuldade. Eu sempre digo, quanto mais apanhá, mais engrossa o lombo e a coisa vai ficando mais forte e a pessoa vai aprendendo mais. (DURSKI, 2021).

Podemos ver aqui, mais uma vez, como a narrativa construída da trajetória pessoal é utilizada como recurso para justificar as suas concepções em relação à gestão de pessoas adotada pela empresa. A sua trajetória seria então exemplar do caminho que leva ao sucesso, por meio do trabalho árduo, passando por todas as dificuldades e privações de quem começa “por baixo”, e o levaram a edificar um império. Com sua proposta de emprego, defende que estaria abrindo aos funcionários a mesma possibilidade de crescimento que o fez chegar até o topo de uma grande empresa. O discurso meritocrático, associado ao empreendedorismo, é aqui reforçado e suas consequências são conhecidas: busca legitimar a desigualdade, atribuindo a ela uma responsabilidade individual, ao mesmo tempo que dá base ideológica para que ela se perpetue. Desvelando seu discurso, podemos ver a quão vantajosa é a existência da desigualdade regional, com que concentram alta precariedade laboral, num país onde ela já é estrutural.

174 DURSKI, Júnior. *Instagram*. Entrevista concedida ao perfil @drsimesilva. Publicado em 16 de junho de 2021. Disponível em: < <https://www.instagram.com/tv/CQMkcc1p5jM/> > Acesso em 16 jun. 2021.

175 *Printscreen* do *Stories, Instagram* Durski – 20/02/2021. Transcrição idêntica ao escrito original.

A questão que ainda está por ser desvendada, porém, é como a estratégia dos alojamentos incide na acumulação de capital da empresa. Em algumas passagens, Durski chega a mencionar a questão financeira, porém ela não aparece ainda como vantagem, somente como uma ação que não gera custos à empresa:

E aí vocês pensam: pois é, que bonzinho que é o cara. Que bonzinho nada! Sabe quanto me custa isso? Zero, nada! Por que que me custa nada? Porque quando eu dou o alojamento, e a gente tem o alojamento sempre muito perto do restaurante. Você aluga uma casa, duas, três casas. É bom não ser muito grande a casa porque quando você põe 45 piá lá dentro dá uma confusão danada. Então você aluga duas casa. Primeiro você aluga duas casa e não tem tanta gente. E sei lá, eu vou pagar, sei lá, vou pagar 4 mil reais de aluguel numa casa, ponho 20 pessoas. A gente tem se acertado com o Ministério Público do Trabalho, com sindicato, pra não ter problema. E é bom tá muito bem resolvido nessa parte aí detrás. Custa 4 mil reais, então eu tô pagando 4 mil reais eu não preciso pagar vale-transporte porque ele mora a 5 minutos da... do restaurante, então com o dinheiro do vale-transporte eu pago o aluguel. Não me custa nada isso. Então a gente cuida muito bem do nosso funcionário. Só por isso a gente pode trazer o pessoal do interior, porque a gente dá alojamento e a gente já domina isso. (DURSKI, 2014).

Nesse relato, a motivação é exposta como restrita à questão do vale-transporte. Essa pode ser válida para o caso dos trabalhadores da Fábrica Central, que usam transporte da empresa para o trajeto casa-trabalho. A situação deles é distinta da descrita até aqui, pois o recrutamento é local¹⁷⁶, na própria cidade de Ponta Grossa/PR, ou seja, são os trabalhadores que vão até o processo seletivo, por isso, em geral, já residem na região. No perfil pessoal de Kethlen Durski no *Instagram*, na seção “Madero Fábrica” podemos encontrar uma foto do interior de um ônibus do Madero em que diz: “Um dos ônibus que leva e traz os trabalhadores diariamente aqui da cozinha central... É amor e respeito ao nosso time!!!!”¹⁷⁷. Porém, é num aspecto específico dos alojamentos que está o seu ganho significativo e o impacto concreto sobre a cadeia produtiva. Eles estão voltados unicamente para os trabalhadores dos restaurantes, isso porque a dinâmica aí exige o funcionamento em dois momentos do dia, almoço e jantar, distantes entre si por uma considerável quantidade de horas, ou seja, uma intrajornada para além da permitida por lei. Por isso, em geral, os empregadores do setor precisam contratar duas equipes, uma para cada período. Durski utilizou-se de uma brecha legal que estabelece que, ao ter controle sobre o lugar onde seus trabalhadores moram, é possível pleitear a flexibilização da jornada de trabalho junto a órgãos reguladores do trabalho. Com isso, o intuito de Durski é

176 DC MAIS. Madero abre 100 vagas de emprego em indústria de Ponta Grossa. Publicado em 24 de setembro de 2020. Disponível em: < <https://dcmais.com.br/ponta-grossa/madero-abre-100-vagas-de-emprego-em-industria-de-ponta-grossa/> > Acesso em: 10 mar. 2021.

177 *Printscreen Instagram* Kethlen Durski - dia 25/08/2020. Disponível em: <https://www.instagram.com/stories/highlights/17849630621021375/>.

manter uma mesma equipe para atender os dois períodos, o que resulta na diminuição de quase metade no número de trabalhadores/as em cada operação. Em 2021, Durski explicita sua estratégia:

Custa muito menos, muito menos, tipo assim, 20% a menos do que o Vale-transporte que nós teria que pagar. Então com o dinheiro do Vale-transporte que nós não precisamos pagar porque eles vão a pé e a gente faz o acordo com o sindicato, homologa no Ministério do Trabalho, pra não ter problema trabalhista nenhum. Com o dinheiro do Vale-transporte que nós não precisamos pagar, nós pagamos o aluguel. E ainda sobra um pouco. Com isso nosso *turn-over* diminuiu muito porque a pessoa pensa antes de sair: “Puxa, mas se eu sair daqui...” ou se algum colega de trabalho convidar pra ir trabalhar com ele: “olha, eu não vou porque você vai me dar residência? Não vou. Então eu não posso ir.” mas então com isso esse é uma diminuição de custo, mas esse é muito pequeno no total. Qual é a maior? A maior de todas que num restaurante que nós temos 50 empregados, o restaurante da nossa categoria com o mesmo faturamento, vamos dizer aqui que vou vender 900 mil reais, tenho 50 funcionários. O outro restaurante da mesma categoria e do mesmo estilo do nosso e com garçons e tal, ele vai precisar de pelo menos 90. Nós temos 50, ele vai precisar de 90. (DURSKI, julho/2021).¹⁷⁸

Em uma única política, a de alojamentos, Durski, além de ter um ganho efetivo ao comparar com os custos que teria com o pagamento de vale-transporte, ainda consegue resolver dois dos principais entraves ao lucro do setor de restaurantes. Um deles é amenizar a rotatividade (*turn-over*), já que diminui as chances de o trabalhador encontrar outro emprego que lhe garanta sustentar uma nova moradia. O outro é ampliar a intrajornada de cada funcionário, o que é chave para a flexibilização da jornada diária de trabalho e, assim, ter uma única equipe de funcionárias/os à disposição da unidade ao longo de todo seu horário de funcionamento. Isso só é possível graças ao deslocamento que provoca e que, portanto, se torna central para a garantia dessas contratendências do setor. Durski traz mais detalhes sobre o cálculo da intrajornada:

Por que que ele vai precisar de 90? Porque nós fazemos o acordo com o sindicato e homologamos no Ministério do Trabalho que a nossa intrajornada pode ser maior que duas horas. [...] E tá certo porque se você não dá residência ele tem que pegar o ônibus ir duas horas de novo até em casa e daí voltar com mais duas. São quatro horas que ele vai ficar de descanso dentro do ônibus. Quer dizer, ele vai ter meia hora de descanso. Então tá certo, mas quando nós damos um alojamento, uma residência a 10 minutos, 15 minutos caminhando a pé, então aí sim ele pode ir pra casa, descansar, fazer um curso, estudar alguma coisa. Então nós temos uma redução de custo de mão de obra muito grande. [...] A mesma equipe trabalha no almoço e no jantar porque a nossa intrajornada é estendida e autorizada pelo sindicato e pelo Ministério do Trabalho porque eles entendem que é um benefício que ele pode ir pra casa a pé e estudar, descansar e voltar. Então ele não vai ficar no transporte urbano. E outra coisa é que o nosso pessoal acaba ganhando quase o dobro do que aquele empregado do

178 DURSKI, Júnior. Publicado em 30 de julho de 2021. *Instagram*. @juniordurski. Disponível em: < https://www.instagram.com/tv/CR7OiGkpoRj/?utm_medium=copy_link > Acesso em: 30 jul. 2021.

restaurante que tem duas equipes porque a nossa gorjeta é dividida só entre as 50 pessoas, não entre os 90 que seriam. Então toda a gorjeta do almoço e do jantar divide em mais ou menos pela metade das pessoas, eles ganham o dobro da gorjeta. Sabe? Então são soluções assim que a gente foi encontrando pra poder ter uma margem maior. (DURSKI, julho/2021).¹⁷⁹

Ao afirmar “se você não dá residência ele tem que pegar o ônibus, ir duas horas de novo até em casa e daí voltar com mais duas”, o empresário calcula o tempo gasto em locomoção do trabalhador durante o intervalo. Afirma, com isso, a estratégia do alojamento como vantajosa para o seu funcionário, argumento que pesa junto às instituições com as quais negocia: dar um “alojamento, uma residência a 10 minutos, 15 minutos caminhando a pé, então aí sim ele pode ir pra casa”, além de ganhar “quase o dobro” porque divide as gorjetas com uma equipe menor que a dos restaurantes concorrentes. O objetivo principal do recurso dos alojamentos é revelado: “Então nós temos uma redução de custo de mão de obra muito grande”.

Os altos índices de rotatividade têm origem na característica precariedade do trabalho no setor de alimentação fora do lar, cujos indicadores incluem os baixos salários, intensificação do trabalho, as condições de trabalho degradantes e ausência de perspectiva de ascensão profissional. A média de rotatividade entre os restaurantes é de 73% (2017) e no ramo *fast-food* é ainda maior, chegando a 150%¹⁸⁰. O que é um problema para garantir o controle sobre a produtividade do trabalho, além dos custos rescisórios. Frear essa tendência é um desafio que empresários do ramo buscam superar, o que se pode conferir pelo grande número de dicas na *internet* sobre como diminuir a rotatividade, principalmente de garçons¹⁸¹. Com as estratégias descritas, o Madero consegue atingir a surpreendente taxa de 20% (2021)¹⁸², segundo declarações próprias, muito abaixo da média do setor. A preocupação por parte dos empregadores com um cenário que facilitar ao trabalhador encontrar novos empregos explica a posição otimista de Durski em relação às mudanças políticas e econômicas pós-Golpe 2016. O aumento do desemprego, a crise, e, mais recentemente, a pandemia, levam o trabalhador a ter oportunidades mais escassas de emprego formal, e assim a aceitar baixos salários e condições

179 FOODCOBRASIL. Publicado em 30 de julho de 2021. *Instagram*. Disponível em: < https://www.instagram.com/tv/CR7OiGkpoRj/?utm_medium=copy_link. > Acesso em: 30 jul. 2021

180 Fonte: CESTPRET. Disponível em: <http://www.cestpret.com.br/o-turnover-existente-no-mercado-gastronomico/> > Acesso em: 31 maio 2021.

181 Ver, por exemplo: GOOMER. Disponível em: < <https://blog.goomer.com.br/diminuir-rotatividade-de-garcons/> >; FOOD CONNECTION. Disponível em: < <https://www.foodconnection.com.br/empreendedorismo/como-reduzir-rotatividade-de-funcionarios-no-restaurante-mdc>. Disponível em: <https://www.mdc.com.br/sem-categoria/como-reduzir-a-rotatividade-de-funcionarios-no-seu-restaurante/> >; CESTPRET. Disponível em: < <http://www.cestpret.com.br/o-turnover-existente-no-mercado-gastronomico/> >; e EXAME. Disponível em: < <https://exame.com/negocios/exodo-de-funcionarios-do-mcdonalds-expoe-rotatividade-do-setor/> > Acesso em: 31 maio 2021.

182 Ibidem.

precárias para permanecer empregado. Seriam esses aspectos externos à empresa que potencialmente ajudariam a manter os índices de rotatividade baixos que, no caso do Madero, aliados a aspectos internos, a estratégia dos alojamentos, acena para um panorama ainda mais favorável.

4.1.2 Os alojamentos e suas possíveis implicações para os jovens

Dada a centralidade da política dos alojamentos, podemos observar a constante preocupação da empresa em mostrar ou mencionar a qualidade das condições deles. No vídeo institucional citado anteriormente, as imagens retratam um ambiente organizado, com equipamentos eletrônicos e móveis em bom estado, e jovens confraternizando na sala e cozinha da residência. Podemos observar que a mensagem sugere uma atmosfera de vivência universitária, o que pode ser uma estratégia para atrair os jovens que estão em idade própria para esse nível de ensino. Assim, o Grupo Madero oferece um substitutivo, o emprego, mas com roupagem universitária no que se refere à possibilidade de ascensão profissional e a experiência das residências compartilhadas. O que faz sentido num contexto de grandes obstáculos para o acesso do jovem a uma matrícula na educação superior: menos de 20% dos jovens entre 18 e 24 estão matriculados; apenas 17,4% das pessoas com mais 25 anos têm diploma, e a grande maioria das matrículas existentes, 78,5%, estão concentradas na rede privada (Instituto SEMESP, 2021). Podemos inferir que a empresa se utiliza das aspirações comuns a jovens nessa idade, para além do emprego formal, para convencê-los a mudar-se de cidade: sair da casa dos familiares (independência financeira e maior autonomia) e a experiência de viver numa cidade de maior porte e, supostamente, com maiores oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Se então, como acabamos de defender, a política de alojamento só é possível graças ao deslocamento dos trabalhadores, podemos afirmar aqui que o deslocamento, por sua vez, só é possível graças à condição juvenil deles. O processo de recrutamento como um todo, desde a definição das regiões de origem e dos requisitos exigidos, é estruturado para garantir esse perfil: ensino fundamental, sem filhos, idade até 29 anos, algumas vezes menos, disponibilidade para trabalhar em qualquer cidade do país, de preferência sem experiência. O apelo “universitário” do vídeo é mais um indício da intencionalidade em atrair esse público e associar a experiência de trabalho à formação profissional.

Alguns aspectos da vida nas residências, porém, o vídeo institucional não explica e se convertem em dúvidas frequentes que chegam aos canais dos funcionários-*youtubers*. Sobre essas questões, os seus relatos confirmam que há gastos que são divididos entre os moradores, como as taxas básicas (água e luz) e, no caso de apartamento, também o condomínio; que, caso desejem ter acesso à *internet*, precisam buscar por conta própria. E, quanto às questões frequentes sobre a divisão entre homens e mulheres, informam que as residências são, em geral, mistas, porém com quartos separados por sexo.

Existem também outras versões sobre as condições de habitação oferecidas pelo Madero. Encontramos nos vídeos feitos por funcionários, e também nos do próprio empresário, comentários que questionam a qualidade dos alojamentos, seja pela distância do local, pela segurança ou pela forma de organização. O texto reproduzido abaixo foi publicado como comentário numa *live* que tinha Durski como convidado¹⁸³:

devia avaliar mais de perto a situação das moradias, pois a que eu estou da mais de 35 minutos de caminhada, um percurso extremamente perigoso, inclusive uma colega foi assaltada essa semana, acabamos saindo no prejuízo, pois chamamos uber muitas vezes porque temos medo. Na entrevista a recrutadora diz máximo de um quilômetro, aqui andamos mais de três faça chuva ou faça sol. Já encaminhei a situação para o sr e para supervisor, mas nada foi feito. Atenciosamente.

Considerando que os turnos de trabalho se encerram a partir das dez horas da noite, chegando até a passar da meia-noite, a questão da segurança dos funcionários está, indiscutivelmente, em questão para o retorno aos alojamentos, já que é realizado a pé, como atesta a própria empresa.

Nos vídeos feitos por funcionários/as, um deles traz a reclamação quanto à localização, distante de serviços básicos, com trajeto sem iluminação:

era seguro, só que era escuro, era um bairro próximo a estradas de terra, era muito parado, não tinha nada perto, não tinha um mercadinho, uma barbearia, uma escola, nada! Somente o *shopping* realmente. E se a gente quisesse fazer compras ou era no *shopping* ou tinha que ir mais longe, no centro da cidade ou do atacado, enfim, tinha essa desvantagem. (Isaac, 20/12/2020).

É curioso que a busca por uma barbearia de menor custo também é citada noutro caso, sugerindo que deve ser um serviço necessário para a manutenção do emprego. Dessa vez, porém, remete a uma situação grave, essa busca foi o estopim para o desaparecimento de um

183 Ibidem.

funcionário¹⁸⁴. Trata-se de um jovem sergipano em treinamento na cidade de São Paulo. Segundo relatos dos seus colegas de moradia, o jovem saiu à procura um barbeiro numa localidade mais afastada porque na região da moradia, um bairro considerado nobre, o custo era alto. Desde então não haviam mais visto o rapaz. A reportagem mostra o desamparo dos familiares em relação à situação. O jovem tinha apenas um familiar em São Paulo, que “soube do sumiço quase que por acaso, em uma postagem na rede social.” A pessoa é entrevistada e, chorando, suplica: “seja vivo ou seja morto, a gente só quer ele de volta. Independentemente de qualquer coisa, a gente só quer ele.” Os responsáveis pelo jovem ainda se encontravam em Sergipe, o pai aguardava a compra da passagem conforme promessa da empresa. A família reclamava que havia sido informada apenas três dias depois do desaparecimento, o que alegam ter-lhes impedido de tomar rápidas providências. A matéria do programa televisivo Cidade Alerta, da Rede Record, não informa o nome da empresa, mas ao mostrar o crachá do rapaz prontamente se identifica. Existe o registro de outro caso de desaparecimento de funcionário em treinamento, dessa vez em Curitiba, e envolvendo um jovem carioca¹⁸⁵. A matéria afirmava que há 10 dias não se tinha notícias dele, a última indicava que tinha sido visto no centro da cidade, próximo ao Centro de Treinamento. O pai e outro familiar estavam na cidade para fazer as buscas, com passagem e hospedagem por conta da empresa.

Além da localização das residências, os casos acima denunciam os impactos do distanciamento familiar. Em alguns vídeos, ele é narrado como uma das questões mais difíceis enfrentadas pelos jovens. Uma das questões que chegam até um dos funcionários-*youtubers* é sobre “como é ficar longe da família?”. Assim ele responde:

Acho que essa é a parte mais difícil pra todo mundo, né? Porque, tipo, eu praticamente tipo nasci aqui no [estado de trabalho], mas tava morando no [estado de residência] quando eu entrei no Madero, agora as minhas irmãs tão voltando aqui pro [estado de trabalho] então aqui ficou tudo mais fácil. Tipo a minha família toda tá aqui. Mas tem gente que vem do Nordeste, Bahia. Vem gente de muito longe, entendeu, pra trabalhar na empresa. Tipo é pesado. Você trabalha 6 por um, trabalha seis dia e folga um dia. Então, assim, é foda pra todo mundo, mas com o tempo assim você acostuma. Dá saudade? Dá. E tipo chamada de vídeo, chamada normal, não é a mesma coisa que você tá lá com a família. Mas pensando que você assim tá longe da família [parte

184 CIDADE ALERTA RECORD. Mistério em Paraisópolis: jovem desaparece após ir à barbearia em comunidade de SP. *Youtube*. Publicado em 22 de outubro de 2020. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=ljEaMDondVA> > Acesso em 11 fev. 2021.

185 TRIBUNA PR. Jovem carioca desaparece durante período de treinamento em Curitiba. Publicado em 21 de agosto de 2017. Disponível em: < <https://tribunapr.uol.com.br/noticias/curitiba-regiao/jovem-carioca-desaparece-durante-periodo-de-treinamento-em-curitiba/> > e CIDADE ALERTA RECORD. Mistério em Paraisópolis: jovem desaparece após ir à barbearia em comunidade de SP. *Youtube*. Publicado em 22 de outubro de 2020. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=ljEaMDondVA> > Acesso em 11 fev. 2021.

incompreensível] maior. Então aos poucos as coisas vão se acertando. Se fosse você vinha ficava só um pouco, só um tempo, e ia embora. (Gabriel, 25/07/2021).¹⁸⁶

Em relação à distância das famílias, é preciso considerar que o deslocamento de trabalhadores num país de dimensão continental como o Brasil implica uma mudança significativa para a vida dos trabalhadores e suas famílias, e pode impedir o acesso entre eles. Podemos chegar a ter um deslocamento de 3.200 quilômetros, como no trajeto Belém-Curitiba, com custos proporcionais à distância. Sabemos que muitas famílias não têm como arcar com os gastos de uma viagem dessas caso necessitem retornar por algum problema ou demanda não prevista.

Noutro relato, um ex-funcionário expõe o sentimento de desamparo em que a situação o colocou:

E assim, apesar de eu não reclamar no trabalho, mas eu errei quando eu ia pra casa e eu confiava em algumas pessoas pra desabafar. Então, cuidado, né. Eles falam sempre: “não confie nas pessoas, elas não são seus amigos”. Mas **eu sentia essa necessidade de confiar porque eu tava longe de tudo, eu tava longe de todos. E eu queria ter amigos.** Então meio que fica a dica. (Isaac, 20/12/2020 – grifos nossos).

Sua narrativa revela também o clima de desconfiança presente na convivência nos alojamentos. Num dos vídeos, feito por Gabriel, cujo título traz esse tema, ele relata que vive com mais 25 pessoas numa mesma residência, e alguns problemas frequentes que enfrentam por conta dessa situação: alimentos que são consumidos sem anuência, descuido com a limpeza, uso de bebidas, entre outros (Gabriel, 25/07/2021). Alguns meses depois, o mesmo funcionário grava um vídeo para mostrar a sua nova moradia, o que indica que as mudanças são frequentes, e revela:

Hoje vai ser o vídeo mostrando a moradia que eu tô agora atualmente. Que aqui a gente mora todo mundo junto. Acho que tem só... o quê? Um coordenador e o gestor que não mora aqui. A gente mora todo mundo junto. É gerente com base, todo mundo misturado. Daí tipo a gente aqui acho que é trinta pessoas. Trinta? É, trinta, trinta e duas. Não sei ao certo. (Gabriel, 20/02/2022).

Além da quantidade significativa de pessoas que vivem numa mesma residência, o relato chama a atenção pela convivência compulsória entre funcionários que têm cargo de chefia e aqueles que fazem parte da equipe de base, no momento do dia que deveria ser reservado à vida particular: “É gerente com base, todo mundo misturado.” No vídeo de Isaac, ao responder um

186 Mantendo o princípio já declarado em relação às fontes dos vídeos, optamos por ocultar as referências aos estados do funcionário em questão.

comentário sobre essa questão, ele confirma a informação: “Sim, onde eu fiquei todos morávamos na mesma casa, porém os líderes tinham o quarto dos líderes e seus próprios banheiros.” (Isaac, 20/12/2020). A hierarquia da esfera de trabalho é, assim, prolongada para o tempo de não trabalho, o que impõe a esses jovens uma condição de desgaste emocional que passa a fazer parte do seu cotidiano.

Podemos dizer que o que os jovens fazem na busca por uma vaga no Madero é uma “empreitada de considerável risco” (BRAGA, 2012, p. 84), seguindo a afirmação de Ruy Braga ao referir-se à migração de nordestinos para São Paulo, fruto do processo de industrialização da região metropolitana da cidade, em meados do século XX. Naquele contexto, a estratégia era incumbir os filhos solteiros mais velhos da tarefa de abrir o caminho para a vida no Sudeste, enquanto o restante da família garantia o lugar de origem para o retorno, se necessário. A possibilidade de migrar com subsídios (passagem, moradia e trabalho) é determinante para a análise desses processos no interior de países e também no caso de migrações internacionais. Michael Hall (2009) aponta para as possibilidades de que esse seja um fator fundamental para a decisão de famílias pobres, quando da inexistência de parentes já instalados no lugar de destino. No caso do Madero, a empresa resgata essa estratégia e a internaliza, como política institucional, tanto da própria empresa quanto dos parceiros do poder público: uma espécie de institucionalização do processo. Se o perfil que busca nas cidades do interior do país, em especial do Nordeste, é de jovens que tenham disponibilidade de morar fora do estado ou em outras cidades, isso pode ser entendido pelas famílias como possibilidade de reeditarem esse processo migratório; dessa vez, com garantia de emprego formal e moradia.

Observar esse processo a partir do prisma da tríade família, trabalho e migrações como “um ‘lugar’ analítico fecundo para análise de trajetórias de vida” possibilita compreender a importância que historicamente a instituição familiar assumiu nesse processo e a sua permanência: a “centralidade da ‘família’ enquanto projeto coletivo para ‘melhorar de vida’.” (SANTOS JR.; THIBES; MENEZES, 2019, p. 675). Conforme já havia sido observado por Eunice Durham (1978), existe um padrão tradicional de migração que tem a família como sustentáculo, assim “os migrantes conseguem se deslocar com o **suporte da rede de pares, e são movidos pelo desejo de ‘melhorar de vida’ no moderno mundo urbano**, o que exige a aquisição de novos códigos de conduta que convivem ou entram em tensão com os antigos.” (2019, p. 678 - grifo nosso).

A inovação da estratégia do Madero está também em romper esse padrão tradicional. São jovens, adolescentes, que vão sozinhos, e a empresa se presta a assumir o papel que a família historicamente assumia. A motivação da migração se mantém, mas o suporte é

centralizado pela empresa. Mesmo assim, foi possível observar que familiares que continuam nos lugares de origem mantêm a função de garantir um lugar de retorno se a adaptação não for bem-sucedida, conforme já apontava Braga (2012). Isso se confirma nos casos dos quatro funcionários-*youtubers* que analisamos. Cada um deles, por motivações distintas, relata ter retornado à casa dos familiares em algum momento: por conta da demissão sem justa causa; no período de suspensão do contrato na pandemia; de licença médica e, ainda, no caso de quem pediu demissão.

Em termos gerais, o monopólio sobre a residência dos trabalhadores pode ser entendido como mecanismo de controle sobre a sua mobilidade e sobre a esfera da reprodução da vida dos trabalhadores. Já utilizado em outros contextos no país, como demonstra a análise da vila operária criada pela Companhia de Tecidos Paulista (CTP), em Pernambuco, no início do século XX, a partir da qual Alvim e Leite Lopes (1994) identificam uma série de fatores que criam uma “forma de dominação industrial” que serve para manter os trabalhadores cativos em relação ao emprego e imobilizados frente à participação sindical. Além disso, possibilita a extensão do controle patronal para além do espaço da produção, o intuito é avançar sobre a esfera da reprodução dos trabalhadores (LEITE LOPES, 1988). Os autores identificam também um importante elemento adicional ao observar a presença “em carne e osso” do próprio empresário em eventos cerimoniais junto aos trabalhadores, o que, na leitura deles, significa o reforço dessa dominação por meio de “uma encenação teatral do poder pessoal do patrão à qual esses trabalhadores de origem rural estavam habituados há muito tempo.” (ALVIM; LEITE LOPES, 1994, p. 105-106). Embora com especificidades, o caso da CTP nos dá importantes pistas sobre a experiência do Madero. A busca por trabalhadores oriundos do campo e o apelo ao poder patriarcal do patrão caminham juntos. Se considerarmos que os primeiros trabalhadores dos restaurantes de Durski foram recrutados na sua cidade natal, onde o sobrenome da família é ligado a figuras que por anos ocuparam cargos no poder municipal, o vínculo de dominação é potencializado. Soma-se a isso a particularidade dessa estratégia ao forçar a convivência dentro da mesma residência de funcionários com cargos superiores na hierarquia de poder no interior da empresa. A presença de uma chefia na esfera da vida privada é impeditiva para qualquer articulação que possa vir a surgir para enfrentar a piora nas condições de trabalho.

Além disso, a política de alojamentos traz consigo um efeito que, dentro da nossa perspectiva, é dos mais impactantes: impõe que, enquanto estiverem vinculados à empresa, os trabalhadores estejam em uma **condição permanente de migrantes**. Ela é fundamental para o sucesso da investida do Grupo Madero, já que, tomados os elementos levantados anteriormente

no seu conjunto, expõe os trabalhadores a uma situação de vulnerabilidade. No contexto brasileiro, há uma forte associação entre tal condição e a degradação do trabalho e violações legais. O fenômeno do trabalho escravo contemporâneo tem como uma de suas bases a fragilidade do trabalhador migrante, tanto nacional quanto estrangeiro (DO PRADO; COELHO, 2015). E quando consideramos a migração feminina o quadro é ainda mais grave, pois soma-se a exposição à violência de gênero e a exploração sexual (SCOTT, 2011). Em relação ao caso do Madero, podemos dizer ainda que a condição juvenil também é fator de risco para esses funcionários.

Essas reflexões nos ajudam a entender a complexidade da transformação na trajetória de vida dos trabalhadores recrutados pelo Madero. O deslocamento que são levados a fazer pode lhes parecer, à primeira vista, uma possibilidade de superar o círculo familiar, enraizado no interior do país, em busca de ascensão social. Para a empresa, essa mesma motivação é canalizada para angariar uma força de trabalho cativa, a fim de evitar a rotatividade, diminuir o montante de trabalhadores/as necessário para o funcionamento de cada unidade e dificultar a articulação sindical.

Estamos tratando de jovens, com desejo de “melhorar de vida”, mas sem experiência profissional, e que são colocados numa situação de ausência de apoio familiar próximo e que vão morar com colegas de trabalho, algumas vezes até mesmo com aqueles com cargos de chefia. Assim, acabam por entrar numa condição de grande dependência da empresa. Consideramos esse elemento de fundamental importância para o sucesso do objetivo da empresa. Por isso entendemos que o resultado desse processo é uma espécie de *desterritorialização programada*, para além do deslocamento ou migração, pois, mais que uma mudança de espaço, trata-se de retirar esses jovens da rede de relações sociais, políticas, culturais e, não menos importante, relações de afeto que lhes dão apoio. Assim, ampliamos o entendimento do impacto para a vida desses jovens, tornando possível visualizar a situação de maior vulnerabilidade a que estão sujeitos no trabalho e no local de moradia.

O que o grupo inaugura com essa estratégia está relacionado com raízes históricas da formação da classe trabalhadora brasileira, em que a mobilidade da força de trabalho foi constitutiva (BARBOSA, 2016), e que nas últimas décadas passa a ser tendência internacional. Esse deslocamento espacial para funções menos qualificadas de mão de obra mais barata tornou-se mais frequente a partir da década de 1970, e corresponde ao processo de maior mobilidade do capital e da força de trabalho. Em comum, essa força de trabalho tinha o fato de ser jovem e grande parte feminina (HUWS, 2007), de onde vêm os processos de feminilização e juvenilização do trabalho precário. Isso se dá tanto no âmbito global quanto local.

Globalmente, segue o intuito de buscar atrair a força de trabalho advinda da periferia rural, impactada pelo empobrecimento fruto do processo de mecanização do campo e exclusão dos pequenos produtores. No âmbito nacional, no caso do Brasil esses elementos marcam a formação da classe trabalhadora, o que é ainda mais impactante ao considerar que se trata de país de dimensão continental.

Com o advento do trabalho digital, esse movimento foi intensificado e provocou novos fenômenos. Seguimos o caminho aberto por Ursula Huws (2007), quando identifica um processo de *duplo desenraizamento* dos empregos na nova divisão internacional do trabalho, que corresponde à intensificação e ampliação de “um movimento de trabalho em direção a pessoas; um movimento de pessoas em busca de trabalho”, ou ainda, um “movimento sem precedentes de gente e de empregos ao redor do mundo” (HUWS, 2007, s/p). Esse movimento teria selado três categorias de empregos: os “fixos” (relativo às características das atividades que executa: em tempo real, com espaço geográfico determinado), os “errantes” (refere-se principalmente ao trabalho digital, sem necessidade de fixação espacial) e uma mista, referente a situações profissionais que aliam essas duas primeiras, o emprego “fragmentado”, em que as atividades fixas e errantes se entrecruzam, sem fronteiras claras entre umas e outras: “experiência fraturada de espaço e de tempo” (*Ibidem*). O que ela observa e aponta, com alguma ironia, é que a maior parte dos empregos fixos é preenchida por trabalhadores errantes. Uma luz sobre o que vemos no caso do Madero: estamos falando de trabalhadores errantes em busca de empregos fixos, que aceitam a volatilidade da sua condição pela promessa de estabilidade. Assim, vivem na tentativa de combinar situações opostas.

Contudo, é preciso considerar que tais trabalhadores ainda se veem pelo prisma do privilégio. Nas suas cidades de origem, as ofertas para primeiro emprego e com carteira assinada são raridade. Isso permite à empresa construir a narrativa de que oferece uma oportunidade única, o que vemos ser reproduzido nos vídeos no *YouTube* pelos próprios jovens e nos comentários feito a eles. A grande procura por informações sobre as seleções e os resultados das etapas dá a dimensão do significado dessa oportunidade para eles. A conexão histórica da estratégia do Grupo Madero também se expressa na sua relação com o processo de proletarização da população rural brasileira, como mostram os elementos que a constituem, elencados por Florestan Fernandes:

A migração para outras regiões, em busca do assalariamento nas ocupações tradicionais; a tentativa de penetrar no *mundo urbano*, de classificar-se dentro dele e de ter acesso a seus privilégios; a identificação positiva com a proletarização, vista como ascensão social e também como privilégio; a superestimação do estilo de vida operário; etc.; são os mecanismos pelos quais se concretiza a conciliação dos

“condenados do sistema” com sua ordem sócio-econômica. (FERNANDES, 1968, p. 79).

Durski reedita esse processo, adaptado às condições de sua época, por meio do qual, busca trabalhadores que estejam acostumados a uma vida dura, de muitas carências, que se adaptem facilmente às atividades; em suma, que sejam gratos pela oportunidade quase inacreditável para o lugar de onde vieram.

4.2 AS CONDIÇÕES DE TRABALHO A PARTIR DOS DADOS SOBRE ROTATIVIDADE, REMUNERAÇÃO E JORNADA DE TRABALHO

Quais os impactos da estratégia de gestão de pessoas do Grupo Madero sobre a configuração da sua força de trabalho? Para analisar essa questão, tomamos como referência os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), por meio da qual tivemos acesso a informações quanto à rotatividade, jornada de trabalho, distribuição das ocupações e média salarial, bem como o perfil predominante dos funcionários da empresa (escolaridade, idade, raça/etnia).

Ao sistematizar os dados disponíveis encontramos uma dificuldade. Existe mais de um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) referente aos restaurantes do Grupo Madero. Isso muda a partir de 2013, com a criação de novo cadastro, dessa vez como Sociedade Anônima e com o nome MADERO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A., que passa a concentrar os vínculos empregatícios. O levantamento dos CNPJs foi realizado por meio de buscas na internet que se referiam ao nome “Madero”. Para saber se o número encontrado correspondia ao real, cotejamos o número de frequência de funcionários, o que se refere a cada vínculo que fora registrado na base, com os valores declarados pela empresa e por Durski na imprensa. Ao final chegamos a um conjunto de cinquenta e oito cadastros referentes à marca (cuja listagem está disponível na Tabela 1 – Anexo).

Na tabela abaixo, temos a seguinte evolução em relação aos números totais de funcionários do grupo, entre 2011 e 2018:

Tabela 4 – Crescimento do número de frequência do Grupo Madero (UF) – em % - Brasil (2011-2018)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total	549	942	950	1406	2328	2731	4311	7706
Crescimento em %		71%	0,8%	48%	65%	17%	58%	79%

Fonte: Adaptado pela autora, com dados da RAIS (2020).

Em relação ao número de restaurantes, a empresa divulgou os seguintes números: 2012, com sete restaurantes; 2014, com 42; 2016, com 84 e 2017, com 124 (DURSKI, 2017). Conforme tabela acima, os dois últimos anos da série mostram a intensificação da expansão da rede em relação aos vínculos. Temos que os dois momentos de maior crescimento deram-se entre 2013 e 2016, com aumento de 187% e, posteriormente, entre 2016 e 2018, atingindo o crescimento de 182%. Das possíveis explicações para esses dois momentos de alta expansão, apontamos que em 2016, como já citado, a empresa cria um novo registro no CNPJ, assumindo como atividade principal não mais “restaurantes e similares”, como no seu primeiro registro, mas o “Fabricação de Produtos de Carne”, incluindo também as atividades de comércio de alimentos. Em relação ao segundo período, temos as declarações de Durski pela decisão de priorizar a expansão do número de restaurantes e também das movimentações no mercado financeiro para conseguir financiamento junto a empresas de fundos de investimento.

4.2.1 Os dados da rotatividade

As taxas globais de rotatividade no mercado de trabalho brasileiro costumam acompanhar as oscilações da conjuntura econômica. O *caráter pró-ciclo econômico* fica evidente quando comparados os números e tipos de desligamentos entre um período de expansão e de retração desse mercado (DIEESE, 2017). Estudos do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), a partir desses dados relativos ao período de 2002 a 2014, considerado de expansão, mostram maior dinamismo em relação a desligamentos e admissões: registra-se um aumento do número de *demissões sem justa causa*, dobrando seu volume, e, ainda mais expressivo, o incremento das *demissões a pedido do trabalhador* que, nesse mesmo período, mais que triplicaram; já em 2015, com a retração, esse último apresenta queda de 25% em relação ao ano anterior. Isso mostra que, numa conjuntura favorável, aqueles trabalhadores com remuneração média baixa têm mais oportunidades para buscar empregos com melhores salários e condições de trabalho.

Esse cenário nos permite entender a coerência das manifestações de Durski sobre a vantagem da retração do mercado de trabalho para seu negócio. Vimos aqui que, em termos gerais, a maior oferta de mão de obra impacta diretamente na rotatividade, diminuindo-a, assim favorável ao objetivo da empresa.

Lembramos que as taxas de rotatividade do Grupo Madero, segundo declarações de Júnior Durski e da empresa, estão entre 15% e 20%, consideradas muito abaixo do setor. Para

confrontar com os dados registrados pela empresa na RAIS, tomemos por base a tabela abaixo, que apresenta o conjunto das movimentações referente aos desligamentos.

Tabela 5 – Desligamentos e Não Desligamentos de empregados do Grupo Madero, por motivo – Brasil (2011-2018)

	ANO								Total
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
NÃO DESLIGADO NO ANO	61,0 %	48,2 %	41,8%	47,9 %	46,4%	45,3%	39,0%	37,2%	41,7%
Rescisão com justa causa por iniciativa do empregador ou servidor demitido	,5%	,2%	,4%	,6%	,3%	,3%	,7%	1,0%	,7%
Rescisão sem justa causa por iniciativa do empregador	14,9 %	16,3 %	25,4%	18,7 %	19,2%	20,4%	11,9%	11,0%	14,8%
Término do contrato de trabalho	3,8%	,4%	3,7%	2,9%	3,3%	3,8%	2,1%	1,0%	2,2%
Rescisão com justa causa por iniciativa do empregado - rescisão indireta								,0%	,0%
Rescisão sem justa causa por iniciativa do empregado ou exoneração a pedido	19,7 %	24,1 %	23,7%	20,0 %	17,6%	12,0%	11,8%	13,0%	14,8%
Transferência de empregado entre estabelecimentos da mesma empresa ou para outra empresa, com ônus para a cedente			3,3%	8,0%	4,0%	,1%	3,7%	,0%	1,9%
Transferência de empregado entre estabelecimentos da mesma empresa ou para outra empresa, sem ônus para a cedente		10,7 %	1,8%	1,8%	9,1%	18,1%	30,9%	36,4% *	23,8%
Falecimento						,0%	,0%	,0%	,0%
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Fonte: Adaptado pela autora, com dados de RAIS (2020).

Antes de chegar à taxa de rotatividade, cabe comentar algumas alterações significativas presentes na Tabela. Em números médios, o montante de funcionários *não desligados* no ano de referência é o mais significativo entre as categorias, apresentando a média de 41,7% no período. Tomando a sua progressão ao longo dos anos, também é o que apresenta uma das maiores oscilações: 2011 alcançava 61%, e em 2018 diminuiu para 37,2%. Isso, porém, não

significa que o seu contrário, no caso, o número de *desligados* tenha aumentado. Ao observar as categorias relativas às *transferências* vemos que elas também sofreram intensa alteração, passando de 10,7% em 2011 para 36,4% em 2018, com média do período de 25,7%. Somando ambas as médias (*não desligados* e *transferências*) chegamos a 67,4%, bem próximos da porcentagem inicial dos *não desligados*. Isso, de imediato, mostra a relação entre ambas.

Isso pode ser explicado a partir da proposta metodológica do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, conforme indicação de D'Ávila e Bridi (2015), para definir a taxa de rotatividade *descontada*. Segundo o DIEESE (2017, p. 11), ela “expressa o montante dos desligamentos motivados por iniciativa do empregador, excluindo do cálculo os desligamentos a pedido do trabalhador, mortes e falecimentos, bem como as transferências – que, a rigor, não são desligamentos, posto que são seguidas por uma readmissão”. Partindo desse entendimento de *transferências*, entendemos o movimento acima descrito.

Para o cálculo da rotatividade, tendo em vista que no nosso caso não consta nenhum registro de desligamento por falecimento ou morte, somamos as rescisões com e sem justa causa por iniciativa do empregador. Tomados esses números em separado, observamos que apresentaram forte queda nos dois anos que se seguiram a 2016, com média 12,3% entre 2017 e 2018; enquanto que, entre 2011 e 2016, a média chegou a 19,5%, com pico de 25,8% no ano de 2013. O ano de 2017 também foi significativo em relação às *transferências*. Nesse quesito salta-se de 18,1% em 2016 para 34,6% em 2017 e 36,4% em 2018. Em todo o período, a taxa de rotatividade *descontada* foi de 15,5%. Se tomarmos também as categorias *Não desligados* e *Transferências* em conjunto, já temos que o número de trabalhadores que permaneceu vinculado à empresa a cada ano se manteve estável.

A partir desses cálculos, confirma-se a surpreendente taxa de rotatividade informada pela empresa nos meios da imprensa. Esse feito que chama a atenção do setor de restaurantes mostra a eficácia dos recursos de contratendência do *turnover*¹⁸⁷ que tratamos anteriormente, a desterritorialização dos jovens e a adoção dos alojamentos.

Sabemos que o Grupo Madero já tinha taxas baixas de rotatividade mesmo com mercado de trabalho em expansão. A retração econômica é favorável por permitir manter esse nível com a vantagem de poder diminuir os custos com a força de trabalho, o que podemos confirmar ao observar as mudanças em relação à remuneração e distribuição das ocupações.

¹⁸⁷ Expressão em inglês para se referir à rotatividade no meio empresarial.

4.2.2 Sobre a remuneração e a falácia do plano de carreira

O assunto remuneração está associado a outro dos recursos contratantes à alta da rotatividade: o plano de carreira. Aqui a nossa busca pelos dados da RAIS tem o intuito de conferir o impacto dessa política sobre os custos da empresa com a folha de pagamento da força de trabalho.

De acordo com os anúncios das seleções e as declarações dos jovens nos vídeos analisados, bem como é de praxe no setor de hotelaria e gastronomia, a definição do salário se baseia nos pisos regionais das categorias que, por sua vez, são definidos a partir das convenções coletivas dos respectivos sindicatos. Existem, portanto, diferenças salariais conforme as regiões, mas que não chegam a ser significativas. Considerando a cidade de Curitiba, onde o Madero iniciou os trabalhos e ainda se concentra a maior parte de suas unidades¹⁸⁸, o piso salarial para a categoria era de 1.220 reais entre maio de 2017 e abril de 2019¹⁸⁹, o que corresponde ao salário recebido em 2018¹⁹⁰, conforme Tabela 9.

As ocupações com maior volume de vínculos no Grupo Madero fazem parte dessa categoria (Tabela 3 – Anexos). Na tabela abaixo, concentramos essas e ainda a de Alimentador de Linha de Produção, ocupação que segue outra regulamentação, visto que se refere à atividade fabril.

Tabela 6 – Principais ocupações do Grupo Madero – Brasil (2011-2018)

Ocupação/A no	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total em %	Remuneração Nominal Média (2018)
Garçom	27,9%	26,1%	18,7%	24,0%	21,5%	21,6%	21,9%	22,2%	22,2%	1286,16
Cozinheiro Geral	27,3%	22,9%	22,0%	19,3%	17,6%	10,4%	1,6%	20,0%	15,1%	1175,71
Auxiliares nos Serviços de Alimentação			,2%	,6%	1,4%	11,0%	28,5%	13,1%	12,3%	1370,06

188 Dos municípios que possuem unidades do grupo, em relação ao ano de 2018 Curitiba concentrou a maior parte delas, seguida de Ponta Grossa/PR, São Paulo, Rio de Janeiro e Balneário Camboriú (vide Tabela 2 - Anexos).

189 Convenção Coletiva 2017/2019, do Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro, Meios de Hospedagem e Gastronomia de Curitiba e Região e Sindicato das Empresas de Gastronomia, Entretenimento e Similares do Município de Curitiba. Disponível em: <
<http://www3.mte.gov.br/sistemas/mediador/Resumo/ResumoVisualizar?NrSolicitacao=MR055893/2017>>
 Acesso em: 19 out. 2021.

190 Considerando que o salário mínimo para o ano de 2018 foi de 954 reais, o piso salarial a que nos referimos não chega a 1 salário e meio.

Gerente de Restaurante	2,9%	3,9%	6,1%	2,6%	4,0%	7,3%	5,6%	5,9%	5,4%	3267,37
Alimentador de Linha de produção	3,6%	4,2%	5,6%	6,5%	8,9%	6,8%	4,3%	3,2%	4,9%	1414,79
Cumim	,4%		,1%	,1%	,0%		3,3%	8,3%	3,8%	1191,08
Recepcionista, em Geral	4,4%	4,6%	3,5%	3,2%	3,5%	4,3%	5,8%	2,5%	3,8%	1282,75
Atendente de Lanchonete				,6%	,3%	3,9%	3,8%	4,1%	2,9%	1421,26
Chefe de Cozinha			,5%	,6%	1,3%	3,4%	3,4%	2,8%	2,4%	2306,05
Faxineiro	2,6%	2,2%	2,1%	1,9%	1,7%	2,3%	2,5%	2,3%	2,2%	1444,11
Barman	2,2%	2,5%	2,4%	1,7%	3,0%	3,2%	1,9%	1,6%	2,1%	1344,69
Operador de Caixa	2,4%	3,6%	1,6%	1,8%	2,3%	2,3%	1,3%	,8%	1,5%	1446,49
Cozinheiro do Serviço Doméstico		1,1%	2,1%	3,1%	7,1%	2,5%	,0%		1,5%	1440,90
Gerente Administrativo	,2%	1,4%	2,3%	3,1%	4,1%	2,2%	,8%	,3%	1,4%	6712,39
Motorista de Carro de Passeio	3,1%	4,8%	3,4%	3,1%	2,0%	1,3%	,0%	,3%	1,2%	1732,17
Supervisor Administrativo	,5%	,4%	,3%	,4%	1,1%	1,8%	1,4%	1,2%	1,2%	4596,12
Inspetor de Qualidade	,2%	,4%	1,8%	1,6%	1,2%	1,0%	1,0%	,9%	1,0%	2525,77
Cozinheiro de Carnes	3,6%	3,6%	3,1%	1,8%	1,8%	1,4%	,2%	,1%	1,0%	1589,72
Outros ¹⁹¹	18,8%	18,2%	24,2%	24,0%	17,1%	13,4%	12,8%	10,5%	14,2%	
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	

Fonte: Adaptado pela autora, com dados de RAIS (2020).

Considerando as funções mais numerosas em 2018, no caso, Cozinheiro Geral, Garçom, Auxiliar nos Serviços de Alimentação e Cumim (função que corresponde ao auxiliar, aprendiz ou ajudante de garçom), temos que, pelo menos, 63,6% dos funcionários têm remuneração média nominal de 1.255 reais (conforme Tabela 6), mostrando ser essa a média nacional dos pisos regionais do setor paga pelo Grupo Madero.

Em relação à proporção das ocupações, a Tabela 6 chama a atenção para o aumento do volume de contratados na função de *Cumim e Cozinheiro Geral*, nos anos de 2017 e 2018; o inverso acontece no caso de *Auxiliar nos Serviços de Alimentação, Alimentador de Linha de Produção e Recepcionista em Geral*. Ao analisar as remunerações médias de cada um deles,

191 Agrupadas em “Outros” as ocupações que atingiram percentual menor que 1,0 para o período.

evidencia-se que o aumento corresponde às ocupações com remuneração mais baixa, e a queda, àquelas com remuneração maior. Isso aponta para a hipótese de que a empresa alterou a qualificação dos seus funcionários admitidos naqueles anos a fim de diminuir os custos com folha de pagamento.

Um importante incremento na remuneração do setor é o recebimento da gorjeta e a taxa de 10% de serviço. No caso do Paraná, ela não era paga integralmente até outubro de 2012, e passou a ser corrigida a partir de 2014, por conta de uma ação coletiva impetrada pelo Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro, Meios de Hospedagem e Gastronomia de Curitiba e Região (Sindehotéis). Por conta disso, o grupo teve que ressarcir funcionários e ex-funcionários prejudicados.¹⁹² Sobre o caso, Durski declara, em nota publicada pelo grupo:

Realmente repassávamos somente parte da taxa de serviço arrecadada aos funcionários, isso porque existiam e existem muitos custos sobre esta arrecadação dos 10% da taxa de serviço, como impostos, taxas de cartões de créditos e eventuais cancelamentos de recebimentos [...] não existia e não existe ainda hoje uma legislação que regulamente o assunto da cobrança dos 10%. (DURSKI *apud* GAZETA DO POVO, 10/03/2014).

Um tempo depois, vimos que essa taxa passa a ser usada pela empresa como recurso de valorização remuneratório. Isso fica claro quando Durski afirma, mais recentemente, que os seus funcionários a recebem num montante maior que o de outros restaurantes. Isso por conta do número menor de funcionários que tem em cada unidade, se comparado aos concorrentes: “Então toda a gorjeta do almoço e do jantar divide em mais ou menos pela metade das pessoas, eles ganham o dobro da gorjeta. Sabe?” (DURSKI, julho/2021)¹⁹³. Lembramos que a explicação de como Durski consegue ter metade dos funcionários se comparado aos concorrentes se dá pela política dos alojamentos que permite a flexibilização da jornada. É sob essa condição que recebem um valor em taxas e gorjetas, supostamente, acima da média.

Em relação às ocupações da Fábrica Central, a remuneração média se mantém próxima a que vimos até aqui, o que podemos observar pela remuneração paga ao *Alimentador de Linha de Produção*, conforme Tabela 10. Os anúncios de vagas para a Fábrica também permitem confirmar essa informação. Segundo um deles, de setembro de 2020¹⁹⁴, ao anunciar a oferta de cem novas vagas, informa um salário próximo a 1.400 reais. Os critérios exigidos pela empresa

192 GAZETA DO POVO. Madero terá que ressarcir funcionários que não receberam 10% da taxa de serviço. Publicado em 10 de março de 2014. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/madero-tera-que-ressarcir-funcionarios-que-nao-receberam-10-da-taxa-de-servico-1s1ncht3jqbj14qocdet481u6/>. > Acesso em: 05 maio 2021.

193 Ibidem.

194 Ibidem.

seguem o padrão das vagas para as ocupações dos restaurantes, com a exceção da disponibilidade para trabalhar em outra cidade, já que as seleções são realizadas na mesma cidade onde está localizada a Fábrica, pois nela não há necessidade de flexibilizar a jornada de trabalho da mesma forma que nos restaurantes. A matéria também informa que até aquele momento são 590 funcionários empregados somente na Fábrica, com a previsão de expansão de cem vagas.

Ao tomarmos os dados que apresentamos nessa seção em conjunto com o volume geral de funcionários, temos que os anos de 2017 e 2018 confirmam um momento de expansão da empresa somado à reestruturação das ocupações. Como vimos anteriormente, houve aí também uma queda no volume de rescisões e aumento das transferências. Em síntese, esse reordenamento interno garantiu uma expansão associada à redução média de custos com folha de pagamento. O que significa, em termos práticos, que não há uma política efetiva de progressão da carreira, como propagam os anúncios da empresa. A oferta de um plano de carreira se baseia na possibilidade remota de se ascender aos limitados cargos de chefia. As remunerações, portanto, não ultrapassam o piso salarial do setor, equivalente a pouco mais de um salário-mínimo para o ano de referência, e seguem o padrão do setor de serviços e ramos que exigem menor grau de qualificação do trabalho.

4.2.3 Jornada de trabalho: uma dimensão em conflito

A jornada de trabalho no Grupo Madero é definida pela distribuição das ocupações nos restaurantes, que é subdividida em duas classificações: a chamada *Equipe de base*, que inclui o setor de atendimento e cozinha, e a *Equipe de liderança*, composta pelos chefes de cozinha, coordenadores, gerentes e gestores.

Segundo os relatos nos vídeos feitos pelos funcionários e os diálogos ali expostos, sabe-se que a jornada de trabalho da equipe de base se define entre 7 horas e 20 minutos e 8 horas, com a possibilidade de horas-extras que, também segundo essa fonte, são frequentes e complemento importante na remuneração final.

Em relação à equipe de liderança, a jornada ampliada parece ser comum, segundo declaração de Durski:

[...] em cada restaurante eu tenho um sócio-convidado, ele cuida só daquilo, ele tá lá o tempo inteiro. Ele é o meu cara dentro do restaurante cuidando da qualidade. Então assim que a gente faz expansão. Então assim que a gente cuida da qualidade. [...] O Emerson é meu sócio lá no Palladium, então **ele tá lá das 9 horas da manhã às onze**

horas da noite. Ele cuida pra mim. O Allan cuida do Batel, é o único restaurante dele.” (DURSKI, 2014, grifo nosso).¹⁹⁵

Como já pontuado anteriormente, a palavra sócio é meramente retórica, pois trata-se de um funcionário celetista que recebe cerca de 5% dos rendimentos da unidade pela qual é responsável, desde que atingidas as metas (DURSKI, 2014, 2018). Caso isso não ocorra, existe a penalização: “se houver reclamações e caso o índice de satisfação do consumidor fique abaixo dos 96%.” (SBVC, 2018)¹⁹⁶. A sua jornada de trabalho, portanto, costuma ultrapassar as 8 horas diárias, conforme citação acima, chegando a ficar até 14 horas à disposição da empresa. Essa informação nos foi confirmada em entrevista:

[...] Equipe de Liderança não existe carga horária, a gente não bate ponto. Então é como se fosse um funcionário comissionado. Aí o funcionário comissionado não bate ponto, mas ele ganha um adicional no trabalho. (Entrevista 1, 04/11/2019).

Mesmo a jornada da equipe de base não é fixa. Nos vídeos de um mesmo funcionário, Gabriel, observamos que seus horários foram alterados ao longo do tempo. Em fevereiro de 2021, afirma: “eu sou base, eu trabalho sete horas e vinte, daí entro meio-dia, faço quatro horas de intervalo, sai uma e meia volto cinco e meia [*conta nos dedos*], é, certo, volto cinco e meia e vou até onze e vinte da noite”. Alguns meses depois, em agosto, ao ser perguntado sobre a jornada, responde que trabalha das cinco da tarde até uma e meia da manhã, com uma hora e dez minutos de janta.

Segundo tais relatos, as horas-extras podem ser recorrentes. Esse é o conteúdo da crítica exposta abertamente por Isaac (20/12/2020) ao alegar não ter recebido pelas horas-extras trabalhadas. Ademais, Gabriel menciona que, com a pandemia, houve mudança nesse sistema. Se antes elas formavam parte da remuneração, a partir daquele momento passa a vigorar o banco de horas. Destaca quando o funcionário tem uma soma positiva de horas a receber: “Você tem coisa positiva, eles tipo fica dando umas folgas pra você assim quando der pra abater, outra forma você trabalha menos pra abater pra você ficá diminuindo.” (Gabriel, 24/02/2021). A sua declaração expressa um elemento comum às relações trabalhistas no país: a definição sobre a realização e compensação das horas de trabalho para além da jornada são decididas de forma autocrática pelos empregadores (BRAGA, 2012; DAL ROSSO, 2017). São, também, formas de uma “flexibilidade pré-regulamentada” (DAL ROSSO, 2017, p. 49), advindas de um processo de regulamentação do trabalho que é particular ao Brasil, pois incorporou mecanismos

195 Ibidem.

196 Ibidem.

específicos para o seu descumprimento. Gabriel complementa: “Tá todo mundo espalhado. Tem gente que tá em casa no banco de horas, tem gente que foi pra fora [*para outra unidade*] pra trabalhar.” (Gabriel, 24/03/2021).

Aqui vemos também confirmado o prolongamento da intrajornada. O horário de saída e retorno é variável, a depender do que a chefia definir para o dia de acordo com o movimento no restaurante. Isso significa que, na prática, o funcionário permanece, pelo menos, doze horas à disposição da empresa, mas recebendo apenas por aquelas em que está no local de trabalho. Os comentários aos vídeos em torno dessa questão têm teor crítico ao apontar que a extensão do intervalo acaba por gerar mais cansaço, em vez de cumprir a função de descanso, ou por tomar todo o tempo do seu dia: “Madero é uma empresa muito boa, mas infelizmente é o tipo de empresa que te prendem a eles, viver só pra eles, aquele intervalo que eles dão lá e só pra deixa a pessoa mais cansativa, seria muito melhor trabalhar direto.”¹⁹⁷

Tal prolongamento, como vimos anteriormente, é peça-chave para garantir a margem de lucro da empresa e só é possível por meio da sua política de alojamentos, fazendo cumprir outras funções que motivou experiências passadas de vilas operárias no país, conforme estudo de Leite Lopes (1979, p. 58) sobre como a proximidade com a fábrica “serve de argumento à administração da fábrica para exigir horas-extras de seus operários” e “também é um elemento importante do estado de prontidão permanente para o trabalho que tornam-se submetidos os operários”. A implementação do prolongamento da intrajornada é conflituosa e motiva numerosos processos jurídicos contra o grupo. Num deles, aberto em 2018, a recorrente requer o pagamento das horas-extras referentes ao intervalo intrajornada que era superior às duas horas máximas permitidas pela CLT. O que a empresa nega alegando ter feito acordo individual para ampliação da intrajornada. Assim expõe, conforme sua versão, como a jornada da reclamante era distribuída:

[...] trabalhava em jornada semanal de quarenta e quatro horas, cumprindo o horário das 11h40 às 22h30, com intervalo intrajornada de três horas e trinta minutos, e das 13h30 às 23h55, com intervalo intrajornada de três horas e trinta minutos, havendo acordo individual escrito autorizando a ampliação do intervalo intrajornada para além de duas horas diárias, não sendo desrespeitado o art. 71 da CLT.¹⁹⁸

197 Comentário ao vídeo de Isaac (publicado em 20/12/2020).

198 TRT. Disponível em: <https://trt-17.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/621760780/recurso-ordinario-trabalhista-ro-10851720175170005/inteiro-teor-621760787>. Acesso em: 14 out. 2021.

Noutro processo, de 2017, o juiz responsável declara ter sido comprovado que a reclamante cumpria intrajornada superior ao permitido em lei¹⁹⁹.

Em 2021, a representação da empresa, ao se defender da acusação de extensão indevida da jornada, argumenta:

Em que pese a total ausência de controle de jornada, a parte reclamante tinha total liberdade na prestação dos serviços, sendo observada a folga semanal com horários que poderiam variar conforme sua melhor conveniência, mas sempre dentro do limite legal de 44 horas semanais e com 01 (uma) hora ou mais de intervalo, geralmente laborando das 09h00min às 18h00min ou, em algumas ocasiões, das 10h40min às 22h00min com quatro horas intervalares, sempre a critério próprio do reclamante e de forma totalmente variável.²⁰⁰

Independentemente da questão em juízo, as declarações da empresa revelam a elasticidade da jornada de trabalho que varia, inclusive, entre turnos do dia (manhã e tarde para tarde e noite). O recurso do prolongamento da intrajornada mostra que: “O processo de flexibilização das horas assinala apenas a especificidade de a distribuição das horas laborais ser maleável, não implicando a sua diminuição.” (DAL ROSSO, 2017, p. 11). Isso cumpre o objetivo de “impedir tempos perdidos e evitar gastos de contratação de mão de obra em tempo contínuo” (Idem, Id., p. 11-12).

A definição da intrajornada é dependente de acordos coletivos com sindicatos ou, como vimos aqui, de acordos individuais, o que entendemos como uma provável consequência da Reforma Trabalhista aprovada em 2017 que, por sua vez, levanta suspeitas quanto ao poder de negociação real do funcionário frente ao empregador.

4.3 PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO: FAIXA ETÁRIA, SEXO, RAÇA/ETNIA E ESCOLARIDADE

Sobre o perfil da força de trabalho do Madero, confirma a prioridade dada a faixas etárias consideradas jovens, com uma média entre 25 e 27 anos de idade em todo o período analisado:

199 TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO. Processo nº 0001638-49.2017.5.17.0010 – TRT 17 – Espírito Santo. Disponível em: < <https://trt-17.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/829408094/rot-16384920175170010/inteiro-teor-829408294> > Acesso em: 14 out. 2021.

200 TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO. Processo nº 0000837-62.2020.5.09.0007 – TRT 9 – Paraná. Disponível em: < <https://www.trt9.jus.br/basesjuridicas/exibirJurisprudencia.xhtml> > Acesso em: 20 out. 2021.

Tabela 7 – Idade dos empregados/as do Grupo Madero – Brasil (2011-2018)

ANO	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
2011	549	16	56	24,58	7,118
2012	942	16	56	25,31	7,117
2013	950	17	61	27,32	8,445
2014	1406	15	63	27,13	7,967
2015	2328	16	60	26,70	7,036
2016	2731	17	60	26,49	6,672
2017	4311	16	58	25,69	6,502
2018	7706	15	69	25,05	6,215

Fonte: Adaptado pela autora, com dados de RAIS (2020)

Quanto ao sexo, uma grande desproporção é observada, com predomínio da mão de obra masculina, com média de 66% de homens para 34% de mulheres. Ao analisar as ocupações mais expressivas dentro do grupo, vemos que apenas a de garçom e cumim são tradicionalmente associadas ao gênero masculino, o que indica que essa não seja a determinante para explicar tal diferença. Ao contrário, as ocupações que envolvem a cozinha e alimentação em geral são tradicionalmente associadas ao trabalho feminino. Nossa hipótese é a de que, por conta da vulnerabilidade social intrínseca à situação das mulheres, o risco do deslocamento imposto a esses jovens é maior para elas, o que pode influenciar tanto a posição da empresa em priorizar homens ou a decisão das jovens por não disputar as vagas.

Em relação à raça/etnia, os dados apontam para um crescimento expressivo da proporção dos *pardos e pretos*, conforme categorias de referência usadas pela RAIS.

Tabela 8 – Empregados do Grupo Madero por raça/etnia – Brasil (2011-2018) %

	ANO								Total
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
INDÍGENA		,2%	,2%	,1%		,2%	,2%	,0%	,1%
BRANCA	89,3%	92,1%	83,8%	89,8%	93,2%	93,6%	63,8%	33,8%	64,5%
PRETA	1,3%	,4%	,9%	2,0%	2,2%	2,3%	10,3%	5,5%	4,9%
AMARELA	,2%	,1%	1,6%	,6%	,3%	,1%	,1%	,0%	,2%
PARDA	8,2%	6,5%	5,7%	2,6%	1,1%	1,4%	24,0%	57,9%	27,5%
NÃO IDENT.	1,1%	,6%	7,8%	4,8%	3,2%	2,4%	1,7%	2,7%	2,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Adaptado pela autora, com dados de RAIS (2020)

Em 2011, quando o montante de funcionários/as correspondia a 549 indivíduos, 89,3% deles eram considerados *brancos*. Em 2018, quando a empresa já conta com 7.706 vínculos, a porcentagem deles cai para 33,8%. Dentro dessa série, o momento que apresenta a maior mudança é a partir de 2017.

A evolução da proporção de negras e negros (número obtido pela soma das parcelas *parda e preta*) na empresa passa de 9,5% em 2011 para 63,4% em 2018. Repete-se aqui o momento de inflexão: 2017 e 2018, marcando, novamente, esse período como o de maior impacto sobre a configuração da força de trabalho do grupo. Em 2016, o registro de brancos correspondia a grande maioria (93,6%), o que muda acentuadamente em 2017, e chega em 2018 com apenas um terço do total. A partir desse ano a maioria passa a ser de pardos. Uma possível explicação para esse significativo aumento da parcela negra remete ao perfil da “superpopulação relativa” (BARBOSA, 2016) e da “massa marginalizada” (MOURA, 1996), cuja origem remete ao período colonial, e que é acionada pela empresa nesse momento como fonte de sua mão de obra²⁰¹.

Em relação à escolaridade, observamos que, apesar de buscar atrair jovens com ensino fundamental, a escolaridade majoritária está acima disso.

Tabela 9 – Escolaridade dos empregados do Grupo Madero – Brasil (2011-2018) - %

	ANO								Total
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
ANALFABETO			,1%	,1%	,1%	,1%	,0%	,0%	,1%
Até 5º ano INC.	1,3%	1,3%	,9%	,6%	,2%	,2%	,2%	,1%	,3%
5º ano CO FUND.	,9%	1,0%	,3%	,1%	,0%	,1%	,1%	,0%	,1%
6º a 9º FUND.	2,7%	3,3%	3,2%	,7%	,7%	1,2%	1,2%	,4%	1,0%
FUND. COMPL.	10,2%	7,9%	4,9%	2,5%	2,2%	3,4%	2,5%	1,3%	2,7%
MÉDIO INCOMP.	12,0%	11,0%	7,2%	2,3%	4,0%	6,0%	5,9%	3,8%	5,1%
MÉDIO COMPL.	66,8%	64,6%	68,0%	83,1%	82,0%	77,8%	80,6%	86,3%	81,0%
SUP. INCOMP.	1,5%	3,1%	4,1%	1,8%	2,2%	2,7%	2,7%	2,2%	2,5%
SUP. COMP.	4,6%	7,9%	11,2%	8,7%	8,4%	8,3%	6,7%	5,7%	7,1%
MESTRADO					,1%	,1%	,1%	,1%	,1%
DOUTORADO			,1%		,0%				,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Adaptado pela autora, com dados de RAIS (2020)

²⁰¹

Tal questão é objeto de análise na parte 5.2 deste trabalho.

Em todo o período, temos uma maior presença de funcionários com *ensino médio completo*. Há, porém, uma significativa mudança ao longo dos anos. Se em 2011 essa proporção era de 66,8%, o ano de 2018 já registra um crescimento para 86,3%, quase 20 pontos percentuais (p.p.) a mais. O ano de 2014 é o mais expressivo das mudanças, com aumento de 15 p.p. em relação ao ano anterior. Também é nesse ano que os níveis abaixo da escolaridade ensino médio incompleto têm a maior alteração: ao todo, em 2011, somavam 27,1%, quase um terço da força de trabalho; em 2014, eram apenas 16,6%, uma queda de 10,5 p.p. Até 2018 esse processo se amplia, fechando o ano com apenas 5,6% dos funcionários com ensino médio incompleto.

Já em relação ao *ensino superior completo* existe uma curva de crescimento até o ano de 2013, com posterior decréscimo, situação semelhante ao *ensino superior incompleto*.

Não é possível aqui chegar a um parecer definitivo sobre tais alterações, mas algumas hipóteses aventadas são, por um lado, o aumento da escolaridade no país, e, por outro, a crise econômica que se assevera a partir de 2015 e que permite que empregadores elevem seus critérios de contratação e “escolham” dentre os candidatos aqueles com maior grau de instrução. A crise pode levar os jovens a se candidatar a vagas que são abaixo das suas possibilidades e os coloca numa situação de sobrequalificação, ou seja, executam atividades que exigem grau de instrução abaixo daquele que eles têm, p que é típico de estruturas laborais caracterizadas pelo excedente de força de trabalho (SOUSA, 2020).

Outro fato é que, independentemente da escolaridade dos contratados, os critérios exigidos nas seletivas expressam que para o Madero uma população abaixo da escolaridade básica é conveniente ao negócio. Isso significa que os conhecimentos e habilidades necessários para a execução das atividades podem ser garantidos pelo treinamento oferecido pela própria empresa.

Além disso, as condições para que os funcionários possam elevar a sua escolaridade são escassas se permanecerem no Madero. Em primeiro lugar, como acabamos de ver, porque não é interessante à empresa. E depois, porque a própria flexibilidade laboral a que estão sujeitas essas trabalhadoras/es impõe entraves a qualquer vínculo que exija dedicação de um turno diário (como o escolar), isso por conta da elasticidade e imprevisibilidade da jornada de trabalho.

4.4 COMO FICA A CONTINUIDADE DOS ESTUDOS PARA ESSES JOVENS?

Como vimos, a empresa exige apenas o ensino fundamental completo, o que nos faz perguntar se são garantidas as condições para que esses funcionários possam dar continuidade a sua formação escolar.

Esse dilema é trazido pelos próprios jovens. Nos comentários dos vídeos do *YouTube* está presente a preocupação com a possibilidade de estudar e trabalhar ao mesmo tempo. Reproduzimos abaixo diálogos que tratam do tema²⁰²:

Diálogo 1:

P1²⁰³: Quem faz faculdade teve alguma dificuldade?

P2: Também queria saber. ?

P3: Sim! Os horários é difícil, vc precisa ter tempo para estudar e as vezes não consegue o cansaço é o dobro, trabalhe no madero mas junto dinheiro!!!²⁰⁴

Diálogo 2:

P1: Mulher eu faço faculdade tu acha que consigo continuar estudando se caso eu for trabalhar no grupo Madero?

P2: Também tô com essa dúvida, a minha tá sendo online acho que não teria problema

P1: eu fiz a seleção e não me ligaram a moça da entrevista me falou que seria difícil eu ficar porque eu estudo e o curso não tem nada haver com o restaurante. Decepcionada com isso porque eles deveriam dar uma chance pros jovens porque a gente trabalhar para subir na vida e evoluir.

P2: amanhã é minha entrevista então nem vou dizer que faço faculdade, vou só dizer que terminei o ensino médio e estou parado buscando uma oportunidade.

P1: melhor.²⁰⁵

Diálogo 3:

P1: eu fiz entrevista em Jaboatão dos Guararapes dia 10/10 a mulher deu o prazo de 2 meses para ligar, se não ligasse dentro desses 2 meses poderia tentar de novo, mas acho que não vou tentar mas não, porque já fui 2 vezes para essa seleção. Vou ficar me humilhando não.

P2: na hora da entrevista pessoal você deixou claro que queria viajar? Disse que tinha intenção em fazer faculdade ou algum curso? Geralmente eles não ligam pra quem tem vontade de fazer faculdade. Eu sou de ecife [Recife] tbm, fiz a seleção ontem (4/12) em Jaboatão, tô aguardando.²⁰⁶

Diálogo 4:

202 A reprodução está tal qual se encontra nos comentários dos vídeos, sem nenhuma correção ortográfica. Apenas nos casos em que os erros não permitem compreender o conteúdo é que nos permitimos incluir a correção entre colchetes.

203 A sigla “P” refere-se a perfil, e foi utilizada para definir qual é o interlocutor responsável por cada fala.

204 Vídeo de Maria, publicado em 13/12/2018.

205 Vídeo de Ana, publicado em 26/09/2019.

206 Ibidem.

P1: Vou fazer entrevista próxima semana e se der certo eu irei tmb, fico um pouco apreensiva.

P2: Eu já vi outra vez para garçom mas não fui porque estava fazendo faculdade. A entrevista é super simples.²⁰⁷

Essas conversas mostram que o deslocamento provocado pelo Madero, as próprias condições de trabalho e as jornadas colocam em risco a continuidade da formação. Diante disso, os jovens veem-se diante do dilema de escolher entre um e outro: ou emprego, ou estudo. Não deixam de procurar estratégias para contorná-lo: trabalhar como meio de guardar dinheiro para seguir com os estudos posteriormente ou, em último caso, ter que ocultar a condição de estudante para garantir a vaga.

Nas poucas oportunidades para formação superior que o grupo oferece, algumas permitem que o candidato esteja cursando uma graduação, desde que seja na modalidade Educação a Distância, por conta das viagens necessárias para o exercício da função. É o caso da vaga para coordenador de restaurante: além de exigir experiência, mesmo que seja informal ou em outro ramo, o maior impeditivo está em relação à formação: “possuir ensino superior completo cursando ou trancado. (Cursando precisa ser EAD e pelo menos 1 ano de curso ou trancado precisa ter cursado no mínimo 1 ano).” Nesse caso, o salário oferecido é de 1.800 reais²⁰⁸.

Esse panorama reforça o que os estudos sobre a inserção laboral juvenil no Brasil têm afirmado há mais de décadas. Aqui vemos que não são os jovens que escolhem sua ocupação no mercado, é o mercado que os escolhe (FERRETTI, 1988). Assim como também não são estudantes que trabalham, mas trabalhadores que estudam (POCHMANN, 2007; CORROCHANO, 2014). Isso mostra que, mesmo com a ampliação do acesso à escolarização, o jovem não deixou o mercado de trabalho. Seguem presentes as duas características mais destacadas em relação a juventude e trabalho: “o ingresso precoce no mercado e a conciliação ou superposição de estudo e trabalho” (CORROCHANO, 2014, p. 213).

A situação aqui analisada também endossa a tendência de que, no Brasil, a maioria dos jovens precisa trabalhar para manter ou dar continuidade aos seus estudos. Nas classes populares e na classe média baixa, no Brasil a entrada no mercado de trabalho se dá concomitante aos estudos ou assim que terminado o ensino médio; portanto, a oportunidade para seguir a formação superior ou complementar depende do sucesso em conseguir emprego.

207 Ibidem.

208 COSMÓPOLIS. Vagas de emprego (CRTC). Disponível em: <
https://cosmopolis.sp.gov.br/prefeitura/crtc/?fbclid=iwar0atyvukjgkfpf0eh-kynm5coc1xbz1rznml_mi05nfe_7nj0yy08ci > Acesso em: 09 out. 2021.

O que é diferente da trajetória padrão de países com maior acesso ao ensino superior, que permite o caminho escola-faculdade-trabalho. A particularidade do Brasil está em ver a saída da escola como meio para o seu futuro retorno, dando origem a um padrão “invertido” no sentido escola-trabalho-faculdade (COMIN; BARBOSA, 2011).

Já há certo consenso na literatura sobre o assunto: quanto mais precoce o ingresso no mercado de trabalho, menor é a remuneração e as chances de dar continuidade aos estudos. Muitas vezes, essa precariedade é atribuída ao caráter de transitoriedade da condição juvenil, como se fosse um estágio necessário que todo iniciante tem que passar para alcançar melhores empregos. Além disso, as pesquisas também têm apontado para a permanência das condições iniciais de inserção laboral na trajetória profissional futura (POCHMANN, 2007; CARDOSO, 2013). Ou seja, a qualidade dessa experiência inicial é crucial para ampliar ou não as oportunidades de ascensão social. No caso dos jovens trabalhadores do Madero, que podem ser admitidos apenas com ensino fundamental completo, e diante da dificuldade de conciliar a jornada de trabalho com a continuidade dos estudos, tais condições tendem a se perpetuar caso permaneçam no emprego.

Diante desse cenário, a baixa escolaridade exigida converte-se, portanto, num incentivo ao jovem para abandonar a escola e pode ser também entendida como uma estratégia para manter o funcionário dependente daquele emprego. Soma-se a essa questão o que identificamos quando tratamos da questão dos alojamentos, ali vimos que o Grupo Madero usa das aspirações juvenis para atraí-los à vaga de emprego. Entre elas, a de dar continuidade ao estudo, por meio do ensino superior: seja ao oferecer um alojamento aos moldes de uma residência universitária, seja pela possibilidade de passarem a viver mais próximos aos centros urbanos onde se concentram essas instituições de ensino.

Cabe a pergunta sobre os interesses da empresa ao centrar seu recrutamento nesse perfil de trabalhador. O que pudemos entender aqui é que, além de ter “folhas em branco”, por conta da inexperiência em outros locais de trabalho, a empresa assume para ela o papel de formadora. Assim, garante maior afinamento do funcionário à visão de mundo da empresa, ao mesmo tempo em que dificulta o acesso desse jovem à formação ampla que poderia lhe abrir uma gama maior de possibilidades de atuação profissional. O resultado é um funcionário cada vez mais refém das condições de trabalho/contratuais impostas pela empresa, diga-se, uma empresa que, como mostramos, está organizada a partir de um forte controle autocrático sobre a organização do trabalho. Além disso, em um emprego que tem como exigência essencial a condição juvenil dos seus funcionários, como a ausência de filhos ou matrimônio, o que significa que, a partir

do momento que desejem assumir compromissos considerados “da fase adulta”, sua dinâmica de vida será incompatível com a exigida pelo emprego.

4.5 A BUSCA PELO CONTROLE TOTAL: DO PRODUTO AO FUNCIONÁRIO

Tendo o panorama da força de trabalho empregada na empresa e os aspectos relativos à política dos alojamentos, voltamo-nos para a análise sobre os mecanismos de controle no interior das instalações da empresa.

Entre as características da empresa ressaltadas nas suas campanhas publicitárias e nas declarações dos seus diretores, a qualidade dos produtos e o número de empregados/as são constantes. O volume da força de trabalho empregada é associado a uma empresa que, além de numerosa em termos de funcionários, é robusta, sólida. Entendemos que, na perspectiva do comando da empresa, essa é uma característica que merece ser mencionada até mesmo por contrariar uma tendência geral da organização do trabalho que é a dispersão da força de trabalho. Assim, o Madero utiliza a centralização como indicativo de controle sobre a qualidade da sua produção²⁰⁹. É por esse prisma que vemos as iniciativas do Madero com a finalidade de chegar ao máximo controle possível em toda a sua cadeia produtiva.

As personificações do capital, conforme Mészáros (2002), têm suas funções estendidas a determinadas ocupações-chaves nos espaços de produção e circulação de mercadorias. O Grupo Madero faz isso de forma magistral: seja por meio dos seus diretores, cujo vínculo, em grande parte, é alicerçado por relações de parentesco; seja pelas estratégias de gestão de pessoas, como a política dos sócios-convidados que, presentes em cada unidade, e com o recurso de participação dos lucros, empenham cerca de 14 horas diárias para que tal margem seja garantida ou aumentada. As funções estão presentes em todas as ações e travestidas pelo termo *qualidade*. Para além disso, o grupo estruturou um conjunto de funções de fiscalização da execução do trabalho, concentradas no Setor de Qualidade, composto pelos *inspetores* e suas subdivisões

²⁰⁹ Segundo István Mészáros (2002), o controle sobre o trabalho é elemento crucial para as funções vitais do sistema do capital, o que mudam são as formas de como garanti-lo: “as modalidades pelas quais este comando pode e deve ser exercido estão sujeitas às mudanças históricas capazes de assumir as formas mais desconcertantes” (MÉSZÁROS, 2002, p. 710). Por isso, temos que, independentemente da forma de contratação, o controle sobre o trabalhador está garantido, seja no emprego terceirizado ou, ainda, no trabalho *uberizado*. De acordo com as análises de João Bernardo e a partir do exemplo da Nike, que terceirizou todas as fábricas, Abílio afirma: “as inovações tecnológicas em torno da informação permitem hoje que a produção esteja altamente fragmentada, mas rigidamente controlada.” (ABÍLIO, 2011, p. 153).

com hierarquias internas. Mas quem faz a inspeção do trabalho dos inspetores? O próprio empresário, garante Durski:

Qual é o meu objetivo na última linha? É criar um exército de inspetores de qualidade no Brasil inteiro. Então eu deixo o celular porque se alguém for no Madero e não tiver bom, por favor, me avise. Me avise: “olha to aqui no Madero...”. Recebi semana passada, isso era 8 horas da noite: “to aqui no Madero Cabral”, inclusive aqui em Curitiba, que dizia: “to aqui no Madero Cabral e o pessoal tá atrapalhado, o atendimento não tá bom, não vem atender na minha mesa.” No mesmo momento, eu liguei no restaurante, pedi pro pessoal de qualidade: “vão lá no Cabral que pode ter faltado gente. Vamos ajudar lá e resolver esse assunto.” Quando passou uma hora recebi uma mensagem da mesma cliente: olha, muito obrigado. Tudo tá maravilhoso. Então, se eu não ouvir, eu não vou corrigir. Sabe? Acho que esse é o ponto.” (DURSKI apud BOM GOURMET, 2018).

Assim, entendemos que Júnior Durski, como capitalista individual, estende sua função por meio do próprio “exército” e de um conjunto de recursos que têm a sua figura como articulador central: “pedi pro pessoal de qualidade: ‘vão lá no Cabral que pode ter faltado gente’”. A estratégia de manter um canal direto de comunicação já foi identificada em relação às refeições que são oferecidas aos funcionários/as. Ela é tão artesanal que nos leva a questionar a sua viabilidade. Quando perguntado sobre isso, responde:

uma reclamação de algum lugar, de algum restaurante, essa sim eu faço na hora. Mas alguma coisa que não for urgente, no final de semana eu deixo em dia. Então às vezes eu entro, um sábado eu entro aí com 400 mensagens, 500 mensagens que tá ali. Deixa eu matar e responder todas elas. (DURSKI apud BOM GOURMET, 2018).

Hoje temos 2.700 funcionários e todos eles têm o meu número de celular. **Sempre que posso eu divulgo meu número porque quero que todo mundo saiba que se alguém não fazer alguma coisa, a informação vai chegar até mim.** Não tem como enrolar, não tem como não fazer. A grande prova de que está funcionando é que meu celular toca muito pouco e recebo poucas mensagens por semana. (DURSKI apud REVISTA VIVER, 2017).

A questão aqui não deve ser quanto à efetividade dessa estratégia em si, se é de fato um canal utilizado, pois entendemos que a sua existência enquanto possibilidade basta para gerar o efeito esperado: “se alguém não fazer [sic] alguma coisa, a informação vai chegar até mim”. O receio de ser denunciado diretamente ao patrão, sem mediações, torna a estratégia eficaz para garantir o controle.

Além disso, a empresa usa a presença e a participação direta de Júnior Durski em todos os setores, complementando com o emprego de tecnologias que garantem a supervisão remota. Nas passagens abaixo temos uma síntese desses recursos:

Eu me meto em tanta coisa, por exemplo, a partir do mês que vem **eu pessoalmente vou supervisionar a comida de todos os meus 2,5 mil funcionários na fábrica** em Ponta Grossa (PR). Isso vem desse questionamento de sempre querer melhorar. (DURSKI *apud* NSC, 2016 – grifo nosso).

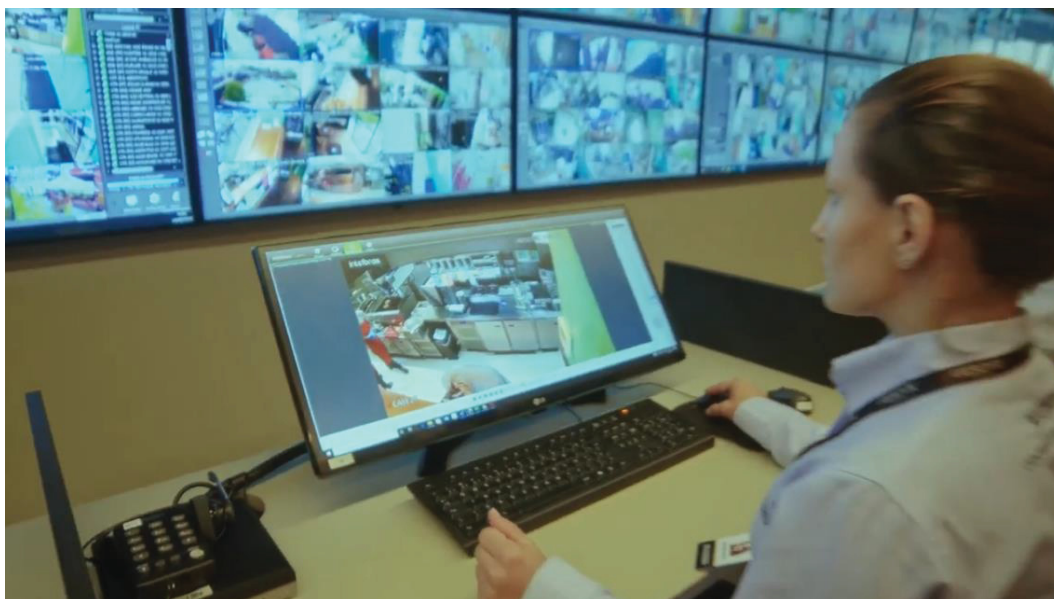
Já o controle da qualidade, diz ele, é severo. Câmeras pelas cozinhas, salões e até na frente das lojas geram imagens vistas numa central no Paraná, “verdadeiro big brother”, diz Durski. Supervisores de qualidade, profissionais que exercem a função de topo de carreira da rede, percorrem o Brasil para ver se tudo está nos trinques. Por fim, os próprios comandantes de cada unidade, os chamados sócios-gerentes, são penalizados se houver reclamações e caso o índice de satisfação do consumidor fique abaixo dos 96%. (SBVC, 2018).²¹⁰

Vistos em conjunto, percebe-se a fusão de métodos de controle de distinto caráter, desde o mais clássico, por meio da pessoalidade impressa por Durski em todos os processos, até o emprego de tecnologias de informação. Esses aspectos conformam uma política de gestão de pessoas rigorosamente dominada pela direção da empresa, que reedita um *poder gerencial autocrático* (BRAGA, 2012, p. 85), em que o controle se torna quase absoluto. Ao mesmo tempo que é centralizado na figura de Durski, esse controle é capilarizado e pode partir de qualquer pessoa, cliente, colega de função, e mesmo das câmaras. Tudo isso com o reforço do fato de que esses trabalhadores/as residem num mesmo local, o que leva a dimensão da vigilância para o espaço da vida privada, pois ali também podem ser denunciados por condutas ou por algo que falaram. A desconfiança é generalizada.

4.5.1 As novas tecnologias a serviço do controle do processo de produção e de trabalho

Em termos técnicos, a estruturação do grupo é marcada por um forte investimento tecnológico com vistas ao controle da totalidade do processo de produção e de trabalho. Desde a automatização em todas as esferas de produção, na fábrica, fazenda e cozinha de cada restaurante, até o monitoramento ininterrupto por câmeras. Abaixo temos imagem do setor responsável por esse monitoramento e podemos ver o seu alto grau de detalhamento e alcance:

Imagem 16: Video *Corporate Institutional Video*.



Fonte: Canal Madero no *YouTube*, 2021.

A necessidade de constante renovação dos mecanismos de controle está intrinsecamente associada à estratégia de integração vertical. Próprio da fase monopolista do sistema do capital, Mandel sintetiza o conjunto de medidas e preocupações que as empresas têm de seguir para garantir sua expansão nesse momento histórico:

Em condições de competição monopolista a maximização dos lucros a curto prazo é um objetivo completamente sem sentido. A estratégia das empresas visa à *maximização dos lucros a longo prazo*, na qual fatores tais como **domínio do mercado, a repartição do mercado, a familiaridade com a marca, a capacidade futura de atender à demanda, a salvaguarda de oportunidades para inovação – isto é, para crescimento** – se tornam mais importantes do que o preço da venda que pode ser imediatamente obtido ou a margem de lucro que isso representa. Nesse caso, o fator decisivo não é absolutamente o controle sobre toda a informação relevante. Ao contrário: a necessidade de tomar decisões estratégicas – em última análise, a *compulsão* para o planejamento interno na empresa – expressa precisamente a *incerteza* inerente a toda decisão econômica numa economia de mercado de produção de mercadorias. Assim, o que torna o planejamento possível não é o fato de que atualmente é mais fácil do que jamais foi antes a reunião de um máximo de dados sobre assuntos exteriores à empresa. **O que torna o planejamento possível é o controle efetivo que o capitalista tem sobre os meios de produção e os trabalhadores em sua empresa, e sobre o capital que pode ser acumulado fora da empresa.** (MANDEL, 1985, p. 163 – grifos nossos).

Esses princípios enunciados pelo autor estão articulados, segundo sua análise, sob o imperativo do controle sobre a força de trabalho e os meios de produção. A ampliação do domínio do mercado, a construção da marca e a expansão da capacidade produtiva são seguidos à risca por Durski e explicam, segundo ele, o fortalecimento da empresa:

Mais do que aumentar a venda é deixar a companhia cada vez mais eficiente e com uma margem melhor. Como que a gente consegue melhorar essa margem num tempo de crise? Primeiro, agregando muita tecnologia. A gente agrega toda a tecnologia possível, que essa tecnologia dá mais agilidade, mais rapidez, menos erro. Hoje uma cozinha do Madero [...] essa cozinha inteira toca com um sistema que se chama KDS [...]. (DURSKI, 2017).

A busca pelo aumento da produção em menor tempo foi, como é de se esperar, peça-chave para a expansão da empresa. Ao atribuir o insucesso dos primeiros anos à precificação, mostra que o recurso que permite sua vantagem é o ritmo de produção:

Mudou para Madero Express – então diminuiu o peso do hambúrguer e o tempo de preparo – porque era Express. Em vez de grelhar em 20 minutos, grelhava em 6 porque tinha diminuído o tamanho. Madero Express – Express por que é **rápido**, Express porque é **barato**. (DURSKI, 2014 – grifos nossos).

Mais que a diminuição do volume, outras alterações tecnológicas se fizeram necessárias para a aceleração do tempo de preparo. Aqui Durski cita a importância do tipo de chapa a ser utilizado para a definição do ritmo e, portanto, do volume de produção:

E o *smash burger* que é numa chapa de aço carbono que daí ele é na chapa... uma chapa especial que ela trabalha a 350 graus. Então ela é muito forte, **muito rápida**. Você **não precisa agregar gordura de novo**. Põe, aperta, deixa um minuto, vira. Você aperta de novo e **dois minutos tá pronto**. (DURSKI *apud* BOM GOURMET, 2018 – grifos nossos).

Porém, esse recurso chega a um limite, mantendo esse mesmo tempo, e exige outras formas de aceleração. Uma das mais impactantes inovações empregadas pelo grupo deu-se em 2017, com a implementação do sistema operacional próprio para gerenciar o trabalho nas cozinhas dos restaurantes. Conhecido do setor, o *Kitchen Display System* (KDS), que, no caso do Madero, é fornecido pela empresa Teknisa²¹¹, voltada para o setor *TecFood* (restaurantes corporativos). Segundo vídeo institucional²¹², o sistema promete:

fazer a gestão financeira e nutricional dos cardápios
acompanhar e otimizar processos de produção
controlar os custos planejados e realizados
identificar desvios e suas causas
reduzir (em até 7%) os custos com matéria-prima

211 TEKNISA. Madero: The Best Burger in the World. Disponível em: < <https://www.teknisa.com/case-automacao-comercial/madero-the-best-burger-in-the-world/> > Acesso em 01 fev 2021.

212 TEKNISA. Tecfood – Restaurante corporativos. *Youtube*. Publicado em 2018. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=jbs-aXv7FSY> > Acesso em 01 fev 2021.

A novidade na empresa foi noticiada pelo jornal Gazeta do Povo²¹³, que elaborou um vídeo ilustrando as inovações trazidas pelo KDS ao Madero. Na imagem abaixo podemos ver a distribuição de telas pela cozinha que ditam o tempo para cada atividade:

Imagem 17: Vídeo “Conheça a cozinha ‘High Tech’ do Madero”.



Fonte: Canal Gazeta do Povo no YouTube, 2017.

O sistema garante que a comanda gerada na mesa chegue imediatamente à cozinha, já com os pratos definidos e o tempo de preparo de cada etapa determinado. Um dos seus objetivos é garantir que todos os pratos pedidos numa mesma mesa fiquem prontos ao mesmo tempo. Para isso, cada etapa é rigorosamente controlada pelo sistema que sincroniza as atividades e emite alertas em caso de atraso. O sistema permite também registrar esses atrasos e contabilizá-los por unidade separadamente, cujo desempenho pode ser cotejado ao das outras unidades a cada período. Dessa forma, a empresa tem controle quanto às metas definidas e pode responsabilizar as respectivas chefias.

O processo de aceleração do ritmo de produção é aprofundado com a criação do Jerônimo. A principal diferença dele para o Madero se deve à compressão do tempo de preparo do hambúrguer:

No Madero, a gente demora 8 minutos pra fazer um *cheeseburger*. Pra que nós grelhe a carne demora 7 minutos, o pão demora 7 minutos, mais um minuto pra nós montar.

213 GAZETA DO POVO. Madero investe em tecnologia para acabar com o caos na cozinha. Publicado em 11 de maio de 2017. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/madero-investe-em-tecnologia-para-acabar-com-caos-na-cozinha-8gwimjih920uyzgc6s5n5emqk/> > Acesso em: 09 out. 2021.

Então demora 8 minutos. Não funciona pra *Drive Thru*. Se cada um levar 8 minutos, a fila vai ser gigante. Já no Jerônimo, a gente entrega em 3 minutos. Então a gente vai ter *Drive Thru*. (DURSKI *apud* BOM GOURMET, 2018).

Além disso, o Jerônimo inova o ampliar o uso de tecnologias no contato com o cliente. A proposta que nasce com o Jerônimo é de autoatendimento por totens ou aplicativo próprio, com o intuito de eliminar parcela do trabalho vivo.

Os conceitos de intensificação do trabalho e produtividade nos auxiliam no entendimento do significado dessas estratégias para as condições de trabalho. Para isso, seguiremos as contribuições de Sadi Dal Rosso, que joga luz sobre esse fenômeno enquanto estratégia de contraposição à queda da taxa de lucros e que amplia a exploração da força de trabalho. Para Dal Rosso (2008), produtividade é fruto de inovações nos meios materiais que proporcionam aumento da produção; já a intensidade corresponde a mudanças organizacionais que envolvem maior consumo de energia do trabalho vivo. Outro importante parâmetro da definição reside na relação com o tempo de trabalho: “intensificação e redução da intensidade são processos que se definem em função de relações comparativas no tempo.” (DAL ROSSO, 2008, p. 23). O que significa, em termos de recursos de análise e observação, que, conforme o mesmo autor, o foco está nas atividades do trabalhador e no processo de trabalho: a intensificação acontece quando se tem o aumento dos resultados do trabalho dentro de condições técnicas constantes em um determinado período, e quando isso acontece por meio de mudanças organizacionais (não técnicas), o que requer: mais esforço, engajamento²¹⁴ e maior gasto de energia.

Nas relações concretas de trabalho, assim como no caso aqui analisado, as duas dimensões, produtividade e intensidade, estão articuladas. Como condições de produtividade encontramos as inovações tecnológicas realizadas nas fábricas, que permitem que os produtos cheguem ao restaurante no ponto desejável de preparo. O sistema KDS é auxiliar no gerenciamento da rotina de trabalho na cozinha, controla o ritmo do trabalho, programa o tempo de cada atividade. O tempo não é definido pelo sistema, só é possível ser contraído se as condições organizacionais assim permitirem. O KDS serve como substituto da figura de um supervisor ou função análoga, que pessoalmente teria que controlar o tempo de atividade de cada trabalhador/a. Mas no nosso caso, o próprio trabalhador aperta o botão de *Iniciar* para que a contagem do tempo defina o seu ritmo de trabalho. A definição de metas de tempo de preparo

214 Por engajamento, entendemos, de acordo com Rosenfield (2009): “O engajamento real na ocupação – não instrumental –, por sua vez, faz parte da expressão de si mesmo no ato de executar o trabalho. O engajamento significa um investimento pessoal com fins identitários. Se a adesão sugere a inserção numa situação já dada e estabelecida, o engajamento real sugere uma inserção dinâmica garantida pelo par contribuição-retribuição.”

e a supervisão geral dão conta desse controle. Ao mesmo tempo garantem a intensificação do trabalho e aumento de produtividade²¹⁵. Em suma, o trabalho que o empregado faria num número x de minutos teve que ser realizado num tempo ainda menor.

O sistema impõe que o trabalhador faça um número cada vez maior de movimentos num determinado tempo, dentro de uma mesma jornada. Se a sua implementação pode ser considerada como aumento de produtividade, a partir dela, com a estabilização das condições técnicas, podemos ver que os investimentos são em gerenciamento (controle dos atrasos e disputa de metas entre unidades) e em ampliar esforço dos trabalhadores, logo, intensificação do trabalho. É considerado aumento da intensidade do trabalho se “eles produzem mais trabalho, ou trabalho de qualidade superior, em um mesmo período de tempo considerado e que a noção de produtividade restringe-se ao efeito das transformações tecnológicas.” (DAL ROSSO, 2008, p. 29).

O montante de funcionários sofre retração com a medida. Ao explicar o funcionamento do KDS, Durski confirma:

[...] é tudo processo e procedimento. Aí então a gente consegue trabalhar com menos pessoas, com menos erro. E aí buscando as melhorias. No ano passado, por exemplo, em janeiro a gente tinha um desperdício no Madero de produtos de 15%. [...] A gente atacou isso, a gente foi em cima disso com muita determinação pra resolver cada um desses problemas e a gente fechou o ano com 1.2% de desperdício. E aí é onde a gente foi resolvendo.” (DURSKI, 2017).

O que vimos até aqui é que o princípio priorizado pelo grupo é o de aumentar o volume de produção em menor tempo. E, segundo nossas fontes, isso permitiu a diminuição do número de trabalhadoras/es na cozinha (KDS) e no atendimento (totens e aplicativos).

Embora Dal Rosso, ao trabalhar tais fenômenos, enfoque a expansão do trabalho imaterial e o conseqüente desafio de mensurar a intensificação do trabalho pelas características que o diferem da materialidade do trabalho industrial, suas reflexões contribuem para a reafirmação de elementos centrais quanto à teoria do valor. Sua alternativa é considerar não apenas esforço físico, mas também intelectual e emocional para mensurar a intensidade do trabalho. Cabe aqui retomar uma passagem do autor em que ele aborda especificamente tais diferenças a partir do exemplo do trabalho com alimentação fora do lar:

215 Ver o que diz Marx: “[...] o grau de produtividade social do trabalho se expressa no volume relativo dos meios de produção que um trabalhador, **durante um tempo dado, com o mesmo dispêndio de força de trabalho**, transforma em produto.” (MARX, 1998, p. 185 *apud* SANTOS, 2013, p. 123 – grifos nossos). Em relação ao sistema KDS empregado, existe um maior dispêndio de força de trabalho, existe intensificação por meio de alterações organizacionais.

Nos serviços baseados na materialidade, o emprego da mão-de-obra pauta-se tão integralmente no trabalho físico e corporal quanto o trabalho industrial. Assim, as atividades vinculadas à prestação de serviços pessoais em bares, restaurantes e os serviços que os viabilizam, entre eles as cozinhas e a produção de alimentos e bebidas, equiparam-se ao trabalho industrial no sentido de sua materialidade. (DAL ROSSO, 2008, p. 33).

Nesta pesquisa, entendemos que estamos tratando de trabalho material, em grande parte, a não ser os cargos de chefia (gerência, supervisão, etc), mas que não deixam de ser considerados trabalhadores produtivos, pois fundamentais para a produção de mais-valia. Dessa forma, mesmo que o debate sobre o borramento das fronteiras entre tempo de trabalho e tempo de não trabalho tenha se concentrado mais fortemente no trabalho imaterial, o caso aqui analisado mostra que essa tendência também se manifesta no trabalho material. A estratégia dos alojamentos e formas de controle da jornada de trabalho dos funcionários e sua flexibilidade são demonstrações de como ultrapassar as fronteiras desses tempos.

Mais do que a redução da matéria-prima, é a contração do tempo que torna vantajosa a decisão, pois ela já acompanha em si uma redução do preço, é aliada à possibilidade de aumentar o volume de produtos finais num mesmo período de tempo, ou seja, obter mais trabalho. Estratégias como baixar o preço para ganhar em volume implica em produzir mais no mesmo tempo.

Eu resolvi baixar o preço e a gente diminuiu o preço em 42%. Na época tipo 19 e pouco, foi pra 12 reais o *cheeseburger* do Madero. E bom, se com isso eu vou ter só que ganhar, se eu ganhar no volume, se eu ganhar no volume eu salvo o negócio. [...] nós diminuimos o preço e mudei pra *Express*. A gente aumentou a nossa venda em 60 dias em 500% em reais. Isso corresponde a 8 vezes mais pessoas. Porque eu baixei o preço eu tinha que compensar no volume. A gente aumentou a venda em 500% em 60 dias. (DURSKI, 2013).

Analisados esses elementos em relação à jornada de trabalho, adentramos o debate sobre o caráter da extração de mais-valor que é empreendida nesses processos. No nosso caso, podemos dizer que com esses recursos a empresa amplia a produção de mais-valia nas suas duas formas predominantes, absoluta e relativa. O aumento da produtividade e a intensificação do trabalho associam-se à estratégia das horas-extras (pagas ou convertidas em banco de horas). A partir do estudo de caso de Pina e Stotz (2011) sobre a relação entre participação nos lucros e banco de horas, vemos a proximidade com seus efeitos sobre o nível de exploração:

[...] o banco de horas atua como instrumento para prolongar a jornada e coloca em questão os efeitos positivos obtidos com a conquista de sua redução. [...] se relaciona ao processo de conversão do máximo tempo de trabalho em trabalho produtivo por

meio da combinação entre prolongamento da jornada e aumento da intensidade do trabalho. (PINA; STOTZ, 2011, p. 171).

A sucessão de tentativas de racionalização do uso do tempo é permanente e sempre urgente para o capitalista. Aqui, o que demonstra a experiência do Madero reafirma essa lógica: sistema KDS nos restaurantes, linhas de produção avançadas na fábrica central, aliadas a estratégias de gestão de pessoas baseadas em metas. Isso corrobora a tese da degradação do trabalho de Harry Braverman (1987), que se atualiza, e também se manifesta no setor de *telemarketing*, por exemplo. O “infotaylorismo contemporâneo testemunha vigorosamente a presença da simplificação e desqualificação do trabalho exatamente naquele campo outrora tido como refratário ao diagnóstico de Braverman: o trabalho de alta tecnologia, de serviços e de escritórios.” (BRAGA, 2006, p. 87). Assim, podemos ver o investimento de Durski em inovações tecnológicas como investimento na redução da necessidade de mão de obra qualificada, submetendo-a cada vez mais à automação.

Confirma-se, então, a tese da *taylorização no setor de serviços* (BRAVERMAN, 1987), bem como a da *industrialização generalizada* do capitalismo tardio (MANDEL, 1985)²¹⁶ que avança sobre todos os setores da economia, incluso o de serviços, como acabamos de mostrar.

Por fim, a partir das contribuições de Dal Rosso (2008) podemos inferir também que o processo de intensificação do Madero impacta sobremaneira a saúde dos trabalhadores. O desgaste físico, mental e emocional é recorrente em situações nas quais a intensificação do trabalho é estratégica para a lucratividade. A rigidez e o alto controle de todas as atividades desempenhadas no processo de produção e trabalho na empresa também corroboram o enfrentamento ao mito de que novas tecnologias trariam mais autonomia aos trabalhadores e os tirariam das esferas da produção (ANTUNES, 2012).

²¹⁶ Mandel explica esse processo a partir do exemplo da agricultura e sua *industrialização crescente*, que desemboca no desenvolvimento da indústria de alimentos, nosso campo de estudo. Um fenômeno que opera em sentido duplo:

1) o **processo de produção agrícola se converte num processo análogo ao da produção industrial**, o que quer dizer: “esforço constante de reduzir custos de produção sob a pressão da concorrência se manifesta na dispensa de trabalho vivo e em sua substituição por máquinas, e no aperfeiçoamento da organização do trabalho e das máquinas e produtos químicos que constituem os pré-requisitos da produção.” (MANDEL, 1985, p. 267). Estão agora sob o mando da incessante necessidade de inovação tecnológica e da redução do tempo de rotação do capital.

2) **surgimento da indústria alimentícia como setor industrial “puro”**: “uma separação crescente de setores inteiros da produção da agricultura propriamente dita [...] as fábricas que processam e conservam leite e carne, frutas e legumes e que produzem alimentos congelados ou secos correspondem exatamente aos empreendimentos de larga escala que produzem meias ou móveis” (ibidem). Aqui o autor faz nota sobre a diminuição do volume de mão de obra empregada diretamente na agricultura com o seu deslocamento para as fábricas — sua conversão em operários da indústria alimentícia. E enfatiza: a indústria alimentícia é “uma das indústrias mais importantes em todos os Estados industriais” (MANDEL, 1985, p. 267-268).

4.6 O MADERO NO CONTEXTO DA PANDEMIA: UM CAPÍTULO NÃO TÃO À PARTE DA SUA HISTÓRIA

Aqui trazemos elementos da dinâmica da empresa no contexto da pandemia da COVID-19: posicionamento da empresa e de seu presidente e recursos adotados em relação ao trabalho para contornar a queda nas vendas. Os dados que analisamos anteriormente, a partir da RAIS, têm o limite temporal até 2018. A pandemia iniciou em 2020 e colocou a empresa no centro do debate sobre a relação entre interesses do setor privado e a saúde pública. A sucessão de fatos envolvendo a empresa e a compilação de declarações feitas por Durski e diretores da empresa no período mostram como a crise sanitária e a econômica reforçaram e tornaram mais evidentes os elementos da estratégia e concepção da empresa que analisamos até aqui.

A pandemia da COVID-19 é declarada como tal no dia 11 de março de 2020, pela Organização Mundial da Saúde (OMS). A partir dessa decisão, o Ministério da Saúde do Brasil passa a orientar medidas de restrição para circulação de pessoas e funcionamento de serviços e empresas. Sob muita polêmica, grande parte dos governos estaduais e municipais impulsionam o isolamento social horizontal incentivado pelo Ministro da Saúde à época, Luiz Mandetta. Tal isolamento exigia que apenas os serviços tidos como essenciais continuassem em funcionamento. O gabinete da Presidência do Governo Federal manifestava claramente desacordo com esse direcionamento, justificando estar preocupado com o andamento da economia e, por isso, advogando por medidas de relaxamento do isolamento, como o de tipo vertical, que restringia a circulação apenas às pessoas pertencentes ao grupo de risco²¹⁷. Isso foi amplamente questionado pela OMS, por conta do contato que as pessoas teriam, inevitavelmente, com aqueles que com eles viviam e que estavam sendo obrigados a se arriscar por conta do trabalho. Esse desacordo no Governo levou o conflito para a sociedade civil. Setores empresariais saíram à mídia e às ruas, em carreatas, para questionar o fechamento²¹⁸. Entidades trabalhistas e representantes da comunidade científica alertaram que o único método eficaz para a prevenção, naquele momento, era o isolamento social horizontal.

217 A saber: “Pessoas acima de 60 anos se enquadram no grupo de risco, mesmo que não tenham nenhum problema de saúde associado. Além disso, pessoas de qualquer idade que tenham doenças pré-existentes, como cardiopatia, diabetes, pneumopatia, doença neurológica ou renal, imunodepressão, obesidade, asma, entre outras, também precisam redobrar os cuidados nas medidas de prevenção ao coronavírus.” (Fonte: <https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/46918-covid-19-116-683-brasileiros-recuperados>. Acesso em: 07 set. 2020).

218 REVISTA VEJA. Coronavírus: apoiadores de Bolsonaro fazem carreatas por fim da quarentena. Publicado em 27 de março de 2020. Disponível em: < <https://veja.abril.com.br/politica/coronavirus-apoiadores-de-bolsonaro-fazem-carreatas-por-fim-da-quarentena/> > Acesso em: 07 set. 2020.

Nesse período, Júnior Durski usou suas redes sociais para manifestar posição acerca da polêmica e pressionar o poder público em sua defesa. Um dia após o também empresário Roberto Justus declarar que a preocupação com as mortes do coronavírus era uma “histeria”²¹⁹, seria a vez de Júnior Durski minimizar os impactos da pandemia sobre a vida das pessoas, colocando-se em defesa da preocupação com os rumos da economia e seus impactos para a população. Esse tipo de comportamento político por parte dos empresários não é incomum, mas teve maior expressão no passado recente do país. A origem dessa nova forma de se relacionar com o poder político e a burocracia estatal tem como marco o período de “redemocratização” país, conforme analisa Ary Minella (1994), ao tratar do caso do comportamento político dos banqueiros. Eles são impulsionados pela presença no espaço político de setores sociais que antes não tinham representatividade e por isso passam “a atuar e a veicular de forma mais direta e aberta um conjunto de posicionamentos e demandas através da grande imprensa e nos meios de comunicação em geral.” (*Ibidem.*, p. 505). Assim, o “discurso empresarial constitui-se numa prática especial” (*Ibidem.*, p. 506): é uma peça de grande influência no tabuleiro pela disputa da agenda política também por fora dos espaços institucionais. No caso da pandemia, ficou evidente a sua eficácia, e, no do Madero, em específico, podemos observá-la ao longo de toda sua trajetória.

Para recordar o cenário que se desenhava à época, trazemos as notícias mais impactantes daqueles primeiros dias de pandemia:

Quadro 4 – Principais manchetes em relação à pandemia (18 de março a 06 de abril de 2021)

18 de março: “Com necrotério lotado, caminhões transportam caixões de Bergamo para crematórios de outras cidades.”²²⁰ (a imagem dos caminhões militares transportando corpos vítimas da covid-19 na Itália choca o mundo).

29 de março: “COVID-19. Corpos em contentor frigorífico”²²¹ (Itália).

01 de abril: “Coronavírus: empilhadeira retira corpos em hospital de NY”²²². (Estados Unidos da América).

219 EXTRA. Roberto Justus discute com Mion em áudio vazado e classifica o isolamento por coronavírus como “histeria”. Publicado em 23 de março de 2020. Disponível em: < <https://extra.globo.com/tv-e-lazer/roberto-justus-discute-com-mion-em-audio-vazado-classifica-isolamento-por-coronavirus-como-histeria-24322353.html> > Acesso em: 07 set. 2020.

220 O GLOBO. Com necrotério lotado, caminhões transportam caixões de Bergamo para crematórios de outras cidades. Publicado em 18 de março de 2020. Disponível em: < <https://oglobo.globo.com/sociedade/coronavirus/com-necrotorio-lotado-caminhoes-transportam-caixoes-de-bergamo-para-crematorios-de-outras-cidades-24314132> > Acesso em 07 set. 2020.

221 EURO NEWS. Covid19: Cadáveres em contentor frigorífico. Publicado em: 29 de março de 2020. Disponível em: < <https://pt.euronews.com/2020/03/29/covid19-cadaveres-em-contentor-frigorifico> > Acesso em 07 set. 2020.

222 METRÓPOLES. Coronavírus: empilhadeira retira corpos em hospital de NY. Publicado em 01 de abril de 2020. Disponível em: < <https://www.metropoles.com/mundo/coronavirus-empilhadeira-retira-corpos-em-hospital-de-ny> > Acesso em 07 set. 2020.

06 de abril: “Com necrotérios e funerárias lotados, NYC busca onde enterrar seus mortos”²²³. (Estados Unidos).

Elaboração: A autora (2021).

O vídeo em que Durski comenta sua posição sobre o *lockdown*, divulgado em 23 de março de 2020 em conta pessoal do *Instagram*, é o estopim de uma série de questionamentos quanto a sua “benevolência”, que sempre buscou imprimir nas peças publicitárias da marca. Abaixo reproduzimos trechos da manifestação que, além de importantes para nossa análise em específico, são também registro do embate da época:

Tô aqui pra dizer que eu sou totalmente contrário a esse lockdown que nós estamos tendo no Brasil. O Brasil não pode parar dessa maneira. O Brasil não aguenta. **Tem que ter trabalho. As pessoas têm que produzir, tem que trabalhar.** 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. Eu sei que nós temos que chorar e nós vamos chorar cada uma das pessoas que morrerem com o corona vírus. Vamos cuidar, vamos isolar os idosos. **Vamos isolar as pessoas que têm algum problema de saúde, como diabetes. Vamos, é nossa obrigação fazer isso, mas nós não podemos, por conta de 5 mil pessoas, ou 7 mil pessoas que vão morrer.** Eu sei que é muito grave, eu sei que isso é um problema, mas muito mais grave é o que já acontece no Brasil. (DURSKI, 23/03/2020 – grifos nossos).²²⁴

A base do argumento é o imperativo de que o país não pode parar de trabalhar:

Não tem como fechar tudo, se esconder do inimigo e não trabalhar. [...] Não pode parar o Brasil. O Brasil tem que continuar trabalhando. Tem, tem sim que proteger os idosos, as pessoas que têm uma saúde mais deficiente. Vamos fazer isso, mas vamos pensar que tem que trabalhar. [...] **Não tô pensando, de novo, na minha empresa. Tô pensando sim nos meus 8 mil empregados,** mas tanto quanto eles, eu vou continuar trabalhando e a gente vai sair dessa. (DURSKI, 23/03/2020 – grifos nossos)²²⁵

Na madrugada após sua declaração, a empresa Madero esteve entre os assuntos mais comentados do *Twitter*²²⁶. As críticas se ampliaram, culminando em campanhas por boicote à empresa.

223 ISTOÉ. Com necrotérios e funerárias lotados, NYC busca onde enterrar seus mortos. Publicado em 06 de abril de 2020. Disponível em: < <https://www.istoedinheiro.com.br/com-necroterios-e-funerarias-lotados-nyc-busca-onde-enterrar-seus-mortos/> > Acesso em 07 set. 2020.

224 Ibidem.

225 Ibidem.

226 UOL. Web se revolta com declaração de Durski, dono do Madero, e pede boicote. Publicado em 24 de março de 2020. 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: 27 maio 2020.

Sobre a possibilidade de demissões na empresa, em 22 de março Durski se manifesta: “Eu deixo aqui o meu compromisso, a minha palavra que nós não vamos demitir ninguém”²²⁷. No dia seguinte, reafirma:

Eu não tô falando por mim, pela minha empresa. A minha empresa tem condições, tem recurso, tem caixa pra passar três meses, quatro, cinco ou seis meses parado. Eu não tô preocupado comigo e nem com os 8 mil empregados que nós temos. Eu já disse, **eu vou manter o emprego dos nossos empregados**.

[...]

Vão ficar aqui dentro do conforto do lar, das nossas casas? Eu não tô no conforto do lar. Eu tô trabalhando, trabalhei todos os dias e vou trabalhar todos os dias. Eu não sou grupo de risco e **tenho obrigação com meus 8 mil empregados que nós vamos manter**. (DURSKI, 23/03/2020 – grifos nossos).²²⁸

Comentários de seguidores no *post* atualizaram os números dos mortos e questionaram se ele ainda seguia com a mesma visão, apontando que a insanidade que atribuía ao *lockdown* cabia a ele e sua lógica.

A posição de onde partia a sua narrativa era sempre como porta-voz dos pequenos, em suas palavras, pequenos empresários, feirantes, pipoqueiro, mercadinho, “restaurantezinho”, pessoas que vivem nas favelas, seus funcionários:

Não é possível que não pensem na consequência econômica. Tem que proteger, tem que isolar as pessoas. Esse isolamento é muito bom, mas é bom pros ricos. Eu não tô falando mal dos ricos. Eu também sou. Eu sou um deles. Mas para... para a minha mãe que tem 82 anos ela está totalmente segura, sozinha no apartamento dela, mas e as pessoas que não têm, que tão na favela. Eu ouvi uma reportagem na Globo ontem de manhã cedo, de madrugada, no jornal, enquanto eu tava na academia. Numa casa, numa favela no Rio de Janeiro, com onze pessoas dentro. Crianças, velhos, jovens. Onze pessoas dentro, vivendo no mesmo cômodo. (DURSKI, 24/03/2020).²²⁹

Justamente por isso, é impossível seguir a sua sugestão de isolar apenas as pessoas do grupo de risco: “Então nós vamos ficar escondidos desse vírus? Não é possível que as medidas sejam desproporcionais” (DURSKI, 24/03/2020)²³⁰.

Naqueles dias, Durski é entrevistado pela rede CNN de jornalismo, convidado a debater com um representante do movimento sindical, Ricardo Patah, presidente da União Geral dos Trabalhadores (UGT). Na ocasião reafirma o exposto no vídeo, enfatizando que o *lockdown*

227 DURSKI, Júnior. Publicado em 22 de março de 2020. *Instagram*. @juniordurski. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B-Coo4_F1pZ/> Acesso em: 07 set. 2020.

228 Ibidem.

229 DURSKI, Júnior. Publicado em 24 de março de 2020. *Instagram*. @juniordurski. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/B-HwSaclbb9/>> Acesso em: 07 set. 2020.

230 Ibidem.

não condiz com a realidade brasileira, novamente advogando em prol dos “pequenos”, aqui também citando caminhoneiros e profissionais liberais.

A questão dos caminhoneiros passa a ter destaque na sua argumentação, chamando a atenção para uma categoria que se colocava politicamente como aliada do Governo Bolsonaro. No mesmo dia 24, o Grupo Madero realiza ações de entrega de hambúrgueres aos caminhoneiros que passavam pela rodovia onde se localiza a fábrica.

Apesar de se comprometer com a estabilidade do corpo de funcionários, poucos dias após sua declaração nesse sentido, em primeiro de abril²³¹, a empresa anuncia a demissão de 600 funcionários: 150 da área administrativa e 450 da cozinha/atendimento que estavam em treinamento para expansão. O empresário manifestou na mídia que o intuito foi garantir o emprego do restante dos funcionários (cerca de 7.600, segundo seus relatos)²³², usando os empregados mais antigos como argumento para demitir os recentes e, assim, colocando o conflito no interior da classe. O que é contraditório com suas declarações em que afirma que a empresa tem caixa suficiente para atravessar a crise, inclusive fazendo expansão de novos restaurantes.

Com a rescisão do contrato de funcionários recém-contratados, a empresa fez o Programa “Tamo junto”, doando 500 reais por mês a cada um deles.

Eu sei que 500 reais não é muito, mas aperta o cinto, volta de onde vocês vieram, onde vocês estavam. E nós vamos doando até que nós recontrate vocês. Vocês são... o nosso funcionário sempre foi o nosso maior patrimônio, mas de qualquer maneira você tem que... é muito mais lógico a gente demitir 600 e garantir os outros 7 mil que ficam do que comprometer os 7.600. (DURSKI, 2020).

A doação, porém, vinha com a contrapartida por parte dos ex-funcionários de participarem de *lives* (de 2 a 3 por semana) com finalidade formativa (cita cursos de idioma, por exemplo). Esses jovens têm então o contrato rescindido, têm de voltar às casas das suas famílias, recebendo 500 reais sem a garantia de recontratação e com o compromisso de participar das formações virtuais, o que exigiu deles acesso à internet.

231 O ESTADÃO. Rede de restaurantes Madero demite mais de 600 funcionários. Publicado em 01 de abril de 2020. Disponível em: < <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral/rede-de-restaurantes-madero-demite-mais-de-600-funcionarios,70003257066> > Acesso em: 07 set. 2020.

232 YOUTUBE. Disponível em: https://www.youtube.com/watchv=tb1L_LRbEJE&list=PLDBkLKckQqkqorL9kmQYv51L27Ikhalv&index=8 > Acesso em: 21 ago. 2020; LEDA NAGLE. Junior Durski o dono da Madero fala sobre o futuro da empresa. *Youtube*. Publicado em 20 de maio de 2020. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=nWJIUy811w> > Acesso em: 16 jul. 2020.

E as outras 450 pessoas eram *trainees*, que a gente estava treinando para as aberturas dos novos restaurantes. Com esse pessoal, que eles tinham uma rescisão muito pequena, que nem aviso prévio tinha porque eles estavam em contrato de experiência. **A gente fez aqui na empresa um programa chamado “Tamo Junto”.** O que é isso? Nós dispensamos esse pessoal e mantemos o contato, **pelo menos três vezes por semana com *lives*, em *lives* com todos eles**, inclusive ministrando cursos de espanhol, curso de inglês, que a gente pode ir ensinando à distância. E a gente **doa** [ênfatisa], a gente tá doando pra cada um desses *trainee* 500 reais por mês. **Nós temos uma característica na nossa empresa que a gente fornece residência para quase todos os nossos empregados.** [...] Nesse caso agora, eles voltaram pra casa dos pais, da onde eles vieram, para treinar. E a gente doa 500 reais pra eles. **A gente doa porque eles não são empregados, nós rescindimos contrato.** Então nós doamos 500 reais que evidentemente é menos que os 1.400 reais que era o salário inicial que eles ganhavam, mas é o momento de todo mundo apertar o cinto, então eles conseguem passar esse período de 3, 4, 5 meses com os 500 reais, até que a gente consiga recontratá-los. (DURSKI *apud* LEDA NAGLE, 2020 - grifos nossos).

Na declaração acima e na seguinte podemos ver que ele reafirma a condição de pobreza desses jovens, bem como a residência da família como apoio para o retorno após a tentativa frustrada de conseguir emprego na rede. Utiliza isso para justificar que a quantia é suficiente, já que podem, na sua expressão, “apertar o cinto”:

nós doamos porque resolvemos, porque com isso eles aguentam passar. Eles tavam acostumados evidentemente a passar uma vida dura, então claro continua dura agora, infelizmente nesse período a gente não traz, mas a gente mantém. (DURSKI *apud* LEDA NAGLE, 2020 - grifo nosso).

Durski constrói uma narrativa de superação na pandemia: conseguindo manter a expansão, mesmo que com diminuição do previsto, e a empregabilidade, o que manifestava ser a sua maior preocupação quando das declarações contrárias ao isolamento social que fez durante a pandemia.

Já em 2021, em evento que avaliava os impactos do ano de 2020 para o setor, Durski explica como fez para se proteger da crise:

O que fizemos foi defender o caixa, seguramos a expansão dos 80 restaurantes, demitimos os 600 *trainees* que tínhamos e demos uma ajuda de R\$ 500 por mês. Reduzimos os salários da diretoria em 50%, da vice-presidência e do meu em 75% e fizemos as rescisões de arquitetos e engenheiros por três a quatro meses. (DURSKI, 2021).²³³

Mais uma vez, é em relação à força de trabalho que se concentram as decisões da empresa.

Naquele ano, a empresa inaugurou também o seu *HeadQuarter* — escritório central. Rafael Oliveira Mello, em mensagem de divulgação no seu *Instagram*, exalta a façanha:

Mesmo durante a pandemia mudamos para uma nova sede, vamos agilizar mais nossos processos, melhorar nossos controles, ganhar mais eficiência e promover uma integração ainda maior entre todas as áreas, com um único objetivo - QUALIDADE. Aqui o NOVO NORMAL continua sendo o VELHO NORMAL. (MELLO, 23/08/2020).²³⁴

De fato, a pandemia não foi motivo suficiente para arrefecer o ritmo de expansão da empresa. Mais que isso, foi vista como uma oportunidade na crise. A expectativa de Durski para o momento pós-pandemia também era positiva. Afirmava que o fechamento de restaurantes e o desemprego eram entendidos como uma vantagem para incrementar a expansão da empresa.

Isso tá ficando cada vez mais claro que vai ter muita oportunidade. Não tenho dúvida nenhuma que muito espaço, infelizmente, muito restaurante fechou ou, muito restaurante vai continuar fechando. Então vai ter muito espaço. Nós vamos ter muita oferta de lugares, de pontos em shoppings, de ruas pra fazer restaurante. Vamos ter aí entre aspas muitos clientes órfãos desses restaurantes que fecharam. Vai ter uma oferta de produtos menor. Isso é uma oportunidade muito grande que a gente tem pra crescer, pra ocupar esses espaços.

[...]

Nós vamos ter uma oferta de mão de obra muito grande também. Sem dúvida a quantidade de pessoas que infelizmente foram demitidas aí nessa pandemia se conta em milhões, então vai ter muita facilidade de fazer uma expansão maior. (DURSKI, 2020).

A retração do mercado de trabalho anima o empresário que, como já vimos, havia se queixado que em anos anteriores era difícil arranjar funcionário (DURSKI *apud* BOM GOURMET, 2018). A menção acima mostra como o número de novos candidatos às vagas está atrelado ao valor dessa força de trabalho que tende a cair: desemprego em alta, salários em baixa.

Ao expor o cálculo que ampara o seu otimismo, Durski retrata o movimento de concentração de capital próprio da lógica monopolista, pela qual as crises econômicas servem como momento de depuração do mercado, ampliando as oportunidades do grande capital:

As empresas que estavam bem vão ficar melhores porque o tamanho do mercado diminui um pouco, mas o tamanho da oferta diminui muito, mais ainda que o mercado. Então eu acho que tem muita oportunidade aí na sequência. **A gente vai aproveitar muito essa crise** e, por mais triste que seja ver esses milhões de pessoas

234 O MELLO, Rafael. Publicado em 23 de agosto de 2020. *Instagram*. @rafael_o_mello. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CEP3AKDFKKL/>> Acesso em: 04 set. 2020.

desempregadas no Brasil, essas centenas de milhares de empresas fechando, de qualquer maneira é o negócio. **Alguém vai aproveitar os espaços e vai crescer.** Então a vida continua e tem que tocar pra frente, né? (DURSKI, 2020 – grifos nossos).

Vale destacar uma contradição moral sempre presente quando mostra as oportunidades advindas da crise. Percebe-se que ele não deixa de mencionar algumas das consequências nefastas da situação da pandemia (desemprego e fechamento em massa de empresas), mas nega completamente as mortes (no exato dia de sua manifestação já se contavam mais de 108 mil mortes²³⁵) e termina sua exposição reforçando a atitude de naturalização da desigualdade social.

A dinâmica da empresa nesse contexto, por mais particular que ele tenha sido, não representa uma ruptura com a anterior. Ao contrário, o que se observa é o reforço e intensificação das estratégias e concepções construídas ao longo da trajetória da empresa. O imperativo da expansão foi mantido a qualquer custo, na sua forma mais trágica, com uma breve suspensão, mas logo retomado. A ideia de se aproveitar da crise estava presente. As decisões quanto à força de trabalho, como as demissões e o programa “Tamo Junto”, foram coerentes com a concepção que definiu o perfil de trabalhador/a da empresa: acostumado a “uma vida dura”.

*

Com o que apresentamos neste capítulo entendemos que a cadeia produtiva do Madero é caracterizada pelo progressivo incremento tecnológico que permite uma mão de obra cada vez menos especializada, e pela dependência da produção primária (carne, alimentos), voltada para um mercado interno — setor de serviços, opera a constante ampliação do capital, por meio do investimento em maquinário nas fábricas e informatização dos restaurantes. Somadas essas características, converte-se num setor que não se preocupa com o processo de desindustrialização do país, pelo contrário, o incentiva, se for para garantir prioridade para o agronegócio, a economia primária, já que aí está a fonte dos seus insumos.

Do que caracteriza o processo de *industrialização generalizada*, vemos no Madero suas manifestações: a crescente intensificação e produtividade do trabalho; a penetração do grande capital: fundos de investimento; empreendimentos de larga escala: produção na Fábrica e Fazenda; divisão acelerada do trabalho.

235 PORTAL G1. Brasil tem mais de 108 mil mortes pela novo corona vírus, 775 registradas nas últimas 24 horas. Publicado em 17 de agosto de 2020. Disponível em: < <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/08/17/casos-e-mortes-por-coronavirus-no-brasil-em-17-de-agosto-segundo-consorcio-de-veiculos-de-imprensa.ghtml> > Acesso em: 07 set. 2020.

O Madero escapa, porém, da categorização clássica de uma empresa com bases toyotistas: *enxuta, liofilizada, mínima, flexível*, a partir da *terceirização e subcontratação* da força de trabalho e *externalização* de unidades produtivas. À primeira vista, parece que o Madero se dirige no sentido contrário, negando explicitamente esses recursos. Mas, pelos resultados da nossa pesquisa, a experiência do Madero sugere que essas transformações se dão de forma mais complexa, o que nos leva a voltar a atenção para os princípios da lógica flexível, não tanto às formas como tradicionalmente tornou-se conhecida. As indicações de Leda Paulani (2004) que mostram a exacerbação dos princípios que regem a etapa imperialista do capitalismo, como já apontavam as reflexões de Lênin (2012), nos dão chaves para entender esse processo:

“Dominância financeira da valorização” afigura-se um termo mais adequado do que “dominância da valorização financeira”, pois enquanto o último refere-se a momentos ou fases na história do capitalismo em que a valorização rentista se exagera e se sobrepõe à valorização produtiva de um modo insustentável no longo prazo, o primeiro diz respeito à etapa corrente do capitalismo, na qual a importância e a dimensão dos capitais e da valorização financeira combinados à peculiar forma assumida pelo sistema monetário internacional fazem com que a lógica da valorização financeira contamine também a esfera produtiva, gerando um novo modo de regulação adequado ao regime de acumulação financeira. As mudanças operadas pelo toyotismo vão todas nessa direção. A chamada “flexibilização do trabalho”, por exemplo, permite, entre outros: utilizar mais intensamente o valor de uso da força de trabalho; repartir com o trabalho os riscos do capital, flexibilizando o próprio capital; em conjunto com a costumeirização da produção, reduzir ao mínimo o custo de carregamento de estoques de matérias-primas e bens intermediários (que torna-se um desperdício imperdoável num contexto de taxas de juros reais positivas e elevadas). Todas essas mudanças têm a ver com o contexto no qual hoje deve se dar a valorização produtiva, qual seja, o contexto rentista e curto-prazista da valorização financeira. (PAULANI, 2004, p. 21 – nota de rodapé) .

Nessa citação, a abordagem de Paulani prioriza as intenções que predominam na economia baseada na “dominância financeira da valorização”, e não a forma que elas ganham. Não se trata apenas de definir os instrumentos e recursos utilizados, mas de voltarmos-nos para o conteúdo que move as transformações operadas por tal lógica. Dessa maneira, o Grupo Madero é uma empresa de estrutura verticalizada, tanto no processo de produção quanto de trabalho, cuja característica é basilar para explicar o seu crescimento e robustez. Apesar disso, ela não deixa de ter também uma estruturação ancorada nos princípios da lógica flexível. A soma desses dois princípios, verticalização e flexibilização dos processos de produção e de trabalho, é requisito fundamental para garantir o controle máximo sobre a extração de valor da sua cadeia de produção. Essa consideração parte da concepção de que o movimento de transformação nas formas de organização de produção não percorre um caminho linear, o que se acentua quando se considera a particularidade de países de capitalismo dependente, como o Brasil.

No entanto, “toyotização” ou flexibilização da indústria fordista não pode ser interpretada como eliminação do padrão de produção taylorista/fordista e sua substituição pelo toyotismo, mas apenas como uma incorporação, no fordismo (ou na indústria ocidental), daqueles aspectos mais “flexíveis” de diversos modelos (dentre eles as propostas de Ohno). Não obstante, esse processo não se desenvolve linear e tranquilamente. (MONTAÑO; DURIGUETTO, 2011, p. 198).

Assim como Dal Rosso (2008, p. 14), interpretamos essas transformações nas configurações produtivas e de organização do trabalho como mutações que perseguem um mesmo fim: ampliar a extração de mais-valia e formas de “produzir mais trabalho”.

A partir da perspectiva das teses que advogam pela tendência da concentração de capital e do controle sobre os trabalhadores associada à intensa dispersão do trabalho (HARVEY, 1992; FONTES, 2017)²³⁶, entendemos que o caso aqui analisado traz em si algo de novo. Ele concentra o máximo de trabalhadores/as envolvidos na sua cadeia de produção, sob seu controle, mas também utiliza da dispersão do trabalho ao desterritorializar os trabalhadores, retirando-os do seu contexto de origem, e redistribuindo-os nas diferentes unidades do país, seguindo como critério prevalente as necessidades da empresa. Inaugura uma dispersão de novo tipo, com a desterritorialização dos trabalhadores jovens como meio de ampliar o controle sobre eles. A unidade nessa dispersão é garantida, além da marca e da sua estreita vinculação ao empresário Durski, pelo vínculo formal (a carteira-assinada), mas, em grande medida, às tecnologias de informação aplicadas com esse fim.

A análise até aqui exposta nos assegura que a estratégia de verticalização da empresa, de recrutamento e alojamentos sintetiza a combinação entre valores retrógrados e mecanismos atuais com a finalidade de ampliação da expropriação do mais-trabalho. Esse movimento aparentemente contraditório do empresariado brasileiro, de *arcaização do moderno e modernização do arcaico*, para usar os termos de Florestan Fernandes (1968), expressa o caráter compósito da burguesia que constitui o capitalismo de forma dependente, pois associada e subserviente às grandes nações capitalistas e às classes dominantes do período escravocrata, ao sistema colonial. O intuito é dar origem a um padrão de hegemonia burguesa sem perder o *superprivilegiamento econômico, sociocultural e político* do qual desfrutavam aquelas classes. O impacto dessa configuração para a classe trabalhadora é que sua força de trabalho é explorada de forma dual: além da burguesia interna, cabe uma parcela dessa expropriação à burguesia externa. Isso significa que as transformações no regime de acumulação quando operadas sobre esse chão histórico têm de prestar contas duplamente: o nível de exploração tem de ser maior e

236 Usando como exemplo o que ocorre na empresa UBER, Virgínia Fontes sintetiza o processo como de “centralização direta e internacional do comando capitalista sobre os trabalhadores, acoplada à extrema descentralização do processo de trabalho.” (2017, p. 45).

não cabe espaço para os benefícios que as caracterizaram nos seus espaços de origem (a exemplo do fordismo e do modelo japonês clássicos).

Dessa forma, observamos a relação entre os valores retrógrados presentes na gestão de pessoas do Grupo Madero que se manifestam no reforço dos aspectos da desigualdade estrutural regional do país como um todo, em específico, do mercado de trabalho e das condições de inserção laboral juvenil, bem como na reprodução do ideário da elite econômica e política próprio do período de formação da classe operária no Brasil. Por outro lado, a sua atualidade em seguir os princípios máximos da acumulação flexível a partir de variadas formas e recursos, mas sempre adaptadas a essa estrutura sócio-histórica particular do capitalismo dependente.

5 FAMÍLIA DURSKI, (I)MIGRAÇÕES E CARÁTER DA BURGUESIA NO BRASIL: UMA QUESTÃO ÉTNICA/RACIAL E REGIONAL

Neste capítulo, a análise se volta para a relação entre os aspectos da formação social brasileira e a trajetória da família Durski, que culmina com a consolidação do Grupo Madero. No decorrer da investigação, embora tendo como ponto de partida a questão do perfil da força de trabalho predominantemente juvenil associada à estratégia dos alojamentos, fomos levados a alargar a nossa perspectiva temporal para manter a coerência com os achados da pesquisa de campo. Assim, consideramos importante buscar entender as estratégias adotadas pelo grupo na sua relação com as condições socioculturais e econômicas que, por sua vez, revelam permanências históricas de longo prazo. Em outras palavras, o objeto da pesquisa e as descobertas e reflexões teóricas nos conduziram a ir além do fenômeno aparente e imediato: para entender as relações de trabalho no interior dos seus restaurantes, foi preciso buscar as raízes do ideário sobre o trabalho que Durski manifesta e suas decorrências práticas na empresa que dirige. A nosso ver, esse caminho analítico colabora para desconstruir o mito da meritocracia, da tese do “*self-made man*”, do empreendedorismo, tão presentes na narrativa de Durski sobre a sua trajetória, próprio do discurso apologético da atual fase do capitalismo.

A partir da análise da trajetória familiar, podemos entender que o Madero não se explica por si, ao contrário do que Durski pretende convencer ao narrar sua trajetória. Isso porque não há uma ruptura entre o Durski madeireiro na Amazônia e o Durski empresário de Curitiba, eles são desdobramentos de uma mesma condição anterior ao surgimento do império dos hambúrgueres. Os signos de continuidade estão declarados na escolha dos nomes da marca, Madero e Jerônimo, que demarcam a presença da identidade econômica da família com a extração da madeira como origem de acumulação de capital e da sua identidade polonesa.

Referimo-nos anteriormente ao papel fundamental da família como instituição de apoio no processo migratório de trabalhadores. Nesse momento, manteremos essa perspectiva, mas dessa vez confirmado o papel da família para a permanência do poder econômico e político das classes dominantes e a sua intersecção com a questão étnica/racial, fortemente associada a seus valores em relação ao trabalho²³⁷.

Posteriormente, nossa análise parte das questões de caráter regional presentes nessa trajetória. Escolhemos essa via pela necessidade de compreender os motivos que levaram

²³⁷ Clóvis Moura (1994, p. 79), ao listar as diferenças de condições entre imigrantes europeus e os escravizados, entende a “conservação do grupo de família de origem que se transferiu como unidade para o país receptor” como mais uma das vantagens dos imigrantes em comparação aos escravizados que foram destituídos do seu grupo familiar.

Durski a se deslocar do Sul para o Norte, como madeireiro, e depois do Norte para o Sul novamente, momento em que transita para o ramo gastronômico. E, ainda mais significativo, os motivos que o levam a buscar a força de trabalho em regiões interioranas, com destaque para as referências ao Nordeste. Desse último aspecto já sabemos que seu sentido está em permitir a política de alojamentos, mas vemos que tem um elemento a mais na definição dessas regiões, o que nos levou à análise do mercado de trabalho em perspectiva regional. Com isso, chegamos ao fenômeno do excedente de força de trabalho, estrutural do mercado de trabalho brasileiro, e ainda mais expressivo nas regiões que têm destaque como fonte de mão de obra para o Grupo Madero.

Nessa perspectiva vamos às raízes da família Durski. Sua intensa participação na política tradicional do Paraná já havia colocado o sobrenome em destaque, conhecido no estado por ser também associado aos primeiros poloneses que chegaram à região.

A marca Jerônimo, a que tem mais lojas depois do Madero, é uma homenagem ao patrono e patriarca da família, o que podemos entender como um reforço direto da linhagem polonesa e da herança política e *status* que reivindica. Jerônimo Durski (1824-1896) foi o pioneiro da família no Brasil, desembarcando em 1851 (MARTINS, 2013), pelo Porto de Itajaí-SC, vindo por circunstâncias políticas da Polônia daquele momento. Alguns registros informam que a primeira localidade onde a família se instalou foi a atual cidade da Lapa/PR²³⁸, com passagem pela Colônia Francisca, dedicando-se ao trabalho rural. E, por conta da sua atuação como professor, Jerônimo Durski se destacou como o primeiro professor da escola da comunidade polonesa da Colônia Orleans²³⁹, em Curitiba, em 1876, por sua formação em “Primeiras Letras” pelo Seminário Real Católico do Reino da Prússia (ROCHA, 2016; MARTINS, 2013). De lá saiu por desavenças com o padre local (ROCHA, 2016), já que a disputa de liderança entre padres e líderes leigos era comum nessas colônias (ALVES, 2019). Como professor, escreveu a *Cartilha Polaca*, de grande impacto entre os poloneses, na qual tratava da cultura dos brasileiros e dava noções de gramática das duas línguas, portuguesa e polonesa. Sua contribuição na educação voltada aos seus conterrâneos e descendentes no Brasil o levou ao posto de Patrono das escolas polonesas no país. A importância dessa obra teria levado

238 POLONICUS. O ensino da língua polonesa no Brasil: da escola dos colonos poloneses aos cursos de língua e literatura polonesa em universidades federais brasileiras. Disponível em: < https://www.polonicus.com.br/site/biblioteca_interna.php?cod=139 > Acesso em: 21 jul. 2020.

239 A Colônia se localizava onde atualmente se encontra o Bairro Orleans, em Curitiba. Fonte: Mapa de Curitiba, 1929. Disponível em: < <http://www.museuparanaense.pr.gov.br/arquivos/File/mapacuritiba1929.JPG> > Acesso em: 06 jun. 2020.

a Câmara Municipal de Curitiba a homenageá-lo com o nome de uma rua²⁴⁰. Existem ruas com seu nome também nas cidades de Campo Largo e São José dos Pinhais, ambas da região metropolitana de Curitiba. No caso de Curitiba, a nomeação foi realizada em 1954, por decreto assinado pelo então prefeito Ernani Santiago de Oliveira (ROCHA, 2016). Chama a atenção o período desse feito, no contexto de preparação do Centenário do estado, um marco da reafirmação das consideradas “etnias formadoras” do Paraná (ALVES, 2019).

Em Prudentópolis²⁴¹, a família se dedicou economicamente à atividade da extração de madeira, o que é herdado por Júnior Durski. O pioneiro da família na atividade, seu bisavô, o Coronel José Durski, filho de Jerônimo Durski, foi também o primeiro prefeito do município: “*Meu bisavô foi um colonizador, primeiro prefeito da minha cidade, Prudentópolis, e já foi madeireiro*” (DURSKI, 2008 *apud* CARTA CAPITAL, 2020). A família esteve no comando da prefeitura desde a emancipação do município, em 1906.

A própria emancipação mostra o envolvimento da família. Ela foi defendida no então Congresso Legislativo do Paraná pelo Deputado Afonso Camargo, que na ocasião discursou ressaltando as características promissoras da localidade:

População densa, e que hoje conta com **elementos extraordinários**, sendo talvez **um dos principais centros do Estado, o celeiro, podemos dizer, das regiões circunvizinhas**. [...] **povo progressista** [...] **que não tem os preconceitos tão prejudiciais à sociedade, desse bairrismo impenitente** [...] zona tão rica e tão próspera. [...] **está causando a todos assombro pelo desenvolvimento extraordinário que tem imprimido nas indústrias e no comércio** daquela zona. [...] tem elementos para ser um dos mais ricos e prósperos do Estado. (CAMARGO, 1906 *apud* GOULART, 2020, p. 165-166 – grifos nossos).

Esse feito visava também interesses políticos dos partidos que disputavam o poder na época. A família Durski pertencia ao Partido Republicano do Paraná (PRPr), o mesmo do Deputado Afonso Camargo, citado acima, e de Vicente Machado, então governador, que exerceu influência política na cidade e nomeou o Coronel José Durski para prefeito.

Como prefeitos, além do Coronel José Durski (mandatos de 1906-1908 e 1912-1916), a família seguiu no cargo com o Major Júlio Durski (1916-1918) e, depois, com o Capitão Francisco Durski Silva (1920-1928)²⁴². Contando desde a fundação de Prudentópolis, são

240 CÂMARA MUNICIPAL DE CURITIBA. Disponível em: < https://www.cmc.pr.gov.br/ass_det.php?not=20325 > Acesso em: 20 mar. 2020.

241 Hoje a cidade é a segunda maior do centro sul do estado do Paraná, faz divisa com a maior delas, Guarapuava, e está localizada a 100 quilômetros da cidade de Ponta Grossa e 203 quilômetros da capital do estado. Atualmente conta com pouco mais de 50 mil habitantes (IBGE/2018), e é considerada a cidade mais ucraniana do Brasil.

242 PRUDENTÓPOLIS. Galeria de ex-prefeitos. Disponível em: < http://prudentopolis.pr.gov.br/pagina/155_Galeria-de-Ex-Prefeitos.html > Acesso em: 04 ago. 2020.

aproximadamente oito décadas de presença quase ininterrupta nos mais altos cargos políticos do município, conforme se visualiza no quadro abaixo.

Quadro 5 – Cronologia dos mandatos da família Durski na Câmara de Vereadores e no cargo de Prefeito do município de Prudentópolis

Cargo	Nome	Período do mandato
Prefeito	Coronel José Durski	1906-1908 1912-1916
Prefeito	Major Júlio Durski ²⁴³ (sobrinho ou irmão de José Durski)	1916-1918
Prefeito	Capitão Francisco Durski Silva	1920-1924 1924-1928
Prefeito	João Fleury da Rocha (casado com Esther Durski, genro do cel. José Durski)	1928-1930
Vereador	Francisco Durski Silva (sobrinho do cel. José Durski)	1928-1932
Vereador	Elzenir Durski Silva	1937-1943
Vereador	José Durski Júnior	1944-1947
Vereador	Raul Durski Silva	1955-1969 (3 mandatos)
Vereador	Luiz Renato Durski (pai de Júnior Durski)	1969-1973
Vereador	Luiz Renato Durski Júnior	1979-1988 ²⁴⁴

Fonte: Adaptado pela autora, com dados de CMP, PMP e GOULART, 2020.

Os Durski ocuparam, então, 5 dos 7 mandatos da prefeitura na República Velha (GOULART, 2020). O seu partido, o PRPr, dominou a prefeitura até 1930, o que também aconteceu no governo do estado. Naquele ano, a prefeitura passa para as mãos da Aliança Liberal, oposição vinculada à política varguista.

Fazia parte da estratégia de poder da família o vínculo com a maçonaria. A Loja Cyro Vellozo tinha Francisco Durski Silva, José Durski e Júlio Durski entre seus membros. Dessa loja também era membro o prefeito João Fleury da Rocha (1928-1930), que se revezava no comando político com os membros diretos da família Durski. Embora sem o sobrenome, ele tinha vínculo direto de parentesco, já que era esposo de Esther Durski, filha de José Durski. Durante o seu mandato ocorre um crime político até hoje não esclarecido, mas cujas suspeitas

243 No texto de Goulart há referências dúbias: primeiro diz que era sobrinho de José Durski (rodapé, p. 176). Na página 233 informa ser seu irmão. Na página 237 volta a afirmar que era sobrinho (GOULART, 2020).

244 Com a ressalva da sua renúncia após um ano e meio de sua posse.

apontaram participação da família. É o caso do assassinato do médico árabe Sagy Naked, do partido de oposição na cidade, após denúncias feitas por ele de fraudes eleitorais na década de 1930 (GOULART, 2020).

A família também ocupou cargos de vereança do município. O nome do pai de Durski consta no mandato de vereador entre 1969-1973, e aparecem também Raul Durski Silva (3 mandatos); Elzenir Durski Silva; Francisco Durski Silva (1928-1932), além do avô José Durski Júnior (entre 1944-1947)²⁴⁵. Como já vimos, Júnior Durski se elegeu para o mesmo cargo aos 20 anos de idade. Consta no *site* da Câmara Municipal de Prudentópolis que sua candidatura corresponde ao mandato de 1982-1988, mas não o teria cumprido por completo, pois renunciou após um ano e meio de assumir a vaga. Segundo seus relatos: “*Fiz Direito, depois fui vereador, mas logo vi que não era pra mim. Tive duas alegrias, quando me elegi e quando renunciei.*” (DURSKI *apud* TUTANO GASTRONOMIA, 2018). A motivação para tal seria a inoperância da política tradicional e sua suposta falência: dominada por “laranjas podres” (GAÚCHA ZERO HORA, 2016).²⁴⁶

Essa justificativa foi recorrente em manifestações de Durski. Porém, ele não nega que a sua sociedade com Luciano Huck foi motivada por questões políticas, além de uma estratégia de vincular a empresa a um nome de reconhecimento nacional. Em 2017, ao falar disso, acaba por reforçar a necessidade de o empresariado assumir cargos políticos, neste caso, no relato abaixo, exaltando o apresentador e reforçando o discurso meritocrático:

Acho que precisa, os empresários, cada vez mais nós precisamos cada vez mais nos envolver na política porque é com política que nós vamos mudar o país, não tem outra maneira. A gente precisa cada vez mais se envolver, mas enfim, não era o meu negócio. Tô torcendo aí muito pra que... o Clóvis [Tramontina] falou do Luciano Huck. Tô super torcendo que ele seja o nosso cara. E ele tem essa vontade, eu acho, então são empresários. Ele pra mim é muito mais... sempre gosto do Luciano Huck porque é um exemplo pra mim de pessoa. Tem muita gente que tem talento. Muita gente tem talento. E ele deu certo na televisão. Eu não sei se vocês sabem. O Luciano Huck é o apresentador de televisão que mais ganhou dinheiro em 2016 no mundo inteiro. [...] Qual é a diferença do Luciano Huck? Ele é muito trabalhador. Talento muita gente tem, agora talento com trabalho pouca gente tem. [...] aproveitando pra falar, tomara que seja. Cada vez mais os empresários, as pessoas se envolvam com política. Enfim... daí renunciei à Câmara. (DURSKI, 2017) .

245 Disponível em: CÂMARA MUNICIPAL DE PRUDENTÓPOLIS. Disponível em: <http://www.cmprudentopolis.pr.gov.br/index.php?sessao=dd69e4953ax0dd>. Acesso em: 04 ago. 2020.

246 GAÚCHO ZERO HORA. “Deve-se cortar na gordura, só não pode cortar a veia”, afirma dono da rede de hambúrgueres Madero. Publicado em 04 de abril de 2016. Disponível em: < <https://gauchazh.clicrbs.com.br/colunistas/marta-sfredo/noticia/2016/04/deve-se-cortar-na-gordura-so-nao-pode-cortar-a-veia-afirma-dono-da-rede-de-hamburgueres-madero-5777246.html> > Acesso em 12 mai. 2019.

Se, segundo Durski, o apresentador é rico é porque trabalhou muito para isso, o contrário também é verdadeiro para ele: só é pobre quem não trabalha, mesmo se tiver “talento”.

O ano seguinte a essa declaração seria de definição ao cargo de presidente da República. Luciano Huck era um dos nomes cotados pelo PSDB para o cargo, o que não se efetivou. Durski, porém, não deixou de se posicionar em relação ao pleito e declarar apoio às propostas mais extremas de Jair Bolsonaro. A matéria da Revista Poder (2018) comenta sintetizando o pensamento político do empresário na ocasião:

Não deixa de ser uma ironia que Durski, avesso à política, tenha encontrado um sócio que por pouco não se tornou um postulante ao palácio do Planalto. Para o cargo não demonstra qualquer simpatia pelo candidato de seu estado – “Alvaro Dias é velho, sem energia, está mais preocupado com sua próxima plástica” – e, na verdade, por qualquer outro, embora cite em passant João Amoêdo, do Novo, alguém que “talvez pudesse fazer sentido”. Encampa com fervor, contudo, algumas ideias e posições professadas por Jair Bolsonaro, como o direito de a população se armar e o desdém pelo “pessoal dos direitos humanos”. Para ele, com efeito, “a pior profissão do Brasil é policial, que pode tomar tiro, mas não atirar”. Na mesma toada, lastima a existência do Bolsa Família, programa que tende a anular o “empreendedorismo nato do brasileiro”. Para terminar atirando, registre-se que Durski adora caçar esportivamente, atividade ilegal no Brasil, mais uma razão para chamar o país de “idiota”. Três dias depois da entrevista com a PODER ele estava no Uruguai atirando em patos, mas, com a chuva que caía no paisito, o balaio voltou vazio. “Matamos meia dúzia, e o normal é matarmos uns 70, 80. Mas valeu pelo churrasco”. (REVISTA PODER, 2018).

Em 2018, assim que eleito o novo presidente, Jair Bolsonaro, Durski não deixou de manifestar enfaticamente apoio irrestrito ao governante e seus ministros. Ao mesmo tempo, porém, manteve a sociedade com o membro da elite psdbista de São Paulo. Ambos casos mostram que o engajamento direto da empresa pela saída do governo petista sempre foi explícito. A saída de Luciano Huck da empresa se deu apenas em junho de 2020, alguns meses depois da declaração de Durski desdenhando as mortes pela pandemia.

A exemplo da ênfase na sustentabilidade, que Durski utiliza para se dissociar do passado como madeireiro, aqui também vemos o mesmo recurso quando destaca a sua posição de distanciamento pessoal da política tradicional como forma de afastar qualquer associação com o passado político da família.

Em relação a sua família, o que busca ressaltar é o passado como imigrantes europeus e a suposta correlação com o compromisso com o trabalho e a alimentação. Daí partiu a necessidade de retomarmos tais elementos e entender o papel do reforço da identidade étnica/racial na construção do império Madero.

A empresa é apresentada como um empreendimento familiar, em que Júnior Durski é o presidente, e toda a história oficial do restaurante é contada a partir dessa origem. No vídeo

institucional “O dia em que nosso hambúrguer nasceu” (MADERO, 2017), Durski narra o percurso que o levou a produzir o “melhor hambúrguer do mundo” e começa recuperando a sua relação infantil com o produto até a dedicação para o seu prato principal:

Foi muito fácil eu chegar no hambúrguer porque eu tinha certeza que eu ia pra churrasqueira. Ai foi só acertar o blend, essa relação carne com gordura. Um queijo cheddar muito bom. O mais fácil foi a maionese, esse eu não tinha trabalho nenhum, simplesmente peguei a receita da minha vó. (DURSKI apud MADERO, 2017).

O vídeo finaliza com a imagem da sua casa, em família, fazendo hambúrgueres com as duas filhas mais novas e com a esposa. E com sua fala que reforça: “O Madero é minha vida. Não é que eu tenho duas vidas, eu tenho só uma. A minha casa se mistura com o Madero.” E segue: “Tô feliz vendo as pessoas comer bem e sair satisfeitas e ficarem alegres porque tão comendo a minha comida, a comida do Madero.” A cena da família retorna, com a filha menor comendo o hambúrguer que o pai acabou de fazer e a informação na tela de que são vendidos mais de um milhão de hambúrgueres por mês nos restaurantes da rede. A mesma filha pergunta ao pai: “A gente vai na Madero hoje?”. Ele responde: “Vamos na Madero.” A frase de encerramento é o conhecido *slogan* da marca: “O Madero faz o melhor hambúrguer do mundo.” E numa troca de palavras refaz o sentido: “O hambúrguer do Madero faz o mundo melhor.” Mais que empresário, Durski se coloca como patriarca.

O ano em que lança essa série de vídeos para contar a história do Madero coincide com o que estabelece a sociedade com Luciano Huck, figura conhecida por seus trabalhos filantrópicos, e que tem grande participação também nessa campanha publicitária. Destaca-se o forte investimento em criar a imagem de Durski como patriarca preocupado com o bem-estar da família e dos clientes.

Noutro dos vídeos da campanha, “Maionese: um segredo de família” (MADERO, 2018a), a associação com a família e sua origem étnica é direta. Ali Durski explica que um dos ingredientes mais fáceis de desenvolver para o seu hambúrguer foi a maionese, porque lhe coube apenas adaptar as receitas da mãe, das avós, que nas mãos do patriarca deram origem a uma única receita: “*um ingrediente instituição da família. E é o que a gente faz no Madero*”. A produção visual nos leva à fala e imagem da mãe de Júnior Durski, chamada Maria Durski, que destaca a origem europeia da família: “do lado da minha mãe meu avô era polonês e a minha vó era alemã. Do meu pai, era polonês o meu avô e ucraniana a minha vó. **As pessoas dessa origem que nós somos, né? Pensam muito em comer.**” E termina rindo. Na imagem do vídeo, a legenda explica: “**Os povos eslavos, maioria poloneses e ucranianos, formam a base da**

colônia de imigrantes do Paraná.” O vídeo informa também que a maionese do Madero, com essa inspiração caseira, é vendida na ordem de mais de 30 toneladas ao mês nos seus restaurantes. Em suma, realçam a origem europeia, eslava, e a origem familiar como elementos que conferem qualidade aos produtos da marca. Enfatizam que essa origem é responsável por traços constitutivos da personalidade do empresário ainda hoje.

O vídeo “A boa criação” (MADERO, 2019) expõe a produção de suínos de um dos cooperados da Alegria Foods, que é “a fornecedora exclusiva de carne suína do Madero”, composta por 130 famílias cooperadas e “a primeira no país a conquistar a certificação internacional *World Quality Services* de bem-estar animal”, conforme descrito no vídeo. A linha argumentativa do vídeo inicia enfatizando a descendência europeia do proprietário da Alegria, Guilherme Jonker, no caso, holandesa, com a fala inaugural do próprio em que associa essa origem ao trabalho e à busca da felicidade:

A gente, com descendência holandesa, mas já completamente brasileiro [risos], a gente cria uma propriedade onde a gente possa ser feliz e eu acabei carregando essa tradição pra minha propriedade. Hoje eu produzo suínos, o meu vô produzia porco. Era bem diferente, era um animal com muita gordura, muito diferente. Nós produzimos suínos que é hoje tecnicamente muito melhores pra nossa saúde, pra nós comermos, do que antigamente. Nós prezamos pra que nossos animais fossem os mais bem criados, os mais livres, os mais felizes dentro das propriedades que nós criamos. (MADERO, 2019, grifo nosso).

E com isso, arremata: “O nosso produto vai proporcionar ao consumidor Madero mais uma alternativa de grande qualidade.” Suas falas são exemplares das reflexões que veremos adiante sobre a questão étnica na família Durski, como parte da ideologia da branquitude do sul do Brasil.

Se a maionese é da mãe e avós, a arquitetura, responsável por grande parte da identidade visual da empresa, é assinada pela esposa de Durski, Kethlen Ribas Durski. Esse elemento tem destaque no *site* da empresa, e também é carregado pelo apelo familiar, como já relatamos no primeiro capítulo.

De fato, a família, enquanto instituição social, ainda tem centralidade na formação das empresas no país, mas não no sentido “afetuoso” que Durski e Jonker pretendem imprimir. A sua importância para manutenção do poder é confirmada pelos estudos políticos atuais (OLIVEIRA *et al.*, 2017), o que é indissociável da esfera econômica.

As relações de parentesco atuais de Durski enfatizam o vínculo econômico:

Quadro 6 – Núcleo familiar de Júnior Durski

Primeiro casamento:	Segundo casamento:
<p>Foi casado com sua prima, Gizelda Ditzel Durski, sua sócia nos negócios de madeira no Norte. Com ela teve duas filhas: Maysa e Laysa Durski.</p> <p>Maysa Durski: trabalha como engenheira civil no Madero, atualmente casada com Giuglio Munaretto, também engenheiro e diretor no Madero.</p> <p>Laysa Durski: conforme seu perfil no <i>Instagram</i>, se autointitula como <i>Health Coach</i> e responsável pelas sobremesas do Madero. Vive em Miami, foi responsável pela unidade na cidade. Atualmente é casada com Fábio Pereira, médico, filho de cubanos antiafricanistas (nascido na Venezuela durante trânsito migratório da família para os EUA). Sua família vive numa cidade vizinha a Miami conhecida pela grande concentração de cubanos.</p>	<p>Atual esposa - Kethlen Durski Ribas: arquiteta do Madero e mãe de três das suas cinco filhas. Durski conta que a conheceu depois de algumas investidas para encontrar uma esposa (visita a dentistas diferentes etc.). Nesse caso, foi por meio de uma busca no catálogo do evento de decoração e construção Casa Cor que se interessou por ela, tendo em vista que tinha aparência atrativa e seu sobrenome revelava sua condição de solteira (DURSKI, 2014). Ela confirma num <i>story</i> no seu perfil no <i>Instagram</i> (abril/2021) que o conheceu ao ser contratada por ele para reformar seu apartamento.</p> <p>Thays Ribas: irmã de Kethlen, é casada com Rafael Oliveira Mello, sócio e diretor do Madero.</p> <p>Sidney Ribas e Sônia C. Ribas: pais de Kethlen, são proprietários da Regional Imóveis, empresa do ramo imobiliário existente desde 1985.²⁴⁷</p>

Fonte: A autora, com dados do *Instagram* e GOULART, 2020.

A trajetória da família Durski no Brasil nos remete à relação entre imigração europeia e formação da burguesia e do mercado de trabalho no país. Essa perspectiva assumimos de Florestan Fernandes (2005) que, em *A Revolução Burguesa no Brasil*, defende que a figura do imigrante europeu, junto a do fazendeiro de café, teve protagonismo no processo de transição da sociedade escravista para a sociedade de classes. Fernandes trata centralmente dessas questões a fim de mostrar os aspectos que explicam a não realização de uma revolução burguesa nos moldes clássicos e suas consequências estruturais para a formação social brasileira e o caráter dependente da sua burguesia²⁴⁸.

²⁴⁷ RECEITA FEDERAL. Disponível em: <

http://servicos.receita.fazenda.gov.br/Servicos/cnpjreva/Cnpjreva_Comprovante.asp > Acesso em 10 out. 2021.

²⁴⁸ Sua tese coloca-se em oposição àquelas que defendiam o caráter feudal do Brasil Colônia ou, de outro lado, do seu caráter capitalista (tese circulacionista). O que defende é que o período deu origem a um modo de produção baseado no trabalho escravo e voltado para a apropriação da Metrôpole (Coroa Portuguesa) e que

Retomamos alguns dos elementos de sua tese que consideramos fundamentais para entender a burguesia brasileira de hoje. A dialética entre continuidades e rupturas é uma constante na sua teoria e nos dá instrumentos para analisar o caso da família Durski. É a partir dessa chave que Fernandes defende que, diante da impossibilidade de acumulação capitalista dentro dos marcos da sociedade colonial, já que a própria estrutura desse sistema tinha como finalidade principal a retirada ao máximo de riquezas para levá-las para a Coroa, a burguesia enquanto classe pode ser assim considerada somente a partir da Independência, por ser esse o momento em que se abrem as condições antes fechadas pelo estatuto colonial para que esse agente econômico desempenhe suas funções no sentido capitalista do termo²⁴⁹.

A partir dessa composição da classe burguesa e do caráter não clássico da Revolução Burguesa no Brasil, o sociólogo é bem enfático ao afirmar que a formação da burguesia daqui assume também conteúdo distinto daquela que protagoniza as revoluções de tipo clássico. Em outros termos, a aristocracia agrária, portadora da mentalidade colonial e escravocrata, é a que guiará o processo de transição para a sociedade de classes como meio de manter controle sobre as novas instituições e a formação do trabalho livre. É isso que garantirá a ela os privilégios adquiridos pela sociedade patrimonial. Esse processo, portanto, não vem acompanhado da transformação democrática que teve lugar nos países precursores da revolução industrial. A burguesia nascente já assume papel secundário na divisão internacional do trabalho, distante de um projeto nacionalista e autônomo, que não terá espaço nessa conjugação de interesses.

Tal tese parte da análise da consolidação da ordem social competitiva no Brasil e o lugar do negro liberto nesse processo. Fernandes reúne um conjunto de dados sobre a imigração europeia em São Paulo que reforçam que a política de imigração massiva para as lavouras teve grande impulso na necessidade de transformar o perfil do trabalhador brasileiro, que viria de regiões empobrecidas da Europa para ocupar um papel protagonista na construção do progresso da nação brasileira. Em suas palavras: “Todo o processo se orientava, pois, não no sentido de converter, efetivamente, o ‘escravo’ (ou o ‘liberto’) em ‘trabalhador livre’, mas de mudar a organização do trabalho para permitir a substituição do ‘negro’ pelo ‘branco’.” (FERNANDES, 2008, p. 52). O negro liberto teve que entrar numa concorrência desigual com os trabalhadores brancos que resultou na sua posição marginal naquela ordem social emergente. O abismo social

impedia, por essas razões, a acumulação de capital. Isso porque, entre outras razões, o lucro, naquelas condições, não era possível: “No conjunto, nada justificaria assimilar o senhor de engenho ao ‘burguês’, e é um contra-senso pretender que a história da burguesia emerge com a colonização.” (FERNANDES, 2005, p. 33). A lógica que guiava a ação dos senhores de engenho não era a da acumulação capitalista, mas a de uma sociedade patrimonialista. 249 O que não quer dizer que o sujeito burguês não existisse antes: “O *burguês* já surge, no Brasil, como uma entidade especializada, seja na figura do agente artesanal inserido na rede de mercantilização da produção interna, seja como *negociante* [...]”. (FERNANDES, 2005, p. 34).

criado entre trabalhadores negros e imigrantes tem fundamento nesse processo, em que o efeito é descrito por Fernandes: “foi que o negro e o mulato emergiram do mundo servil sem formas sociais para ordenar socialmente a sua vida e para se integrar, normalmente, na ordem social vigente.” (FERNANDES, 2008, p. 74). Enquanto ao lado do imigrante estava a preferência dos fazendeiros de café e das camadas altas da elite governante, além de que “a família, os laços de solidariedade forjados pelo parentesco e a cooperação organizada forneciam sólido ponto de apoio para as relações competitivas e para toda a sorte de projeto individual mais ou menos ousado, que tivesse alguma viabilidade e parecesse virtualmente compensador.” (p. 74). Destacamos o amparo familiar como base da integração do imigrante ao país. Mesmo assim, por mais que estivesse em situação de privilégio em relação ao negro liberto, o imigrante também não teria a mesma cidadania conferida ao fazendeiro.

A imigração europeia do século XIX no Sul do país ganha contornos próprios em relação ao Sudeste. Em São Paulo, a sua vinda se destina ao trabalho nas fazendas de café. Esses fazendeiros forçarão uma imigração em número superior ao necessário para as lavouras, para baratear custos por meio da criação do excedente de força de trabalho (NADALIN, 2017). No Paraná, estava pautada pela necessidade de reverter a dependência externa de produtos alimentícios, e acaba por incentivar a colonização de terras para a produção agrícola: “eram concepções articuladas a novas ideias de **modernidade**, traduzidas nos planos das elites em implantar no país novas relações sociais de produção.” (NADALIN, 2017, p. 73). Mais que braços para a lavoura, espera-se do imigrante os traços do que seria a “civilidade” europeia. Embora com destinos distintos da imigração empreendida pelos cafeicultores paulistas, a argumentação em favor dos imigrantes europeus era similar, cumprindo com o objetivo de reformar o estatuto do trabalho no Brasil.

Conforme definição dos interesses dos governantes da Província do Paraná²⁵⁰, tratava-se de “imigração de colonos morigerados e laboriosos”. Segundo Andreazza (2019), a mão de obra forjada na sociedade escravista era entendida como entrave à nova ordem emergente: “o exame da documentação oficial torna evidente que esta população, livre, pobre, brasileira, não era considerada pelas autoridades: ao contrário, ela era indesejada no projeto de redesenho da sociedade paranaense.” (ANDREAZZA, 2019, p. 95). Confirmando a tese de Octavio Ianni (1962) quando da sua pesquisa sobre a questão do negro na sociedade curitibana e o lugar dele no processo de desagregação do regime escravista. Ali, Ianni demonstra como o “branqueamento” se deu até mesmo no trabalho doméstico, à época fortemente associado ao

250 Conforme citado por Nadalin (2017, p. 73).

trabalho escravo, e que passa a ser direcionado para as trabalhadoras de origem europeia, principalmente polonesas. Com tal filiação, os Durski não passaram imunes a esse processo e as posições políticas a que se filiaram significam a busca pela vinculação com a branquitude da classe dominante.

Analisando a situação do estado de São Paulo, “o primeiro centro urbano especificamente burguês” (FERNANDES, 2008, p. 34), Fernandes identifica dois agentes principais que desencadeiam o processo de revolução burguesa no Brasil: o “fazendeiro de café” e o “imigrante”. Eles não rompem integralmente com a lógica patrimonialista/estamental, mas passam a assumir uma racionalidade capitalista. As fazendas de café serão as primeiras a incorporar o trabalho livre e com isso iniciam processo de rompimento com a ordem estamental, incorporando elementos de uma ordem competitiva. Os imigrantes representam a lógica comercial, financeira, daqueles que alcançaram um lugar no arranjo econômico a partir das brechas de mercado, ocupando espaços desprezados pela aristocracia agrária.

O desafio desse imigrante está em ser, ao mesmo tempo, agente dinamizador e conservador. Dinamizador no sentido econômico e autonomizador do mercado nacional, por estar voltado para a demanda interna, mas no plano político assume o ideário das elites agrárias, portanto retrógrado, por entender que essa via garante maior estabilidade para seus negócios. É uma burguesia que é, portanto, em si contraditória. Renuncia ao seu papel impulsionador da modernidade também política, em troca de segurança. Isso significa, em última instância, aceitar o seu papel dependente das economias das grandes nações: a burguesia cria o capitalismo dependente.

Por esses motivos que Florestan Fernandes chama a burguesia brasileira de burguesia nativa, já que carece de um projeto autônomo de Nação para ser chamada de “nacional”. Assim, a estruturação do Estado Nacional será no sentido de uma dominação autocrática que une os diferentes agentes econômicos em torno de um “inimigo comum”, a saber, o povo pobre e classes trabalhadoras. A autocracia burguesa impediu que a revolução burguesa no Brasil fosse também propulsora de avanços em termos sociais e políticos, com maior distribuição das riquezas (reforma agrária, por exemplo), garantia do exercício da democracia e da cidadania.

A burguesia nativa, advinda dessa condição de imigrante, se converte numa mescla de impulsos modernizantes com valores e significantes da aristocracia agrária, a guardiã dos privilégios do Antigo Regime. Para atingir o prestígio da elite, não bastava ao imigrante burguês ter riqueza, era preciso assumir o conjunto de valores que a ela se associavam à época, no caso, os valores aristocratas: “um vendeiro, por exemplo, podia galgar dura mas rapidamente os degraus da fortuna. Em seguida, fazia por lograr respeitabilidade e influência, através dos

símbolos da própria ‘aristocracia agrária’, convertendo-se em ‘comendador’ e em ‘pessoa de bem’.” (FERNANDES, 2005, p. 46). Uma das figuras emblemáticas desse imigrante burguês é Francisco Matarazzo, que possuía o título de Conde, um exemplo da permanência dos signos aristocráticos na formação da burguesia comercial e industrial. Em estudo clássico sobre esse importante empresário, José de Souza Martins (1974) corrobora a tese da reprodução dos comportamentos estamentais na estruturação da sociedade burguesa no Brasil.

Os agentes econômicos da Revolução Burguesa no Brasil, de que falávamos há pouco, embora unidos por objetivos em comum, também se complexificaram e se diversificaram, formando frações de classe, conforme interesses econômicos específicos. O bloco de poder hegemônico se estruturou a partir dessa unidade na diversidade. Como tratado aqui, a singularidade da revolução burguesa no Brasil foi justamente manter a aristocracia agrária no poder político. A grande propriedade de terra dá origem a uma das frações dominantes: os latifundiários, hoje identificados com o agronegócio.

Assim, a família Durski chega ao país por ocasião da formação da sociedade de classes e adentra muito rapidamente à classe dominante por meio da incorporação dos seus traços distintivos e ideário político. É notável que o filho do primeiro Durski no Brasil se converte em Coronel e em mandatário máximo de uma cidade de importância econômica no Paraná da época. Galgaram esse poder tornando-se partidários do que havia de mais arcaico no jogo de poderes da época, estratégia que se mantém até hoje, por meio da figura de Júnior Durski. Mas não só, buscaram também formar vínculos de parentesco com famílias representativas do Antigo Regime, pertencentes à oligarquia local. A exemplo do casamento do Coronel José Durski, que acabamos de mencionar, com Vitalina Coelho, filha de uma importante família pertencente à classe dominante local²⁵¹. O pai dela, Joaquim Antônio Coelho, foi um dos fundadores do Clube Curitibano, associação formada entre membros da elite da cidade e região, e sua mãe, Anna Cordeiro de Matos Leão, cujo sobrenome é presente até os dias de hoje na política paranaense e nacional com passagem pelo Senado e Câmara de Deputados, bem como no Tribunal de Contas do Estado²⁵².

251 Agradeço ao Professor Ricardo Costa de Oliveira que gentilmente trouxe essas informações durante sua participação na minha banca de qualificação. A genealogia da família Durski pode ser encontrada em: < <https://www.familysearch.org/tree/pedigree/landscape/9QK5-PMX> > Acesso em: 13 jul. 2022.

252 É o caso de Aragão de Matos Leão (senador, de 1971 a 1978), seu filho, Aragão de Matos Leão Filho (deputado estadual, de 1973 a 1979, e deputado federal, de 1983 a 1991) e seu irmão Artagão de Matos Leão (conselheiro e presidente do Tribunal de Contas do Paraná). Disponível em: < <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/aragao-de-matos-leao-filho> > Acesso em: 25 jul. 2022); FOLHA DE LONDRINA. Aragão de Mattos Leão Morre de câncer, aos 52. Publicado em 07 de junho de 1999. Disponível em: < <https://www.folhadelondrina.com.br/politica/aragao-de-mattos-leao-morre-de-cancer-aos-52-162797.html> > Acesso em: 25 jul. 2022.

Dentre os aspectos de permanência dos valores oligárquicos que se manifestam na trajetória e ideário de Júnior Durski e do seu grupo, destacamos: 1) valorização da empresa de tipo familiar e patriarcal, tendo em Júnior Durski a figura central (o patriarca); 2) manutenção de privilégios políticos e econômicos — carreira política da família iniciada na República Velha (1889-1930), sua vereança nos anos 1970, a extração de madeira na Amazônia, etc.; 3) manutenção da mentalidade da superioridade do trabalho do imigrante europeu: reforço da origem étnica e da perspectiva essencialista que associa a ela determinados valores do trabalho; e o 4) paternalismo nas relações de trabalho.

Como veremos adiante, entendemos que elas se manifestam na trajetória analisada por meio de duas questões sociais: a *questão racial* e a *questão regional*. Nelas está impressa a marca da incompletude da revolução burguesa no Brasil:

Além de outros problemas muito importantes, relativos à contradição “trabalho e capital”, às relações de gênero e ao contraponto sociedade e natureza, cabe reconhecer que as questões regional e racial são fundamentais. Trata-se de problemas que afetam as condições de integração entre sociedade civil e Estado. São problemas que a peculiar “revolução burguesa” desenvolvida no Brasil não resolveu nem encaminhou satisfatoriamente para a grande parte da população; problemas que não interessam às classes dominantes nem resolver, nem encaminhar, sempre encobrendo-os ideologicamente ou reprimindo-os com as mais diversas e sofisticadas técnicas de violência. (IANNI, 2005, p. 7-8).

O caso do Madero mostra como, mais que não ter interesse em resolver tais questões, as classes dominantes as utilizam como vantagem interna para ampliação da exploração do trabalho.

5.1 QUESTÃO ÉTNICA/RACIAL NA FORMAÇÃO DA CLASSE TRABALHADORA NO PARANÁ: BRANCOS E “POLACOS”

No Paraná, a questão dos imigrantes europeus ganha particularidade pela força que as hierarquias internas aqui adquiriram, divididas conforme sua origem: com maior expressão dos luso-brasileiros, alemães e italianos, polacos e ucranianos. A presença de uma espécie de camada inferior de imigrantes europeus, ocupada pelos poloneses e ucranianos, fez com que representantes da elite intelectual e conservadora do estado chegassem a difundir uma identificação do “polaco” como o “negro do Paraná”. Essa mentalidade tem amparo na obra de Wilson Martins, o qual também buscou invisibilizar a história e presença da escravidão e dos negros e negras no estado do Paraná. Dentro dessa perspectiva, quem teria ocupado esse lugar na hierarquia social, já que negros não tinham expressão, seriam os “polacos” (ALVES, 2019).

Como vimos, a política de migração massiva de camponeses europeus para esse estado tem início em meados do século XIX, ganhando força com a independência do Paraná em relação à Província de São Paulo, o que ocorre em 1853. Imigrantes alemães já haviam chegado ao estado a partir de 1829. Entre esse ano e 1914, quando do início da Primeira Guerra Mundial, que impede a saída de europeus daquele continente, o Paraná recebe em torno de 100 mil imigrantes (ANDREAZZA, 2018). Florestan Fernandes (2008) traduz esse momento como fruto de uma das maiores políticas de Estado que o país teve na sua história.

Ao falar sobre a situação da instalação dos imigrantes alemães e italianos no sul do Brasil, a pesquisadora Giralda Seyferth afirma que os imigrantes dessas nacionalidades tiveram alguns elementos comuns, e destaca a questão dos poloneses:

Constituíram colônias homogêneas, onde o elemento brasileiro era minoria ou simplesmente não existia. O mesmo pode ser dito dos **poloneses, que chegaram em menor número que alemães e italianos, e foram instalados ou em núcleos homogêneos (como algumas colônias do Paraná) ou em colônias mistas**, já ocupadas por outras etnias europeias.

As chamadas “colônias” alemãs, italianas e polonesas ficaram isoladas por um período relativamente longo, formando, em muitos casos, núcleos coloniais etnicamente homogêneos, com uma introdução posterior de imigrantes de outras origens, mas sempre em número menor. (SEYFERTH, 1986, p. 58 – grifo nosso).

A partir desse estudo de Seyferth, podemos entender também a relação entre a família Durski e a criação da escola polonesa, pois mostra que era comum a necessidade de os colonos, eles próprios, darem conta da oferta de serviços básicos como educação, saúde, além da instalação de estrutura religiosa: “seja por falta de recursos ou mesmo por descaso dos governos provinciais, que pouco se preocuparam com suas obrigações a esse nível.” (SEYFERTH, 1986, p. 58).

Muitos desses poloneses, por terem vindo de territórios ocupados pela Prússia (provavelmente o caso de Jerônimo, já que era formado pelo Seminário Real Católico do Reino da Prússia, segundo Martins (2013)), chegaram ao Brasil com passaportes alemães e por essa razão foram encaminhados, equivocadamente, para as colônias de Santa Catarina, em especial no Vale do Itajaí, cujo porto recebeu Jerônimo Durski. O conflito com os alemães os teria levado a se deslocar para o estado vizinho, Paraná (OLIVEIRA, 2015).

Outra questão que também está presente é a relação tensa entre imigrantes e o governo. Existem registros de conflito entre Jerônimo Durski e o padre local, que estaria descontente com o ensino supostamente “laico” do professor. Essa desavença se manifestou no encontro de Durski com Dom Pedro II. Quando da visita deste mandatário ao estado, o professor cobrou explicações dos seus salários atrasados:

Em 1880, Dom Pedro II esteve de passagem por Curitiba. Após visitas a Paranaguá, Antonina e Rio do Meio, a comitiva chegou a Curitiba pela estrada de São João da Graciosa. Já no caminho para Campo Largo, Palmeira e Ponta Grossa pela antiga Estrada do Mato Grosso (atual BR 376), o imperador e sua comitiva foram recebidos de forma efusiva pelos colonos moradores da Colônia Orleans a dez quilômetros do centro da cidade, mas é possível que entre eles houvesse ao menos um descontente: o professor polonês Jerônimo Durski, mestre-escola local.

Com um atraso de quatro meses em seu salário, Durski requereu junto ao imperador o pagamento do que lhe seria devido em função dos serviços prestados na Colônia, mas não obteve sucesso. Com um número cada vez menor de alunos, o professor que foi considerado o “pai da escola polonesa no Brasil”, assistia os colonos enviarem seus filhos para a escola do padre Ludovico Przytarski, capelão da colônia. (MARTINS, 2013, s.p).

As colônias agrícolas eram parte da política instaurada pelo governo do estado com o intuito de desenvolver a agricultura, convertendo os colonos em proprietários das terras, e assim minimizar os efeitos da dependência externa de gêneros alimentícios, com a finalidade de “racionalizar a produção, permitindo a liberação de capitais imobilizados pela escravaria” e “um novo padrão e tipo de produção, com novas formas de propriedade” (NADALIN, 2017, p. 75).

No entanto, algumas dessas colônias foram instaladas em terras inférteis e sem as garantias prometidas aos imigrantes quando de sua saída da Europa, como demonstram os registros de revoltas de colonos no estado (ANDREAZZA, 2019). No caso da família Durski, porém, não foi o que aconteceu, tendo em vista que estava instalada na região do entorno de Curitiba, onde tiveram lugar as experiências mais exitosas das colônias no estado (NADALIN, 2017). Essas colônias contaram com uma série de auxílios concedidos pelos governos provinciais: desde a venda de terrenos em condições vantajosas, subsídios de diversos tipos e assistência direta. Assim, a passagem do regime de trabalho escravo para o trabalho assalariado, estruturou no Paraná daquele momento uma configuração agrária na qual predominava a presença de pequenos e médios produtores rurais, fruto da política das colônias, e onde as grandes propriedades eram minoria.

Parcelas dos imigrantes europeus no Paraná, assim como assinala Fernandes (2008) em relação ao imigrante europeu no estado de São Paulo, foram também responsáveis pelo incremento da economia mercantil urbana, diversificação da produção artesanal, bem como agentes de pequenas e médias indústrias familiares para atender a demanda doméstica de bens de consumo (tecidos, roupas, remédios, brinquedos, produtos de limpeza, etc.) (TRINDADE; ANDREAZZA, 2017). Por outro lado, aos trabalhadores recém libertos, ex-escravizados, não lhes coube nenhuma política pública de auxílio para sua inclusão no trabalho assalariado, a eles restou apenas os empregos subalternos (LAGO, 2014).

Esses fatores conformaram uma estrutura agrário-urbana que aproxima o estado daquela dos demais estados da Região Sul. Os fatores que geram essa desigualdade no desenvolvimento entre as regiões do país estão também na base da formação de uma “imensa superpopulação relativa” disposta a “se desgarrar para inundar o mercado de trabalho tendencialmente nacional nos anos seguintes” (BARBOSA, 2016).

A recuperação desses fatores relacionados à imigração europeia no Paraná tem o intuito de elucidar a estreita ligação entre a *questão étnica do imigrante europeu* e a *ética do trabalho* que se desejava consolidar nesse período de emergência da ordem social competitiva. O que se aliava a um caráter cultural de tal política, já que a argumentação para a imigração pautava-se na necessidade de transformar o sentido do trabalho rural no país, que era associado ao trabalho forçado por conta dos longos anos de escravidão (IANNI, 1962).

Esses traços étnicos de distinção serão reforçados ao longo da história do estado. Outro marco desse processo ocorre em meados do século XX, no curso das comemorações do Centenário da Independência do estado do Paraná, realizadas em 1953. A data retoma justamente aquele que seria o ponto de partida da constituição étnica existente no estado.

Seria esse o marco da emergência da ideologia das *etnias formadoras* do estado, o que é analisado na tese de doutorado de Benno Alves (2019). Ali, Alves reforça o argumento de que a questão étnica no Sul do Brasil assume caráter racial, onde temos: os brancos *versus* os negros/indígenas. O Centenário acontece também no contexto dos conflitos de colonização da região norte do estado, que envolveu o poder público estadual em apoio aos grileiros e em oposição aos camponeses.

As comemorações do Centenário “instaram diversos grupos e agentes a enunciar suas identidades, negociá-las e empregá-las para a mobilização coletiva.” (ALVES, 2019, p. 5). Isso teria acontecido por parte principalmente da elite luso-brasileira, mas também pelos considerados “outros”: imigrantes e negros. Alves também observa que nesse momento o posicionamento político dos líderes imigrantes, majoritariamente vinculados a partidos conservadores, pode ser entendido como esforço para se encaixar nos padrões daquela elite.

Nesse contexto, o posicionamento desses imigrantes em relação à questão racial tomou caminhos divergentes daqueles que estavam sendo construídos no estado de São Paulo e no Nordeste. O Sul conformou um pacto avesso à democracia racial, por mais que ela não passasse de um mito:

Ao invés de consentir com a incorporação dos não-brancos, marginalizou-os. Ao mesmo tempo, promoveu a formação dos imigrantes e seus descendentes em bases étnicas. No interior do processo de formação étnica, desenvolveu-se uma linguagem

da diferença que, por não ser racial, mas cultural, podia acomodar-se mais ou menos bem ao consenso não-racialista do pós-guerra. Para os brasileiros (antigos e novos), esse tipo de etnicidade tornou-se fundamentalmente marca de “origem” estrangeira que, traduzida em termos do sistema de classificação racial por “cor” (Guimarães, 2002, p. 105; p. 127), funcionava como índice de branquitude e posição social superior. (ALVES, 2019, p. 4).

A permanência da “ideologia de branquitude” explica o conteúdo acionado para o processo de afirmação da marca Madero que vimos anteriormente. Suas ramificações se manifestam também no posicionamento na política nacional: se só o trabalho árduo e incansável é recompensado (meritocracia) e gera valor para a nação, as políticas de transferência de renda são um entrave ao desenvolvimento — é na dificuldade que se aprende a valorizar o trabalho.

É conhecido na Sociologia o interesse de Octavio Ianni sobre a questão dos poloneses em Curitiba. Fruto da sua passagem pela cidade, enquanto pesquisador do projeto da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) sobre as relações inter-raciais no Brasil, Ianni se defrontou com uma questão inesperada: a situação dos poloneses na cidade revelava conflitos internos aos imigrantes europeus em condição análoga, que se manifestava, numa de suas formas, como preconceito aos “polacos”. Um forte estigma recaía sobre esse grupo que o aproximava, nas falas dos informantes, da condição dos negros. Embora o objetivo da presença do pesquisador em Curitiba tenha sido centralmente a relação entre negros e brancos, essa questão interna aos brancos revelou-se também como um “problema social”, que o instigou posteriormente a idealizar um projeto de pesquisa, ao perceber que “a situação social dos poloneses deve ser considerada peculiar.” (IANNI, 1966).

Por razões desconhecidas, Ianni não retornou mais a Curitiba e a proposta de pesquisa não chegou a ser executada (OLIVEIRA, 2015). Mas, mesmo como projeto, o documento expõe uma série de pistas analíticas para o entendimento da questão, além de ser importante registro da magnitude desse fenômeno na sociedade curitibana, evidências de um preconceito que chegam a atravessar o problema inicial de pesquisa na ocasião (Unesco). Ali, Ianni amplia o escopo de seu interesse para entender a discriminação sofrida pelo grupo, e se propõe a analisar a situação dos poloneses em Curitiba da perspectiva do processo de *integração social*, por onde seria possível identificar os elementos de “desajustamento” do polonês na sociedade adotiva. Sua análise parte de escopo teórico baseada na concepção dialético-funcionalista de sociedade, conforme expõe; assim os termos “socialização/ressocialização”, “integração social”, “ajuste/desajuste social” tomam centralidade, mas também do entendimento das relações sociais enquanto interdependentes e recíprocas. Como é possível ver na afirmação a seguir: “Os aspectos da situação racial conhecidos por nós mostraram-nos que os poloneses se encontram

integrados diversamente em setores e instituições da comunidade. Há áreas da sociedade nas quais o imigrante se encontra relativamente desajustado, ou em processo de integração, enquanto em outras ele já se acha plenamente integrado.” (IANNI, 1966).

Ianni propõe dois caminhos de análise que formariam a síntese da sua abordagem: por um lado, a perspectiva do imigrante, do outro, o da sociedade adotiva, que o recebe. O choque de expectativas do imigrante com a sociedade e vice-versa embasa suas hipóteses. O imigrante polonês pode ter chegado ao Brasil num momento em que o mercado/setor econômico já estava saturado, ou pelo menos, para algumas atividades, aquelas que ele almejava. Outros espaços não esperados seriam abertos, como por exemplo, o mercado para as empregadas domésticas, onde muitas polonesas encontrarão trabalho. Além disso, a integração do polonês se relaciona e tensiona com outros processos em curso, por parte de outras etnias, como italianos, alemães, brasileiros etc. Dessa forma: “as flutuações do status, papéis sociais e comportamento do polonês em Curitiba **devem ser encaradas em função da complexidade do processo geral de mudança sócio-cultural que se está verificando ali**, o que o põe em relação competitiva com outros grupos étnicos que se encontram envolvidos no mesmo processo” (IANNI, 1966 – grifo nosso). As formas de tratamento entre os imigrantes e brasileiros na sociedade curitibana seria produto social desse processo inicial de integração.

Apesar de entender que a situação envolve uma configuração complexa de outros elementos, nos limitamos aqui a seguir a chave explicativa de Ianni. Assim, ao cruzar essas hipóteses com as manifestações e análise da narrativa e trajetória de Durski poderíamos também observar que tais elementos, em alguma medida, servem de explicação para um processo tenso de desajustamento que culmina com a integração: o discurso de Durski vai do uso pejorativo do termo “polaco”, daquele que “vem debaixo”, mas que chegou ao panteão dos empresários brasileiros brancos. Observamos nele a reprodução de alguns dos preconceitos identificados por Ianni, evidenciando a persistência desses traços na formação da mentalidade do imigrante polonês e seus descendentes. Baseado na obra de Wilson Martins, citado anteriormente, que foi um dos seus interlocutores na pesquisa, Ianni diz o seguinte: “Para determinados grupos ou camadas sociais, o polonês é um indivíduo que é dado à bebida alcoólica, que teria dificuldade para aprender a língua portuguesa e cujas mulheres teriam especial predileção pelos empregos domésticos” (IANNI, 1966). Durski em inúmeras vezes declara seus hábitos alcoólicos, levados de forma metódica, como traço de identificação étnica. Reproduzimos algumas delas abaixo:

Eu sempre bebi muito sabe, hoje eu tô muito controlado. Hoje eu tô muito bem. Eu tomo uma garrafa e meia de vinho todas as noites. Mas eu tô muito controlado. Antigamente eu tomava um litro de vodka numa noite. Tomava muito muito. Mas isso é cada pessoa tem um jeito. **Polaco é polaco. Polaco aguenta mais. O fígado de polaco é mais exercitado. Ele tem que aguentar mais. Cada povo tem uma característica. O eslavo é beber, o nosso negócio é esse.** (DURSKI, 2014 – grifos nossos).

Meu pai era um exímio assador de churrasco. Que já morreu, por sinal de cirrose [ri]. Sabe que tem três tipos de **polaco**: o polaco bêbado, o polaco que parou de beber e o polaco que morreu de cirrose. [risos dele e da plateia]. Meu pai morreu de cirrose. Eu continuo bebendo. Espero continuar por muito tempo [rindo]. (DURSKI, 2014 – grifos nossos).

Acordo todos os dias às cinco da manhã e vou dormir às dez da noite. **Mas não abro mão de tomar uma garrafa de vinho, dos bons, todas as noites.** As corridas de todas as manhãs são para compensar. Assim, a consciência não pesa. (DURSKI *apud* DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2018 – grifos nossos).

Repete essa segunda informação anos depois, na ExpoGestão 2017 (DURSKI, 2017), nos mesmos termos. Chama a atenção o “polaco” com que Durski se identifica e se autodefine, ao mesmo tempo que o nega.

A gente no interior de origem polonesa e ucraniana então tem esse lado de... a gente sempre valorizou muito a comida.

[...]

Quando eu vejo meu cardápio hoje me dá uma vergonha danada. Pensa numa coisa **polaqueada**, sabe? Tudo cheio de foto, super colorido, tudo cheio, sabe? Rebuscado, uma coisa assim.

[...]

Se não fosse a Kethlen, eu era polaco até hoje. (DURSKI, 2014 – grifos nossos).

Quanto ao termo “polaco”, Ianni é preciso: “‘Polaco’, na linguagem popular da comunidade, não é apenas a expressão verbal de um estereótipo negativo, como mostraremos oportunamente, mas uma palavra que define as ligações étnicas, socialmente definidas, tanto do imigrante da primeira como das outras gerações.” (IANNI, 1966). Esses dois sentidos estão presentes nas manifestações de Durski.

Em outra passagem, ao ser perguntado sobre o *slogan* pretensioso da marca, ele responde: “Quando a pessoa passa lá na frente e lê *The Best Burguer in The World* ela pensa: ‘ou esse polaco faz bem isso aí ou é muito metido’”. (DURSKI *apud* REVISTA VIVER, 2017). A mídia local também reproduz a identificação, o que se vê no título de matéria no Gazeta do

Povo, principal jornal paranaense, publicado em outubro de 2017: “O polaco que fez do cheeseburger uma mania nacional”.²⁵³

Em todas essas situações nota-se a referência ao “polaco” de forma pejorativa, o que não deixa de servir como característica que confere um peso maior aos méritos alcançados: polaco que fez a façanha de criar o “melhor hambúrguer do mundo” e transformá-lo numa mania nacional.

É assim que a ênfase em ser alguém “de baixo” na hierarquia da branquitude faz a façanha de Durski ainda mais surpreendente: primeiro polaco a chegar numa posição de projeção nacional. Seria o responsável por colocar os poloneses ao lado de outros empresários sulistas do tipo, como Tramontina, Weg, Hering, etc. ou, até mesmo, Luciano Hang, proprietário da Havan e seu parceiro na defesa fervorosa do governo Bolsonaro. Todos com forte apelo étnico, mas como italianos e alemães, que postulam ter um conjunto de atitudes e valores em relação ao trabalho que seria inerente à sua origem. Permanece o que Benno Alves (2019, p. 4) aponta em sua tese: “o Sul seria uma espécie de bastião dos brancos, sempre um pouco estrangeiro, livre da imoralidade, da malandragem e da corrupção que permaneceram associados à brasilidade.” Ao retomar as citações quanto à questão étnica na construção da marca, tanto nos vídeos da empresa Madero quanto nas falas de Durski, podemos ver traços de continuidade do que Alves considerou como resultado do processo de negociação pelo alto da branquitude, o branco brasileiro do Sul que é “antes branco que brasileiro” (ALVES, 2019, p. 7). A fala que citamos anteriormente, do proprietário da empresa Alegre Foods, fornecedora de suínos ao Madero, não deixa dúvidas: “*A gente, com descendência holandesa, mas já completamente brasileiro [risos], a gente cria uma propriedade onde a gente possa ser feliz e eu acabei carregando essa tradição pra minha propriedade.*”

A própria escolha do tipo de comida que serviria o primeiro restaurante de Durski é reforço da identidade étnica. Por conta dessa definição ganha o Prêmio 4 Rodas de Melhor Restaurante Ucrâniano, conforme expõe Durski numa palestra:

Nós ganhamos por exemplo o melhor restaurante ucraniano pelo Guia Quatro Rodas, da Editora Abril, um prêmio Nacional. Então ficamos super feliz. [...] só eu sabia que era o único restaurante ucraniano no Brasil. Mas não precisava contar pros caras. Até porque a editora Abril com o Guia Quatro Rodas, os caras precisam de notícia. (DURSKI, 2014).

253 BESSA, Reinaldo. O placo que fez do cheeseburger uma mania nacional. Publicado em 22 de outubro de 2017. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/reinaldo-bessa/negocios/o-polaco-que-fez-do-cheeseburger-uma-mania-nacional/> > Acesso em: 30 set. 2020.

O que deixa claro é que pouco importa que era o único, que não tinha concorrentes, e que, na verdade, a vitória foi fruto de uma manobra engendrada a partir do uso estratégico da diferenciação étnica no plano nacional.

Considerados em conjunto, esses elementos nos levam a entender que a questão étnica é o seu eixo de sustentação e foi a partir dela que teve o impulso para a sua projeção nacional.

Ficam-nos algumas questões: qual o sentido do reforço negativo do “polaco”? Ele teria algo “positivo” a imprimir na sua trajetória? Durski evoca uma “marginalidade” do polaco: “polaqueada”, polaco bêbado, mas também aquele que teve que trabalhar duro, crescer a partir de baixo. Argumento que utiliza para justificar a seleção dos primeiros funcionários do Restaurante Durski pela identificação étnica. Porém, cabe-nos atentar para o fato de que essa marginalidade é uma estratégia que só faz sentido nos limites do estado, pois o polaco para além desse território passa a ser parte do grande grupo “europeu”, o que lhe confere lugar de privilégio na estrutura social em termos nacionais²⁵⁴. A marginalidade do polaco só faz sentido no Paraná, para o Paraná, já no Brasil ele é um “europeu”.

O foco então do reforço da questão étnica está relacionado diretamente à concepção de trabalho. Embora com cisões internas entre os imigrantes europeus, e ainda sendo considerados os “negros do Paraná”, os poloneses, e o eslavo em geral, não perderam por isso o seu *status* de “colono”. Em paralelo à relação entre italianos e “brasileiros” estudada por Arlene Renk (1997), que analisa em termos de uma divisão étnica do trabalho, os italianos ocupam a posição de dominância no espaço social em relação aos “brasileiros” que estão na de subalternidade. Os poloneses, nesse caso, também, e advogam por valores específicos ligados ao trabalho. Italianos e eslavos, embora ocupando lugares diferentes dentro da hierarquia interna dos imigrantes europeus, compartilham da mesma posição social de colonos.

Se os valores associados à branquitude são de respeito e assiduidade ao trabalho, daqueles que evocam uma trajetória árdua e esforço sem medida para chegar a uma posição melhor, quais os valores que Durski busca nos seus funcionários quando deixa de recrutá-los na sua cidade natal e passa a se dirigir para cidades do interior do país, e a composição étnica/racial da sua força de trabalho passa a ser majoritariamente negra? São esses mesmos valores que Durski busca ao recrutar esses jovens do interior do país, das regiões mais empobrecidas, ou o seu interesse se faz pela condição deles: sem oportunidades, sem estudo,

254 Essa ideia veio de uma conversa minha com o pesquisador Benno Alves que fez essa importante ressalva da espacialidade do termo “polaco” no sentido evocado por Durski. Uma condição interna ao estado do Paraná, não cabível para o restante do país, onde, pelo contrário, se assenta sobre as bases do privilégio branco.

sem direitos, ou até mesmo “folhas em branco”²⁵⁵? Na nossa perspectiva, é essa condição que faz possível a efetivação dos valores de origem aristocrática de que falávamos. Além disso, se vê reciclada a velha associação entre “polacos” e negros no ideário de Durski sobre trabalho.

Outro aspecto que consideramos importante mencionar é o valor simbólico da transmutação desses jovens em migrantes. Assim como os “brasileiros”, retomando Renk (1997), que de nativos foram convertidos em estrangeiros pelo tratamento sistemático dos italianos, ocupando o lugar de subalternos, também esses jovens passariam a ser estrangeiros no seu próprio país.

Durski atua, portanto, como reprodutor, sem deixar de atualizar, das relações de patronato por meio do impulso a uma migração rural–urbana e Nordeste e interior–Sul/Sudeste, como forma de moldar esses jovens que, por conta da ausência de oportunidades no lugar onde vivem, são, supostamente, mais adaptáveis aos seus valores.

Isso nos leva a entender que Durski se projeta para além de uma referência de “empreendedor de sucesso”, aí a ênfase é na gestão. Ele é também um ideólogo do paternalismo nas relações de trabalho. Assume esse papel de dar o aporte “polaco” à burguesia sulista que carecia dessa referência, pois pautada pela origem alemã ou italiana. Se o “polaco” é um sujeito “humilde e simples”, segundo a sua concepção, por meio da sua política de recrutamento consegue transpor essas características para o atendimento dos seus restaurantes. Suas ações são, portanto, pautadas pelo fio condutor da sua etnia “de origem”.

Como sabemos, antes de chegar à fórmula “mágica” que o levou a erguer o império dos hambúrgueres, Durski tem passagem como madeireiro pelo Norte do país. Esse momento tem grande potencial explicativo sobre a construção da particularidade da força de trabalho do grupo e, antes disso, sobre o processo de acumulação de capital que culmina com os restaurantes. A partir das autodefinições que o empresário utiliza, podemos sintetizar que Durski é o “polaco” no Sul, e foi o MacGyver no Norte. Essa sua condição nos abre o caminho para a próxima seção, em que nos voltamos para a questão regional que intersecciona a trajetória do empresário.

5.2 QUESTÃO REGIONAL: TRÂNSITOS DE ACUMULAÇÃO DE CAPITAL E MIGRAÇÃO INTERNA

A extração e comercialização da madeira, historicamente exercida pela família Durski, foi uma atividade de forte impacto na economia do estado do Paraná. A exploração das matas

255 Ibidem.

de pinheiros ganhou impulso depois da construção da Estrada da Graciosa e da Ferrovia Curitiba-Paranaguá (final do século XIX), que transportavam a produção até o Porto de Paranaguá, permitindo a interiorização das serrarias. A partir daí as regiões Centro-Sul e Oeste do estado passaram a ser responsáveis pela maior parte da produção. Antes disso, as serrarias predominavam no litoral pela proximidade com a saída portuária.

Nos anos de 1900, registros apontam ter existido por volta de 500 serrarias no estado, nesse primeiro momento ainda concentradas às margens da ferrovia São Paulo-Rio Grande. Tal questão está na origem de um dos maiores conflitos daquela época ocorrido no Brasil: a Guerra do Contestado (TRINDADE; ANDREAZZA, 2017).

Além desse, outro conflito que é permanente e histórico tem como alvo os povos indígenas — aqui chamados *bugres* — desde a instalação das colônias (TRINDADE; ANDREAZZA, 2017). É emblemático desse processo o caso da fábrica Klabin, indústria de papel e celulose originada da exploração da madeira da região, no município de Telêmaco Borba. Onde ela foi construída aconteceu a conhecida Chacina do Tibagi, genocídio do povo indígena ocorrido no século XVIII, que deixou o lugar conhecido pelo nome de Mortandade. Atualmente, por sugestão de Ema Klabin, filha do fundador da empresa, se chama bairro Harmonia. Clara tentativa de apagar a história dos conflitos entre exploradores da madeira e os povos indígenas que viviam nessas localidades. Toda região dos Campos Gerais foi colonizada a partir do genocídio dos povos indígenas que ali viviam, predominantemente Kaingang (DA CUNHA, 1982). Tal empresa tem origem durante a Segunda Guerra Mundial e foi garantida, em grande parte, pela política do governo federal da época de incentivar a indústria nacional por meio da “substituição de importações”.

A extração de madeira desponta nos anos de 1920 como atividade de grande impacto na economia do estado. O “Pinho do Paraná”, nome dado ao conjunto da madeira extraída do estado, era exportado para o mercado europeu (LAVALLE, 1974). As duas Grandes Guerras são fatores fundamentais para ampliar essa produção e sua exportação. Os países que compravam madeira importada da Europa já não o podem fazer e o “Pinho do Paraná” passa a ganhar novos mercados, não só externos, mas também interno. A Segunda Guerra Mundial dificultou a importação de madeira para o Brasil, assim como aconteceu com a de farinha de trigo para os Matarazzo. Isso favoreceu a extração e comercialização internas. Nesse período, essa atividade econômica foi das mais importantes para o estado, deu origem ao ciclo da madeira na história do Paraná, ultrapassando o da erva-mate. Na década de 1930 chegou a ser o produto paranaense mais relevante em exportações (LAVALLE, 1974). Um conjunto de

famílias tradicionais do estado tinha investimentos no setor à época, como a de Moysés Lupion, que ocupou o maior cargo do estado, exercendo mandato de governador entre 1956 e 1961.

Até a década de 1970, a base industrial paranaense era predominantemente rudimentar, dependente da produção agrícola e extrativista. Ela existia com o objetivo de beneficiar o que vinha desse setor: antes a erva-mate e depois, o café, o principal, bem como a extração de madeira. Nesse momento houve forte oferta de incentivo do Governo do Estado para a industrialização, o que passa a alterar tal configuração. Data desse período a instalação de indústrias de capital internacional no estado: Cargill, Volvo, Siemens, New Holland, entre outras (BRAGA; CURADO, 2014). Mas, além disso, o aspecto que mais impacta o mercado da madeira está na fonte dos seus recursos. A década de 1970 marca o esgotamento das reservas florestais nativas do estado (OLIVEIRA, 2017). Com a escassez de matéria-prima local, o setor sofre esse processo de depuração em que as madeireiras e serrarias ou perdem espaço, ou optam por manter reservas próprias de matas (a exemplo da Klabin) ou, ainda, recorrem à madeira advinda de outros estados, como fez Júnior Durski.

O período corresponde, não por coincidência, ao da política de colonização da Amazônia e incentivo à exploração dos seus recursos naturais. Objeto de estudo de Octavio Ianni, em *Colonização e contra-reforma agrária na Amazônia* (1979), em que busca responder a algumas das questões concernentes à ocupação dessas terras por migrantes advindos de diferentes regiões do país. Do Sul, foi deslocada uma significativa quantidade de “proprietários de minifúndios”, como o próprio discurso governamental da época definia. Em suas regiões de origem, esses proprietários estavam imersos em conflitos ocasionados pelo alastrante domínio das cooperativas agropecuárias, que visavam submeter os colonos às suas condições de produção e comercialização, o que gerou uma certa disputa sobre as terras. O minifúndio passa a ser entrave para o projeto de industrialização da agricultura. A transferência desses proprietários para outra região visa a reestruturação da organização da propriedade fundiária nos estados do Sul para melhor adequá-los ao novo imperativo (IANNI, 1979).

É então nesse contexto, ainda sob a ditadura civil-militar, que Durski, para dar continuidade ao negócio da família, se desloca para o Norte do país: “*Em 1984, quando eu fui pra Amazônia, eu fui exatamente atendendo a um chamado do então Presidente da República João Figueiredo. E naquela época se dizia: ‘Amazônia: ou ocupamos ou perdemos’. [...] Eu fui exatamente atendendo esse chamamento porque tinha financiamento do Governo Federal.*” (DURSKI, 2012).

Assim Durski resume esse período:

E aí eu cortava uma árvore no fundo da serraria, do terreno que a prefeitura me deu lá. E aí eu fiz o galpão, coloquei as máquinas embaixo, comecei a trabalhar. Emprestei dinheiro do meu vizinho pra começar, terminar a madeireira. Enfim, toquei minha vida na Amazônia e não fui lá... fiquei 15 anos morando na Amazônia. (DURSKI, 2017).

Além dessa atividade, em algum momento enquanto viveu na Amazônia exerceu também atividades relacionadas ao garimpo (REVISTA PODER, 2018; REVISTA VIVER, 2017). São poucas as menções que temos sobre esse período, mas que revelam muito do caráter dos vínculos econômicos que estabeleceu na região. Sua função, relata, era de comprar do garimpo e revender, sendo um dos poucos compradores que havia na região. Diz ter ficado pouco tempo nessa atividade, o problema era a insegurança que a cercava: “Eu entrava no garimpo pilotando o trator com dois revólveres na cinta e dois capangas com espingardas. [...] Porque os malucos lá, os garimpeiros, para comemorar o resultado de um dia bom, bebiam e davam tiros de espingarda. E volta e meia os tiros passavam na barraca.” (REVISTA VIVER, 2017). Apesar disso, mostra que sua identificação maior é com esse tipo de contexto: “Eu acho que fico mais à vontade no garimpo. [Risos]. Acho que sou mais *roots* do que refinado.” (REVISTA VIVER, 2017).

O fato é que ambas as atividades, exploração da madeira e garimpo, são extremamente problemáticas do ponto de vista ambiental e também humano, haja vista as condições de trabalho, insegurança por ele mesmo relatada, mas também por conta da relação conflituosa, e muitas vezes criminosa, com as populações tradicionais e indígenas dessas regiões. E Durski demonstra ter ciência disso. Tanto que associa a sua saída da região a essa imagem: “ficou tão malfalada essa atividade, tanto quanto dizer que eu sou honesto como madeireiro e as pessoas acreditar em mim. Então eu acho que é melhor eu ir embora e mudar de ramo e fazer outra coisa” (DURSKI, 2012).

Assim constrói sua justificativa para se afastar de tais atividades com base na oposição entre Sul e Norte, o que resume:

Decidi seguir os passos do meu pai, e com um pouco de economia e um caminhão parti para trabalhar como madeireiro em Machadinho do Oeste. **É um lugar muito duro, difícil. Aprendi a me virar. Virei MacGyver. Viver 15 anos num lugar que não tem nada é um grande desafio. Primeiro que eu tinha que continuar vivo.** Segundo que eu tinha que aproveitar a vida. Sempre digo nas minhas palestras que essa coisa de fazer o que gosta é uma utopia. Você precisa aprender a gostar do que faz. Isso sim é possível. **Eu vim de um lugar simples. Fui para um lugar bruto, áspero, que tinha muita morte, muito sangue. Fiz funcionar um motor com durepoxi e arame!** Eu tenho esse lado de achar uma solução pra tudo. Isso tudo fez eu me tornar o que sou hoje, como eu trabalho, como eu enxergo as coisas. (DURSKI *apud* TUTANO GASTRONOMIA, 2018 – grifos nossos).

Uma série de reportagens, em distintos veículos de imprensa, traziam essa trajetória de superação, um sobrevivente ao “terror” da vida no Norte: “As sete vidas de Junior Durski. De madeireiro na Amazônia a chef de cozinha: Junior Durski é o McGyver da vida real”, diz o título da matéria da Revista Viver (2017). Outro exemplo, dessa vez na manchete de um dos maiores jornais de Santa Catarina: “trajetória de suor, reinvenção”. Ali também trazem a informação de que ele havia resistido três vezes à malária “e quando a infecção atacou as filhas pequenas, decidiu retornar ao Paraná” (NSC, 2016). Em palestras já havia mencionado também a necessidade de tirar as suas filhas da região, mas por outro motivo: lá, a “iniciação sexual” se daria por volta dos 10 anos e a chegada de uma de suas filhas a essa idade o fez sair. Outra questão familiar, envolvendo o seu primeiro casamento, é citada: “No Norte, você teve lá, sabe como é, e eu sou do Sul, uma família tradicional, fui pro Norte, acabei me casando em Curitiba, com uma prima minha. Acabou que acabou o casamento, exatamente pelo ambiente, pela convivência do tipo de gente do Norte. O Norte é uma coisa áspera.” (DURSKI, 2013). O que temos é um conjunto de reforços da oposição *civilidade* x *selvageria* que Durski busca atribuir, respectivamente, ao Sul e ao Norte do país.

A sua saída da região, porém, não significou a saída do negócio. Muda-se para Curitiba, em 1999, pela proximidade com o Porto de Paranaguá, uma facilidade para a atuação como comerciante de madeiras para a exportação. Nesse mesmo ano funda a empresa MarineBox, voltada para o mercado de *trading*, que rapidamente se torna a maior exportadora de madeira da América Latina, toda ela originada da Amazônia. Ao falar sobre o início do Restaurante Durski, inaugurado também naquele ano, explica a sua atividade à época:

Eu era madeireiro, continuei madeireiro em Curitiba, só que eu era *trader*. Eu comprava madeira na Amazônia, eu comprava do Brasil, Bolívia, Peru, Colômbia. Eu comprava madeira nessa região toda e exportava pro mundo inteiro. Isso com o que eu aprendi lá no Norte eu acabei vindo pra cá e virei *trader*, comprava e vendia. (DURSKI, 2014).

A própria motivação para a entrada no ramo gastronômico, já disse ele, ligava-se à necessidade de receber bem seus clientes estrangeiros, os compradores: “*Eu trazia meus clientes que vinham da Amazônia toda, trazia meus clientes chineses, italianos, franceses que vinha, recebia no restaurante, fazia toda aquela bebedeira que nós fazia lá [rindo].*” (DURSKI, 2014).

Um dos seus clientes foi Lu Weiguang, proprietário da importadora Shanghai Anxin, de quem Durski era considerado o braço direito. Ele chegou a ser o maior importador chinês de madeira e um dos mais ricos empresários do mundo. Ficou conhecido no Brasil por ter sido

alvo de denúncias pela Fundação Nacional do Índio (FUNAI) por compra ilegal de terras indígenas, na Amazônia. Nessa reportagem, quem dá explicações sobre o caso é o próprio Durski, que desmente a acusação, mas revela:

Ele disse que índio dava "ibope" na China e propôs procurar uma tribo para a Anxin ajudar. Achemos índios em Jaciara, no Mato Grosso. Ele levou presentes, comida, R\$5 mil e voltou para a China com fotos. Fez o maior marketing, apontando como sendo os índios da sua floresta. Depois, eu fui junto: os índios ganharam do empresário R\$2 mil por dez meses e só. (DURSKI *apud* O GLOBO, 2006).

Além do vínculo de Durski com figuras como a desse empresário, alvo de suspeitas quanto à legalidade de suas ações, é significativo o tipo de relação que ambos estabelecem com as populações indígenas da região. Dessa ação, afirma Durski, Weiguang teria tido como saldo a oferta de investimentos com os fundos da Carlyle, mesma empresa que investiu no Madero anos depois.

A mesma matéria revela números que dão dimensão dos negócios de Durski à época. A MarineBox chegava a exportar para a China a impressionante marca de 60% da madeira produzida no Brasil (O GLOBO, 2006).

Em outras oportunidades, vistas aqui anteriormente, revela que só pôde sustentar o insucesso inicial dos seus restaurantes porque ainda mantinha a atividade com a exportação da madeira. De fato, o que é o prejuízo do Restaurante Durski perto dessas cifras? “Fui tocando o meu negócio de madeira e pagando a conta.” (DURSKI, 2013). O que vemos aqui é que, centralmente, a acumulação de capital necessária para o investimento veio dos negócios com extração da madeira da Amazônia. É possível identificar essa origem até mesmo em elementos aparentemente menores, como a forma como adquiriu a milionária adega de vinhos. Foi por conta da atuação como *trader* e as constantes viagens à Europa que essa atividade exigia que diz ter conseguido montar a “muito melhor” adega do Brasil, premiadas inúmeras vezes (DURSKI, 2014).

Viajava assim, a cada 60 dias, no máximo, cada 45 dias, eu ia pra Europa pra ver meus clientes de madeira, porque ainda era *hobby* o meu negócio [Restaurante Durski] e eu tinha esse lado de madeireiro ainda. E eu trazia muito vinho. Então eu tinha essa facilidade de comprar 20 garrafas, 30 garrafas, punha na mala e aí eu fui fazendo a adega. Fui cada vez gostando mais e acabou virando o que é. Nós fomos eleitos nos últimos três anos a melhor carta de vinhos do Brasil em todas as publicações, tudo quanto é revista que julgou, nós ganhamos. A gente não tem a melhor adega. A gente tem a “muito melhor” adega do Brasil. (DURSKI, 2014).

O seu afastamento da atividade de extração e comercialização de madeiras (até onde sabemos não existem mais vínculos diretos entre Júnior Durski e tal negócio) se deu por volta de 2010, quando a rede Madero já adentrava numa nova fase de consolidação no mercado. Durski construiu essa retirada segura do ramo, motivado, como ele mesmo confessa, pelo receio de ser preso.

Agora eu tinha dois negócio bom. Eu tinha o negócio da madeira de qualquer maneira que eu gostava muito, mas a madeira caindo porque eu tirava o meu dinheiro da Amazônia, né? **Pensa que não é brincadeira comprar madeira na Amazônia. Essa coisa de ecologia e tal.** E eu continuo ... eu até hoje tenho total convicção que a salvação pra Amazônia são os extrativistas. Eu acho que o madeireiro é um deles. Ao madeireiro só interessa a floresta em pé. Se derrubar acabou o negócio dos caras. Mas, sei lá, tem madeireiro bom e madeireiro ruim. Às vezes os caras fazem errado mesmo e estragam. A gente fazia muito bem feito, mas eu ainda acho que o extrativismo é a salvação da Amazônia pra preservar aquilo e deve ser preservado. [...] Tem o negócio aqui de madeira que o negócio não tá muito bom que **eu acho que se eu ficar aqui eu vou preso.** (DURSKI, 2014 – grifos nossos).

A expressão “preso” não é um exagero. Em 2005, a Polícia Federal inicia a *Operação Rio Pardo* para apurar denúncias de extração ilegal de madeira, grilagem de terras e genocídio indígena na região de Colniza/MT. Dentre os proprietários de terras envolvidos na acusação estavam a sua ex-esposa, Giselda, e seus dois sócios, como o próprio Durski confirma (DURSKI, 2008 *apud* CARTA CAPITAL, 2020) e o que também pode se verificar pela Ação Criminal n. 2006.36.00.003173-5/MT, do Tribunal Regional Federal da 1ª Região²⁵⁶. Na entrevista em que fala sobre o caso, concedida ao jornalista Felipe Milanez, Durski também explica como se dá o processo de criação de notas fiscais para “legalizar” a madeira irregular, o que atribui à figura do “notero”, comum naquela região. A ocasião em que se dá tal entrevista já é em si significativa. Ocorreu por iniciativa do próprio Durski, que procura a redação da revista *Rolling Stone Brasil* para reivindicar direito de resposta. Isso porque, em 2006, o mesmo jornalista havia publicado ali uma longa reportagem²⁵⁷ sobre a violência naquela cidade, considerada a mais violenta do Brasil na época, e o drama dos indígenas da região para manter o direito a suas terras. Nessa matéria, a partir de informações da Polícia Civil, Milanez relaciona esse dado à atuação da empresa MarineBox, de Júnior Durski. Em suma, Durski o procurou para atribuir à região Norte a causa dos crimes denunciados, como se ele, da mesma maneira

256 TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL. – TRF 1 – Disponível em: < <https://trf1.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/2209707/apelacao-criminal-acr-3173-mt-20063600003173-5/inteiro-teor-100718272> > Acesso em: 06 jul. 2021.

257 ROLLING STONE BRASIL. Uma visita a Colniza, a cidade mais violenta do país. Publicado em 12 de dezembro de 2007. Disponível em: < <https://rollingstone.uol.com.br/edicao/15/uma-visita-a-colniza-a-cidade-mais-violenta-do-brasil/> > Acesso em: 07 jan. 2021.

que interpreta sua passagem pela vida política, tivesse se visto novamente entre “laranjas podres”:

O Norte é um lugar que é tudo errado. Não é só isso. No Norte não tem nada certo. A política não funciona. O Ibama não trabalha. A Sema [Secretaria Estadual do Meio Ambiente], ou a Fema, ou o órgão ambiental não trabalha. O prefeito não trabalha. Nada trabalha. Você vê lá tudo é sujo. O prefeito entra e sai da Prefeitura, pela Justiça, 5 ou 6 vezes, como é o caso da Colniza. Entra, cai, tira, bota outro. Ah, meu amigo, deveria ter o mínimo. Mas o Norte não tem. Norte é uma coisa desorganizada completamente. O Pará é um antro. Um antro. Pará é uma coisa assustadora. (DURSKI, 2008 *apud* CARTA CAPITAL, 2020).

A resposta de Durski é, mais uma vez, parte da tentativa de se desvincular da imagem de madeireiro e principalmente das acusações de crimes que se aproximavam bastante da sua pessoa. Não seria a primeira vez na história que a Família Durski teria se aproximado da questão indígena, haja vista a história do setor madeireiro no Paraná que perpassa a exploração de florestas nativas e expulsão de populações indígenas e tradicionais.

A mudança de ramo que Durski empreende — da madeireira para o hambúrguer — representa um momento de inflexão na atividade econômica não só dele, mas de toda a Família Durski, uma história de pelo menos quatro gerações e que se estendia por quase um século. Aqui destacamos o contexto em que ela ocorre, o que corresponde a um momento muito particular da história do país. Como vimos, é em 2005 que temos a inauguração do primeiro Restaurante Madero, o que coincide com o início dos governos do PT na Presidência da República. Em que pese a fragilidade que tenha se revelado da política implementada, a nomeação de Marina Silva como ministra do Meio Ambiente, uma personalidade reconhecida pela defesa da Floresta Amazônica, por exemplo, representava uma importante tomada de posição sobre os conflitos na região. Alia-se a isso o fortalecimento também no plano internacional dos debates sobre a questão ambiental: Durski diz sem cerimônias que o ramo de madeira não iria muito longe, “coisa de ecologia”.

A tentativa de mostrar que foi um madeireiro “honesto” se mantém. Em vídeo recente (2021), feito pela empresa para apresentá-la ao mercado financeiro internacional, é clara a preocupação em mostrar a procedência da madeira usada na estrutura dos restaurantes:

Imagem 18: Vídeo *Corporate Institutional Video*.Fonte: Canal Madero no *Youtube*. 2021.

Pessoalmente, porém, Durski e sócios não deixaram de manifestar preocupação com a política para a região: em palestras defendeu os madeireiros como aqueles que seriam os salvadores da floresta, porque delas depende sua fonte de lucros. Além disso, posicionou-se publicamente em apoio à postura do governo Bolsonaro em relação à Amazônia. Como em meados de 2020, momento que se registram recordes de queimadas na Amazônia, a política do governo vira alvo de críticas, centradas na figura de Ricardo Salles, ministro do Meio Ambiente de então. Na ocasião, Durski e esposa, em suas contas do *Instagram*, declaram apoio:

Imagem 19: Declaração de Durski em apoio a Ricardo Salles.

Fonte: *Instagram* Júnior Durski. Publicado em 19/07/2020.

Corroborar, assim, posicionamento já publicado meses antes, como veremos abaixo, em que questiona a imparcialidade da ativista sueca Greta Thunberg, conhecida mundialmente por liderar manifestações em defesa de pautas ambientalistas.

Imagem 20: Posicionamento público de Durski sobre as queimadas na floresta Amazônica.



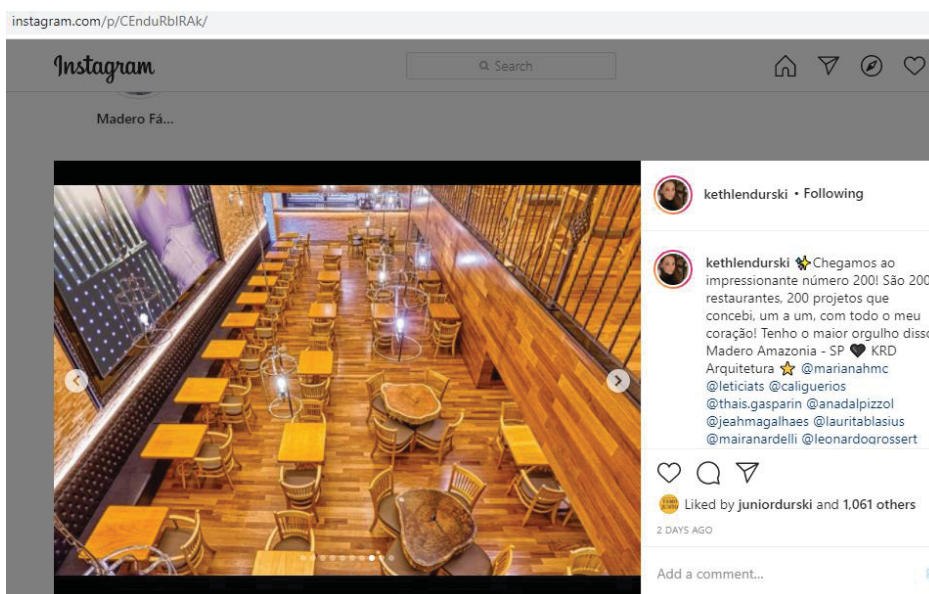
Fonte: Instagram Júnior Durski. Publicado em 05/01/2020.

O mesmo ministro, no ano seguinte, passa a ser investigado com a acusação de, entre outros crimes ambientais, incentivar a exportação ilegal de madeira.²⁵⁸ Alguns dias depois, o Presidente o exonera do cargo. Tais posicionamentos políticos mostram a intrínseca relação com os interesses econômicos de Durski e família na região. Sua passagem pela Amazônia teve papel central para a acumulação de capital necessária para edificar o atual negócio bilionário. Isso entendemos como central no trânsito Sul-Norte-Sul, realizado por Durski entre a década de 1980 e o início dos anos 2000. Ao analisar esse percurso em associação com seu contexto político, foi possível chegar à articulação entre a acumulação de capital e as políticas de colonização do Norte do país, com sua permanência nos negócios atuais, mesmo que travestidos em outros setores. Durski e seu império são frutos de uma política de Estado que beneficiou e fortaleceu a fração latifundiária, agroexportadora, do bloco de poder dominante.

258 G1. Ricardo Salles e presidente do Ibama são alvos de operação que investiga exportação ilegal de madeira. Publicado em 19 de maio de 2021. Disponível em: < <https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2021/05/19/operacao-da-pf-investiga-esquema-de-exportacao-ilegal-de-madeira-para-eua-e-europa.ghtml> > Acesso em: 14 set. 2021. ELPAÍS. EUA entregaram ao Brasil detalhes que levaram PF a Salles por suspeita de contrabando de madeira ilegal. Publicado em 19 de maio de 2021. Disponível em: < <https://brasil.elpais.com/brasil/2021-05-20/eua-entregaram-ao-brasil-detalhes-que-levaram-pf-a-salles-por-suspeita-de-contrabando-de-madeira-ilegal.html> > Acesso em: 14 set. 2021.

O próprio grupo assume o papel central que a exploração da Amazônia teve na sua formação. As expressões disso são variadas. Simbolicamente, ela foi a temática escolhida para celebrar o restaurante de número 200, o Restaurante Madero Amazônia, localizado em São Paulo. A madeira da região Norte é o centro do projeto:

Imagem 21: Inauguração do Restaurante Amazônia, em São Paulo.



Instagram Kethlen Durski. Publicado em 02/09/2020.

Em suma, significa que a sua fortuna só foi possível porque se assenta sobre profundas desigualdades estruturais decorrentes da especificidade da formação social brasileira. Confirma assim a vantajosa e necessária persistência de tais desigualdades para o capital, aliada às benesses das políticas de Estado. A análise desse percurso nos permite afirmar a existência de uma estratégia apoiada na permanência da questão regional, que chamaremos aqui de *trânsitos de acumulação de capital*. Assim como vimos com Octavio Ianni (2005), também para Francisco de Oliveira (1993) essa questão é resultado da incompletude da revolução burguesa no Brasil. Tratando dela especificamente, ele entende que emerge da inoperância com a questão agrária e da questão do mercado de força de trabalho: “as duas formam uma unidade inextricável, e suas gêneses são praticamente simultâneas em forma e fundo: a de uma nova forma de produção de mercadorias.” (OLIVEIRA, 1993, p. 45). A figura de Durski não é exceção, é regra do perfil do empresariado brasileiro que se ergue e se mantém por conta de uma estrutura econômica-política-social pouco alterada ao longo dos períodos da nossa história,

que segue baseada numa economia primária-exportadora, de alto impacto ambiental, edificada à custa da expulsão das populações tradicionais e indígenas e com apoio do Estado.

A fonte do ingrediente central de Durski, a pecuária, é irmã da exploração da madeira, também resultado desse processo em geral, e, especificamente, da colonização da Amazônia. Políticas de incentivo e modernização ao setor, como a pecuária avançada e o mercado de aprimoramento genético, são mais expressivas no período da ditadura civil-militar. Signos disso foram a criação, em 1968, da Associação Brasileira de Criadores de Boi Zebu e da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), no início dos anos 1970, com uma função importante de desenvolver um pasto robusto para engorda dos animais (braquiária). Essas foram algumas das ações, tanto do setor público quanto do privado, que resultaram no segundo maior país exportador de carne bovina do mundo, posto atingido pelo país nos anos 2000 (LEAL, 2015). Entender o lugar da produção de carne no Brasil é parte do debate clássico sobre a formação social brasileira. Caio Prado Júnior, Nelson Werneck Sodré e Celso Furtado, para citar alguns, defenderam a “centralidade da bovinocultura desde a colônia” (LEAL, 2015, p. 297).

No caso de Durski, sua vinculação com o agronegócio é fundamental para o sucesso do Grupo Madero. Na pecuária, um exemplo é sua relação com os irmãos César e Fabiano Menotti (conhecidos como dupla sertaneja musical), proprietários de fazenda de gado de corte. Fabiano é CEO da empresa Agropecuária CMF de melhoramento genético das raças Angus e Nelore, localizada em Califórnia, cidade do Paraná, bem como com outros açougues do estado. Durski mantém proximidade com o setor pelo interesse econômico no desenvolvimento desse produto. Além disso, como proprietário da Fazenda Madero, as decisões sobre o setor lhe são de suma importância. Esteve presente pessoalmente no lançamento do Plano Safra 2021/2022²⁵⁹, pelo qual foram reservados 251,2 bilhões de reais para o setor; destes, menos de 80 bilhões para pequenos e médios produtores²⁶⁰, a maior parte para os já grandes produtores. No total, este Plano Safra teve aumento de 6% em relação ao anterior, o que significou 14,9 bilhões de reais.

Não obstante, a produção de carne no Brasil é sucessivamente alvo de investigações, incluindo participação do Grupo Madero, seja pelas condições de trabalho de extrema degradação humana, ou pelas irregularidades com os órgãos de controle. O caso da “Operação Carne é Fraca”, iniciada em março de 2017, envolveu grandes empresas do ramo, como JBS e

259 DURSKI, Júnior. Publicado em 28 de junho de 2021. *Instagram*. @juniordurski. Disponível em: < <https://www.instagram.com/p/CQrvhw7HzQL/> > Acesso em: 30 jun. 2021.

260 AGÊNCIA BRASIL. Planos safra 2021/2022 anuncia R\$251 bilhões para produtores rurais. Publicado em 22 de junho de 2021. Disponível em: < <https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2021-06/plano-safra-20212022-anuncia-r-251-bilhoes-para-produtores-rurais> > Acesso em: 02 jul. 2021.

BRF Brasil. A Operação, deflagrada pela Polícia Federal do Brasil, visava averiguar a denúncia de liberação de alvarás e fiscalização irregular de frigoríficos e a participação dos fiscais dos órgãos públicos nesse esquema. O Madero foi acusado de ter pago propina a fiscais para manter suas fábricas em funcionamento. O grupo se manifestou alegando ter sido “extorquido” pelos fiscais que criaram falsas acusações para isso. Nenhum dos diretores da empresa foi alvo de mandados (UOL Economia, 31/03/2017).

A JBS está entre as empresas analisadas no estudo de Monte-Cardoso (2014) sobre a burguesia brasileira nos anos 2000. Somam-se a ela a Vale (ramo de mineração) e a Cosan (agronegócio sucroalcooleiro). O autor identifica que o espaço econômico ocupado por essa burguesia é, justamente, o das relações comerciais internacionais (importação-exportação). Dentro desse cenário de profunda continuidade do padrão agroexportador e de uma burguesia brasileira “de negócios” podemos entender a constituição do Grupo Madero, incluindo o seu período anterior, e suas articulações econômico-políticas no âmbito interno.

É precisamente dentro deste contexto geral que operam [*especulação e rentismo*], no fundo e muitas vezes na mais explícita realidade dos fatos, os grandes capitais aqui estudados: no aproveitamento de oportunidades possíveis abertas pelo grande capital estrangeiro no comércio internacional, na especulação com ativos financeiros e com o patrimônio estatal e dos próprios grupos, no caso extremo. É este padrão de participação na totalidade do sistema que permite enquadrar a burguesia estudada nesta pesquisa como aquilo que foi chamado anteriormente de “burguesia de negócios”. Ou seja, é este o caráter da burguesia dependente brasileira correspondente ao período histórico de processo de reversão neocolonial. (MONTE-CARDOSO, 2014, p. 117).

A configuração do padrão de atuação da burguesia nativa no presente período histórico, exposta por Monte-Cardoso, demonstra a dialética entre continuidade e ruptura dos elementos que a compõem, movimento necessário para a manutenção do seu caráter dependente e associado ao Imperialismo. A trajetória da família Durski pode ser entendida a partir dessa configuração, juntamente com a preservação de elementos próprios da burguesia nascente na formação da sociedade de classes no Brasil, como exemplos: seu “período básico de acumulação de capital foi o anterior à entrada decisiva nas atividades industriais” (MARTINS, 1974, p. 36) e o uso do padrão familiar como “forma de resguardo de um tipo de autoridade” (o que tomamos a partir do estudo de caso do Grupo Matarazzo, realizado por Martins (1974, p. 38-39)).

É nessa burguesia descrita por Monte-Cardoso que identificamos a fração de classe da qual faz parte o Grupo Madero: ligado a ela seja pela origem econômica da família, na exportação de madeira, atividade que exerceu até início dos anos 2010, seja pelo vínculo

mantido por meio da nova atividade de produção e comercialização de hambúrgueres, inaugurada por Júnior Durski. Em comum, a relação de dependência com o mercado externo: haja vista a relação com a China, maior compradora de carne bovina brasileira e uma das maiores importadoras de madeira do país, juntamente com os Estados Unidos, Holanda e França²⁶¹. A ampliação da produção agropecuária brasileira, e com ela suas consequências, é fundamental para garantir que o preço de seus insumos seja cada vez mais baixo. A proximidade do caso Madero com os analisados pelo autor se explica pelo caráter da sua cadeia de produção, dependente dos produtos primários e, embora industrializado, também com baixa intensidade tecnológica se comparado às grandes corporações. Tal caracterização explica, em grande parte, seu vínculo ideológico-político orgânico com o Governo Bolsonaro.

Outro aspecto que nos é válido salientar, novamente a partir das conclusões de Monte-Cardoso (2014), tem seus traços na exposição que segue:

A esta burguesia cabe o comando de setores especializados em atividades primárias ou de **baixa intensidade tecnológica**, considerada a defasagem gritante entre sua base técnica e a das grandes corporações e dos países imperialistas. Desta forma, o uso **crescente das condições socioeconômicas internas, que são as variáveis que dão alguma competitividade à burguesia e que podem ser manejados com relativa ampla liberdade, passa a ser o pilar da viabilidade econômica de muitos dos negócios aqui analisados.** (p. 116 – grifos nossos).

Isso nos permite afirmar que o Madero se aproveita das mesmas vantagens citadas acima, centradas no plano interno. A estratégia da desterritorialização de funcionários/as jovens e dos alojamentos, bem como seus trânsitos de acumulação de capital, são exemplo de como o grupo usou a desigualdade regional para ampliar sua lucratividade em relação aos concorrentes.

Dentro desse princípio, vimos que, em relação à trajetória de Durski especificamente, mas sem perder de vista a trajetória anterior de sua família, o empresário a articula com a reprodução da questão regional também de maneira simbólica, feita por meio do reforço de esteriótipos. Vimos que, na sua visão, o Sul é o lugar “civilizado”, da “urbanidade”, do progresso, da honestidade (Prudentópolis um “lugar simples”), valores que são transpostos a sua empresa (atendimento “simples, humilde” e, por tudo isso, de qualidade); já o Norte, o

261 TERRA. Estados Unidos, França, China e Holanda concentram importação de madeira brasileira. Publicado em 17 de novembro de 2020. Disponível em: < <https://www.terra.com.br/byte/ciencia/sustentabilidade/estados-unidos-franca-china-e-holanda-concentram-importacao-de-madeira-brasileira,e8dc01a4a15a9e13b5eb50cee057d694vp8gz4jk.html> > Acesso em: 26 jul. 2022. CANAL RURAL. China se consolida como maior compradora de carne bovina brasileira. Publicado em 24 de junho de 2020. Disponível em: < <https://www.canalrural.com.br/programas/informacao/mercado-e-cia/china-se-consolida-como-maior-compradora-de-carne-bovina-brasileira/>. > Acesso em: 26 jul. 2022.

oposto, associado à “selvageria”, a uma terra sem lei, um lugar de provação à honestidade, do qual teve que sair para preservar os seus valores, e pôde aprender com a dificuldade.

Agora nos voltamos para outra região, o Nordeste, já que Durski desloca para lá o seu trânsito de acumulação de capital, também em busca de vantagens advindas da desigualdade regional. Se ao Norte Durski imputou tais demarcadores, o Nordeste é representado como lugar da ausência (sem direitos, cidadania, oportunidades, qualificação) e que carece de tudo o que o Sul tem para oferecer. Na sua visão, lá as pessoas são mais pobres, por isso acostumadas a uma vida de escassez e que as faz mais resistentes ao peso do trabalho, e o salário oferecido é de grande impacto. Elas teriam passado pelo que Durski passou na Amazônia, saberiam assim valorizar os benefícios do emprego que ocupam.

Com isso, voltaremos à questão do trabalho imigrante, mas dessa vez com o intuito de entender a estratégia do Madero em priorizar mão de obra de determinadas regiões do país e provocar a sua desterritorialização programada. Retomaremos então, rapidamente, elementos da formação da classe trabalhadora no Brasil, levantando aspectos que caracterizam a relação entre as regiões aqui em foco: Sul/Sudeste e Nordeste.

Ao estudar o processo histórico-social que origina o trabalho livre no Brasil, Lúcio Kowarick (1994) parte do princípio marxiano de que a abundância de força de trabalho é condição para a deterioração do preço pago pelo trabalho. Sua análise está centrada no estado de São Paulo, com uma economia sustentada na produção cafeeira, cujo período pós-abolição será sua particularidade. Trata-se do significado da postura da aristocracia agrária de não empregar o trabalhador recém-liberto, considerado o “elemento nacional”, que será recusado com base na generalização de supostas características em relação ao trabalho: indolência, vadiagem, indisciplina. Essa seria a base ideológica para sustentar o pedido de importação de mão de obra estrangeira para o trabalho exigido nas lavouras de café. A imigração massiva de trabalhadores de origem europeia, incentivada pelo Estado brasileiro na passagem do século XIX para o XX, trazia abertamente esse intuito, e uma estratégia dos cafeicultores foi crucial: importar mão de obra em excesso. Um elemento adicional, mas não menos importante, era a tendente “docilidade” desses trabalhadores, advindos de condição precária, o que era fundamental para evitar o risco iminente de revoltas pelos baixos salários. Os discursos proferidos na Câmara de Deputados no ano de 1884 são cristalinos em seus interesses, ao se referenciar a esses trabalhadores, dizem: “davam no seu conjunto a maior satisfação, pois contentam-se com pouco” (HALL, 1969 *apud* KOWARICK, 1994, p. 82). Aqui evidencia-se o espelhamento com as declarações de Durski, quase um século e meio depois, em relação aos trabalhadores do interior e, em especial, do Nordeste.

O período compreendido entre 1850 e 1930, que marca a chegada da família Durski ao Brasil e a sua consolidação no poder político local, coincide com a transição do trabalho escravo para o assalariado e a formação do mercado de trabalho propriamente dito, e imprime o seu caráter regionalizado e incompleto desse processo. Período também identificado por Clóvis Moura (1996) como “escravismo tardio”, é nele que podemos encontrar, de um lado, a origem histórica de famílias que concentram o poder econômico e constituem o bloco de poder dominante até os dias de hoje, e de outro, a origem daqueles que formarão parte dessa superpopulação, “predominantemente negra e mulata, formada durante a colônia” e “oriunda da constrição gerada pelo regime de trabalho e pela concentração da propriedade fundiária.” (BARBOSA, 2016, p. 18), que será fonte abundante de força de trabalho para o empreendimento daquelas famílias. Esse processo é analisado por Clóvis Moura em suas obras, entre elas *Dialética radical do Brasil negro* (1996), na qual demonstra os recursos (jurídicos, políticos, culturais, econômicos etc.) utilizados pelo bloco de poder escravista para a manutenção dos seus privilégios frente à inevitável transição para a ordem competitiva, pois impulsionada do exterior, naquele momento, pela Inglaterra. O capitalismo dependente, resultado dessa conciliação de interesses internos e externos, na sua visão, tem o racismo como elemento estruturante, fundamento que garantiu a formação de uma grande “massa marginalizada” necessária para garantir os privilégios das classes possuidoras sobre a exploração do trabalho.

Com Kowarick (1994)²⁶², no livro *Trabalho e vadiagem*, temos a interpretação de que a formação desse excedente de força de trabalho esteve necessariamente articulada com a construção do ideário de vadiagem (inaptidão, indolência, indisciplina para o trabalho) atrelado ao trabalhador “nacional”. Isso estaria na base da justificação para o trabalho escravo e, posteriormente, para a importação de força de trabalho estrangeira. Na realidade, argumenta Kowarick, existia por parte dos “nacionais” uma repulsa aos tratos próprios do regime escravo que ainda persistiam. Devido às poucas necessidades que tinham para subsistência, em caso de uma submissão que ameaçasse a sua condição de trabalhador livre, eles abandonavam o serviço. Por isso, fazer com que o trabalhador se submetesse a essas condições passava também por eliminar as formas autônomas de sobrevivência que existiam (acesso à terra e ao cultivo próprio, por exemplo) que davam margem para que suas famílias pudessem ter algum grau de autonomia.

²⁶² Em relação às formulações aqui reproduzidas, o autor as concebe com apoio nas contribuições de autores como Florestan Fernandes, Roger Bastide, Octavio Ianni, Jacob Gorender, Michael Hall, José de Souza Martins, Antônio Cândido e outros.

É importante lembrar que esse movimento de importação de mão de obra estrangeira foi uma política estatal. Primeiro por ter sido viabilizada pela relação institucional entre países, depois com a inversão de verba pública direta. A partir dos anos 1880, o governo de São Paulo passa a custear parcialmente a passagem desses trabalhadores, principalmente italianos, até o seu local de trabalho, o restante ainda seria uma dívida do trabalhador ao fazendeiro que o empregaria. A partir de 1886, esse aporte passa a ser integral, vindo dos governos provinciais e nacional.

A questão do pagamento da passagem foi ponto crucial para definir uma nova relação entre trabalhadores e empregadores e avançar em relação a um mercado de trabalho livre. Como o valor do traslado se convertia em uma dívida do trabalhador, este ficava preso àquele trabalho até que pudesse saná-la: “Por meio do Estado, a classe dos potentados rurais capta os excedentes necessários para mobilizar a força de trabalho necessária para levar adiante a acumulação de capital.” (KOWARICK, 1994, p. 84). Se a dívida era o principal mecanismo para manter os trabalhadores subjugados ao patronato, com o fim dela passam a usar de formas políticas de coerção. Porém, a medida mais eficaz foi de fato a importação em massa de trabalhadores, formando um excedente que mantinha os salários baixos por conta da alta concorrência entre eles. A alta rotatividade já era uma marca desse mercado de trabalho nascente, consideradas as condições de trabalho e a baixa remuneração (KOWARICK, 1994; BRAGA, 2012), o que era mais um motivo para ter grande preocupação e interesse pela imigração em massa. O autor defende que o grande contingente de trabalhadores explica, além de fatores políticos, a possibilidade para a superexploração da força de trabalho que caracteriza o nosso mercado de trabalho desde seu surgimento:

no processo de expansão e consolidação do capitalismo no Brasil, a força de trabalho pode ser superexplorada – e, em larga medida, até dilapidada – na medida em que o capital teve a seu dispor não só condições de domínio político extremamente favoráveis, mas também um excedente de mão-de-obra que permitia levar à acentuada pauperização expressivos segmentos de trabalhadores, tanto rurais quanto urbanos. (KOWARICK, 1994, p. 15).

Essa imigração estrangeira, predominantemente europeia, se restringiu aos estados do Sudeste e Sul, e, mesmo assim, com diferenças em relação ao intuito dessa importação. Como vimos, nos estados do Sul, os imigrantes vieram para trabalhar, majoritariamente, nas colônias de produção de alimentos, caso da família Durski, enquanto o “elemento nacional” foi incorporado como “peão” (RENK, 1997). Já em São Paulo, os imigrantes foram arregimentados para trabalhar de forma remunerada (sistema de *colonato* ou parceria) nas fazendas de café. Ali

os trabalhadores “nacionais” ficaram excluídos do trabalho organizado, tanto do rural quanto, posteriormente, do fabril, e incorporados apenas de forma residual, condição diferente no estado vizinho, Rio de Janeiro. Esses princípios de acumulação também embasavam a relação entre trabalhadores e empregadores em outras regiões, como em Pernambuco, na produção açucareira, com o diferencial que ali tratou-se de absorver a população local, conforme afirma Kowarick. Em 1900, afirma o autor, apenas 1% da população pernambucana era imigrante. Com a impossibilidade de seguir importando imigrantes no montante desejado, por conta da Primeira Guerra Mundial, será o Nordeste, devido ao seu alto excedente, a nova fonte para a reposição de força de trabalho na região Sudeste. Isso se concretizará a partir de 1915, quando da Grande Seca no Nordeste que cria condições para a existência de um grande volume de pessoas sem trabalho, os futuros retirantes. Com passagem paga pelo governo federal, mostrando mais uma vez a intervenção direta do Estado na formação desse excedente, eles são levados para o Sudeste para substituir a força de trabalho imigrante. Só que, para isso, as classes possuidoras terão que desfazer a marca de “vadios” que haviam lhes imputado a fim de justificar a importação de estrangeiros. Agora, a “sua indolência era consequência do abandono a que fora relegado” (p. 112). Para reverter isso, era preciso ampará-los, tirando-os daquela região imprópria para adquirir o valor pelo trabalho e a disciplina necessária em terras paulistanas. Todos os aspectos já identificados no discurso de Durski, quando procura explicar os bons rendimentos de seus restaurantes da região nordeste:

Sua desambição passa a ser encarada com parcimônia de alguém que se contenta com pouco, não busca lucro fácil e, sobretudo, não reivindicava; a inconstância traduz-se enquanto versatilidade e aptidão para aprender novas tarefas, o espírito de indisciplina metamorfoseia-se em brio e dignidade. (KOWARICK, 1994, p. 112).

Entendia-se, pelos estudos ou pelos governantes, que o deslocamento desses trabalhadores/as para a região Sudeste era uma forma de dar acesso ao “progresso” em contraposição ao “atraso” vivido naquelas regiões (FONTES, 2008). Assim, a “migração era vista como a passagem de sociedades e culturas tradicionais e arcaicas para as cidades, espaços do desenvolvimento industrial e do moderno” (FONTES, 2008, p. 29).

Outro aspecto fundamental que contribuía para o interesse de diminuir a dependência da mão de obra imigrante era a emergência do movimento sindical, fortemente influenciado pelo anarcossindicalismo italiano, e que ameaçava revoltas contra as condições precárias de trabalho. Apesar das mobilizações, as alterações foram restritas, cuja razão Kowarick atribui,

justamente, à pressão exercida pelo grande exército de reserva que caracteriza o mercado de trabalho brasileiro.

O excedente de trabalho no Nordeste permitiu que se formasse um “*circuito contínuo de reposição da força de trabalho*” (KOWARICK, 1994, p. 88). Em menor escala, mas mantendo a mesma lógica, é o que Durski consegue ao impulsionar esse processo de migração por meio do seu processo de recrutamento. Nesse sentido, onde está o maior contingente de excedente de força de trabalho juvenil? No Nordeste, novamente.

A partir dos anos 1930, a composição da classe trabalhadora em São Paulo é revertida a favor dos trabalhadores “nacionais”: “Estava sendo fecundada a segunda geração da classe trabalhadora, crescentemente composta por nacionais, processo que acabaria por se realizar anos mais tarde.” (KOWARICK, 1994, p. 114). É o que confirma Paulo Fontes (2008), em *Um Nordeste em São Paulo: trabalhadores migrantes em São Miguel Paulista (1945/1966)*, ao retratar uma São Paulo de meados do século XX, e sua região metropolitana, como o principal destino dos trabalhadores nordestinos:

Nos 20 anos que separam 1950 de 1970, a capital paulista triplicou seu tamanho enquanto, no mesmo período, a população de origem nordestina cresceu 10 vezes. Dessa forma, o censo de 1970 já apontava que a grande São Paulo, entre as nove maiores regiões metropolitanas do país, era a que apresentava a maior concentração de população migrante do país. (FONTES, 2008, p. 52).

Isso significa que o processo de industrialização que marca esse período foi edificado com a força de trabalho dos migrantes nordestinos, considerando que São Paulo concentrou grande parte desses esforços. Nesse caso, esses migrantes também se decepcionaram com a realidade encontrada comparada com as promessas que os atraíam para lá (BRAGA, 2012). O movimento sindical foi o canalizador dessa insatisfação, como mostra a história do sindicalismo metalúrgico.

É também a partir de 1930, até 1980, segundo categorização de Barbosa (2016), que se concentra o período de nacionalização e consolidação do mercado de trabalho no Brasil. Na base desse processo, está a industrialização, as migrações inter-regionais e a criação de um novo aparato legal para o trabalho, a CLT e a carteira de trabalho. Embora nacionalizado, esse mercado não perdeu o caráter heterogêneo herdado do período anterior (FERNANDES, 1968). A segmentação do mercado de trabalho “refletiu não meramente a transmissão de uma herança do passado, mas uma redefinição das posições de classe no âmbito de um capitalismo subdesenvolvido e dependente, incapaz de lograr a universalização de um estatuto coletivo do trabalho” (BARBOSA, 2016, p.24-25).

Cada região terá, então, marcadores particulares na formação do seu mercado de trabalho. No Nordeste, a partir da década de 1950, o trabalho passa por fases decisivas. Tem início a industrialização a partir da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene). Vêras de Oliveira (2016) informa que, entre 1960 e 1993, o crescimento anual da economia da região foi de 5,5%, e acompanhou o índice nacional, de 5,6%, não sem alguns momentos de desencontro, e com relativa diferença entre estados. De forma geral, apesar de mudanças significativas na estrutura produtiva nordestina, a sua relação com o restante do país se deu de forma dependente do eixo Centro-Sul, como produtor de insumos para as indústrias de lá (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2016). Embora tenha havido uma expansão do assalariamento, isso esteve acompanhado, por um lado, da formação de uma camada superior, mas muito restrita, de trabalhadores/as qualificados, com remuneração acima da média, e, por outro lado, com a manutenção da estrutura tradicional, ampliando, assim, a distância entre essas camadas:

as heranças do trabalho escravo e da estrutura fundiária baseada no latifúndio, associadas ao longo processo de incorporação do trabalho assalariado e à grande disponibilidade de mão de obra, entre outros aspectos, condicionaram a manutenção, mesmo com os novos projetos, de relações espoliativas de trabalho e de baixos níveis de remuneração (Guimarães Neto, 1997 *apud* VÉRAS DE OLIVEIRA, 2016, p. 53).

Os anos de enfraquecimento da política sudenista, nos anos 1990, anuncia o seu fim. As formas flexíveis de trabalho ganham espaço e o desemprego volta a crescer. Grandes secas, no início e no fim daquela década, contribuem para o cenário desfavorável ao emprego. A migração volta a crescer. Alguns setores segmentados que se desenvolvem no período conseguem evitar uma vazão ainda maior de trabalhadoras/es: indústria do turismo e têxtil, incluindo a formação de unidades familiares de confecção de roupas.

Nessas distintas fases, aqueles que não conseguiram se encaixar nas novas e velhas oportunidades recorriam às atividades autônomas, informais ou migravam. O jovem nordestino seguiu na dianteira do movimento migratório. Segundo Pochmann (2007), referindo-se aos anos de 1980 e 1990:

o movimento migratório nacional ocorreu motivado pela população jovem, na maioria das vezes proveniente das regiões Norte e Nordeste. Alguns dados ajudam a entender esse fluxo. De acordo com o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 47,2% dos jovens tinham domicílio com rendimento *per capita* superior a cinco salários mínimos. Em 1997, por exemplo, 15,2% da população juvenil viviam em domicílios sem serviços adequados de água. No Nordeste, esse índice era de 44,3%. Essas informações ajudam a entender por que justamente esta região tem tido a maior participação de jovens no movimento migratório nacional. (POCHMANN, 2007, p. 16).

Nos anos 2000, já sob o Governo Lula/PT, uma retomada econômica começa a se desenhar por meio de políticas de desenvolvimento local, aliadas a um cenário internacional de crescimento, e consegue manter índices relativamente favoráveis em relação à formalização do trabalho, fruto também do fortalecimento das lutas coletivas sindicais. Ocorre também um movimento de deslocamento de empresas de *callcenter* visando especificamente o trabalhador jovem. Entre 2012 e 2015, Moraes (2019) identifica a chegada dessas empresas de forma expressiva no Nordeste, em especial na Paraíba, onde a pesquisadora realiza o estudo.

A partir de 2015, porém, a tendência de retração se intensifica, manifestando com mais evidência sinais que já se observavam nos anos anteriores, e anuncia um momento de maiores perdas para as trabalhadoras/es. Diante da manutenção das bases desiguais do mercado de trabalho, “em um cenário de recessão generalizada o Norte e o Nordeste se encontram em pior situação” (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2016, p. 66).

Mesmo com os momentos de expansão do mercado de trabalho formal na região, a situação dos jovens não se alterou significativamente se comparada à da população adulta. As condições de inserção laboral do jovem nordestino continuam sendo as mais precárias do país. É na situação do jovem trabalhador que se manifesta a forma mais aguda de uma questão estrutural, conforme elucida Adalberto Cardoso (2019):

O Brasil nunca chegou a ser uma sociedade industrial em termos de emprego. Nem tampouco, como sugerido, uma “sociedade salarial”, no sentido de que a grande maioria de sua população tivesse encontrado emprego assalariado regulado pelo Estado. Um mercado de trabalho pouco estruturado e regulado incorporou, de forma também não estruturada, a maioria dos jovens egressos do sistema escolar. (CARDOSO, 2019, p. 294).

Os anos de 2010, com mais intensidade a partir da segunda parte, são impactantes nesse sentido. Conforme Paulo e Alves (2019), analisando o Nordeste, o período entre 2012 e 2017 agudiza a perda de participação da população juvenil no mercado de trabalho, os mais impactados pelo desemprego na região e, mesmo entre aqueles que estão empregados, o domínio da informalidade.

É nesse período que o Grupo Madero intensifica sua política de recrutamento de jovens em outras regiões para além do Sul/Sudeste, destacadamente, no Nordeste. Se a estrutura desigual já fazia do Nordeste uma fonte abundante de força de trabalho ociosa, com as mudanças políticas e econômicas a partir de 2016, Durski tira ainda mais vantagens.

Com base no período de estudo de Pochmann, temos 73% da população juvenil nacional somente em São Paulo e no Nordeste. Enquanto isso, no Sul e Sudeste ocorre a menor taxa de

participação da população juvenil em relação à população ativa, o que denota melhores condições de protelar a sua inserção laboral (POCHMANN, 2007).

É certo que, como vimos anteriormente, a força de trabalho do Madero não vem unicamente da região Nordeste. Suas seletivas são feitas também em cidades goianas, gaúchas, paulistas, catarinenses e paranaenses. Não foi possível identificar concretamente o montante de cada região que compõe o corpo de funcionários/as, mas no campo do discurso o Nordeste é enfatizado. O princípio da escolha é comum às seleções: em sua maioria, do interior do país, onde são mais baixos os índices de escolaridade e mais evidentes as formas patriarcais de dominação política e, acima disso, existe maior concorrência no mercado de trabalho. Apesar das ondas de modernização do campo, como é amplamente estudado na área, o seu caráter foi marcadamente conservador. Não contribuiu, pelo contrário, para que deixasse de ser lugar da permanência mais viva dos traços coloniais da estrutura social brasileira, e que Durski reaviva a todo momento. Isso significa que, mantida a questão regional, esse movimento teve impactos ainda mais dramáticos nas regiões que tratamos e, assim, se constituíram em fontes de recursos fundamentais para a ampliação da fortuna de poucos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação inicial para este estudo partiu dos dilemas da juventude trabalhadora brasileira e nos levou a um caminho de análise não previsto. A inserção juvenil no mercado formal de trabalho, num país como o Brasil, é de uma complexidade que desafia o pensamento sociológico. Na análise do caso do Grupo Madero, deparamo-nos, de um lado, com uma empresa, brasileira, com características muito particulares não só em relação à gestão de pessoas, mas também à organização da produção e do trabalho. De outro, encontramos um exército de jovens que, para ter acesso a um emprego formal, se dispõe a fazer grandes mudanças nas suas vidas: sair de suas regiões, afastando-se de familiares e amigos; compartilhar moradia com colegas de trabalho; viver um cotidiano instável, sem jornada de trabalho fixa, sem local de trabalho fixo, e postergar os estudos. A junção desses dois polos é a chave de uma estratégia muito perspicaz que se mostrou profundamente articulada com elementos histórico-sociais estruturantes da sociedade brasileira.

Apesar do desafio que esse caminho nos colocou, por conta da sua amplitude, entendemos que segui-lo nos permitiria chegar a um panorama aproximado das múltiplas determinações que dão origem e sentido ao caso analisado, bem como entender que o que ele tem de particular é resultado de elementos universais do capitalismo de tipo dependente. Nesse rumo, a nossa pesquisa adentrou a empresa, as formas predominantes de organização dos processos de produção e trabalho, e a trajetória do empresário, por ele narrada a partir dos pilares da ideologia do empreendedorismo, e de sua família, cuja identidade étnica, de imigrantes europeus/poloneses, foi acionada na constituição da marca.

O exame da cadeia produtiva, por sua vez, mostra que a opção pela verticalização das atividades tem como imperativo o controle da totalidade desse circuito, do processo de produção e de trabalho envolvidos na sua cadeia de valor, e, por meio dele, a compressão do tempo de rotação do capital, confirmando nossa hipótese de que busca a redução dos custos, obter certo grau de independência às flutuações do mercado e, acima de tudo, a ampliação da exploração e apropriação ao máximo do mais-valor. O sentido da verticalização no Grupo Madero, além disso, mostrou-se condição basilar para garantir o sucesso das estratégias de controle sobre a produção e o trabalho aqui estudadas.

Incorporar à análise os aspectos da formação do mercado de trabalho no Brasil, incluindo as questões étnico-raciais e regionais que a constituem, foi de suma importância para identificar que as estratégias de gestão de pessoas utilizadas pela empresa correspondem a um processo de reciclagem de formas consideradas arcaicas de relação laboral que se manifestam

na política dos alojamentos, recrutamento de uma força de trabalho necessariamente juvenil em regiões interioranas, com importante menção à região Nordeste, e migração, aqui ganhando a forma particular de uma *desterritorialização juvenil programada*. Essas formas, embora próprias do início do século XX, ganham sentido no Grupo Madero como meio de garantir a *flexibilização* dessas relações, promovendo o constante deslocamento desses jovens entre as unidades de trabalho de todo o país e a intermitência de suas jornadas de trabalho, ambos adaptáveis às necessidades da empresa. A precariedade, nesse caso, não se deve à relação contratual, que é formal, dotada dos direitos básicos assegurados pela legislação, mas se deve, principalmente, à manutenção de uma média salarial baixa, à desqualificação do trabalho, às condições de moradia, à *condição permanente de migrantes* desses trabalhadores e às longas e flexíveis jornadas de trabalho. Esses dois últimos aspectos são determinantes da vulnerabilidade desses trabalhadores, porque têm o papel de criar uma maior dependência do trabalhador em relação à empresa. À luz da tese de José Sérgio Leite Lopes (1979, 1988) e Rosilene Alvim e Leite Lopes (1994) sobre o monopólio no tocante à residência dos trabalhadores, podemos entender essa condição de migrante como mecanismo de controle de sua mobilidade - seja em termos de emprego, seja em articulação sindical. Em suma, encontramos nas formas de controle, dadas as condições de trabalho distantes de suas famílias e em espaços (alojamentos) da empresa, uma subordinação ainda maior, aferida não apenas pela relação de emprego, mas também na extensão para a vida privada - no controle sobre a esfera da reprodução da vida dos trabalhadores. No que se refere à elasticidade da jornada de trabalho, ela tem a função de dificultar, ou até mesmo impedir, a continuidade dos estudos, portanto, o acesso a condições necessárias para que possam conseguir empregos menos precários e mais bem remunerados.

Esse conjunto de elementos nos leva a inferir que a condição juvenil da força de trabalho do Grupo Madero é parte fundamental do sucesso das estratégias de ampliação da apropriação do mais-valor produzido ao longo de sua cadeia produtiva, confirmando nossa hipótese inicial. O caráter juvenil dos trabalhadores é o que possibilita os deslocamentos exigidos pela empresa. Condição que se faz possível por conta das dificuldades estruturais da inserção juvenil ao mercado de trabalho e da desigualdade regional que impacta sobre o mercado de trabalho. A continuidade da migração interna é uma forma de manter o “circuito contínuo de reposição da força de trabalho” (KOWARICK, 1994) e, ao mesmo tempo, contrariar a tendência de alta rotatividade (*turnover*) característica do setor de serviços. Assim, o excedente estrutural de força de trabalho presente desde a formação da sociedade de classes no Brasil foi fundamental para entender a estratégia de Durski. A sua permanência se associa de forma explosiva com a fase atual do capitalismo, numa temporalidade histórica em que “o desenvolvimento daquele

que é de longe o mais dinâmico sistema produtivo da história culmina por proporcionar um número cada vez maior de seres humanos supérfluos para o seu mecanismo de produção” (MÉSZÁROS, 2006, p.32). Os resultados desse cenário, portanto, têm efeitos mais pujantes em determinados estratos da sociedade, como a juventude, e de determinadas regiões, como o Nordeste.

O fato é que Durski, proprietário de uma das empresas mais rentáveis e expansionistas do país, convidado para palestrar em diversos eventos sobre empreendedorismo e inovação, traz no seu âmago o que há de mais retrógrado no ideário sobre o trabalho no país. A trajetória de Júnior Durski, apesar de sua narrativa tentar mostrar o contrário, de “empreendedora” nada tem. O Grupo Madero, um império no setor de restaurantes no Brasil atual, é fruto de uma trajetória familiar alicerçada em alianças políticas e genealógicas com o poder constituído ainda no Antigo Regime, baseado no trabalho escravo. Isso permitiu à família se aproveitar das oportunidades de acumulação de capital proporcionadas por políticas governamentais, desde a República Velha, como a aliança política local para o comando da Prefeitura de Prudentópolis; passando pela Ditadura Civil-Militar, com a cessão de direitos de propriedade para exploração da madeira na Amazônia; pelos governos do PT na presidência da república, período em que o Madero é criado e se consolida; pelo apoio dos governos locais, do estado do Paraná, com a participação em programas de crédito e, do município de Ponta Grossa, do qual recebe a doação de terreno, até então público, para a instalação de sua fábrica. Recentemente, pelo Golpe de 2016 que retira a Presidenta Dilma Roussef (PT) do cargo, que veio seguido da aprovação da Reforma Trabalhista, em 2017, e a eleição de Bolsonaro, em 2018, a quem o apoio de Durski tem sido irrestrito até esse momento. A trajetória individual de Júnior Durski mostra os trânsitos de acumulação de capital que realizou, amparado nesses princípios, num movimento entre Sul, Norte e Nordeste do país.

Com isso, defendemos que o Caso Madero reafirma a permanência do caráter dependente da burguesia brasileira, bem como a reprodução de privilégios mantidos pelas classes dominantes desde o período escravocrata, como o interesse pela manutenção da questão étnico-racial e regional no país e a permanência de valores da época em relação ao trabalho.

Uma das reflexões que partem deste trabalho, mas que não puderam ser tratadas nesse momento, apontam para a relação direta, que se estabelece no capitalismo tardio, entre a extrema racionalização do sistema de produção e o irracionalismo na política. As tentativas de racionalização da produção e do mercado crescem na mesma proporção que o irracionalismo político e ideológico, adquirindo formas particulares ao Brasil, como expressam, por exemplo, os posicionamentos de Júnior Durski. Caminham de mãos dadas, irmãos que são, na busca por

controlar o incontrolável sistema do capital, que, em termos societários mostram que “esta ordem só tem a oferecer, contemporaneamente, soluções barbarizantes para a vida social.” (NETTO, 2012, p. 426).

Outra dimensão que também não pôde ser analisada aqui é a das táticas de resistências criadas pelos trabalhadores. Essa limitação veio da impossibilidade de realizar a construção dos dados primários a partir da relação direta com os sujeitos da pesquisa. São inúmeras as pesquisas que confirmam que, apesar das tentativas de controle total por parte dos empregadores, o chão de fábrica é palco também de estratégias de resistência por parte do trabalho. Beynon (1995), durante a sua pesquisa de campo na empresa Ford, observou isso na forma de greves, inclusive à revelia do sindicato, e também na forma de absenteísmo, atrasos e mudanças constantes de emprego que, em geral, traziam questões diretamente relacionadas à reivindicação de controle sobre o trabalho. Atualmente, essa reivindicação se prolongou para além do local de trabalho. Nesse sentido vão as pesquisas de Ana Claudia Moreira Cardoso (2016), quando aborda o direito ao tempo de não-trabalho. Trata-se não só de redução da jornada de trabalho, pois já não é suficiente visto que o trabalho tem se estendido para além dela. É uma resistência por controle sobre seus tempos sociais. O que mostra que estão ainda mais acirradas as disputas sobre o uso do tempo. O que sabemos sobre a experiência analisada é que a política de alojamentos, e suas consequências já expostas aqui, exerce uma força substantiva sobre o poder de articulação de classe desses trabalhadores: o controle sobre a atividade do trabalho invade a esfera da vida privada e mostra-se eficaz para imobilizá-los politicamente. Frente a esse cenário, ficam questões sobre as possibilidades reais de resistência dentro desse regime quase total de vigilância.

Em suma, o caso do Grupo Madero apresenta uma estratégia exitosa de ampliação da exploração do trabalho, forjada por movimentos de rupturas e continuidades com elementos estruturantes da formação social do Brasil, uma realidade assentada em condições de um capitalismo periférico, dependente, com estrutura laboral profundamente desigual e regionalizada, edificada pelo critério da diferenciação étnico-racial, e caracterizada, em última instância, pelo excedente de força de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABÍLIO, Ludmila Costhek. A ‘nova classe média’ vai ao paraíso? *In: I CIRCUITOS DE DEBATES ACADÊMICOS. Anais eletrônicos*, IPEA 1., Brasília, 2011b. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area11/area11-artigo7.pdf>. Acesso em: 14 maio 2019.
- ABILIO, Ludmila Costhek. Uberização: a era do trabalhador *just-in-time*? **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 34, n. 98, p. 111-126, 2020b.
- ABILIO, Ludmila Costhek. Uberização: do empreendedorismo para o autogerenciamento subordinado. **Psicoperspectivas**, Valparaíso, v. 18, n. 3, p. 41-51, 2019.
- ABILIO, Ludmila Costhek. **Uberização e juventude periférica**. *In: Instituto de Economia da Unicamp. YouTube*, 24 abril 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Z3wfgewAD0s>. Acesso em: 24 abr. 2021.
- ABILIO, Ludmila Costhek. Uberização e juventude periférica: desigualdades, autogerenciamento e novas formas de controle do trabalho. **Novos estudos CEBRAP**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 579-597, 2020a.
- ABILIO, Ludmila Costhek. **O make up do trabalho** = uma empresa e um milhão de revendedoras de cosméticos. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas/SP, 2011a.
- ABRAMO, Helena Wendel. Considerações sobre a tematização social da juventude no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, n. 5 e 6, p. 25-36, 1997.
- ALVES, Benno Warquen. **Brasileiro, branco**: a fronteira da branquitude no Paraná. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.
- ALVIM, Rosilene; LEITE LOPES, José Sérgio. Vila operária e cidadania. **Revista de Sociologia e Política**, n. 2, p. 99-109, 1994.
- AMORIM, Henrique. Valor-trabalho e trabalho imaterial nas ciências sociais contemporâneas. **Cad. CRH**, Salvador, v. 23, n. 58, p. 191-202, 2010.
- ANDREAZZA, Maria Luiza. Imigrantes insurgentes: a experiência dos escravos de Antônio Olinto. *In: MENDONÇA, Joseli Maria Nunes; SOUZA, Jhonatan Uewerton. (orgs.). Paraná insurgente: história e lutas sociais – séculos XVIII ao XIX*. São Leopoldo: Casa Leiria, 2018.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2009.
- ANTUNES, Ricardo. **Teoria do Valor Trabalho e Crise**. *Youtube*. 20 de out. 2012. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=fD5K5IXbimg> > Acesso em: 19 out. 2019.

ANTUNES, Ricardo. A explosão do novo proletariado de serviços. *In*: ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018, p. 25-64.

ARAÚJO, Tânia Bacelar. **Nordeste: desenvolvimento recente e perspectivas**. Rio de Janeiro: BNDES, 2014. Disponível em: <
<https://www.afbnb.com.br/arquivos/File/apoio2%2047%20rcr.pdf> > Acesso em: 16 nov. 2021.

AREND, Sílvia Maria Fávero; DOS REIS, Antero Maximiliano Dias. Juventude e restaurantes fast food: a dura face do trabalho flexível. **Revista Katálysis**. Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 142-151, 2009.

BARBOSA, Alexandre de Freitas. O mercado de trabalho: uma perspectiva de longa duração. **Estudos Avançados**, v. 30, n. 87, p. 7-28, 2016.

BENJAMIN, Walter. O narrador. *In*: BENJAMIN, Walter. **Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

BEYNON, Huw. **Trabalhando para a Ford: trabalhadores e sindicalistas na indústria automobilística**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1995.

BORGES, Angela. Mercado de trabalho: mais de uma década de precarização. *In*: DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia (orgs.). **A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização**. São Paulo: Boitempo, 2007.

BRAGA, Bernardo Piccoli Medeiros; CURADO, Marcelo Luiz. Elementos institucionais e a transformação da estrutura produtiva do Paraná nos anos setenta. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, v. 35, n. 127, p. 99-114, 2014.

BRAGA, Ruy. **A política do precariado: do populismo à hegemonia lulista**. São Paulo: Boitempo, 2012.

BRAGA, Ruy. Uma sociologia da condição proletária contemporânea. **Rev. Tempo Social**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 133-152, 2006.

BRASIL. Lei nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019. Dispõe sobre o sistema de franquia empresarial e revoga a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (Lei de Franquia). **Diário Oficial da União** de 12 de dezembro de 2019. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13966.htm#art9 > Acesso em: 05 maio 2021.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. A degradação do trabalho no Século XX. Rio de Janeiro: LTC, 1987.

BRAZ, Marcelo; NETTO, José Paulo. **Economia Política: uma introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2012.

CARDOSO, Adalberto Moreira. **A construção da Sociedade do Trabalho no Brasil**. Uma investigação sobre a persistência secular das desigualdades. Rio de Janeiro: Amazon, 2019.

CARDOSO, Adalberto Moreira. **Ensaio de sociologia do mercado de trabalho brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

CARDOSO, Adalberto Moreira; PRÉTECEILLE, Edmond. Classes médias no Brasil: do que se trata? Qual seu tamanho? Como vem mudando? **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 60, n. 4, p. 977-1023, 2017.

CARDOSO, Ana Claudia Moreira. Direito e dever à desconexão: disputas pelos tempos de trabalho e não trabalho. **Revista UFMG**, Belo Horizonte, v. 23, n. 1 e 2, p. 62-85, 2016.

CARVALHO, Lucas. **Nota Técnica** – análise das informações sociais e trabalhistas do Grupo Madero – Brasil (2011-2018). Curitiba: mimeo, 2021.

CAVARZAN, Gustavo Machado; VAZQUEZ, Bárbara Vallejos. Heterogeneização e fragmentação do emprego no setor de serviços: tendências recentes. In: XVI ENCONTRO NACIONAL DA ABET. **Anais eletrônicos**. XVI Encontro Nacional da ABET – A reforma trabalhista no Brasil e no mundo. Salvador-BA, 2019. Disponível em: <
<http://www.abet2019.sinteseeventos.com.br/anais/trabalhos/trabalhosgt?simposio=11>>
Acesso em: 31 jan. 2020.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

COMIN, Alvaro Augusto.; BARBOSA, Rogério Jerônimo. Trabalhar para estudar: sobre a pertinência da noção de transição escola-trabalho no Brasil. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 91, p. 75-95, 2011.

CORROCHANO, Maria Carla. Jovens no Ensino Médio: qual o lugar do trabalho? In: DAYRELL, Juarez.; CARRANO, Paulo.; MAIA, Carla Linhares. **Juventude e ensino médio: sujeitos e currículos em diálogo**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2014.

COTANDA, Fernando Coutinho. Os 40 anos de Trabalho e capital monopolista, de Harry Braverman: a persistente fragilidade sindical nos assuntos relacionados ao processo de trabalho. **Revista de Ciências Sociais**, Fortaleza, v. 46, n. 2, p. 173-200, 2015.

D'AVILA, Ana Paula Ferreira; BRIDI, Maria Aparecida. As contratações na indústria naval em Rio Grande – Rio Grande do Sul. **Política & Trabalho**. Revista de Ciências Sociais, n. 43, p. 319-339, 2015.

DA CUNHA, Anacília Carneiro. **O homem papel: análise histórica do trabalhador das indústrias Klabin do Paraná de Celulose S/A – 1942-1980**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em História Econômica. 226f. 1982.

DAL ROSSO, Sadi. **Mais trabalho!** A intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008.

DAL ROSSO, Sadi. Teoria do valor e trabalho produtivo no setor de serviços. **Cad. CRH**, Salvador, v. 27, n. 70, p. 75-89, 2014.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Editora Boitempo, 2016.

DIEESE. **Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. São Paulo: DIEESE, 2014.

DIEESE. **Movimentação no mercado de trabalho: rotatividade, intermediação e proteção ao emprego**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. São Paulo: DIEESE, 2017.

DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia. Terceirização e precarização: o binômio antissocial em indústrias. *In*: DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia (orgs.). **A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização**. São Paulo: Boitempo, 2007.

FRAGOSO, Suely; RECUERO, Raquel; AMARAL, Adriana (orgs.). **Métodos de pesquisa para internet**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

FERNANDES, Florestan. **Sociedade de classes e subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1968.

FERNANDES, Florestan. **Circuito fechado**: quatro ensaios sobre o “poder institucional”. São Paulo: Hucitec, 1979.

FERNANDES, Florestan. **A revolução burguesa no Brasil**: ensaio de interpretação sociológica. São Paulo: Editora Globo, 2005.

FERNANDES, Florestan. **A integração do negro na sociedade de classes**: (o legado da “raça branca”). V. I. São Paulo: Editora Globo, 2008.

FERRETTI, Celso João. Trajetória ocupacional de trabalhadores das classes subalternas. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, n. 66, p. 25-40, 1988.

FLEURY, Afonso Carlos Correa. Rotinização do trabalho: o caso das indústrias mecânicas. *In*: FLEURY, Afonso Carlos Correa; VARGAS, Milton (coord.). **Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar – sete estudos sobre a realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 1983.

FONTES, Paulo. **Um Nordeste em São Paulo**: trabalhadores migrantes em São Miguel Paulista (1945/1966). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

FONTES, Virgínia. Capitalismo em tempos de uberização: do emprego ao trabalho. **Marx e o Marxismo**, v. 5, n. 8, p. 45-67, 2017.

FORACCHI, Marialice Mencarini. **O estudante e a transformação social da sociedade brasileira**. São Paulo: Editora Nacional, 1965.

GOULART, Mônica Helena Harrich Silva. Sagy Naked, uma tragédia anunciada: a violência política em Prudentópolis de 1930. *In*: OLIVEIRA, Ricardo Costa de; GOULART, Mônica Helena Harrich Silva (orgs.). **Família, política e etnicidade**. São Paulo: Liber Ars, 2020.

HALAVAIS, Alexander. Prefácio. *In*: FRAGOSO, Suely; RECUERO, Raquel; AMARAL, Adriana (orgs.). **Métodos de pesquisa para internet**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

HALL, Michael. Apresentação. **Cadernos AEL: Imigração**. Campinas: UNICAMP/IFCH/AEL, v. 15, n. 27, 2009.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

HARVEY, David. **O novo imperialismo**. São Paulo: Loyola, 2005.

HASSARD, John. Tempo de trabalho: outra dimensão esquecida nas organizações. *In*: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Editora Atlas, 1996, p. 175-193.

HIRATA, Helena. **Sobre o “modelo” japonês**. São Paulo: Edusp, 1993.

HUWS, Ursula. **Fixo, errante ou fragmentado**. Trabalho, identidade e divisão espacial do trabalho na cidade do Século XXI. Publicado em 19 de março de 2007. Disponível em: < <https://www.alainet.org/pt/articulo/120078>. > Acesso em: 02 mar. 2021.

IANNI, Octavio. A situação social do polonês (Projeto de estudo). *In*: IANNI, Octavio. **Raças e classes sociais no Brasil**. São Paulo: Civilização Brasileira, 1966. p. 147-167.

IANNI, Octavio. **As metamorfoses do escravo**. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1962.

IANNI, Octavio. **Colonização e contra-reforma agrária na Amazônia**. Petrópolis: Editora Vozes, 1979.

IANNI, Octavio. O negro e o socialismo. *In*: IANNI, Octavio; DA SILVA, Benedita; SANTOS, Gevanilda; SANTOS, Luiz Alberto Silva. **O negro e o socialismo**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2005.

INSTITUTO SEMESP. **Mapa do Ensino Superior**. 11. ed., 2021. Disponível em: < <https://www.semesp.org.br/mapa/educacao-11/> > Acesso em: 30 jun. 2022.

IPEA. **Mercado de trabalho: conjuntura e análise**. Ano 26, n. 70. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada: Brasília, 2020.

KELLER, Paulo Fernandes. Cadeia de valor. *In*: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011.

KOWARICK, Lúcio. **Trabalho e vadiagem: a origem do trabalho livre no Brasil**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

KREIN, José Dari; GIMENEZ, Denis Maracci; SANTOS, Anselmo Luis dos (orgs.). **Dimensões críticas da reforma trabalhista no Brasil**. Campinas: Curt Nimendajú, 2018.

LAVALLE, Aida Mansani. **A madeira na economia paranaense**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em História, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná, 1974.

LEAL, Natacha Simeí. **Nomes aos bois**: zebus e zebuzeiros em uma pecuária brasileira de elite. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, Programa de Pós-graduação em Antropologia Social. São Paulo/SP, 2014.

LEITE, Márcia de Paula. O trabalho e suas reconfigurações: conceitos e realidades. *In*: LEITE, Márcia de Paula; ARAÚJO, Angela M. Carneiro. **O trabalho reconfigurado**: ensaios sobre Brasil e México. São Paulo: Annablume, 2009.

LEITE LOPES, José Sérgio. Fábrica e vila operária: considerações sobre uma forma de servidão burguesa. *In*: LEITE LOPES, José Sérgio; DA SILVA, Luís Antônio Machado; ALVIM, Maria Rosilene Barbosa; DURÃO, Jorge Eduardo Saavedra; MARIN, Maria Cristina Mello; TEIXEIRA, Amélia Rosa Sá Barreto. (orgs.). **Mudança social no nordeste**: a reprodução da subordinação. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

LEITE LOPES, José Sérgio. **A tecelagem dos conflitos de classe na cidade das chaminés**. São Paulo: Editora Marco Zero, 1988.

LÊNIN, Vladimir Ilitch. **Imperialismo**, estágio superior do capitalismo. São Paulo: Expressão Popular, 2012.

LIPIETZ, Alain. Fordismo, fordismo periférico e metropolização. **Ensaio FFE**. Porto Alegre, v. 10, n. 2, p. 303-335, 1989.

LIMA, Jacob Carlos. Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho? **Sociologias**, Porto Alegre, ano 12, n. 25, set./dez. 2010, p. 158-198.

LUKÁCS, Georg. **Para uma ontologia do ser social II**. São Paulo: Boitempo, 2013.

MACIEL, Lidiane Maria. **O sentido de melhorar de vida**: arranjos familiares na dinâmica das migrações rurais-urbanas em São Carlos-SP. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas-SP, 2012. Disponível em: <http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/279349>. Acesso em: 20 ago. 2018.

MANDEL, Ernest. **A formação do pensamento econômico em Marx**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

MANDEL, Ernest. **O capitalismo tardio**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MARTINS, João Cândido. **Jerônimo Durski e a Colônia Orleans**. Câmara Municipal de Curitiba. 2013. Disponível em: < https://www.cmc.pr.gov.br/ass_det.php?not=20325 > Acesso em: 20 mar. 2020.

MARTINS, José de Souza. **Conde Matarazzo, o empresário e a empresa**: estudo de sociologia do desenvolvimento. São Paulo: Hucitec, 1974.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. Livro I. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. Livro I. São Paulo: Boitempo, 2017a.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. Livro III. São Paulo: Boitempo, 2017b.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. Livro II. São Paulo: Boitempo, 2014.

MARX, Karl. **O capital. Livro I**. Capítulo VI (inédito). São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1978.

MÉSZÁROS, István. Desemprego e precarização: um grande desafio para a esquerda. *In*: ANTUNES, Ricardo (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006, p. 27-44.

MÉSZÁROS, István. **O desafio e o fardo do tempo histórico**. São Paulo: Boitempo, 2007.

MÉSZÁROS, István. **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição**. São Paulo: Boitempo, Editora da Unicamp, 2002.

MINELLA, Ary Cesar. O discurso empresarial no Brasil: com a palavra os senhores banqueiros. **Ensaio**, Porto Alegre, n. 12, p. 505-546, 1994.

MONTAÑO, Carlos; DURIGUETTO, Maria Lúcia. **Estado, classe e movimento social**. São Paulo: Cortez, 2011.

MONTE-CARDOSO, Artur. **Burguesia brasileira nos anos 2000** – um estudo de grupos industriais brasileiros selecionados. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Econômicas, Universidade Estadual de Campinas-Unicamp. Campinas/SP, 2014.

MORAES, Ana Carmen Navarro de. A dinâmica espacial do segmento de *call center* no Brasil: avanços tecnológicos, incentivos estatais e organização sindical. *In*: XVI ENCONTRO NACIONAL DA ABET. **Anais eletrônicos**. Universidade Federal da Bahia, Salvador-BA, 2019.

MOURA, Clóvis. **Dialética radical do Brasil negro**. São Paulo: Editora Anita, 1994.

NADALIN, Sérgio Odilon. **Paraná: ocupação do território, ocupação e migrações**. Curitiba: Sociedade dos Amigos do Museu, 2017.

NETTO, José Paulo. **Capitalismo e reificação**. São Paulo: Editora Ciências Humanas, 1981.

NETTO, José Paulo. **Capitalismo monopolista e Serviço Social**. São Paulo: Cortez, 2009.

NETTO, José Paulo. Crise do capital e consequências societárias. **Serviço Social & Sociedade**. São Paulo, n. 111, p. 413-429, 2012

OFFE, Claus; BERGER, Johannes. A dinâmica do desenvolvimento do setor de serviços. *In*: OFFE, Claus. **Trabalho e sociedade**: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da “Sociedade do trabalho”. Volume II: Perspectivas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2011.

OLIVEIRA, Dennison de. **Urbanização e industrialização no Paraná**. Curitiba: SAMP, 2017. Disponível em: <
http://www.museuparanaense.pr.gov.br/sites/mupa/arquivos_restritos/files/documento/2020-09/ebook_urbanizacao_e_industrializacao_no_parana.pdf> Acesso em: 06 jul. 2021.

OLIVEIRA, Francisco de. A questão regional: a hegemonia inacabada. **Estudos Avançados**. v. 7, n. 18. 1993.

OLIVEIRA, Márcio de. A inesperada descoberta de Otávio Ianni sobre preconceito contra descendentes de imigrantes poloneses em Curitiba. **Revista Sociedade e Estado**, v. 30, n. 3, 2015.

OLIVEIRA, Ricardo Costa de; GOULART, Mônica Helena Harrich Silva; VANALI, Ana Christina; MONTEIRO, José Marciano. Família, parentesco, instituições e poder no Brasil: retomada e atualização de uma agenda de pesquisa. **Revista Brasileira de Sociologia**, v. 5, n. 11, p. 165-198, 2017.

OLIVEIRA, Ricardo Costa de. Famílias, poder e riqueza: redes políticas no Paraná em 2007. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 9, n. 18, p. 150-169, 2007.

PAULANI, Leda Maria. Acumulação e rentismo: resgatando a teoria da renda de Marx para pensar o capitalismo contemporâneo. **Revista de Economia Política**, v. 36, n. 3 (144), p. 514-535, 2016.

PAULANI, Leda Maria. Quando o medo vence a esperança (um balanço da política econômica do governo Lula). **Crítica Marxista**, São Paulo, Ed. Revan, v. 1, n. 19, p.11-26, 2004.

PAULILO, Maria Ignez. O peso do trabalho leve. **Revista Ciência Hoje**, v. 28, n. 5, p. 64-70, 1987.

PAULO, Evânio Mascarenhas; ALVES, Christiane Luci Bezerra. Dinâmica e tendências recentes do trabalho juvenil na região nordeste (2012-2017). **Revista GeoNordeste**, São Cristóvão, Ano XXX, n. 3, p. 40-55, 2019.

PEREIRA, Claudia da Silva; SICILIANO, Tatiana; ROCHA, Everardo. “Consumo de experiência” e “experiência de consumo”: uma discussão conceitual. **Logos**, v. 22, n. 2, p. 6-17, 2º semestre 2015.

PINA, José Augusto; STOTZ, Eduardo Navarro. Participação nos lucros ou resultados e banco de horas: intensidade do trabalho e desgaste operário. **Tema Livre: Rev. bras. saúde ocup.** Ano 36, n. 123, p. 162-176. 2011.

PINHEIRO-MACHADO, Rosana; SCALCO, Lucia Mury. Da esperança ao ódio: a juventude periférica bolsonarista. *In*: SOLANO GALLEGU, Esther (org.). **O ódio como política**: a reinvenção das direitas no Brasil. São Paulo: Boitempo, 2018.

POCHMANN, Marcio. **A batalha pelo primeiro emprego: a situação atual e as perspectivas do jovem no mercado de trabalho brasileiro**. São Paulo: Publisher Brasil, 2007.

PRADO, Anderson. **O jornal ucraniano-brasileiro Prácia: Prudentópolis e a repercussão sobre o Holodomor (1932-1933)**. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em História, Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo-RS, 2017.

ROCHA, Rafaela Mascarenhas. **Curitiba polonesa?: um estudo sobre logradouros públicos dedicados a imigrantes e descendentes de poloneses (1951-2008)**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

ROSENFELD, Cinara Lerrer. A identidade no trabalho em call centers: a identidade provisória. *In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. (org.). Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo, 2009.

ROSSO, Kelem Ghellere. **Florestan Fernandes e o caráter autocrático da burguesia brasileira: uma leitura sobre “A revolução burguesa no Brasil”**. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais). Faculdade de Filosofia e Ciências. Universidade Estadual Paulista, Marília, 2015.

ROSSO, Kelem Ghellere. **Juventude e inserção profissional: relações de trabalho numa rede fast food “de luxo” no Brasil**. Projeto de Pesquisa. Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal do Paraná. Curitiba: mimeo, 2018.

SALERNO, Mário Sérgio. Modelo japonês, trabalho brasileiro. *In: HIRATA, Helena. (org.). Sobre o “modelo” japonês*. São Paulo: Edusp, 1993.

SANTOS, Carlos Roberto Antunes. O Império McDonald e a McDonaldisação da sociedade: alimentação, cultura e poder. *In: SEMINÁRIO FACETAS DO IMPÉRIO DA HISTÓRIA. Anais eletrônicos*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 6 a 10 de novembro de 2006.

SANTOS, Samuel Salézio dos. **Capitalismo manipulatório e formação no trabalho: envolvimento consentido e “captura da subjetividade”**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

SANTOS, Vinícius Oliveira. **Trabalho imaterial e teoria do valor em Marx**. São Paulo: Expressão Popular, 2013.

SANTOS JUNIOR, Jaime; THIBES, Mariana Zanata; MENEZES, Marilda Aparecida de. Disjunções e ambivalências: famílias migrantes nordestinas no ABC paulista. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, v. 19, n. 3, p. 675-691, 2019.

SCOTT, Parry. Fluxos migratórios femininos, desigualdades, autonomização e violência. *In: AREND, Sílvia Maria Fávero; RIAL, Carmen Silva de Moraes; PEDRO, Joana Maria. (org.). Diásporas, mobilidades e migrações*. Florianópolis: Editora Mulheres, 2011.

SEYFERTH, Giralda. Imigração, colonização e identidade étnica (notas sobre a emergência da etnicidade em grupos de origem europeia no Sul do Brasil). **Revista de Antropologia**, n. 29, 1986.

SIMMEL, Georg. **Filosofia da moda e outros escritos**. Lisboa: Edições Texto & Grafia Ltda., 2014.

SOUSA, Euzébio Jorge Silveira de. **Inserção dos jovens no mercado de trabalho, subdesenvolvimento e as mudanças estruturais**. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia. Campinas-SP, 2020.

TRINDADE, Etelvina Maria de Castro; ANDREAZZA, Maria Luiza. **Cultura e educação no Paraná**. Curitiba: SAMP, 2017. Disponível em: <
http://www.museuparanaense.pr.gov.br/sites/mupa/arquivos_restritos/files/documento/2020-09/ebook_cultura_educacao_parana.pdf> Acesso em: 05 jul. 2021.

VÉRAS DE OLIVEIRA, Roberto. Trabalho no Nordeste em perspectiva histórica. **Estudos Avançados**. v. 30, n. 87, p. 49-73, 2016.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. Trad. Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

MATERIAIS PUBLICITÁRIOS DO GRUPO MADERO

MADERO. **O dia em que nosso hambúrguer nasceu.** *YouTube*. 01 dez. 2017. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=XibSm-vWGRE> > Acesso em: 28 abr. 2020.

MADERO. **Maionese:** um segredo de família. *YouTube*. 01 mar. 2018a. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=IfbOBFNWfw> > Acesso em: 28 abr. 2020.

MADERO. **Arquitetura do encontro.** *YouTube*. 01 maio 2018b. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=ZZsWp6lqiUE> > Acesso em: 29 abr. 2020.

MADERO. **A boa criação.** *YouTube*. 26 mar. 2019. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=rFqtogHZsRw> > Acesso em: 26 mai. 2020.

MADERO. **Centro de Treinamento e Moradias - Grupo Madero.** *YouTube*. 02 dez. 2020. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=7bu47gMxbK4> > Acesso em: 03 fev. 2021.

DOCUMENTOS DO GRUPO MADERO

Demonstração Financeira do Grupo Madero - 2020. Disponível em: < <https://grupomadero.com.br/DF-2020.pdf> > Acesso em: 01 jul. 2021.

Licitação de Propaganda - Aeroporto Afonso Penna – 2020: Disponível em: < https://licitacao.infraero.gov.br/portal_licitacao/servlet/DetalheLicitacao?idLicitacao=158604 > Acesso em: 26 maio 2020.

Licitação de Propaganda - Aeroporto Afonso Penna– 21 janeiro 2020: Disponível em: < https://licitacao.infraero.gov.br/arquivos_licitacao/2019/CSAT/206_LALI-2_SBCT_2019_LI/09-MADERO.pdf > Acesso em: 26 maio 2020.

Licitação de Propaganda - Aeroporto Afonso Penna – 01 março 2020: Disponível em: < https://licitacao.infraero.gov.br/arquivos_licitacao/2019/CSAT/206_LALI-2_SBCT_2019_LI/TC%2002.2020.007.0005%20-%20MADERO.pdf > Acesso em: 07 out. 2020.

PALESTRAS E ENTREVISTAS DE JÚNIOR DURSKI

BAND. **A história dos Restaurantes Madero contada por Junior Durski em junho de 2012.** *Youtube*. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=OHJHkktmHcQ> > Acesso em: 20 jul. 2019.

BOM GOURMET. 2018. **Júnior Durski fala com a Gazeta do Povo!** *YouTube*. Publicado em 20 de março de 2018. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=_uOP8UiPFzM > Acesso em: 17 dez. 2018.

DURSKI, Júnior. **A história dos Restaurantes Madero contada por Junior Durski em junho de 2012.** Canal Portal Brasil Empresarial. Publicado em 20 de julho de 2019. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=OHJHkktmHcQ&t=2s> > Acesso em: 21 set. 2019.

DURSKI, Júnior. 2013. **Lição de empreendedorismo – como surgiu o restaurante Madero.** Canal Escola de Criatividade. Publicado em 11 de março de 2013. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=NkPVYuzdB1g> > Acesso em: 27 maio 2020.

DURSKI, Júnior. 2014. **Rede Mercosul – Circuito Empresarial - Palestra com Junior Durski.** Ministrada no evento Circuito Empresarial, da Rede Mercosul de Comunicação – Record News Paraná, realizado em 2014, na cidade de Curitiba. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=hGgdsgF_jIw > Acesso em: 27 maio 2020.

EXPOGESTÃO. **Expogestão 2017 – Palestra Júnior Durski.** *Youtube*. 09 de agosto de 2017. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=L8JVtI6p0wA> > Acesso em: 02 mar. 2018.

DURSKI, Júnior. **21ª Conferência Anual Santander – Lazer e Turismo no Novo Normal.** Canal no *YouTube*: Santander. Publicado em 17/08/2020. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=tb1L_LRbEJE&list=PLDBkLKckQqkqorL9kmQYv51L27Ikhcalv&index=8 > Acesso em: 21 ago. 2020.

DURSKI, Júnior. Publicado em 16 de junho de 2021. **Entrevista concedida ao perfil @drsimonesilva.** Disponível em: < <https://www.instagram.com/tv/CQMkcc1p5jM/> > Acesso em: 16 jun. 2021.

LEDA NAGLE. 2020. **Junior Durski o dono da Madero fala sobre o futuro da empresa.** *Youtube*. Publicado em 20 maio 2020. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=_nWJIUy811w >. Acesso em: 16 jul. 2020.

TVE PONTA GROSSA. 2016. **Fábrica Madero.** Publicado em 24 de junho de 2016. *Youtube*. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=-FsCl2eK3Pk> >. Acesso em: 06 out. 2020 >

MATÉRIAS E NOTÍCIAS NA IMPRENSA

BLOG DO ANÁLIA. **Durski conta a história do Madero.** Publicado em: 24 jul. 2017. Disponível em: < <https://blogdoanalina.shoppinganalinafranco.com.br/junior-durski-conta-historia-do-madero/> > Acesso em: 27 mai. 2020.

BOM GOURMET. **Conheça a fantástica fábrica de hambúrgueres do Madero.** Publicado em 27 nov. 2015. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/restaurantes/conheca-a-fantastica-fabrica-de-hamburgueres-do-madero/> > Acesso em: 02 out. 2020.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. **A Receita de empreendedorismo do chef Junior Durski.** 2018. Disponível em:< <https://dcomercio.com.br/categoria/gestao/a-receita-de-emprededorismo-do-chef-junior-durski> > Acesso em: 05 ago. 2020.

GAÚCHA ZERO HORA. **“Deve-se cortar na gordura, só não pode cortar a veia”, afirma dono da rede de hambúrgueres Madero.** Publicado em 04/04/2016. Disponível em: < <https://gauchazh.clicrbs.com.br/colunistas/marta-sfredo/noticia/2016/04/deve-se-cortar-na-gordura-so-nao-pode-cortar-a-veia-afirma-dono-da-rede-de-hamburgueres-madero-5777246.html> > Acesso em: 12 mai. 2019.

GAZETA DO POVO. **Madero terá que ressarcir funcionários que não receberam 10% da taxa de serviço.** Publicado em: 10/03/2014. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/madero-tera-que-ressarcir-funcionarios-que-nao-receberam-10-da-taxa-de-servico-1s1ncht3jqbj14qocdet481u6/> > Acesso em: 05 maio 2021.

NSC. **Da madeira ao Madero: Júnior Durski e sua trajetória de suor, reinvenção e cheeseburger.** 2016. Disponível em: < <https://www.nsctotal.com.br/noticias/da-madeira-ao-madero-junior-durski-e-sua-trajetoria-de-suor-reinvencao-e-cheeseburger> > Acesso em: 28 mai. 2020.

O GLOBO. **Chinês diz ter uma Hong Kong na Amazônia.** Publicado em 06 de agosto de 2006. Economia. p. 6. Disponível em: < <https://www.indios.org.br/pt/Not%C3%Adcias?id=42160> > Acesso em: 31 jul. 2020.

REVISTA PODER. **Revista PODER desvenda a trajetória de Junior Durski, que tornou o Madero um negócio avaliado em R\$ 3 bi.** Publicado em 23/09/2018. Disponível em: < <https://glamurama.uol.com.br/poder/revista-poder-desvenda-a-trajetoria-de-junior-durski-que-tornou-o-madero-um-negocio-avaliado-em-r-3-bi/> > Acesso em: 21 nov. 2019.

REVISTA VIVER. **As sete vidas de Júnior Durski.** Publicado em 02 de março de 2017. Disponível em: < <https://revistaviver.com.br/?p=21967> > Acesso em: 27 maio 2020.

ROLLING STONE BRASIL. **Uma visita a Colniza, a cidade mais violenta do país.** Publicado em 12 de dezembro de 2007. Disponível em: < <https://rollingstone.uol.com.br/edicao/15/uma-visita-a-colniza-a-cidade-mais-violenta-do-brasil/> > Acesso em: 07 jan. 2021.

SAYURI, Juliana. **“Goodbye, Brazil”**: como a Flórida virou reduto da elite brasileira. TAB Uol. Publicado em 23 setembro 2020. Disponível em: < <https://tab.uol.com.br/noticias/redacao/2020/09/23/bye-bye-brazil-como-a-florida-virou-reduto-da-elite-brasileira.htm> > Acesso em: 05 jul. 2021.

MÍDIA NINJA. *Instagram*. @midianinja. Publicado em 12 de janeiro de 2021. Disponível em: < <https://www.instagram.com/p/CU7YuxWg1ze/> > Acesso em: 13 out. 2021.

TRETANOTRAMPO. *Instagram*. @tretanotrampo. Publicado em 12 de outubro de 2021. Disponível em: < <https://www.instagram.com/p/CU6VMgsNiYj/> > Acesso em: 13 out. 2021.

TUTANO GASTRONOMIA. **Bate-papo com Júnior Durski da rede Madero**. 2018. Disponível em: < <https://tutanogastronomia.com.br/conversamos-com-junior-durski-da-rede-madero-sobre-esse-tal-de-best-burger-in-the-world/> > Acesso em: 20 nov. 2018.

UOL Economia. **Rede de hambúrguer foi extorquida e pagou propina na Carne Fraca, diz juiz**. 31 de março de 2017. Disponível em: < <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2017/03/31/rede-de-hamburguer-foi-extorquida-e-pagou-propina-na-carne-fraca-diz-juiz.htm> > Acesso em: 18 abr. 2019.

ANEXOS

Tabela 1 – Estabelecimentos e CNPJ considerados na análise – Brasil (2011-2018)

	Frequência	Porcentagem
13783221000125 MADERO INDUSTRIA E COMERCIO S A	8180	39,1
13783221000478 MADERO COMERCIO DE PRODUTOS LTDA INDUSTR	1461	7,0
10475947000102 MADERO S A	1001	4,8
13002350000139 MADERO CABRAL LTDA	674	3,2
10925759000139 MADERO GOIANIA LTDA	561	2,7
18270440000124 RESTAURANTE MADERO SAO PAULO LTDA ELD	508	2,4
10509161000169 RESTAURANTE MADERO BC LTDA ME	474	2,3
7267962000150 RESTAURANTE MADERO LTDA	471	2,3
18153162000125 RESTAURANTE MADERO INTERIOR SP LTDA	469	2,2
15987997000192 RESTAURANTE MADERO JOINVILLE LTDA	467	2,2
22686344000139 RESTAURANTE MADERO RIO DE JANEIRO LTDA	451	2,2
18270449000135 RESTAURANTE MADERO VILA OLIMPIA LTDA	428	2,0
20703712000184 REST MADERO BC SHOPPING LTDAME	404	1,9
13783221000397 MADERO COMERCIO DE PRODUTOS LTDA PRADO	376	1,8
16984241000152 RESTAURANTES MADERO NORTE DO PARANA LTDA	322	1,5
23970273000164 RESTAURANTE MADERO PORTO ALEGRE	320	1,5
22024612000157 RESTAURANTE MADERO PANTANAL LTDA	310	1,5
20542853000162 RESTAURANTE MADERO BLUMENAU LTDA	281	1,3
22304309000108 RESTAURANTE MADERO BRASILIA PATIO BRASIL	281	1,3
22300691000181 RESTAURANTE MADERO CAMPO GRANDE LTDA	277	1,3
22730227000125 RESTAURANTE MADERO ESPIRITO SANTO LTDA	236	1,1
22221186000141 RESTAURANTE MADERO SANTA CATARINA LTDA	212	1,0
13579292000100 RESTAURANTE MADERO COMENDADOR LTDA	197	,9
22224499000153 RESTAURANTE MADERO SALVADOR BARRA	191	,9
14003117000133 RESTAURANTE MADERO PRACA DA ESPANHA LTDA	187	,9
20132280000107 RESTAURANTE MADERO CONTAINER LTDA JK MAL	162	,8
21220154000169 RESTAURANTE MADERO CONTAINER BARRA VELHA	157	,8
13748937000191 RESTAURANTE MADERO CASCAVEL LTDA	134	,6
15426843000393 RESTAURANTE MADERO GOAIS LTDA PASSEIO	116	,6
15866547000141 RESTAURANTE MADERO CRYSTAL LTDA	110	,5
20542648000105 RESTAURANTE MADERO ITAPEMA LTDA	107	,5
13783221001520 MADERO INDUSTRIA E COMERCIO CENTER NORTE	98	,5
13783221002764 MADERO INDUSTRIA E COMERCIO CIDADE SP	90	,4
27805093000188 RESTAURANTE MADERO RJ LTDA	84	,4
15679607000117 MADERO BURGUER TRUCK EIRELI EPP	81	,4
28250871000182 RESTAURANTE MADERO PERNAMBUCO LTDA	76	,4
15329226000108 RESTAURANTE MADERO BATEL EIRELI	75	,4

28154176000117 RESTAURANTE MADERO CEARA LTDA	71	,3
15046174000162 RESTAURANTE MADERO JARDIM SOCIAL LTDA	69	,3
13783221000710 MADERO INDUSTRIA E COMERCIO NOVA AMERICA	68	,3
21197857000113 RESTAURANTE MADERO CONTAINER BRUSQUE LTD	68	,3
24926895000158 RESTAURANTE MADERO JUIZ DE FORA	65	,3
13783221002845 MADERO INDUSTRIA E COMERCIO S A TAMBORE	60	,3
13783221002926 MADERO INDUSTRIA E COMERCIO GAL CAMPINAS	59	,3
13577065000146 MADERO DELICATESSEN LTDA	58	,3
28014911000197 RESTAURANTE MADERO RS LTDA PRAIA BELAS	54	,3
13783221002683 MADERO INDUSTRIA E COMERCIO MARKET PLACE	51	,2
14096489000151 RESTAURANTE MADERO CHAMPAGNAT LTDA	50	,2
28423082000104 RESTAURANTE MADERO TOCANTINS LTDA	45	,2
13783221001601 MADERO INDUSTRIA E COMERCIO S A CASCAVEL	43	,2
13783221003060 MADERO INDUSTRIA E COMERCIO NAZARET	26	,1
13783221001288 MADERO INDUSTRIA COMERCIO LITORAL PLAZA	25	,1
27799914000110 RESTAURANTE MADERO PAULISTA LTDA	25	,1
13783221001369 MADERO INDUSTRIA E COMERCIO S A CAXIAS	21	,1
18551740000181 MADERO RESTAURANTE LTDA	19	,1
29112858000120 RESTAURANTE MADERO PAULISTANO LTDA	17	,1
Total	20923	100,0

Fonte: RAIS (2020). Elaboração: Lucas Carvalho (2021)

Tabela 2 – Municípios em que o Grupo Madeiro possui ou possuiu unidade(s) – Brasil (2011-2018)

Município	ANO								Total
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Curitiba	82,7%	81,3%	63,2%	50,8%	34,2%	31,2%	61,6%	63,1%	55,9%
Ponta Grossa					8,5%	11,4%	9,0%	7,2%	6,9%
Sao Paulo			3,3%	11,5%	8,6%	7,5%	4,0%	5,3%	5,6%
Rio de Janeiro					4,7%	5,6%	2,2%	3,2%	2,9%
Balneário Camboriú	8,0%	5,9%	5,3%	8,4%	6,8%	5,1%	3,2%	2,2%	4,2%
Porto Alegre						4,1%	2,4%	1,3%	1,5%
Goiania	9,3%	6,5%	8,8%	6,6%	5,5%	3,0%	1,9%	1,2%	3,2%
Ribeirão Preto			6,6%	6,0%	3,4%	3,1%	1,6%	1,2%	2,2%
Cascavel				,1%		1,3%	1,3%	1,1%	,8%
Vitoria						2,9%	1,8%	1,0%	1,1%
Recife								1,0%	,4%
Maringá			4,4%	3,1%	2,2%	2,1%	1,3%	,9%	1,5%
Fortaleza								,9%	,3%
Salvador					2,7%	2,1%		,9%	,9%
Paranatinga					3,2%	3,6%	1,6%	,9%	1,5%
Barueri								,8%	,3%
Campinas			,2%	1,2%				,8%	,4%
Blumenau				2,8%	3,5%	2,1%	1,0%	,8%	1,3%
Brasília					3,0%	3,2%	1,5%	,8%	1,3%
Campo Grande								,7%	,3%
Joinville		6,3%	8,2%	6,7%	3,4%	2,1%	1,0%	,7%	2,2%
Santa Maria								,7%	,3%
São Caetano do Sul								,7%	,2%
São José						2,1%	1,1%	,6%	,7%
Palmas							,5%	,3%	,2%
Praia Grande								,3%	,1%
Barra Velha				1,1%	1,5%	1,8%	,7%	,3%	,8%
Itapema				1,7%	1,4%	1,0%		,3%	,5%
Caxias do Sul								,3%	,1%
Juiz de Fora						1,0%	,5%	,2%	,3%
Santo André								,2%	,1%
Araquari					2,5%				,3%
Brusque					1,7%	1,0%			,3%
Cassilândia					3,0%	2,8%	1,7%		1,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: RAIS (2020). Elaboração: Lucas Carvalho (2021)

Tabela 3 – Principais ocupações do Grupo Madero – Brasil (2011-2018)

	ANO								Total
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Garçom	27,9%	26,1%	18,7%	24,0%	21,5%	21,6%	21,9%	22,2%	22,2%
Cozinheiro Geral	27,3%	22,9%	22,0%	19,3%	17,6%	10,4%	1,6%	20,0%	15,1%
Auxiliar nos Serviços de Alimentação			,2%	,6%	1,4%	11,0%	28,5%	13,1%	12,3%
Gerente de Restaurante	2,9%	3,9%	6,1%	2,6%	4,0%	7,3%	5,6%	5,9%	5,4%
Alimentador de Linha de produção	3,6%	4,2%	5,6%	6,5%	8,9%	6,8%	4,3%	3,2%	4,9%
Cumim	,4%		,1%	,1%	,0%		3,3%	8,3%	3,8%
Recepcionista, em Geral	4,4%	4,6%	3,5%	3,2%	3,5%	4,3%	5,8%	2,5%	3,8%
Atendente de Lanchonete				,6%	,3%	3,9%	3,8%	4,1%	2,9%
Chefe de Cozinha			,5%	,6%	1,3%	3,4%	3,4%	2,8%	2,4%
Faxineiro	2,6%	2,2%	2,1%	1,9%	1,7%	2,3%	2,5%	2,3%	2,2%
Barman	2,2%	2,5%	2,4%	1,7%	3,0%	3,2%	1,9%	1,6%	2,1%
Operador de Caixa	2,4%	3,6%	1,6%	1,8%	2,3%	2,3%	1,3%	,8%	1,5%
Cozinheiro do Serviço Domestico		1,1%	2,1%	3,1%	7,1%	2,5%	,0%		1,5%
Gerente Administrativo	,2%	1,4%	2,3%	3,1%	4,1%	2,2%	,8%	,3%	1,4%
Motorista de Carro de Passeio	3,1%	4,8%	3,4%	3,1%	2,0%	1,3%	,0%	,3%	1,2%
Supervisor Administrativo	,5%	,4%	,3%	,4%	1,1%	1,8%	1,4%	1,2%	1,2%
Inspetor de Qualidade	,2%	,4%	1,8%	1,6%	1,2%	1,0%	1,0%	,9%	1,0%
Cozinhador de Carnes	3,6%	3,6%	3,1%	1,8%	1,8%	1,4%	,2%	,1%	1,0%
Outros	18,8%	18,2%	24,2%	24,0%	17,1%	13,4%	12,8%	10,5%	14,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: RAIS (2020). Elaboração: Lucas Carvalho (2021)

Quadro 1 – Mapeamento das seleções do Grupo Madero (2012-2021)

Data publicação	Cidade da seleção	Cidade/s Destino	Núm. vagas	Cargos	Parceiros	Link/Fonte
2012	Ortigueira/PR	Não informa	Não informa	Garçom, Barman, Recepcionista, Caixa, Cozinheiro e Auxiliar de Cozinha.	Agência do Trabalhador	http://www.ortigueira.pr.gov.br/index.php?sessao=b054603368vfb0&id=1326981
2013	Pinhão, Reserva do Iguaçu e região/PR	Foz do Iguaçu, Maringá, São Paulo e Ribeirão Preto.	Não informa	Garçom, Barman, Recepcionista, Caixa, Cozinheiro e Auxiliar de Cozinha.	SINE de Pinhão	https://pt-br.facebook.com/JornalFatos/posts/519897811380545/
2017 (jan)	Anápolis/GO	Brasília	Não informa	auxiliar de cozinha, garçom e garçonete, operador de caixa, recepcionista, barman, cozinheiro (a) e auxiliar de limpeza.	RH do Vale e Sine	https://portal6.com.br/2017/01/25/selecao-de-pessoal-para-trabalhar-no-madero-ocorrera-nesta-quinta-feira-26-em-anapolis/
2017 (mar)	Anápolis/GO	Brasília	16	garçom/ garçonete auxiliar de cozinha	Sine	https://portal6.com.br/2017/03/02/madero-esta-selecionando-mais-pessoas-em-anapolis-para-trabalhar-em-filial-de-brasilia/
2017 (mai)	Casimiro de Abreu/CE	Não informa	75	garçom/garçonete, auxiliar de cozinha caixa	SINE	https://cidadesbr.com.br/2017/05/25/processo-seletivo-atrai-mais-de-160-pessoas-em-casimiro-de-abreu/
2017 (jun)	Casimiro de Abreu/CE	Todos em treinamento com pessoas de outros estados, como São Paulo e Minas Gerais.	Não informa	Matéria da Prefeitura mostrando a situação dos jovens em Curitiba – treinamento	Prefeitura	https://www.casimirodeabreu.rj.gov.br/2017/06/19/jovens-do-municipio-aproveitam-ao-maximo-treinamento-em-curitiba/
2017 (abr)	Mangaratiba/RJ	Rio de Janeiro	75 vagas	caixa, recepcionistas, garçom, garçonete e auxiliar de cozinha	Prefeitura: “A equipe do Balcão fará a triagem dos candidatos, que serão encaminhados para entrevista com o RH da empresa.”	https://www.mangaratiba.rj.gov.br/novoportal/noticias/prefeitura-fecha-parceria-com-rede-internacional-de-restaurantes.html

2017 (jul)	Gurupi/TO	Palmas/TO	30	Auxiliar de cozinha e Operador de caixa	SINE	https://gazetadoce.rrado.com.br/restaurante-que-sera-inaugurado-em-palmas-contrata-30-funcionarios-em-gurupi/
2017 (jul)	Mangaratiba/RJ	Rio de Janeiro - capital	25 (100 vagas ao todo)	Recepcionista garçom/garçonete auxiliar de cozinha	Prefeitura	https://www.mangaratiba.rj.gov.br/novoportal/noticias/o-sonho-da-estabilidade-financeira.html
2017 (ago)	Oliveira/MG	Não informa	50 (8 selecionados) informa que terá nova seleção	Não informa	Prefeitura	https://oliveira.atende.net/#!/tipo/noticia/valor/392
2017 (out)	Araquari/SC	Itajaí (mais vagas para Joinville, Jaraguá do Sul e Barra Velha)	12 (se tiver mais aprovados, para outras cidades)	Recepcionista garçom/garçonete auxiliar de cozinha; caixa	Sine	https://www.arquari.sc.gov.br/noticia/2072/restaurante-madero-realiza-entrevista-no-sine-terca-feira-31-para-preenchimento-de-12-vagas-para-itajai
2018 (ago)	Boquim/SE	Não informa (diz que os já selecionados vão para a unidade em Aracaju, a ser inaugurada)	65 selecionados (153 inscritos)	Auxiliar de cozinha, “atendente de lanchonete”	Prefeitura e NAT	https://boquim.se.gov.br/site/?p=noticias&i=2095
2018	União da Vitória/PR	Curitiba/PR	70	Aux cozinha garçom/garçonete caixa recepcionista barman	Prefeitura Agência do Trabalhador	http://uniaodavitoria.pr.gov.br/restaurante-madero-ira-contratar-70-pessoas-de-uniao-da-vitoria-para-sua-rede/ https://www.youtube.com/watch?v=5ybGFYnFX5E
2018 (nov)	Casimiro de Abreu/RJ	Não informa	100	Auxiliar de Cozinha Atendente de Restaurante	Prefeitura – Secretaria de trabalho e Renda	https://cliquediario.com.br/cidades/restaurante-em-casimiro-de-abreu-esta-oferecendo-100-vagas-de-emprego

2018 (set)	Camboriu/SC	Joinville e Florianópolis	Não informa	auxiliares de cozinha, garçons e recepcionistas	Prefeitura – Secretaria de Desenvolvimento e Assistência Social	https://www.bcnocias.com.br/jovem-aprendiz-de-camboriu-divulga-vagas-de-emprego-para-restaurantes-madero/
2018 (out)	Camboriu/SC	Joinville e Florianópolis	15 vagas	Auxiliar de Cozinha, Garçom e/ou Garçonete, recepcionista	Prefeitura – Secretaria de Desenvolvimento e Assistência Social	https://www.visse.com.br/programa-jovem-aprendiz-de-camboriu-divulga-vagas-de-emprego-da-rede-madero/
2018 (nov)	Candelária/RS	Porto Alegre	Não informa	Auxiliar de Cozinha, Garçom e/ou Garçonete, Atendente Geral	Sine	https://jornaldecandelaria.com.br/geral/restaurante-madero-realiza-nova-selecao-em-candelaria/
2018 (jul)	Itaporanga/SE	Aracaju/SE	47 aprovados	Não informa	Secretaria Municipal de Assistência Social e Trabalho (SMASST) e Acessuas Trabalho	https://itaporanga.se.gov.br/2018/07/18/parceria-entre-prefeitura-e-restaurante-madero-resulta-em-jovens-aprovados-para-primeira-oportunidade-de-emprego/
2018	São Cristóvão/SE	Não informa	Não informa (112 entrevistados)	Não informa	Secretaria Municipal de Assistência Social e do Trabalho (SEMAST) e Núcleo de Apoio ao Trabalhador (NAT)	https://www.saocristovao.se.gov.br/page.php?sa=0&pgref=noticia-detale
2018 (out)	Sergipe (interior: Boquim, Malhador e Riachuelo; Simão Dias e Itaporanga)	Ago: 155 candidatos foram recrutados em oito cidades e Setembro: 117 candidatos, entre os municípios de Boquim, Simão Dias, Aracaju, Itaporanga D'Ajuda, Nossa	Não informa	Não informa	Núcleo de Apoio ao Trabalho (secretaria do estado de Inclusão Social)	https://www.jornaldodiase.com.br/noticias_ler.php?id=35299 https://www.se.gov.br/noticias/inclusao-social/nat-encaminha-jovens-do-interior-para-selecoes-de-emprego-na-capital-e-outros-estados

		Senhora de Lourdes, Aquidabã e Malhador					
		Outubro: 67 até o momento da matéria					
		Mais de 340 recrutadas					
2019 (jan)	Itaporanga/SE	Não informa (é a 4ª seletiva, das anteriores, 67 já contratados)	Não informa	Não informa	Secretaria Municipal de Assistência Social e Trabalho (SMASST) e Acessuas Trabalho		https://itaporanga.se.gov.br/2019/01/16/grupo-madero-realiza-selecao-com-jovens-itaporanguenses-pela-4a-vez/
2019	Guamaré/RN (set)	Todo país, principalmente PR e SP	43 em treinamento	atendente e auxiliar de cozinha do restaurante	Prefeitura e Secretaria Municipal de Assistência Social		https://blog.flavio-marinho.com.br/pr-efeitura-de-guamare-e-restaurante-madero-firmam-parceria-e-geram-oportunidade-de-emprego-para-jovens-da-regiao/
2019	Guamaré/RN (nov)	Todo o país	71 selecionados 50 em treinamento		SEMAS SINTE SINE		http://informativo-central.com.br/em-parceria-com-o-sine-rn-prefeitura-de-guamare-fez-nova-seletiva-para-o-restaurante-madero/
2019	Arujá/SP	Outras cidades	100	atendente, auxiliar de cozinha	Prefeitura Municipal; Posto Atendimento Trabalhador	de ao	https://oidiario.com.br/grupo-madero-fara-processo-seletivo-para-100-vagas-no-pat-de-aruj/
2019	Descalvado/SP	Outras cidades	Não informa	Garçom, atendente, auxiliar de cozinha	Posto Atendimento Trabalhador	de ao	http://www.descalvado.sp.gov.br/portal/prefeitura/index.php/portal/noticias/08fe2621d8e716b02ec0da35256a998d
2019	Candelária/RJ	Outras cidades	Não informa	Garçom, auxiliar de cozinha	SINE		https://jornaldecanalaria.com.br/des-taques/restaurante-madero-volta-a-selecionar-mao-

						de-obra-candelariense/
2019	RN - interior	Natal	200	Atendente e auxiliar de cozinha	Governo estado SINE	http://www.pge.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=206905&ACT=&PAGE=&PARM=&LBL=Materia
2019	Camaquã/RS	Porto Alegre/RS e região metropolitana	30	Garçom, auxiliar de cozinha	SINE	https://portaldecamaqua.com.br/noticias/380/sine-camaqua-esta-selecionando-30-pessoas-para-rede-de-restaurantes-madero.html
2019	Belém/PA (cidades ao redor)	Não informa	180 (fev) 200 concorrentes em maio	Atendente auxiliar de cozinha	Prefeitura de Belém	https://redepara.com.br/Noticia/197157/portal-do-trabalhador-realiza-etapa-final-de-selecao-para-restaurantemadero
2019 (set)	Eusébio/CE	Outro estado	100	Atendente, garçom, auxiliar de cozinha	Prefeitura Municipal e SINE	http://eusebio.ce.gov.br/sine-eusebio-faz-selecao-nesta-quinta-para-o-restaurantemadero/
2019 (Nov)	Eusébio/CE	Outro estado	90	Atendente, garçom, auxiliar de cozinha	Prefeitura Municipal e SINE	https://jornaldosmunicipios.com.br/oportunidades/empregos/restaurantemadero-abre-90-vagas-de-emprego-na-grande-fortaleza/
2019	Ipameri/GO	Goiânia ou Brasília	Não informa	receptionista, garçom, auxiliar de cozinha	Associação Comercial Industrial Ipameri	http://blogdoalanribeiro.com.br/2019/07/23/restaurantemadero-fara-selecao-em-ipameri/#:~:text=O%20famoso%20Restaurante%20Madero%20far%C3%A1,auxiliar%20de%20cozinha%2C%20receptionista
2019	Matozinhos, Capim Branco, /MG	Belo Horizonte	N/I	Cozinha e Atendimento ao cliente	SINE	https://portallinhaverde.com.br/noticias-de-matozinhos/vaga-

						de-emprego-selecao-para-trabalhar-no-madero-acontece-em-matozinhos-e-pedro-leopoldo-nesta-semana_369
2019 (nov)	Marília/SP	Sem definição “diferentes pontos do estado” “não existem vagas na cidade”	200	Atendente de lanchonete (1.195,00) Auxiliar de Cozinha (1.195,00)	Posto de Atendimento Trabalhador	do https://www.giromarilia.com.br/noticia/trabalho/madero-abre-200-vagas-e-busca-candidatos-de-marilia-para-outras-cidades/17069
2019 (out)	Arcoverde/PE	Fora do estado, treinamento no Paraná (não informa locais)	Não informa	Recepcionista, garçom e auxiliar de cozinha, manobrista e barman	Agência Trabalho	do http://darciorabelo.com.br/noticia/agencia-do-trabalho-de-arcoverde-com-vagas-abertas-de-emprego-para-hamburgueria-nacional
2019 (nov)	Arcoverde/PE	Fora do estado, treinamento no Paraná (não informa locais)	Não informa	Recepcionista, garçom e auxiliar de cozinha	Agência Trabalho	do http://darciorabelo.com.br/noticia/agencia-do-trabalho-de-arcoverde-com-vagas-abertas-de-emprego-para-hamburgueria-madero
2019 (nov)	Eusébio/CE	Não informa	90	o auxiliar de cozinha, garçom e atendente	Prefeitura – SINE	http://eusebio.ce.gov.br/restaurante-madero-abre-90-vagas-para-trabalhadores-de-eusebio/#:~:text=Restaurante%20Madero%20abre%2090%20vagas%20para%20trabalhadores%20de%20Eus%C3%A9bio,-segunda%2Dfeira%20%7C%2018&text=O%20SINE%2FIDT%20Eus%C3%A9bio%20est%20%20interessados%20n%C3%A3o%20precisam%20ter%20experi%C3%Aancia.

2019 (dez)	Curitiba/PR	Sem definição “Disponibilidade para viajar e se ausentar por longo período. Vaga para diversos polos no Brasil.”	225	Gerente geral de restaurante Sub-gerente Coordenador de Cozinha	Agência do Trabalhador – governo estadual	https://www.bemparana.com.br/noticia/agencia-intermedia-225-vagas-no-madero#.Xr7hcmhKjtQ https://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=105000
2019	Simão Dias/SE	Curitiba/PR	Não informa	Não informa	Secretaria de Inclusão, Assistência Social e do Trabalho, por meio do Núcleo de Apoio ao Trabalho (NAT) e o Programa Acessuas Trabalho	https://simaodias.se.gov.br/
2020	Agudos/SP	Outro estado	Não informa	Não informa	Prefeitura Municipal	https://m.facebook.com/noticiasagudos/?_tn=%2Cg
2020	Belém/PA	Não informa	Não informa	Não informa	Portal do Trabalhador e do Fundo Ver-O-Sol; Centro de Referência em Assistência Social (Cras)	https://belem.com.br/noticia/1654/pr-e-feitura-de-belem-e-restaurante-madero-promoverao-selecao-de-jovens
2020	Biritiba Mirim/SP	Não informa	Não informa	Atendente e auxiliar de cozinha	Prefeitura Municipal – Balcão do Emprego	https://www.leiao gazeta.com.br/restaurante-madero-fara-selecao-em-biritiba-mirim/
2020	Cosmópolis/SP	Outras cidades ou estados	140	Atendente e auxiliar de cozinha	Centro de Referência do Trabalhador	http://cosmopolis.sp.gov.br/2020/01/16/vagas-disponiveis-atualizadas-em-16012020/
2020	Curitiba/PR	Vários polos do Brasil	225	gerente geral (75), subgerentes de restaurante (75) e coordenadores de cozinha (75)	Agência do Trabalhador	https://tribunapr.uol.com.br/noticias/curitiba-regiao/madero-tem-225-vagas-de-emprego-com-salarios-de-ate-r-45-mil/
2020	Extremoz/PA	Outro estado	Não informa	auxiliar de cozinha e atendente de restaurante	Prefeitura Municipal	https://portalextr MOZ.com.br/sinern-realiza-entrevistas-para-vagas-de-emprego-em-rede-

						de-restaurante-nessa-segunda-feira-10-em-extremoz/
2020	Paulinia/SP	Outras cidades	100	auxiliar de cozinha e atendente de restaurante	Prefeitura Municipal	https://paulinia24horasnoticia.com/2020/01/25/restaurante-madero-seleciona-100-trabalhadores-nesta-2a-feira-em-paulinia/
2020	São Jerônimo/RS	Não informa	Não informa	cozinha, garçom e garçomete e recepcionista	SINE	https://www.portaldenoticias.com.br/noticia/10508/
2020 (ago)	Guamaré/RN	Não informa	Não informa	Não informa	Prefeitura Municipal - Central Cidadania da	https://www.guamaremdia.com/red-e-de-restaurantes-madero-volta-a-fazer-seletiva-para-contratar-mao-de-obra-em-guamare/
2020 (out)	Guamaré/RN	São Paulo e outras regiões	Não informa	Auxiliar de cozinha e atendente	Prefeitura Municipal - Central Cidadania da	https://www.guamaremdia.com/opoportunidade-restaurante-madero-contrata-auxiliar-de-cozinha-e-atendente-de-restaurante/
2020 (set)	Ponta Grossa/PR	Ponta Grossa/PR Fábrica Central	100			
2020 (set)	Palmas/TO	Não informa	10 a 50 vagas	Auxiliar de Cozinha e Atendente de Restaurante	SINE	https://stgnews.com.br/rede-madero-abre-vagas-de-emprego-em-palmas/
2020	Taipu/RN	Outro estado	Não informa	Auxiliar de Cozinha e Atendente de Restaurante	Prefeitura Municipal SINE/RN e	https://www.taipu.rn.gov.br/index.php/2020/02/14/sine-rn-participa-de-selecao-de-jovens-em-taipu-para-restaurante-madero/
2020 (out)	Resende/SP	Não informa – fora da cidade	Não informa	Auxiliar de Cozinha e Atendente de Restaurante	SINE	https://www.facebook.com/374488743405038/posts/processo-seletivo-

						grupo-madero-em-resende-dia-0910-as-900-hrsvagas-para-auxiliar/769559530564622/
2020 (out)	Dracena/SP	Estado de São Paulo – interior e capital	Não informa	Cozinha e Atendimento	PAT (Posto de Atendimento Trabalhador) Dracena	https://jorgezanoni.com.br/2019/2020/10/05/oportunidade-de-emprego-em-grande-rede-de-restaurantes-do-brasil/
2020 (set)	Natal/RN	Não informa	30	Auxiliar de Cozinha e de Restaurante	SINE	https://blog.flavio-marinho.com.br/oportunidade-de-emprego-sine-rn-seleciona-profissionais-para-o-grupo-madero/
2020 (out)	Recife/PE	Sul e Sudeste	75	recepcionista, garçom e auxiliar de cozinha	Agência de Emprego/Prefeitura de Recife	https://www.folhape.com.br/economia/prefeitura-do-recife-recebe-curriculos-para-vagas-de-emprego-no-madero/157790/
2020 (nov)	Mata de São João (BA)	Cidades de São Paulo	Não informa	Recepcionista, garçom e auxiliar de cozinha	SINE	https://www.maisregiao.com.br/noticia/50489/madero-divulga-vagas-para-recepcionista-garcom-e-auxiliar-de-cozinha
2020 (dez)	Tijucas do Sul/PR	Outra cidade	Não informa	Não informa	Agência do Trabalhador	https://www.tijucasdosul.pr.gov.br/index.php/2020/12/11/informe-da-agencia-do-trabalhador-vagas-de-trabalho-no-grupo-madero/
2021 (jan)	Mata de São João (BA)	Outras cidades e estados	36	auxiliar de cozinha, recepcionista, coordenador e garçom		https://bahiacomenta.com.br/?p=778
2021	Canguaretama/RN Prefeitura de Montanhas/RN garante transporte para	Não informa	Não informa	Não informa	Prefeitura de Montanhas e Secretaria de Desenvolvimento Social, Habitação, Trabalho e Lazer	https://montanhas.rn.gov.br/inscricoes-encerradas-em-montanhas-para-o-processo-de-selecao-no-

	ir até a cidade da seleção					restaurante-madero/ https://montanhas.rn.gov.br/hoje-dia-03-02-foi-o-dia-da-selecao-para-o-restaurante-madero-4-pessoas-de-montanhas-foram-classificadas/
2021 (set)	Cosmópolis/SP	SP	30 entrevistados	Atendente Auxiliar de Cozinha Coordenador	Prefeitura Municipal	https://cosmopolis.sp.gov.br/restaurante-madero-realiza-entrevistas-no-crtc/ https://cosmopolis.sp.gov.br/crtc/?fbclid=IwAR0AtyvUkqJGkFpyif0eH-kyNM5Coc1XbZ1rznM1_Mi05nFE_7njOYy08cI
2021 (out)	Agudos/SP	Não informa	Não informa	Atendente; auxiliar de cozinha; coordenador de cozinha	Não informa	https://www.findglocal.com/BR/Agudos/344869475993539/Emprega-Agudos

Fonte: Elaborado pela autora com dados dos sites citados, levantamento realizado entre 2019 e 2021.