

Mapeamento de estratégias de gestão, relacionamento e *branding* adotadas pelas marcas durante a pandemia de Covid-19¹

Natália Paszinski de Almeida²
Diego Wander da Silva³

Resumo

O estudo tem como objeto de pesquisa as estratégias de gestão, de relacionamento e de *branding* adotadas pelas marcas durante a pandemia de Covid-19. São nossos objetivos: refletir sobre gestão de marcas e as expectativas dos públicos durante a pandemia, e mapear estratégias adotadas por elas, documentadas em relatórios e estudos divulgados em 2020. Apreendemos tais estratégias a partir de documentos produzidos por diferentes agentes, analisados com base na Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011). Os resultados revelam sete categorias e 61 subcategorias – um conjunto diverso e amplo de estratégias e ênfases. Compreendemos que a pandemia provocou diferentes dinâmicas de relacionamento, *branding* e gestão e demandou às marcas atitudes consistentes e relevantes, aderentes à identidade, ao posicionamento e às conjunturas sociais.

Palavras-chave

Relações Públicas; Gestão de marcas; Estratégias; Pandemia; Covid-19.

Introdução

A pandemia de coronavírus, no Brasil, ganhou expressividade no mês de março de 2020. Na sequência, diversos foram os documentos disseminados nesse período, por agentes do mercado, indicando quais seriam boas práticas de gestão de marca e de relacionamento com os públicos. Tais caminhos se inserem na pauta de gestão de crises, visto que vivemos um acontecimento sem precedentes na história mundial recente, e também de *branding*, pois são demandados olhares mais criteriosos e, possivelmente, redimensionamento de ênfases na gestão de uma marca. Igualmente, é esperado um monitoramento consistente para entender como as práticas adotadas são percebidas por públicos estratégicos, o que contribui para o refinamento e constante readequação das estratégias.

Dito isso, o artigo tem como objeto de estudo as estratégias de gestão, relacionamento e *branding* adotadas pelas marcas durante a pandemia de Covid-19 e decorre de monografia de Relações Públicas desenvolvida em 2020. A articulação entre os três focos recém mencionados decorre da compreensão de que são dimensões indissociáveis quando pensamos no conjunto de atitudes das marcas nestes tempos nevrálgicos.

¹ Trabalho apresentado no Espaço de Graduação 1 – Monografias e Iniciação Científica, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Profissional graduada em Relações Públicas pela Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). E-mail: natypaszinski@gmail.com

³ Orientador do trabalho. Professor na PUCRS. Doutor em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: diego.wander@puers.br

São nossos objetivos: refletir sobre gestão de marca e as expectativas dos públicos durante a pandemia, e mapear estratégias adotadas por elas, documentadas em relatórios e estudos divulgados em 2020. Acerca do segundo objetivo, destacamos que são observados conteúdos visibilizados entre os meses de março a setembro, o que está relacionado ao período em que nossa investigação ocorreu. Eles foram desenvolvidos por agências de *branding*, de relações públicas e de *creators*⁴. Também nos apropriamos de abordagens de institutos de pesquisa, de consultorias que tratam da dimensão reputacional e de conglomerados de mídia.

Os horizontes da pesquisa estão relacionados, em primeiro plano, às oportunidades de aprender com as experiências desses contextos tão atípicos. De modo secundário, assumimos que a sociedade, ou parte dela, passa a assumir novos comportamentos, o que deve ter ressonâncias no mundo pós-pandemia. Assim, é oportuno que as marcas reavaliem atitudes, decisões e possibilidades comunicacionais. Parece-nos que refletir sobre a pluralidade e os desafios que envolvem as estratégias adotadas nesse período sensível pode evidenciar incitações e potencialidades para as marcas.

Discussão teórica

Ao longo do tópico, apresentamos elementos que fundamentam as observações empíricas. Destacamos, desde já, que a pandemia de Covid-19 vem redimensionando as expectativas e as exigências dos públicos em relação às marcas. Além disso, demandou e segue demandando⁵ reações ágeis e abordagens resolutivas, em cenários cada vez mais complexos e imprevisíveis. De modo superior ao que já vimos no passado, segundo Madlum e Lys (2020), a escolha de um produto ou serviço não é ditada somente por sua qualidade ou presença extensiva no mercado, mas persuadida por propósitos e valores de marca.

De acordo com Brandão (2006), o conceito de *branding* – ou gestão de marca, em português – foi cunhado no início da década de 90. Ele envolve processos sistemáticos de identificação, criação, renovação e aplicação de conhecimentos, no intuito de conquistar percepções positivas de públicos estratégicos, associadas ao desejo de posicionamento⁶ de determinada marca. Tais dinâmicas estão imbricadas constantemente com as nuances vividas na/pela sociedade, o que evidencia a relação intensa das estratégias adotadas com as conjunturas sociais.

Vivemos um momento sensível para as marcas. Nestes cenários, a humanização nas/das relações estabelecidas com interlocutores torna-se ainda mais relevante, sobretudo pelo alcance e desdobramentos da crise vivida, pelos milhares de óbitos, e pelas incertezas sobre o que virá.

⁴ A expressão *creators*, em linguagem adotada no mercado, se refere a criadores de conteúdos digitais (YOUPIX, 2020).

⁵ Ainda que a monografia tenha sido desenvolvida no segundo semestre de 2020, este artigo foi produzido em março de 2021, período em que o Brasil apresenta recordes de óbitos diários, por isso esse destaque.

⁶ Na visão de Tybout e Calkins (2006), posicionamento refere-se ao significado específico e pretendido que a marca deseja que os públicos tenham em mente.

Algumas marcas, atentas e ágeis, se sensibilizaram rapidamente e adotaram medidas com potenciais benéficos à sociedade, cujos resultados já são notórios em termos de imagem⁷. Este período também vem sendo marcado pela crescente vigilância dos públicos, o que, por vezes, leva a movimentos de pressão, a cobranças fervorosas e mesmo à perda de confiança e credibilidade (PROVEDEL, 2020).

Assim, podemos afirmar que a gestão das marcas, durante a pandemia, tem demandado ainda mais competência e clareza estratégica dos profissionais que atuam com esses processos, se comparado com momentos menos turbulentos. Um dos desafios, segundo Bezerra e Torres (2020), envolve a ratificação do posicionamento da marca e a capacidade de se manterem alinhadas aos seus norteadores, evidenciando coerência. Na visão dos autores, é preciso incorporar, fortalecer e projetar os valores de uma marca na crise. Porém, Rocco Junior (2020) alerta que situações como a que estamos enfrentando provocam estresses e podem levar gestores a decisões equivocadas. Disso resultam, costumeiramente, problemas significativos e prejuízos às marcas que representam.

Segundo pesquisa desenvolvida pela Aberje (2020), intitulada “Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional”, 55% das empresas acreditam que o maior desafio na crise é manter empregados engajados. Com tantas dúvidas, os públicos internos se tornam interlocutores ainda mais importantes para as organizações e suas marcas. Afinal, são os principais embaixadores e quem as viabilizam. No entendimento de David (2020), é fundamental garantir que eles estejam atualizados sobre as tomadas de decisão, sobre encaminhamentos e atitudes (DAVID, 2020). Essa menção nos parece oportuna, pois já evidencia que as estratégias mapeadas dificilmente se limitarão a esforços meramente discursivos, pois são profundos os impactos em termos de relacionamento.

Forni (2020) reconhece que essa crise é caracterizada, acima de tudo, por um caráter sanitário. Todavia, o autor ressalta que a palavra de ordem, às organizações e marcas, é credibilidade, o que torna primordial que as decisões sejam adotadas com sensibilidade, constância e profissionalismo. Acerca disso, um dos principais erros notados envolve falas (inadequadas) de lideranças e porta-vozes de marcas sobre assuntos que não dominam, o que acaba por revelar fragilidades e inconsistências. Para Forni (2020), é preciso pensar na relevância e assertividade das informações que as marcas dão visibilidade e aos pronunciamentos que adotam.

Ao encontro das reflexões de Forni (2020), compreendemos que é esperado dos profissionais de comunicação ações efetivas⁸. A produção de conteúdo costuma ser uma alternativa

⁷ Imagem envolve as percepções que se constituem na mente de um interlocutor com base nos pontos de contato e nas experiências com uma marca (KUNSCH, 2009), ou a partir dos sentidos que circulam sobre ela, ainda que sem a interferência organizacional direta.

⁸ Efetividade, segundo Kunsch (2003, p. 205), “[...] relaciona-se com a permanência no ambiente e a perenidade no tempo”.

empregada, geralmente valorosa quando detém o potencial de trazer luzes para as realidades. Esse destaque assume os desafios que caracterizam uma infodemia⁹, outra característica deste momento histórico. Sobre isso, há dez anos, Wolton (2010) já alertava que vivíamos sob conjuntura marcada por excesso de informações, o que acaba impactando na viabilidade da comunicação e potencializando desentendimentos. Essa compreensão se apresenta incidente ao longo de 2020, quando desenvolvemos o estudo.

Diante das perspectivas brevemente apresentadas, acreditamos que a atividade de Relações Públicas, responsável pela gestão dos relacionamentos organizacionais com interlocutores estratégicos (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009), assim como as possibilidades de *branding*, assumem destaque e relevância. São tempos em que as marcas são desafiadas a atuarem de modo humano e humanizado, mantendo relações consistentes e diálogos efetivos com seus interlocutores – perspectivas indicadas por Kunsch (2018). Igualmente, são contextos de (re)organização e (re)avaliação de estratégias, o que vem assumindo inúmeros caminhos, nuances e contornos.

Quanto aos públicos, é notório que estão mais atentos às atitudes das marcas. Hábitos de consumo de mídia também foram reconfigurados. Para Risério (2020), a partir das políticas de distanciamento social, na tentativa de conter a propagação do vírus, as pessoas estão cada vez mais conectadas e o fenômeno multitelas já dominou gerações inteiras. Com isso, o autor alerta que a aceleração da digitalização é uma marca da pandemia. Parte da população está mais receptiva às alternativas digitais, para além de que há uma certa dependência desses recursos. Além disso, cabe mencionar que uma recente pesquisa realizada pela FleishmanHillard¹⁰ (2020) revelou que 63% das pessoas entrevistadas, provenientes de sete países¹¹, vêm observando com atenção as atitudes das marcas ao longo da pandemia. Para esses sujeitos, o entendimento de que a atuação da marca foi adequada será condição indispensável para a aquisição de um produto ou contratação de determinado serviço. Ainda, 58% dos informantes afirmam que terão um relacionamento mais profundo com as que atuaram ativamente no enfrentamento da pandemia. Logo, podemos conceber que marcas que vêm agindo com resolutividade tendem a conquistar sentidos de distinção junto aos interlocutores. Eles tendem a atribuir significados especiais a essas marcas.

Outro dado, evidenciado pela mesma investigação, sinaliza que consumidores estão enfrentando os desafios da pandemia adaptando suas necessidades para se concentrarem em

⁹ De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020), a expressão aciona o “dilúvio de informações – precisas ou não – que dificultam o acesso a fontes e orientações confiáveis da área de saúde”.

¹⁰ FleishmanHillard é uma das maiores e mais abrangentes agências de comunicação do mundo. Na sua apresentação, afirma que os serviços a clientes globais e brasileiros possibilitam uma comunicação autêntica baseada em novas ideias, experiência estratégica e poder criativo (FLEISHMANHILLARD, 2020).

¹¹ Estados Unidos, Reino Unido, China, Coreia do Sul, Itália, Alemanha e Canadá são os países contemplados no referido estudo.

compras essenciais, de primeira necessidade – o que, na visão dessas pessoas, tende a perdurar por um período de transição longo. Isso significa que as prioridades estão em processo de transformação. À face desse elemento, os resultados indicam que 62% dos indivíduos asseguram que os produtos e serviços que antes pensavam que eram essenciais foram modificados e substituídos (FLEISHMANHILLARD, 2020).

A estes indicativos somam-se dados nacionais do The Reprtrak Institute (2020). Os resultados do estudo indicam crescimento na reputação¹² de organizações e marcas brasileiras nos primeiros meses da pandemia. Essa ascensão reputacional, observada entre os meses de janeiro e abril, está relacionada à lembrança daquelas que adotaram iniciativas imediatas em resposta às primeiras necessidades decorrentes do coronavírus.

Os elementos apresentados permitem reiterar que as marcas se encontram sob altas expectativas dos públicos, sobretudo de atitudes que efetivamente sejam capazes de mitigar os impactos pandêmicos. Aquelas que atuaram rapidamente e orquestraram suas estratégias ao encontro dos principais problemas enfrentados tendem a colher (e já estão colhendo) resultados positivos em termos de credibilidade, confiança, imagem e reputação.

Metodologia

Neste item dedicamo-nos a detalhar os procedimentos metodológicos da pesquisa. É oportuno comentar que o estudo se caracteriza como exploratório e conta com contribuições teóricas e empíricas. Em função dos objetivos estabelecidos, utilizamos as técnicas bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica consiste na investigação de informações em materiais já elaborados, sobretudo livros e artigos científicos. Já a pesquisa documental envolve as contribuições de sites e pesquisas de mercado, por exemplo – conteúdos que costumam carecer de tratamento científico. Essa técnica assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica, de maneira que se diferenciam apenas pela natureza das fontes (GIL, 2021).

Do ponto de vista empírico, recorreremos a estudos realizados e publicados durante os meses de março e setembro de 2020. São dados recentes, que nos conduzem à compreensão dos impactos desta crise nas estratégias adotadas pelas marcas durante a pandemia. A definição dos subsídios que integram nosso *corpus* de análise passa por dois momentos: 1) a acessibilidade aos materiais; e, 2) a capacidade de que os materiais selecionados representem diferentes “lugares de fala”. Ou seja, em um primeiro momento, coletamos todos os relatórios e estudos que conseguimos acessar, disponíveis na Web. Após, os agrupamos por abordagem, o que resultou em quatro eixos: a) agências de *branding* e de comunicação; b) agências de Relações Públicas;

¹² De acordo com a The RepTrak Company (2020), reputação está relacionada ao quanto a sociedade reconhece a capacidade de uma organização (ou marca) de promover valor para os diferentes públicos com os quais interage.

c) consultorias de gestão e reputação; e, d) agentes influentes sobre produção de conteúdos e tendências em comunicação de marcas. A partir de uma leitura preliminar, optamos pelas duas investigações de cada eixo que se mostraram mais consistentes, em termos de aprofundamento das reflexões, e diversas, ao mencionarem estratégias adotadas. As capas dos documentos podem ser visualizadas no Quadro 1.

Quadro 1: *Corpus* de análise da pesquisa

Categoria	Agências de <i>branding</i> e comunicação	Agências de Relações Públicas	Consultorias de gestão e reputação	Agentes influentes sobre produção de conteúdos e tendências em comunicação de marcas
Estudo 1				
Estudo 2				

Fonte: os autores (2020).

Eles são avaliados a partir das etapas indicadas pela Análise de Conteúdo (AC). Bardin (2011) orienta que a utilização da AC prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Então, conduzimos as análises e reflexões a partir desse conjunto de procedimentos. Como horizonte, visamos a constituição de categorias que permitam responder ao segundo objetivo: mapear as estratégias adotadas pelas marcas.

Resultados

Na pré-análise compreendemos que os oito documentos apontam estratégias entendidas como adequadas e seus impactos no contexto da pandemia – atentas às dinâmicas sociais, aos desafios contemporâneos de gestão de marcas e às expectativas dos públicos. As organizações que os desenvolveram tinham o propósito de auxiliar profissionais a tomarem decisões acertadas e com potencial de gerar bons resultados às marcas e à sociedade. É válido mencionar que há estudos internacionais e nacionais¹³, o que culmina em abordagens e visões (de mundo e técnicas) distintas e na possibilidade de apreendermos várias ênfases. Após essa compreensão, avançamos na exploração do material, para viabilizar o mapeamento ao qual nos propomos.

¹³ Quatro relatórios são desenvolvidos no Brasil e três são dos Estados Unidos. Um último, ainda, é um estudo global, mas o subsídio analisado apresenta dados apenas do Brasil. É importante mencionar que dois dos estudos estadunidenses tratam de estratégias em perspectiva global, o que contribui ao nosso desejo de contemplar diferentes contextos.

Para facilitar a visualização das sete estratégias (que representam as categorias), apresentamos cada uma em um quadro, com as respectivas ênfases (subcategorias) que as caracterizam. A primeira estratégia trata do fortalecimento das práticas de comunicação com os empregados, aspecto que havíamos mencionado na discussão teórica. Observemos o Quadro 2:

Quadro 2: Primeira estratégia – fortalecimento das práticas de comunicação com empregados

Estratégia	Ênfases	Núcleos de sentido
Fortalecimento das práticas de comunicação com empregados	Criação de grupos de diálogo entre empregados	Estímulo ao diálogo sistemático entre integrantes desse segmento de públicos
	Promoção de atividades com vistas a rotinas de trabalho mais leves	Realização de iniciativas com a intencionalidade de agregar qualidade ao dia a dia de trabalho e redução o estresse
	Emissão de informações confiáveis, com endosso de profissionais da área da saúde	Em tempos de desinformação, desenvolvimento de conteúdos a partir da visão de especialistas e posicionamento como fonte segura de informação
	Visibilidade dos impactos econômicos	Opção por atuar com transparência em relação à situação financeira e aos impactos da crise à marca
	Divulgação de ações em combate ao coronavírus	Partilha das atitudes adotadas para reduzir os problemas causados pela crise, de modo a tangibilizar o protagonismo da organização e das marcas a ela associadas
	Disseminação de cuidados sanitários preventivos	Desenvolvimento de ações comunicacionais em prol do não contágio e com o intuito de mitigar a proliferação do vírus

Fonte: os autores (2021).

Podemos observar o papel relevante da comunicação com empregados ao longo da pandemia. Em diversos contextos, isso foi potencializado pelo trabalho remoto, em função das decisões que envolveram distanciamento social. Um dos subsídios que observamos assegura que "[...] quanto mais virtuais, tudo o que fizermos deverá ser proporcionalmente mais afetuoso, sensível e divertido, para nos reconectarmos com as pessoas" (ANA COUTO, 2020, p. 18). Ou seja, o contexto e suas condições demandaram relações próximas, atentas e que coloquem em primeiro plano o ser humano – não o profissional. É interessante comentar que esse foi um dos principais focos nas estratégias de gestão de marca. Foi preciso, mais do que nunca, agir com responsabilidade e empatia junto aos sujeitos que viabilizam a existência das organizações. A próxima estratégia, no Quadro 3, envolve a adoção de medidas de gestão de pessoas. Ela também revela a centralidade dos empregados.

Quadro 3: Segunda estratégia – adoção de medidas de gestão de pessoas

Estratégia	Ênfases	Núcleos de sentido
Adoção de medidas de gestão de pessoas	Adoção do trabalho remoto	Priorização de alternativas de trabalho à distância
	Cancelamento de viagens e reuniões presenciais	Revisão de compromissos em função da (in)segurança de funcionários e clientes e a fim de prevenir contágio

	Adaptação de processos de seleção para a modalidade online	Reformulação da busca por novos profissionais, também na tentativa de reduzir riscos de transmissão
	Aprimoramento da infraestrutura para o trabalho remoto dos empregados	Disponibilização de equipamentos adequados, durante o distanciamento social, para o trabalho remoto
	Preservação de empregos e contratos com terceirizados	Decisão de manter os empregos e acordos com prestadores de serviço
	Manutenção de salários e benefícios	Envolve a persistência nos acordos de remuneração estabelecidos antes da pandemia
	Flexibilização das rotinas de trabalho em atenção à saúde mental	Medida atenta à incidência de doenças relacionadas à saúde mental, com foco na atenuação da jornada de trabalho
	Reorganização de processos internos, estimulando mais autonomia aos empregados	Revisão de processos cuja realização no trabalho remoto, nos moldes até então empregados, tende a ser morosa
	Resolução de que empregados contaminados e sintomáticos permaneçam em casa	Estímulo aos empregados que têm/tiveram a doença que permaneçam isolados, conscientes às orientações que visam a redução da transmissão do vírus
	Proibição de empregados dos grupos de risco trabalharem presencialmente	Política de que integrantes dos grupos de risco não atuem presencialmente sob quaisquer circunstâncias, até o final da pandemia
	Licença remunerada aos empregados e profissionais terceirizados infectados	Licença remunerada a esses trabalhadores, incentivando que mantenham os protocolos sanitários e permaneçam em repouso ao longo do tratamento da doença
	Pagamento do tratamento de trabalhadores infectados que não possuem plano de saúde	Na ausência de plano de saúde, auxílio financeiro aos empregados positivados para Covid-19, a fim de que tenham acesso à tratamento adequado

Fonte: os autores (2021).

A estratégia "adoção de medidas de gestão de pessoas" evidencia esforços relevantes nas relações e decisões envolvendo os profissionais que atuam nas organizações, a serviço das marcas. "Estamos aprendendo e nos habituando a ficar distantes uns dos outros. Se marcas são como pessoas, que elas resgatem o que há de mais humano dessa relação", assegura Ana Couto (2020, p. 18), em um dos relatórios analisados. Com isso, é preciso atenção redobrada nesse cenário. Além do mais, sabemos que “[...] as ações de empresas realizadas durante esta pandemia, provavelmente, serão lembradas por um longo prazo” (MCKINSEY, 2020, p. 5, tradução nossa¹⁴), o que demanda medidas consistentes e sensíveis. Para além dessa estratégia focada nas pessoas, alguns processos foram revisitados e indicados como alternativas importantes neste período – eles são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4: Terceira estratégia – adequações de processos

Estratégia	Ênfases	Núcleos de sentido
------------	---------	--------------------

¹⁴ Na língua original, em inglês: “The actions that businesses take during this pandemic are likely to be remembered for the long-term” (MCKINSEY, 2020, p. 5).

Adequações de processos	Atenção redobrada no armazenamento de dados pessoais	Cuidado expressivo com o tratamento adequado e com o sigilo de dados, tendo em vista o aumento dos fluxos de informação no trabalho remoto
	Reconfiguração dos espaços de atendimento aos públicos, incluindo distanciamento adequado e barreiras físicas	Adaptação dos ambientes para que os atendimentos ocorram com segurança e em conformidade aos protocolos sanitários – dentre as medidas, ganha destaque o distanciamento e a criação de barreiras, geralmente de plástico, que dificultam o contato com o vírus
	Uso de métodos de pagamento que não demandem contato	Adoção de alternativas de pagamento para evitar contato entre pessoas ou entre pessoas e equipamentos – como exemplo, temos o pagamento por aproximação
	Medidas extras de higienização em ambientes da organização e naqueles vinculados a marcas	Esforço para garantir a correta higienização nos locais que recebem empregados, clientes e outros segmentos de públicos, inclusive de modo mais assíduo que as recomendações dos órgãos sanitários

Fonte: os autores (2021).

Como vimos, a estratégia "adequações de processos" também envolve remodelações das rotinas na pandemia. Às organizações, para protegerem as pessoas e suas marcas, foram demandadas uma série de atitudes e alternativas de (re)adaptação. Segundo a pesquisa de ViacomCBS (2020, p. 35, tradução nossa¹⁵), “[...] em nosso mundo pós-bloqueio, o contato físico continuará a ter restrições, e as formas como nos socializamos, nos deslocamos e vivemos terá um impacto profundo em nossos produtos, serviços e design”. O prognóstico, então, é de que algumas decisões possam persistir e trazer aprendizados para após a pandemia. Na sequência, constam ênfases relacionadas ao trabalho conjunto de marcas com órgãos públicos.

Quadro 5: Quarta estratégia – vinculação a órgãos públicos

Estratégia	Ênfases	Núcleos de sentido
Vinculação a órgãos públicos	Doação de equipamentos médicos e hospitalares aos governos	Auxílio das marcas a partir da doação desses recursos, necessários à qualificação dos sistemas de saúde
	Doação de parte dos lucros para ajudar os governos	Contribuição financeira aos governos, destinando parte dos lucros para mitigar os impactos da crise
	Manifestação de apoio a políticas públicas e orientações de combate ao vírus	Envolve o movimento de marcas em reiterar atitudes indicadas à população e planos dos governos, com o propósito de contribuir com a conscientização coletiva e manifestar apoio
	Assistência técnica aos governos para a viabilização de aulas remotas	No âmbito da educação, trata do assessoramento a questões técnicas, fundamentais à realização de aulas na modalidade online
	Assistência técnica aos governos para adoção de medidas adequadas no retorno das aulas presenciais	Suporte, sobretudo na reformulação de espaços físicos de escolas públicas, para que estudantes retornem às aulas presenciais com segurança

Fonte: os autores (2021).

¹⁵ Na língua original, em inglês, “*In our post-lockdown world, physical contact will continue to have restrictions and the ways we socialize, commute, and live will have a profound impact on our products, services, and design*” (VIACOMCBS, 2020, p. 35).

Essa, que é a quarta estratégia, surge de apontamentos dos documentos de McKinsey (2020), Fleishman (2020), Edelman (2020), YOUPIX (2020) e ViacomCBS (2020). A expressiva quantidade de subsídios evidencia o desejo de que as marcas atuem na busca de melhores alternativas à sociedade através de parcerias com órgãos públicos. "Resolver o desafio humanitário é, obviamente, a prioridade número 1" (MCKINSEY, 2020, p. 2, tradução nossa¹⁶). Na visão de Fleishman (2020), os públicos esperam que marcas e empregados façam todo o possível para apoiá-los e que adotem medidas de combate ao vírus para auxiliar a sociedade. A próxima estratégia, no Quadro 6, envolve novas dinâmicas de responsabilidade social.

Quadro 6: Quinta estratégia – redimensionamento das práticas de responsabilidade social

Estratégia	Ênfases	Núcleos de sentido
Redimensionamento das práticas de responsabilidade social	Desenvolvimento de iniciativas em conjunto com outras marcas	Articulação com outras organizações e marcas, para promover iniciativas que impactem positivamente a sociedade
	Doação de recursos financeiros para instituições de saúde	Apoio a instituições de saúde a partir de aportes financeiros
	Investimento na construção de novos leitos hospitalares	Aporte de recursos para a qualificação de estruturas de saúde, a fim de aumentar a capacidade de atendimento e internação em hospitais
	Produção de produtos de proteção e doação à comunidade	Produção e doação de produtos individuais necessários à redução da transmissibilidade do vírus, como máscaras e álcool em gel
	Gratuidade de serviços e produtos	Oferecimento de serviços e produtos que possam ser relevantes ao combate à pandemia e a questões desencadeadas por este contexto
	Estímulo ao consumo (mais) consciente e de produtos locais	Incentivo para que as pessoas priorizem a compra de itens essenciais e consumam de produtores locais, sobretudo os de menor porte, para contribuir com a sustentabilidade desses negócios
	Incentivo a microempreendedores a partir de soluções digitais e assessoramento na adoção dos melhores recursos	Auxílio a microempreendedores que não possuíam presença nas ambiências digitais e que precisaram acelerar a adoção dessas plataformas para manterem a visibilidade dos negócios e a capacidade de comercialização de produtos e serviços
	Conscientização sobre impactos da pandemia nas finanças individuais	Em vista das instabilidades no cenário econômico, envolve a divulgação de informações confiáveis sobre finanças, para estimular cuidados e boas práticas

Fonte: os autores (2021).

Podemos observar que, além dos governos e de outras instituições públicas, a crise envolveu marcas que buscaram se associar, em termos de imagem, à sustentabilidade. Um destaque, na visão de Ana Couto (2020, p. 29), se dirige ao fato de que as marcas “[...] precisam recuperar o que têm de mais humano, ouvindo e fazendo do seu propósito algo propositivo”. A expectativa dos públicos é por protagonismo. Inclusive, marcas que estão construindo soluções para ajudar a população em meio à pandemia têm a preferência dos consumidores (YOUPIX,

¹⁶ Na língua original, em inglês: “Solving the humanitarian challenge is, of course, priority #1” (MCKINSEY, 2020, p. 2).

2020). A seguir apresentamos outra estratégia apreendida, que trata acerca do desenvolvimento de recursos comunicacionais, produção de conteúdos e a adequação de narrativas (QUADRO 7).

Quadro 7: Sexta estratégia – Recursos comunicacionais, conteúdos e narrativas

Estratégia	Ênfases	Núcleos de sentido
Recursos comunicacionais, conteúdos e narrativas	Interrupção de campanhas publicitárias com foco em produtos e serviços ou que continham comportamentos inadequados diante dos riscos de contaminação	Descontinuidade de iniciativas de publicidade que estimulavam o consumo de produtos e serviços sem relação com cuidados necessários na pandemia. Também, conteúdos audiovisuais que continham imagens de aglomerações ou toque entre pessoas passaram a não representar narrativas adequadas
	Desenvolvimento e disponibilização gratuita de aplicativos que incentivam autocuidado	Prestação de serviço aos públicos, no período de isolamento social, a partir de aplicativos com dicas e orientações de cuidado com a saúde
	Produção e disseminação de conteúdos sobre saúde mental	Proposição de conteúdos relacionados à saúde mental, tendo em vista impactos diversos decorrentes da pandemia
	Produção e disseminação de conteúdos sobre cuidados com a casa	Desenvolvimento de conteúdos relacionados a cuidados com a casa a partir dos desafios na rotina domiciliar
	Produção e disseminação de conteúdos sobre cuidados com o corpo e atividades físicas	Envolve a visibilidade de conteúdos relacionados ao corpo e a exercícios, com o intuito de estimular hábitos saudáveis
	Produção e disseminação de conteúdos sobre alimentação saudável	Desenvolvimento de conteúdos sobre alimentação, em atenção aos desafios no isolamento social e hábitos que podem contribuir para uma melhor qualidade de vida
	Criação de plataformas digitais de entretenimento, com acesso gratuito	Desenvolvimento de plataformas e disponibilização de conteúdos sem custo, no intuito de estimular momentos de lazer e descontração durante a pandemia
	Criação de plataformas digitais com dicas de gestão a empreendedores	Sugestões a empreendedores, concentradas em canais específicos, com foco em alternativas para a redução dos danos provocados pela pandemia
	Incentivo a movimentos e iniciativas que sugerem a priorização de consumo em micro e pequenas empresas e no comércio local	Contribuição à visibilidade de ideias centradas no consumo local e na sensibilização para a necessidade de apoio de negócios de micro e pequeno porte
	Produção de conteúdos, em formatos variados, para reforçar as orientações de distanciamento social	Reforço das regras de distanciamento social, a partir de recursos comunicacionais, como vídeos, textos e infográficos
	Mudança no logotipo da marca em alusão à pandemia	Alteração da identidade da marca, agregando sentidos que envolvam distanciamento social e/ou o uso da máscara – conforme recomendações da OMS
	Promoção de <i>lives</i> em substituição aos eventos e experiências presenciais	Adequação das experiências e eventos e vinculados às marcas para formatos digitais
	Revisão das expressões de marca de modo a torná-las mais integradas e vinculadas à pandemia	Adequação das manifestações comunicacionais de marca, de modo a gerar complementaridade e coesão em diferentes pontos de contato, a partir de narrativa vinculada à pandemia
Melhorias na experiência digital dos públicos	Investimento em recursos para melhoria da experiência dos usuários, tendo em vista a crescente importância dos processos digitais	

	Campanhas educativas dirigidas a idosos para incentivar a utilização de serviços digitais	Movimento educativo para fomentar que idosos se desenvolvam na utilização de recursos digitais, o que se tornou mais relevante durante a pandemia
	Criação de conteúdos, no formato de perguntas e respostas, para dúvidas incidentes sobre a pandemia	Desenvolvimento e disseminação de conteúdos no formato de perguntas e respostas para esclarecimento de dúvidas acerca da Covid-19 e de seus impactos
	Desenvolvimento de alternativas para incentivar diálogos na modalidade online	Criação de plataformas e aplicativos, além de curadoria de conteúdo, com o propósito de que as pessoas evitem encontros presenciais e os substituam por encontros online
	Adequação de narrativas da marca, com foco na relevância social ao longo do enfrentamento à pandemia	Construção de narrativas centradas no impacto social promovido pela marca neste período, com ênfase em atitudes práticas
	Adequação de narrativas, com foco na importância do comportamento ético das organizações e marcas	Desenvolvimento de narrativas relacionadas à ética como elemento primordial em momentos como o que vivemos, marcados por uma série de incertezas e desafios
	Adequação de dinâmicas e abordagens de marketing de influência	Revisão do planejamento de marketing de influência, que passou a priorizar pautas relacionadas à pandemia e orientações relevantes aos públicos
	Contratação de influenciadores digitais	Investimento em criadores de conteúdo legitimados e com alcance significativo para visibilizarem conselhos que contribuam para a redução da disseminação do vírus

Fonte: os autores (2021).

Vale mencionar que a estratégia recém apresentada recebeu contribuições de todos os documentos que analisamos, o que evidencia os tantos impactos da pandemia nas práticas comunicacionais, ao longo deste período. Segundo Ana Couto (2020, p. 29), “marcas são plataformas vivas de criação”, o que é intensificado em cenários caóticos. No momento, são necessárias ações efetivas. Discursos apenas não se sustentam, compreensão que é possível materializar em boa parte das práticas apreendidas, uma vez que envolvem atitudes e prestação de serviços relevantes. “Engajar agora é agir, é colocar em prática” (ANA COUTO, 2020, p. 29). No Quadro 8 detalhamos a última estratégia.

Quadro 8: Sétima estratégia – novas abordagens em produtos e serviços, com foco em venda

Estratégia	Ênfases	Núcleos de sentido
Novas abordagens em produtos e serviços, com foco em venda	Criação de embalagens mais adequadas para a comercialização de produtos durante a pandemia	Incentivo aos cuidados sanitários por meio da produção de embalagens mais aderentes aos protocolos de segurança
	Redução do valor do frete para compras <i>on-line</i>	Promoção de descontos para compras <i>on-line</i> , tendo em vista a maior propensão ao <i>e-commerce</i> e as dificuldades financeiras
	Oferecimento de outros produtos/serviços	Decisão pela produção de novas opções de produtos e serviços, sobretudo aquelas úteis diante dos desafios da pandemia
	Criação de extensão para navegador com o intuito de facilitar o processo de compra	Investimento em recurso digital centrado na qualificação da experiência dos públicos no momento de compra <i>on-line</i>

	Adequação de vendas para a modalidade digital e por <i>delivery</i>	As abordagens de vendas enfatizaram a modalidade digital e priorizaram entregas nas residências dos consumidores
--	---	--

Fonte: os autores (2021).

Essa última estratégia, como vimos, se caracteriza por movimentos que as marcas vêm adotando, na tentativa de reduzir impactos da pandemia nas vendas. Muitas delas tiveram que criar ou adequar plataformas com agilidade, pois seus ganhos estavam mais relacionados à presencialidade – condição que foi impactada pelas decisões de distanciamento social. Agora que apresentamos as categorias e as subcategorias resultantes da AC, tecemos breves apontamentos sobre os resultados obtidos.

Considerações da pesquisa

Nosso estudo possibilitou conhecer estratégias de gestão, relacionamento e *branding* adotadas pelas marcas no contexto de Covid-19, avaliadas positivamente pelos produtores dos subsídios analisados. O mapeamento sinaliza abordagens de gestão de marcas e relacionamento com os públicos ao longo da crise e permite compreender que, para enfrentar situações como essa, as marcas devem intervir e tomar atitudes consistentes (FORNI, 2020).

Em relação ao primeiro objetivo, percebemos um aumento nos graus de exigência e vigilância dos públicos. Há um redimensionamento significativo das expectativas. Compreendemos que são tempos em que as marcas precisam ser ainda mais sensíveis, atentas e consistentes, mantendo relações próximas com seus interlocutores estratégicos.

Quanto à dimensão empírica, a investigação ressaltou uma multiplicidade de estratégias, o que pode ter relação com a mescla de documentos com lugares de fala e visões distintas. Chama a atenção o número expressivo de subcategorias, o que revela um momento interessante do ponto de vista da diversidade de movimentações e das abordagens das marcas. Sobre isso, é nítido o predomínio de ações efetivas, de atitudes práticas de enfrentamento à pandemia – em contraponto às apenas discursivas, o que pode representar um legado importante a quem estuda e atua na gestão de marcas e no relacionamento com públicos.

Referências

ANA COUTO. A marca faz: insights para construir valor em tempos de crise. **Ana Couto**, em 3 de abril de 2020. Disponível em: <https://www.anacouto.com.br/download-a-marca-faz/#:~:text=A%20ideia%20C3%A9%20inspirar%2C%20gerar,em%20breve%20teremos%20mais%20novidades>. Acesso em: 2 set. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEZERRA, Fernanda. TORRES, Andressa. Desafios de profissionais de Enfermagem Pediátrica frente à pandemia da COVID-19. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 28, e3367, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/rlae/v28/pt_0104-1169-rlae-28-e3367.pdf. Acesso em: 28 ago. 2020.

BRANDÃO, Hugo Pena; CARBONE, Pedro Paulo; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. FGV editora, 2a edição, 2006.

DAVID, Pedro Nuno. Cinco desafios da Comunicação Corporativa em tempos de crise. **ABERJE**, em 6 de Julho. de 2020. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/?coluna=cinco-desafios-da-comunicacao-corporativa-em-tempos-de-crise>. Acesso em: 17 de set. de 2020.

EDELMAN, Richard. **ETB - Confiança e Coronavírus**, em 16 de março de 2020. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2020-especial-coronavirus>. Acesso em: 2 jun. 2020.

FORNI, João José. **Gestão de Crise durante a Covid-19: erros, acertos e ações**. In: Instagram Santa Fé Comunicação [S.l.]. 24 de abril de 2020. [Live]. Disponível em: https://www.instagram.com/tv/B_k5QvRDkMD/?hl=pt-br. Acesso em: 20 jun. 2020.

FLEISHMAN HILLARD. **Covid-19 Mindset: A colisão de questões**. Segunda onda: Global Report. Jul/2020. *E-book*. Disponível em: https://fleishmanhillard.com.br/wp-content/uploads/sites/3/2020/07/E-book_COVID19-Mindset_v3.pdf. Acesso em: 8 ago. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GRUNIG, James; FRANÇA, Fábio; FERRARI, Maria Aparecida. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

KUNSCH, [Margarida M. Krohling](#). **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003

KUNSCH, [Margarida M. Krohling](#). **A comunicação para sustentabilidade das organizações na sociedade global**. In Kunsch, M. M. K., & Oliveira, I. de L. (Orgs.), *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações* (pp. 57-81). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009c.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, vol.18, n. 33, p.13-24, 2018. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200002. Acesso em: 15 ago. 2020.

MADLUM, Camila; LYS, Barbara. COVID-19 e seus efeitos no gerenciamento estratégico das marcas. In: **Mundo do Marketing**, em 30 de junho de 2020 [S.l.]. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/camila-madlum-e-barbara-lys/38722/covid-19-e-seus-efeitos-no-gerenciamento-estrategico-das-marcas.html>. Acesso em: 15 set. 2020.

MCKINSEY & COMPANY. **A global view of how consumer behavior is changing amid Covid-19**: discussion document. [7 de julho de 2020]. Disponível em:
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20%2019/20200707/covid-19-global-consumer-sentiment-20200707.pdf>. Acesso em: 2 set. 2020.

OMS. **Organização Mundial da Saúde**. [2020]. Disponível em:
<https://www.who.int/portuguese/countries/bra/pt/>. Acesso em: 28 ago. 2020.

PESQUISA Aberje: 55% das empresas acreditam que maior desafio na crise é manter profissionais engajados. **ABERJE**, em 10 de maio de 2020. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/pesquisa-aberje-55-das-empresas-acreditam-que-maior-desafio-na-crise-e-manter-profissionais-engajados/>. Acesso em: 13 de set. de 2020.

PROVEDEL, Leandro. Branding em tempos de coronavírus. *In*: PORTAL da Comunicação. **RP**, em 7 de julho de 2020. Disponível em: <https://portaldacomunicacao.com.br/2020/07/branding-em-tempos-de-coronavirus/>. Acesso em: 9 set. 2020.

REPENSE. **O papel das marcas na crise do Coronavírus**. Mar/2020. *E-book*. Disponível em:
<https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/04/COVID-Repense-marcas.pdf>. Acesso em: 2 set. 2020.

RISÉRIO, Fábio. Qual o impacto dos vieses cognitivos na tomada de decisão dos comunicadores durante a pandemia? *In*: **ABERJE**, 28 de maio de 2020. Disponível em:
<https://www.aberje.com.br/?coluna=qual-o-impacto-dos-vieses-cognitivos-na-tomada-de-decisao-dos-comunicadores-durante-a-pandemia>. Acesso em: 13 set. 2020.

ROCCO JÚNIOR, Ary José. As Relações Públicas no meio-campo da gestão de marcas nos negócios relacionados ao esporte. **Revista Organicom**, ano 8, n. 15, p. 67-80, 2011. Disponível em:
<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139106>. Acesso em: 13 out. 2020.

THE REPTRAK COMPANY. **Impactos Reputacionais da Pandemia de Covid-19 no Brasil**. Relatório de Resultados. Abr/2020. Disponível em:
http://www2.unimed.coop.br/nacional/br/noticias_ub/20200430/RepTrak_BrazilReputationLessonsFromCovid19_VFinal.pdf. Acesso em: 2 de Jul. 2020.

TYBOUT, Alice; CALKINS, Tim (Org.). **Branding**: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas. São Paulo. Atlas, 2006.

VIACOMCBS. Global Insights. **Quarentine Culture**: trends shaped by Covid-19. Disponível em:
<https://www.viacomcbs.com/brands>. Acesso em: 2 set. 2020

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Tradução de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: 2010.

YOUPIX; BRUNCH. **Marketing de Influência em Tempos de Pandemia de Covid-19**. Mar/20. Disponível em: <http://youpixhub.rds.land/coronavirus-marketinginfluencia>. Acesso em: 2 ago. 2020.