

---

**Mapeamento de Estratégias de Gestão, Relacionamento e *Branding*  
Adotadas Pelas Marcas Durante a Pandemia de Covid-19<sup>90</sup>**

**Mapping Of Management, Relationship And Branding Strategies  
Adopted By Brands During The Covid-19 Pandemic**

Natália Paszinski de ALMEIDA<sup>91</sup>  
Diego Wander da SILVA<sup>92</sup>

**RESUMO**

Os objetivos do artigo são refletir sobre gestão de marcas e as expectativas dos públicos durante a pandemia de Covid-19, 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 do mercado, analisados com base na Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016). Os resultados revelam um conjunto diverso de estratégias e ênfases.

**PALAVRAS-CHAVE**

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

**ABSTRACT**

The objectives of the article are to reflect on brand management and public expectations during the Covid-19 pandemic, and to map strategies adopted by them, documented in reports and studies released in 2020. We apprehend such strategies from documents produced by different market players, analyzed based on Content Analysis (BARDIN, 2016). The results reveal a diverse set of strategies and emphases.

**KEYWORDS**

Public relations; Branding; Strategies; Pandemic; Covid-19.

---

<sup>90</sup> Trabalho apresentado no Espaço Graduação, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

<sup>91</sup> Recém-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](mailto:natypaszinski@gmail.com)

<sup>92</sup> Orientador do trabalho. Professor na Escola de Comunicação, Artes e Design (Famecos) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Doutor em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), e-mail: [diego.wander@puers.br](mailto:diego.wander@puers.br)

---

## 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 da monografia do curso de Relações Públicas (ALMEIDA, 2020). 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, período desta investigação. Eles foram desenvolvidos por agências de *branding*, de relações públicas e de *creators*<sup>93</sup>. 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.

---

<sup>93</sup> A expressão *creators*, em linguagem adotada no mercado, se refere a criadores de conteúdos digitais (MARKETING..., 2020).

---

## 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 demandando<sup>94</sup> 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, Carbone, Leite et al (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 posicionamento<sup>95</sup> 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. Algumas marcas, atentas e ágeis, se sensibilizaram rapidamente e adotaram medidas com potenciais benéficos à sociedade, cujos resultados já são notórios em termos de imagem<sup>96</sup>. 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).

---

<sup>94</sup> Ainda que a monografia que origina este artigo tenha sido desenvolvida no segundo semestre de 2020 (ALMEIDA, 2020), este artigo foi produzido em abril de 2021, período em que o Brasil apresenta recordes de óbitos, por isso esse destaque.

<sup>95</sup> 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.

<sup>96</sup> 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.

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.

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 efetivas<sup>97</sup>. A produção de conteúdo costuma ser uma alternativa empregada, geralmente valorosa quando detém o potencial de trazer luzes para as realidades. Esse destaque assume os desafios que caracterizam uma infodemia<sup>98</sup>, 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.

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

---

<sup>97</sup> Efetividade, segundo Kunsch (2003, p. 205), “[...] relaciona-se com a permanência no ambiente e a perenidade no tempo”.

<sup>98</sup> De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), a expressão aciona o “dilúvio de informações – precisas ou não – que dificultam o acesso a fontes e orientações confiáveis da área de saúde”.

---

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 FleishmanHillard<sup>99</sup> (COVID-19 MINDSET, 2020) revelou que 63% das pessoas entrevistadas, provenientes de sete países<sup>100</sup>, 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.

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.

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 sociais enfrentados tendem a colher, e já estão colhendo, resultados positivos em termos de confiança e reputação. Tais elementos são altamente

---

<sup>99</sup> 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 (COVID-19 MINDSET, 2020).

<sup>100</sup> Estados Unidos, Reino Unido, China, Coreia do Sul, Itália, Alemanha e Canadá são os países contemplados no referido estudo.

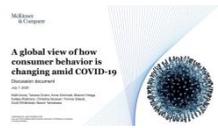
desejados pelas organizações, cada vez mais vitais aos seus objetivos, e podem ser potencializados, em perspectiva positiva, diante decisões e movimentações coesas e sólidas. Portanto, as marcas que perceberem oportunidades, ainda que em cenários tão desafiadores, podem obter ganhos reputacionais e ascenderem seus indicadores de confiança.

## **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, recorremos 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 visões múltiplas. 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; 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: elaborado pelos (as) autores (as) (2021).

Eles são avaliados a partir das etapas indicadas pela Análise de Conteúdo (AC). Bardin (2016) 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 nacionais<sup>101</sup>, 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. Para facilitar a visualização das sete estratégias (que representam as categorias), desenvolvemos

<sup>101</sup> 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.

um quadro para cada uma, com as respectivas ênfases (subcategorias). 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

Ênfases (subcategorias)		
Criação de grupos de diálogo entre empregados	Promoção de atividades com vistas a rotinas de trabalho mais leves	Emissão de informações confiáveis, com endosso de profissionais da área da saúde
Visibilidade dos impactos econômicos	Divulgação de ações em combate ao coronavírus	Disseminação de cuidados sanitários preventivos

Fonte: elaborado pelos (as) autores (as) (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 afetivo, sensível e divertido, para nos reconectarmos com as pessoas" (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

Ênfases (subcategorias)		
Adoção do trabalho remoto	Cancelamento de viagens e reuniões presenciais	Adaptação de processos de seleção para a modalidade online
Aprimoramento da infraestrutura para o trabalho remoto dos empregados	Preservação de empregos e contratos com terceirizados	Manutenção de salários e benefícios
Flexibilização das rotinas de trabalho em atenção à saúde mental	Reorganização de processos internos, estimulando mais autonomia aos empregados	Resolução de que empregados contaminados e sintomáticos permaneçam em casa
Proibição de empregados dos grupos de risco trabalharem presencialmente	Licença remunerada aos empregados e profissionais terceirizados infectados	Pagamento do tratamento de trabalhadores infectados que não possuem plano de saúde

Fonte: elaborado pelos (as) autores (as) (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 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 nossa<sup>102</sup>), 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

Ênfases (subcategorias)	
Atenção redobrada no armazenamento de dados pessoais	Reconfiguração dos espaços de atendimento aos públicos, incluindo distanciamento adequado e barreiras físicas
Uso de métodos de pagamento que não demandem contato	Medidas extras de higienização em ambientes da organização e naqueles vinculados a marcas

Fonte: elaborado pelos (as) autores (as) (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 (QUARENTINE CULTURE, 2020, p. 35, tradução nossa<sup>103</sup>), “[...] 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

<sup>102</sup> 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).

<sup>103</sup> 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*” (QUARENTINE CULTURE, 2020, p. 35).

Ênfases (subcategorias)		
Doação de equipamentos médicos e hospitalares aos governos	Doação de parte dos lucros para ajudar os governos	Manifestação de apoio a políticas públicas e orientações de combate ao vírus
Assistência técnica aos governos para a viabilização de aulas remotas	Assistência técnica aos governos para adoção de medidas adequadas no retorno das aulas presenciais	

Fonte: elaborado pelos (as) autores (as) (2021).

Essa, que é a quarta estratégia, surge de apontamentos dos documentos da McKinsey (A GLOBAL..., 2020), Covid-19 Mindset (2020), Edelman (2020), Youpix e Brunch (MARKETING..., 2020) e ViacomCBS (QUARENTINE CULTURE, 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 nossa<sup>104</sup>). Na visão da FleishmanHillard (COVID-19 MINDSET, 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

Ênfases (subcategorias)		
Desenvolvimento de iniciativas em conjunto com outras marcas	Doação de recursos financeiros para instituições de saúde	Investimento na construção de novos leitos hospitalares
Produção de produtos de proteção e doação à comunidade	Gratuidade de serviços e produtos	Estímulo ao consumo (mais) consciente e de produtos locais
Incentivo a microempreendedores a partir de soluções digitais e assessoramento na adoção dos melhores recursos	Conscientização sobre impactos da pandemia nas finanças individuais	

Fonte: elaborado pelos (as) autores (as) (2021).

Podemos observar que, além dos governos e de outras instituições públicas, a crise envolveu marcas que buscam se associar, em termos de imagem, à sustentabilidade. Um destaque, na visão de 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

<sup>104</sup> Na língua original, em inglês: “Solving the humanitarian challenge is, of course, priority #1” (MCKINSEY, 2020, p. 2).

para ajudar a população em meio à pandemia têm a preferência dos consumidores (MARKETING..., 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 dirigidos a diferentes públicos

Ênfases (subcategorias)		
Interrupção de campanhas publicitárias com foco em produtos e serviços ou que continham comportamentos inadequados diante dos riscos de contaminação	Desenvolvimento e disponibilização gratuita de aplicativos que incentivam autocuidado	Produção e disseminação de conteúdos sobre saúde mental
Produção e disseminação de conteúdos sobre cuidados com a casa	Produção e disseminação de conteúdos sobre cuidados com o corpo e atividades físicas	Produção e disseminação de conteúdos sobre alimentação saudável
Criação de plataformas digitais de entretenimento, com acesso gratuito	Criação de plataformas digitais com dicas de gestão a empreendedores	Incentivo a movimentos e iniciativas que sugerem a priorização de consumo em micro e pequenas empresas e no comércio local
Produção de conteúdos, em formatos variados, para reforçar as orientações de distanciamento social	Mudança no logotipo da marca em alusão à pandemia	Promoção de <i>lives</i> em substituição aos eventos e experiências presenciais
Revisão das expressões de marca de modo a torná-las mais integradas e vinculadas à pandemia	Melhorias na experiência digital dos públicos	Campanhas educativas dirigidas a idosos para incentivar a utilização de serviços digitais
Criação de conteúdos, no formato de perguntas e respostas, para dúvidas incidentes sobre a pandemia	Desenvolvimento de alternativas para incentivar diálogos na modalidade online	Adequação de narrativas da marca, com foco na relevância social ao longo do enfrentamento à pandemia
Adequação de narrativas, com foco na importância do comportamento ético das organizações e marcas	Adequação de dinâmicas e abordagens de marketing de influência	Contratação de influenciadores digitais

Fonte: elaborado pelos (as) autores (as) (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 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” (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 a clientes

Ênfases (subcategorias)		
Criação de embalagens mais adequadas para a comercialização de produtos durante a pandemia	Redução do valor do frete para compras <i>on-line</i>	Oferecimento de outros produtos/serviços
Criação de extensão para navegador com o intuito de facilitar o processo de compra	Adequação de vendas para a modalidade digital e por <i>delivery</i>	

Fonte: elaborado pelos (as) autores (as) (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

- A GLOBAL view of how consumer behavior is changing amid Covid-19: discussion document. **Mckinsey & Company**, 7 jul. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-global-view-of-how-consumer-behavior-is-changing-amid-covid-19> Acesso em: 2 set. 2020.
- ALMEIDA, N. P. **Relações Públicas e branding**: mapeamento de estratégias discursivas e de gestão das marcas durante a pandemia de COVID-19. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Públicas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BEZERRA, F. TORRES, A. 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](https://www.scielo.br/pdf/rlae/v28/pt_0104-1169-rlae-28-e3367.pdf). Acesso em: 28 ago. 2020.
- BRANDÃO, H. P.; CARBONE, P. P.; LEITE, J. B. D.; et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. FGV editora, 2a edição, 2006.
- COUTO, A. A marca faz: insights para construir valor em tempos de crise. **Ana Couto**, 3 abril 2020. Disponível em: <https://www.anacouto.com.br/download-a-marca-faz/>. Acesso em: 2 set. 2020.
- COVID-19 MINDSET: A colisão de questões. Segunda onda: Global Report. **True Global Intelligence**. FleishmanHillard, Jul. 2020. Disponível em: [https://fleishmanhillard.com.br/wp-content/uploads/sites/3/2020/07/E-book\\_COVID19-Mindset\\_v3.pdf](https://fleishmanhillard.com.br/wp-content/uploads/sites/3/2020/07/E-book_COVID19-Mindset_v3.pdf). Acesso em: 8 ago. 2020.
- EDELMAN, R. ETB - Confiança e Coronavírus. **Edelman Brasil**, 16 mar. 2020. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2020-especial-coronavirus>. Acesso em: 2 jun. 2020.
- FORNI, J. J. **Gestão de Crise durante a Covid-19: erros, acertos e ações**. Brasília, 24 abril 2020. Instagram: @santafecomunicacao. Disponível em: [https://www.instagram.com/tv/B\\_k5QvRDkMD/?hl=pt-br](https://www.instagram.com/tv/B_k5QvRDkMD/?hl=pt-br). Acesso em: 20 jun. 2020.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- GRUNIG, J.; FRANÇA, F.; FERRARI, M. A. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.
- KUNSCH, M. M. K. 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**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 57-81.

---

KUNSCH, M. M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, vol.18, n. 33, p.13-24, 2018.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MADLUM, C; LYS, B. COVID-19 e seus efeitos no gerenciamento estratégico das marcas. **Mundo do Marketing**, 30 jun. 2020. 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.

MARKETING de Influência em Tempos de Pandemia de Covid- 19. **Youpix; Brunch**, mar. 2020. Disponível em: <http://youpixhub.rds.land/coronavirus-marketinginfluencia>. Acesso em: 2 ago. 2020. O PAPEL das marcas na crise do Coronavírus. **Repense**, mar. 2020. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/04/COVID-Repense-marcas.pdf>. Acesso em: 2 set. 2020.

PROVEDEL, L. Branding em tempos de coronavírus. **Revista Negócios da Comunicação**, 7 jul. 2020. Disponível em: <https://portaldacomunicacao.com.br/2020/07/branding-em-tempos-de-coronavirus/>. Acesso em: 9 set. 2020.

QUARENTINE CULTURE: trends shaped by Covid-19. **Viacomcbs**. Global Insights. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/08/COVID-VIACOM-quarentenaculture.pdf>. Acesso em: 2 set. 2020.

RISÉRIO, F. Qual o impacto dos vieses cognitivos na tomada de decisão dos comunicadores durante a pandemia? **ABERJE**, 28 mai. 2020. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/coluna/qual-o-impacto-dos-vieses-cognitivos-na-tomada-de-decisao-dos-comunicadores-durante-a-pandemia?coluna=qual-o-impacto-dos-vieses-cognitivos-na-%20tomada-de-decisao-dos-comunicadores-durante-a-pandemia>. Acesso em: 13 set. 2020.

ROCCO JÚNIOR, A. J. 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.

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

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