



**ADAPTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL, EM CONTEXTO DE PANDEMIA COVID-19:
IMPACTO NO CONSUMIDOR**

Autora: Joana Silva Vagaroso Cruz Tiago,7006

Orientadora: Professora Doutora Mafalda Ferreira

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação de mestrado contou com importantes apoios e incentivos, sem os quais não se teria tornado uma realidade e aos quais dirijo um sincero obrigada.

À minha orientadora, a Professora Dr.^a Mafalda Ferreira, pela sua disponibilidade, opiniões e críticas, apoio, pelas palavras de incentivo e carinho e por acreditar neste projeto tanto quanto eu.

A todos os docentes do IPAM Porto, em especial à Professora Susana Santos, à Professora Karla Menezes, à Professora Paula Arriscado, à Professora Ana Paula Cruz, à Professora Cidália Neves e ao Professor Sílvio Menezes pelo saber que transmitiram e pelas oportunidades disponibilizadas que permitiram que prosperasse não só a nível académico mas também pessoal.

Aos meus amigos que sempre me acompanharam, não só ao longo deste árduo mas recompensante projeto, mas desde o início da minha vida académica no IPAM Porto, pelo companheirismo e apoio em certos momentos difíceis.

Por último mas não menos importante, o agradecimento mais especial: aos meus pais, à minha irmã e às minhas avós, pelo seu apoio incondicional, amizade desmedida, paciência infindável e total ajuda na superação dos obstáculos que foram surgindo ao longo deste percurso e à minha madrinha, a quem eu recorri sempre em pensamento.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	2
Índice	3
Índice de Tabelas.....	4
Índice de Esquemas.....	5
Resumo	6
Abstract.....	7
Introdução	8
1. Contextualização	11
2. Revisão da Literatura	15
2.1. Introdução.....	15
2.2. Comportamento do Consumidor.....	17
2.3. Comportamento do Consumidor Durante a Pandemia Covid-19.....	20
2.4. Marca.....	23
2.5. Marca Durante a Pandemia Covid-19.....	25
2.6. Envolvimento do Consumidor.....	27
2.7. Envolvimento do Consumidor Durante a Pandemia Covid-19.....	30
2.8. Adaptação das Estratégias Organizacionais a uma Crise no Ambiente Externo	31
2.9. Comunicação como Ferramenta da Marca	36
2.10. Adaptação das Estratégias Organizacionais à Pandemia Covid-19.....	38
2.11. Organizações no Pós-Pandemia Covid-19.....	45
2.12. Conclusão	46
3. Modelo de Análise.....	50
4. Metodologia.....	54
4.1. Metodologia de Investigação	54
4.1.2. Recolha de Dados Qualitativos – Metodologia Delphi	54
4.1.3. Recolha de Dados Quantitativos – Inquérito por Questionário	57
4.1.3.1. Pré-Teste.....	59
5. Análise e Tratamento de Dados.....	60
5.1. Dados Qualitativos – Metodologia Delphi: Ronda 1.....	60
5.2. Dados Qualitativos - Metodologia Delphi: Ronda 2.....	66

5.3.	Dados Quantitativos – Inquérito por Questionário.....	69
5.3.2.	Caraterização da amostra	69
5.3.3.	Validação de escalas.....	71
5.3.3.1.	Tipologia de adaptação das estratégias de comunicação à pandemia Covid-19.....	71
5.3.3.2.	Comportamento do consumidor face à marca	74
5.3.3.3.	Envolvimento do consumidor com a marca.....	75
5.3.3.4.	Intenção de compra do consumidor, no pós pandemia, face à marca	77
5.3.4.	Validação das hipóteses.....	78
5.3.5.	Diferenças na perceção das estratégias de comunicação em função do setor.....	81
6.	Discussão dos Resultados	83
6.1.	Dados qualitativos.....	83
6.2.	Dados quantitativos.....	87
7.	Conclusões	91
7.1.	Implicações empresariais	94
8.	Limitações do estudo e pistas de investigação futura	95
9.	Bibliografia e Netgrafia.....	97
10.	Referências Bibliográficas.....	99

Índice de Tabelas

Tabela 1:	Ações das Organizações de combate à pandemia Covid-19.....	11
Tabela 2:	Hipóteses e autores.....	51
Tabela 3:	Questões metodologia Delphi.....	56
Tabela 4:	Questões inquérito por questionário.....	57
Tabela 5:	Análise de conteúdo adaptação das estratégias de comunicação e marcas – ronda 1.....	60
Tabela 6:	Análise de conteúdo objetivos e tipologias de comunicação – ronda 1.....	62
Tabela 7:	Análise de conteúdo impacto no comportamento do consumidor – ronda 1.....	64
Tabela 8:	Análise de conteúdo impacto no envolvimento do consumidor – ronda 1.....	64
Tabela 9:	Análise de conteúdo impacto na intenção de compra – ronda 1.....	65

Tabela 10: Análise de conteúdo adaptação das estratégias de comunicação – ronda 2.....	66
Tabela 11: Análise de conteúdo objetivos e tipologia de comunicação – ronda 2.....	67
Tabela 12: Análise de conteúdo impacto no comportamento do consumidor – ronda 2.....	68
Tabela 13: Análise de conteúdo impacto no envolvimento do consumidor – ronda 2.....	68
Tabela 14: Análise de conteúdo impacto na intenção de compra – ronda 2.....	69
Tabela 15: Caracterização da amostra.....	70
Tabela 16: Teste KMO e Bartlett – adaptação das estratégias de comunicação.....	71
Tabela 17: Análise fatorial adaptação das estratégias de comunicação.....	72
Tabela 18: Análise fatorial adaptação das estratégias de comunicação (2ª análise).....	72
Tabela 19: Análise fatorial adaptação das estratégias de comunicação (3ª análise).....	73
Tabela 20: Teste KMO e Bartlett – comportamento do consumidor.....	74
Tabela 21: Análise fatorial comportamento do consumidor.....	75
Tabela 22: Teste KMO e Bartlett – envolvimento do consumidor.....	75
Tabela 23: Análise fatorial envolvimento do consumidor.....	76
Tabela 24: Teste KMO e Bartlett – intenção de compra.....	77
Tabela 25: Análise fatorial intenção de compra.....	78
Tabela 26: Resumo do modelo comportamento do consumidor.....	79
Tabela 27: Coeficientes comportamento do consumidor.....	79
Tabela 28: Resumo do modelo envolvimento do consumidor.....	80
Tabela 29: Coeficientes envolvimento do consumidor.....	80
Tabela 30: Resumo do modelo intenção de compra.....	80
Tabela 31: Coeficientes intenção de compra.....	81
Tabela 32: Teste Anova marcas agrupadas.....	82

Índice de Esquemas

Esquema 1: Modelo de análise.....	50
-----------------------------------	----

RESUMO

O ano de 2020 será sempre recordado na história mundial como o ano em que se iniciou a pandemia Covid-19. De forma a acompanhar os esforços dos consumidores como seres humanos numa situação pandémica nunca antes vivida, as Organizações adaptaram as suas estratégias de comunicação à Covid-19. Para tal, a sua comunicação organizacional transformou-se em mensagens de gratidão a todos os profissionais de saúde que estão na linha da frente de combate à pandemia Covid-19; em mensagens de empatia e força a todos os consumidores que, de uma maneira ou de outra, estão a ser afetados pela pandemia; em mensagens de incentivo e apelo ao isolamento social voluntário, como forma de travar a propagação do vírus e em mensagens que reforçam o compromisso da responsabilidade partilhada, do esforço coletivo e da conexão humana, para vencer a pandemia.

A presente dissertação foca-se no estudo do impacto, durante a pandemia, no comportamento do consumidor e no envolvimento do mesmo, e no pós pandemia, na intenção de compra do consumidor, face às marcas que adaptaram as suas estratégias de comunicação organizacional à pandemia Covid-19. Para a realização desta dissertação foi adotada uma metodologia de investigação mista, sendo que a análise de dados quantitativos foi fundamentada através da implementação de um inquérito por questionário e a análise de dados qualitativos foi sustentada pela metodologia Delphi. Os resultados de ambas as recolhas de dados mostram que todos os esforços feitos pelas Organizações em adaptar a sua comunicação à pandemia Covid-19, terão um impacto positivo no comportamento dos consumidores face às marcas e no envolvimento dos consumidores com as marcas, durante a pandemia, e terão também um impacto positivo na intenção de compra do consumidor face às marcas, no período pós pandémico.

Palavras-chave: Estratégias de Comunicação Organizacional; Adaptação; Pandemia Covid-19; Comportamento do Consumidor; Envolvimento do Consumidor; Intenção de Compra.

ABSTRACT

2020 will be recalled in world history as the year Covid-19 pandemic began. Supporting consumers' struggle throughout a pandemic crisis never experienced before made Organizations adapt their communication strategies to Covid-19. Hence their corporate communication became messages of gratitude to all health care professionals on the front line against Covid-19 pandemic, messages of sympathy and support to consumers who either way are being affected by this pandemic, messages to encourage and call for social isolation as a way to prevent the spreading of the virus, and messages that strengthen the principle of shared responsibility, joint effort and human connection to overcome this pandemic.

The present study focus on the impact of the consumer behaviour and engagement in a pandemic situation and on the consumer buying intention in post-pandemic period with regards to the brands that have adapted their communication strategies to Covid-19 pandemic. The methodology adopted was based on the mixed methods research, wherein the quantitative data analysis was based on a questionnaire and the qualitative data analysis was based on the Delphi method. The conclusions of both researches show that the efforts made by Organizations in adapting their communication to Covid-19 pandemic will have a positive impact on consumers' behaviour and engagement towards brands during the pandemic period, and will also have a positive impact on consumers buying intention in the post-pandemic period.

Key words: *Corporate Communication Strategies; Adapting; Covid-19 Pandemic; Consumer behaviour; Consumer Engagement; Buying Intention.*

INTRODUÇÃO

A 17 de novembro de 2019, foi reportado em Wuhan, na China, o primeiro caso de uma doença misteriosa que causava uma infeção respiratória e que viria a despoletar uma preocupante pandemia. Mais tarde, em dezembro de 2019, eram já centenas os casos reportados de contágio desta doença na China, que na maioria dos casos levava à morte dos portadores da mesma. Posteriormente, a 11 de janeiro de 2020, as autoridades chinesas identificaram o agente causador desta rara infeção respiratória como uma nova estirpe de coronavírus e denominaram-na de SARS-CoV-2. Com o início do ano 2020, foram identificados os primeiros casos de infeção pelo novo coronavírus em vários países dos cinco continentes e Portugal não foi exceção. A 2 de março de 2020, foram confirmados os dois primeiros casos de infeção por SARS-CoV-2 no país Luso e desde então, esse número não parou de crescer. Atualmente (4 de julho de 2021), Portugal conta com mais de 889 mil casos de infeção pelo novo coronavírus. Segundo o site da RTP, o total mundial de casos de infeção pela Covid-19 (a 4 de julho de 2021) é superior a 183 milhões, sendo que estes valores aumentam de dia para dia.

Com o avançar do primeiro trimestre de 2020, poucos ou nenhuns eram os países do mundo que ainda não tinham registado qualquer caso de infeção pelo novo coronavírus, quando a 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declara que o mundo está em estado de pandemia, devido ao ritmo acelerado da propagação da Covid-19.

Como forma de conter o contágio pelo novo coronavírus e travar a pandemia, vários chefes de Estado, ativaram o estado de emergência no seu país e, como consequência, o mundo entrou em confinamento, sendo esta uma situação nunca antes vivida.

Para além de uma crise sanitária e social, a pandemia causada pela Covid-19 traduziu-se crise económica global sem precedentes. O mundo fechou as suas fronteiras, o que impediu trocas comerciais internacionais, vários setores da economia viram-se obrigados a pausar os seus negócios e a taxa de desemprego disparou em todo o mundo. Consequentemente, a economia global enfrenta a pior desaceleração económica desde a Grande Depressão.

Resultante da pandemia, as pessoas viram-se obrigadas a alterar drasticamente as suas rotinas diárias, estando durante um longo período de tempo confinadas nas suas casas e fisicamente isoladas das suas famílias e amigos.

A pandemia causada pela Covid-19 veio revolucionar as nossas vidas enquanto indivíduos numa sociedade impondo novas regras: não ao contacto social físico, não ao abraço, não ao toque. Mas então e as campanhas de comunicação de marketing? De forma a compreender as implicações que esta pandemia atípica, inesperada e nunca antes vivida, teve do ponto de vista do Marketing, a presente dissertação visa a investigação do tema **adaptação das estratégias de comunicação organizacional, em contexto de pandemia Covid-19: impacto no consumidor.**

O objetivo geral que vai guiar a investigação do tema apresentado é o seguinte: entender o comportamento do consumidor face às marcas que adaptaram as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19. Para dar resposta a este objetivo, foram estipulados os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a alteração no comportamento/atitude do consumidor face às marcas que adaptaram as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19;
- Avaliar o envolvimento entre os consumidores e as marcas que adaptaram as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19;
- Analisar a intenção de compra do consumidor, no pós pandemia, face às marcas que adaptaram as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19;
- Compreender o impacto que o tipo de adaptação na comunicação tem no comportamento do consumidor.

Inicialmente, a presente dissertação apresenta uma revisão crítica da literatura relativa ao tema e objetivos em estudo. De seguida, é criado um modelo de análise que irá orientar a investigação. Posteriormente, é apresentada a metodologia utilizada na investigação do tema em estudo, assim como o processo de recolha de dados. Segue-se a análise dos dados recolhidos e a apresentação dos resultados, bem como discussão dos mesmos. Seguidamente são apresentadas as

conclusões de todo o estudo e, por fim, são descritas as limitações sentidas durante a elaboração da presente dissertação e apresentadas as pistas para futura investigação relacionada com o tema.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

A falta de material médico, assim como o apelo à sua doação, tem sido constante em Portugal e por todo o mundo. De acordo com o site da revista Visão (2020), os profissionais de saúde de todo o mundo estão preocupados com a crescente falta de equipamento hospitalar de proteção individual contra a Covid-19. Em concordância com o site da RTP (2020), a Organização Mundial de Saúde (OMS) afirma que há falta de equipamento de proteção individual para os profissionais de saúde e, por consequência, 10% dos pacientes com Covid-19 são profissionais de saúde. Por esta razão, a OMS apela para que seja assegurado todo o equipamento de proteção individual, como máscaras, fatos e viseiras a todos os profissionais de saúde. De forma a travar a transmissão do novo coronavírus, as autoridades de saúde também têm persistido no apelo do distanciamento físico e isolamento social voluntário.

Segundo o site NiT (2020), são várias as marcas de todos os setores, segmentos e de todo o mundo que estão a concentrar os seus recursos de diferentes formas para dar resposta aos vários apelos das autoridades de saúde. A seguinte tabela retrata várias ações desenvolvidas por várias marcas de ajuda ao combate do novo coronavírus.

Marca	Resposta ao apelo da OMS
Zara	Disponibilizou toda a sua capacidade logística e gestão comercial ao Governo, especialmente da China, de forma a atender a todas as necessidades sanitárias e têxteis que atualmente são indispensáveis
H&M	Doou meio milhão de dólares para a Covid-19 <i>Solidarity Response Fund</i> e todas as suas equipas da cadeia de fornecimento estão a produzir material hospitalar para apoiar países e hospitais de todo mundo
Mango	Produziu e distribuiu 2 milhões de máscaras em diferentes hospitais por toda a Espanha, através da sua própria logística
Dior	Reabriu a sua fábrica de linha infantil com o intuito de produzir máscaras de proteção, após ter aproveitado as suas fábricas de perfumes para produzir gel desinfetante
L'oréal	Utilizou as suas fábricas portuguesas para produzir gel desinfetante para doar a hospitais e lares do território nacional
Super Bock	Transformou 56 mil litros de álcool da produção da cerveja sem álcool do grupo em cerca de 14 mil litros de álcool gel desinfetante, que foram doados a 3 hospitais do Porto Cedeu as suas redes sociais, para que os pedidos de ajuda no combate à Covid-19 chegassem mais longe e adaptou todas as suas novas publicações, de forma a incentivar o isolamento social

	Renomeou a sua cerveja sem álcool como “Super Doc”
Hershey’s e Cadbury	Suspenderam anúncios publicitários em que sugerem interações sociais que obriguem o contacto físico
SEAT e BMW	Reinventaram a sua comunicação, incentivando ao isolamento social voluntário através de anúncios publicitário
Ana Sousa	Produziu “pro bono” vestuário profissional para os profissionais de saúde do Hospital de Santa Maria Maior
Luís Onofre	Produziu diariamente 500 máscaras de proteção na sua fábrica, que serão doadas a instituições (hospitais, cruz vermelha e lares) do concelho de Oliveira de Azeméis
Decathlon	Juntamente com uma empresa italiana, transformou as suas máscaras de mergulho em ventiladores
Cristiano Ronaldo	Doou 20 camas com ventiladores ao Hospital de Santa Maria, 5 ventiladores ao Serviço de Saúde da Madeira Equipou uma ala do Hospital de Santo António

*Tabela 1: Ações de Organizações de combate à pandemia Covid-19
Fonte: Adaptado dos sites “NiT”, “Ana Sousa”; “Dinheiro Vivo”; “Elle”; “El Mundo” e “Jornal de Negócios”;*

A pandemia Covid-19 colocou várias empresas em *lay-off* em Portugal. Contudo, os tempos de pandemia não podem significar desvalorizar o bem-estar dos trabalhadores. Por esta razão, segundo o site NiT (2020), o IKEA Portugal anunciou que, apesar de ter implementado o sistema de *lay-off*, os seus trabalhadores irão receber 100% do seu salário base, bem como o seguro de vida e de saúde.

Segundo Turra (2020), no final da pandemia Covid-19, os consumidores irão tornar-se mais conscientes e sensíveis no momento de compra. Por essa razão, segundo a mesma autora, as marcas que adotarem ações sérias durante a pandemia do novo coronavírus, que se adaptarem à mesma e se mostrarem empáticas, terão uma imagem bastante positiva na mente do consumidor. De acordo com o site Marketeer (2020), a pandemia vivida atualmente, é um momento em que se permite averiguar a veracidade e transparência dos valores das marcas, de forma a perceber se estes são coerentes em períodos mais críticos. Em concordância com a mesma fonte, a maneira como as marcas estão a reagir à Covid-19 irá determinar a sua sobrevivência após a pandemia. De acordo com Fayvishenko e Romanchenko (2020), nas condições de situação instável e de crise mundial vividas nos dias de hoje, causadas pela pandemia Covid-19, a visão da situação atual, a revisão das estratégias das empresas e a elaboração de modelos de negócios sociais e sustentáveis tornam-se bastante relevantes para as empresas garantirem o sucesso do seu negócio, *brand awareness*, lucro e crescimento após o final da quarentena. Um estudo divulgado pelo site da Marketeer (2020), realizado numa edição especial

do Edelman *Trust Barometer* revela que a maioria dos consumidores irá tomar futuras decisões de compra com base nas ações das marcas na atualidade pandémica. Este estudo foi analisado com base em repostas obtidas de 12 mil pessoas das principais economias mundiais e indica que 65% dos inquiridos considera que a forma como as marcas respondem à pandemia terá um grande impacto na probabilidade de comprarem os seus produtos. Por essa razão, de acordo com Turra (2020), no cenário pós-Covid-19, todas as ações e estratégias das empresas relacionadas com a sustentabilidade e a ética, que deem prioridade às pessoas e ao planeta em detrimento do lucro, serão fatores fulcrais para as mesmas, uma vez que os consumidores irão prestar cada vez mais atenção ao impacto da atividade das empresas no meio ambiente e na saúde da sociedade. O mesmo estudo revela que 1 em cada 3 inquiridos já parou de consumir uma marca devido à atitude desta perante a pandemia que o planeta enfrenta. No sentido inverso, o Edelman *Trust Barometer* evidência que 37% dos inquiridos começou a utilizar uma marca devido à forma empática ou inovadora com que a mesma respondeu à pandemia. Cerca de 52% dos inquiridos afirma que as marcas necessitam de garantir o bem-estar e segurança financeira dos seus colaboradores se não querem perder a confiança dos consumidores. Os consumidores esperam, também, que as marcas adaptem a sua produção para que possam apresentar soluções que respondam às atuais necessidades dos consumidores e que ofereçam ou façam descontos em bens e serviços dirigidos a profissionais de saúde. No que concerne à comunicação, a esmagadora maioria dos inquiridos (90%) espera que as marcas continuem presentes e que divulguem tudo o que estão a fazer no âmbito da Covid-19 e 84% espera que as marcas foquem a respetiva publicidade na forma como os seus produtos e serviços podem ajudar a população a lidar com os novos desafios.

De acordo com a mesma fonte de informação, o novo coronavírus está a mudar as estratégias de publicidade das marcas. As demonstrações de carinho, como beijos e abraços, foram as primeiras vítimas da Covid-19 no mundo da publicidade. Segundo um estudo realizado pela *Morning Consult*, mais de metade dos inquiridos concorda que um anúncio que mostre duas pessoas a darem um aperto de mão, um abraço ou um beijo é inapropriado no contexto atual de pandemia. No mesmo estudo, cerca de 70% dos inquiridos afirmam que anúncios em que as pessoas põem em prática o distanciamento social, ou anúncios que utilizem a vídeo-

chamada como forma de comunicação, são bastante apropriados. A maioria dos inquiridos que critica os anúncios com abraços e beijos afirma que é menos provável que compre produtos ou serviços das respetivas marcas.

Segundo a mesma fonte, a fundadora e CEO da consultora CVLRY, Leslie Ali Walker, considera que as melhores agências de comunicação e publicidade prestarão atenção às mudanças na cultura e encontrarão caminhos alternativos para representar demonstrações de carinho e intimidade e, desse modo, humanizar as marcas. O objetivo das novas estratégias é garantir que o público se consiga relacionar e identificar com as campanhas publicitárias.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Introdução

Segundo Cankurtaran e Beverland (2020), ao entrarem na segunda década do século 21, poucos *marketeers*, se é que alguns, teriam imaginado que, em março de 2020, muitos negócios seriam severamente interrompidos, devido a uma pandemia causada por uma nova estirpe do coronavírus, mais conhecida por Covid-19 (coronavírus disease 2019). De acordo com Verma e Gustafsson (2020), a pandemia Covid-19 foi rotulada como “*black swan event*” (evento imprevisível e raro que tem um efeito catastrófico), que causou um efeito cascata em todos os aspetos da vida humana. Para os mesmos autores, a pandemia causada pela Covid-19 refletiu-se numa crise social e económica que atingiu o cerne da existência humana e continua a espalhar-se incontrolavelmente por todo o mundo. Como forma de prevenir a propagação do vírus, muitos países declararam “Estado de Emergência”, paralisando muitos aspetos da vida económica, política e social, impondo medidas de confinamento e isolamento social, colocando diversos setores económicos em risco (Palma-Ruiz, Castillo-Apráiz e Gómez-Martínez, 2020). Em concordância com Karpen e Conduit (2020), a pandemia causada pela Covid-19 representa a crise económica e social global mais impactante dos últimos tempos.

De acordo com Cankurtaran e Beverland (2020), a pandemia da Covid-19 gerou uma série de problemas graves para os *marketeers* que, sem pré-aviso, se depararam com falta de mercados e com previsões de um futuro potencialmente desastroso. Sheth (2020) completa a ideia supracitada, afirmando que o impacto económico das medidas governamentais do confinamento geral e do distanciamento social têm devastado os negócios. Segundo Ellram e Krause (2014) cit in. Habel, Jarotschkin, Schmitz, Eggert e Plötner (2020), durante a pandemia do novo coronavírus, a expansão dos negócios tende a estagnar ou, até mesmo, diminuir. Para Palma-Ruiz et al. (2020), não existem antecedentes de uma doença infecciosa que tenha impactado a volatilidade dos mercados, tão intensamente quanto a pandemia causada pela Covid-19, desencadeando uma crise financeira global.

Em conformidade com Verma e Gustafsson (2020), a crise económica causada pela pandemia Covid-19 está a perturbar globalmente a produção das

Organizações, com graves consequências para os consumidores, outras Organizações, sociedades e a economia global. Habel et al. (2020) complementam a ideia supracitada afirmando que, com a economia global em trajetória regressiva, as Organizações enfrentam uma queda abrupta na procura dos seus produtos/serviços e o encerramento das suas fábricas, uma vez que o comportamento dos consumidores alterou durante a pandemia. De forma a não verem o seu negócio estagnado e sobreviverem à pandemia, segundo os mesmos autores, as Organizações sentem-se cada vez mais desafiadas para desenvolver novas estratégias que resultem em oportunidades de negócio. Leite, Oliveira, Morais e Pegoraro (2020) corroboram com a ideia supracitada afirmando que é primordial as Organizações adotarem medidas objetivas para minimizar os reflexos nocivos dentro da gestão organizacional.

O aumento exponencial e imparável da Covid-19 pelo mundo aumentou a incerteza dos consumidores em relação ao consumo (Verma e Gustafsson, 2020). Habel et al. (2020) corroboram com a ideia supracitada afirmando que a pandemia diminuiu significativamente a probabilidade de compra dos consumidores. Ward (2020) acrescenta ainda que os consumidores viram-se obrigados a repensar a forma como compram bens essenciais, como compram entretenimento, como trabalham e como estudam. Nikolopoulos, Punia, Schäfers, Tsinopoulos e Vasilakis (2020) e Donthu e Gustafsson (2020) afirmam que a velocidade da propagação do vírus impulsionou mudanças nas necessidades e comportamentos dos consumidores e nas estratégias organizacionais. Pantano, Pizzi, Scarpi e Dennis (2020) acrescentam que, durante a pandemia causada pela Covid-19, os consumidores podem trocar as suas marcas habituais de consumo caso considerem que estas não revelaram uma boa postura durante a pandemia. Sob a perspetiva dos mesmos autores, esta troca pode extender-se ao pós-pandemia, pois os consumidores consideram que as marcas que se adaptaram à pandemia merecem ser recompensadas pelas suas ações e estratégias.

De acordo com Pandya (2020), o desaparecimento inesperado de negócios, eventos e relações presenciais representa um grande desafio, na atualidade, para os *marketeers*. Segundo Sheth (2020), o novo coronavírus é um ótimo sinal de alerta para os *marketeers*, uma vez que demonstrou o quão frágeis são as Organizações e

os seus negócios. Para Cankurtaran e Beverland (2020), o “novo normal” é caracterizado por elevada incerteza. Em concordância com o mesmo autor, não está claro se e quando a normalidade retornará, visto que muitos clientes poderão não sobreviver ao período de confinamento originado pela Covid-19.

A pandemia Covid-19 é, certamente, um momento invulgar e assustador, para o mundo (Islam, Pitafi, Wang, Aryaa, Mubarik, Akhater e Xiaobei, 2020).

2.2. Comportamento do Consumidor

Segundo Solomon (2018), um consumidor é uma pessoa que identifica um sentimento de necessidade ou desejo, efetua uma compra e, posteriormente, usufrui do produto ou serviço adquirido. Contudo, em variados casos, são pessoas diferentes que desempenham os atos descritos e, portanto, o consumidor e a pessoa que adquiriu o produto/serviço podem ser pessoas distintas (Solomon, 2018). Para o mesmo autor, os consumidores podem, também, assumir a forma de Organizações, que elegem um produto de que várias pessoas irão usufruir. De acordo com Qazzafi (2019), quer o consumidor seja a pessoa que usufruiu do produto/serviço, quer o consumidor seja a pessoa que apenas adquiriu o produto/serviço, quer o consumidor seja uma Organização, o produto/serviço é comprado quando surge uma necessidade de compra.

Para Solomon (2018), o comportamento do consumidor consiste no processo pelo qual os indivíduos ou grupos selecionam, adquirem e usam produtos, serviços, ideias ou experiências, ou delas dispõem, para satisfazer os seus desejos e necessidades. Em concordância com Qazzafi (2019), o comportamento do consumidor é um comportamento em relação à compra de produtos ou serviços. Para Naeem, (2021), o comportamento do consumidor consiste numa realidade complicada e subjetiva, especialmente na presença do comércio social.

Segundo Karpen e Conduit (2020), o comportamento do consumidor baseia-se em três paradigmas, sendo eles, “Racionalismo Económico”, “Institucionalismo” e “Humanismo Existencial”. Em concordância com os mesmos autores, o paradigma do “Racionalismo Económico” é influenciado por pressões e estruturas económicas e consiste numa tomada de decisão analítica, racional e objetiva. Para os mesmos

autores, o que define o consumidor a partir deste paradigma é o seu desejo de alcançar os resultados pretendidos e maximizar o retorno sobre o investimento e o uso de recursos direcionados ao objetivo. O paradigma do “Institucionalismo” é influenciado por pressões e estruturas socioculturais e o que motiva o consumidor neste paradigma são as relações sociais, normas e expectativas socioculturais, para definir o sentido da própria existência do consumidor e alcançar legitimidade (por exemplo, aprovação de outros consumidores) (Karpen e Conduit, 2020). O último paradigma, “ Humanismo Existencial”, segundo Karpen e Conduit (2020), é influenciado por pressões existenciais e, neste paradigma, o consumidor é motivado por pressões que lidam com o significado mais profundo da vida e o seu propósito, ou com a essência de ser e viver.

Qazzafi (2019) afirma que o processo de decisão de compra do consumidor é iniciado pelo processo de tomada de decisão do mesmo para adquirir produtos ou serviços e termina no pós compra do produto/serviço. Segundo o mesmo autor, o processo de decisão de compra reparte-se em cinco fases: reconhecimento da necessidade; procura de informação; avaliação das alternativas; compra e utilização e avaliação da experiência. Ainda sob a perspectiva do mesmo autor, na primeira etapa, o consumidor reconhece uma necessidade e procura satisfazê-la; na segunda etapa, o consumidor inicia uma pesquisa sobre as várias alternativas de produtos/serviços ou marcas que poderão satisfazer a sua necessidade, recorrendo a várias fontes; depois de recolhidas todas as informações sobre os produtos/serviços ou marcas, o consumidor avança até à terceira etapa, onde avalia as características dos produtos/serviços ou das marcas; na quarta etapa, o consumidor seleciona a marca ou o produto/serviço que considera que melhor irá satisfazer a sua necessidade e adquire-o e usufrui das suas características; por fim, o consumidor avança até à quinta e última fase, onde, após a utilização do produto/serviço, o consumidor dá um feedback sobre o mesmo, podendo este ser positivo, caso o produto/serviço tenha satisfeito a necessidade do consumidor, ou negativo, caso o produto/serviço não tenha correspondido às expectativas do consumidor. Em concordância com Donthu e Gustafsson (2020), os consumidores, como seres humanos, confiam e recorrem aos seus sentidos em todas as situações da vida e, por essa razão, os consumidores confiam bastante nos seus sentidos no

processo de decisão de compra. Assim sendo, segundo Qazzafi (2019), os consumidores podem avançar uma etapa do processo de decisão de compra.

Em conformidade com Solomon (2018), o comportamento do consumidor é um processo contínuo, que não acaba no momento de compra, mas sim continua com as experiências que a marca proporciona ao consumidor. Sob a perspectiva do mesmo autor, embora as *“exchange theory”* continuem a ser uma parte bastante importante no comportamento do consumidor, a abordagem mais genérica realça todo o processo de consumo, que inclui as questões que influenciam o consumidor antes, durante e depois da compra. Segundo Pervan, Bove e Johnson (2009) cit in. Hollebeek (2011), através das *“exchange theory”* espera-se que os consumidores retribuam pensamentos, emoções e comportamentos positivos em relação a um produto quando recebem vantagens específicas a partir da relação com a marca. Para Solomon (2018), atributos intangíveis do produto, como o design da embalagem, a publicidade e comunicação do produto, os nomes das marcas e a natureza do cenário em que a experiência ocorre, podem ajudar a moldar as atitudes dos consumidores em relação a uma marca e, até mesmo, criar uma identificação mútua. De acordo com Kumar, Aksoy, Donkers, Venkatesan, Wiesel e Tillmanns (2010) cit in. Hollebeek (2011), examinar a natureza das relações conceituais com outros conceitos específicos da marca, como a identidade e a atitude da mesma, é fundamental para o aumento de informações nesta área emergente, por exemplo, baseada no potencial contributo do *engagement* do consumidor nos resultados da equidade da marca (Hollebeek, 2011).

Em conformidade com Naeem (2021), durante situações de incerteza e recessão económica, é impossível prever o comportamento do consumidor, já que este é altamente influenciado por fatores sociais e económicos., refletindo-se nas suas decisões de compra. Para o mesmo autor, durante situações de risco e de incerteza, os consumidores têm diversas formas de reagir. Todavia, Wang, Hong, Li e Gao (2020) afirmam que em situações de crise, as atitudes de consumo dos consumidores tendem a ser mais conservadoras, dando preferência à redução de despesas desnecessárias.

Para Pantano, et al. (2020), as mudanças nos comportamentos e atitudes dos consumidores em tempos de crise podem prolongar-se no pós crise.

2.3. Comportamento do Consumidor Durante a Pandemia Covid-19

A pandemia causada pela Covid-19 desencadeou a vulnerabilidade dos consumidores, de variadas formas, não apenas criando novas vulnerabilidades, mas exacerbando as já existentes (Scott, Martin, Wiener, Ellen e Burton, 2020). Nikolopoulos et al. (2020) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que, durante a pandemia, o comportamento do consumidor torna-se mais volátil, devido ao preconceito do consumidor em relação à potencial escassez.

De acordo com Kirk e Rifkin (2020), uma onda de compras de preparação no final de fevereiro/início de março de 2020, rapidamente evoluiu para comportamentos de acumulação. Segundo Chu (2018) cit in. Kirk e Rifkin (2020), os comportamentos de acumulação são definidos como o ato de recolher e salvaguardar uma grande quantidade de bens. Em concordância com Pantano et al. (2020), desde o início da pandemia que os consumidores começaram a exibir comportamentos de armazenamento de bens essenciais, comportamentos estes que se desviam consideravelmente dos seus comportamentos habituais. Islam et al. (2020) corrobora com a ideia supracitada, afirmando que com o aumento dos casos de contágio pelo novo coronavírus e com o confinamento a ser implementado em muitos países, os consumidores deram início a uma onda de compras de pânico. Em conformidade com Kirk e Rifkin (2020), os consumidores de todo o mundo rapidamente escoaram os *stocks* de gel desinfetante, produtos de limpeza, papel higiénico, refeições congeladas e água. Para Islam et al. (2020), as compras de pânico podem ser definidas como o ato de comprar grandes quantidades de bens essenciais ao quotidiano, devido a preocupações com o esgotamento dos mesmos ou aumento considerável dos preços. Sob a perspetiva dos mesmos autores, as compras de pânico são uma reação comum dos consumidores a desastres e ocorrem, muitas vezes, antes ou após desastres e, durante a pandemia causada pela Covid-19, tornaram-se num fenómeno global, que refletiu a perda de controlo dos consumidores durante o confinamento. De acordo com Kirk e Rifkin (2020), estes comportamentos dos consumidores traduzem-se numa resposta emocional dos mesmos à pandemia e são intensificados por roturas nos canais de distribuição. Segundo Donthu et al. (2020), as alterações comportamentais dos consumidores

decorrentes de surtos pandémicos estão relacionados com a proteção pessoal dos consumidores.

O comportamento de compras de pânico dos consumidores pode ser dividido em duas categorias: compras por impulso, que consiste numa necessidade repentina e persistente de o consumidor adquirir algo imediatamente; e compras por obsessão, que consiste numa ânsia do consumidor em comprar artigos de marca (Islam et al., 2020).

Para Naeem (2021), os consumidores podem ser influenciados a fazer compras de pânico por rumores, informações falsas, conselhos de amigos, fotografias ou vídeos postados nas redes sociais de prateleiras vazias em supermercados, opiniões de outros consumidores, notícias, incertezas do futuro, escassez de produtos, redução do horário de funcionamento das superfícies comerciais e por stress psicológico. Segundo o mesmo autor, devido à onda de compras de pânico, foi estipulado um limite máximo no número de produtos que o consumidor pode comprar de uma vez.

Em concordância com Habel et al. (2020), a onda de compras de pânico que surgiu com a pandemia causada pelo novo coronavírus aumentou a intenção de compra dos consumidores em bens de preços reduzidos. Consequentemente, de acordo com os mesmos autores, quanto mais elevado for o preço de um produto/serviço, menor é a disposição de um consumidor em fazer uma compra em tempos de incerteza. Por essa razão, a progressão da pandemia terá um efeito mais negativo na probabilidade de compra de artigos de preços elevados, do que de preços baixos (Habel et al., 2020). Ainda sob a perspetiva dos mesmos autores, o número de infeções também influencia a intenção de compra dos consumidores durante a pandemia, sendo que a intenção de compra dos consumidores diminui com o aumento do número de infeções. Contudo, segundo Pandya (2020), os consumidores estão a revelar um comportamento de cautela em relação a gastos não essenciais, mesmo com a diminuição das restrições impostas.

Para Sheth (2020), para além dos comportamentos de acumulação e de compras de pânico, a pandemia causada pela Covid-19 teve outros efeitos imediatos no comportamento dos consumidores, entre eles:

- Improvisação. Quando confrontados com restrições, os consumidores aprenderam a improvisar e inventaram novas formas de consumir (Sheth, 2020);
- Procura reprimida. Durante os tempos de crise e incerteza vividos, a tendência geral de consumo é adiar a compra de produtos ou serviços não essenciais, como por exemplo, a compra de um carro ou a ida a um concerto (Sheth, 2020);
- Adoção de novas tecnologias. Devido à necessidade de se manterem em contacto com as suas famílias e amigos, os consumidores adotaram no seu quotidiano várias tecnologias novas (Sheth, 2020);
- Compras online. Em virtude das regras de confinamento, os consumidores viram-se impedidos de ir aos centros comerciais ou aos supermercados realizar as suas compras, por essa razão, vieram os centros comerciais e os supermercados ao consumidor (Sheth, 2020). O aumento das compras online inverteu o fluxo de compra e de consumo e está a melhorar a conveniência e personalização no comportamento do consumidor (Sheth, 2020);
- Descoberta de talentos. Com um horário mais flexível em casa, os consumidores experimentaram novas atividades e descobriram talentos escondidos, como cozinhar e costurar (Sheth, 2020). Como resultado, os consumidores estão-se a tornar produtores com possibilidades comerciais (Sheth, 2020).

Kirk e Rifkin (2020) corroboram com a ideia referente à descoberta de talentos, afirmando que, durante a pandemia, a falta de disponibilidade de produtos motivou os consumidores a adotarem projetos de *“do-it-yourself”* como forma de satisfazerem as suas necessidades.

Em conformidade com Pandya (2020), a quantidade de consumidores que compram online tem crescido exponencialmente durante a pandemia. Pantano et al. (2020) e Kim (2020) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que até mesmo os consumidores mais velhos, com menos habilidades digitais e mais reticentes às novas tecnologias, aderiram às compras online e sentem-se bastante satisfeitos com todas as comodidades e segurança que o e-commerce lhes proporciona. De acordo

com Kim (2020), as tendências de consumo durante a pandemia indicam que o mercado está em transição para o e-commerce. Islam et al. (2020) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que este comportamento de consumo pode tornar-se permanente, mesmo após a pandemia.

Em concordância com Ward (2020), os consumidores do gênero masculino sentiram-se mais afetados pela pandemia nas decisões de compra, “consumiram” mais redes sociais e usufruíram mais dos serviços de compras online e recolha em loja, enquanto que os consumidores do sexo feminino não estiveram tão dependentes das redes sociais e usufruíram mais dos serviços de compras online e entrega ao domicílio. Segundo Careful (2020) cit in. Ward (2020), a geração “Millennials” foi a que se sentiu mais impactada pela pandemia nas suas decisões de compra, a geração “Baby Boomers” foi a que menos se preocupou com gastos durante a pandemia e a geração “Z” foi a que mais usufruiu dos serviços de compras online e recolha em loja. De acordo com Pandya (2020), os consumidores de todas as gerações e de ambos os sexos procuram cada vez mais pagamentos *contactless*.

Como consequência das medidas extraordinárias de contenção da propagação do novo coronavírus, os consumidores mudaram os seus hábitos de consumo (Pantano et al., 2020). Para o mesmo autor, até as tradicionais odiadas filas de espera são agora toleradas pelos consumidores, uma vez que no contexto de emergência, as longas filas de espera não afetam negativamente a satisfação dos consumidores com as lojas, já que uma emergência pode ser um fator situacional que afeta a perceção do tempo de espera.

2.4. Marca

De acordo com Essamri, McKechnie e Winklhofer (2019), a marca de uma Organização fornece os principais pontos de diferenciação entre as ofertas competitivas e, como tal, são essenciais para o sucesso das empresas. Chierici, Bosco, Mazzucchelli e Chiacchierini (2019) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que uma parte fulcral do valor das Organizações está relacionada com o valor da sua marca, que constitui um elemento essencial no relacionamento com os consumidores. Segundo Pérez e Gringarten (2020), hoje em dia os consumidores

sentem-se sobrecarregados com informação e confiam nas marcas para minimizar o seu processo de tomada de decisão. Por essa razão, a marca nunca foi tão importante para os consumidores.

Marca consiste num nome, termos, *design*, símbolo, ou qualquer outra característica que identifica e distingue um produto ou serviço de uma Organização (Mogaji, 2020). Em concordância com Essamri et al. (2019), a marca é definida como uma percepção idiossincrática, emocional e cognitiva em evolução, resultante de um processo negociado socialmente. Em conformidade com Bueno (2018), a marca para além de representar a imagem, a reputação e o capital humano de uma Organização, representa também um dos ativos intangíveis estratégicos das organizações modernas. Abedi e Azma (2019) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que a marca é um dos ativos mais valiosos de qualquer Organização, que, se gerida adequadamente, pode ser uma forma de conquistar mais participação no mercado e lucratividade em todos os setores. De acordo com Fombrun e Rindova (1996) cit in. Chierici et al. (2019), a reputação da marca é um ativo bastante valioso para a Organizações, uma vez que está relacionada com as percepções e associações da marca, na mente dos consumidores, resulta em expectativas futuras da marca e afeta os comportamentos e atitudes dos consumidores. Segundo Chernatony (1999) cit in. Chierici et al. (2019), para impulsionar as suas vendas e garantir o sucesso dos seus negócios, as Organizações têm por objetivo construir, manter e acompanhar uma reputação positiva da marca. Para Castrillon (2019) cit in. Pérez e Gringarten (2020), de forma a fomentar a reputação da marca é necessário estabelecer uma estratégia e uma mensagem a longo-prazo, que sirvam de “prova” para os consumidores do porquê de a marca ser confiável. Sob a perspetiva das mesmas autoras, essas “provas” necessitam de ser consistentes com as atitudes e valores da marca, enquanto esta estiver no mercado.

Kapferer (2012) cit in. Essamri et al. (2019), define a identidade da marca (*brand identity*) como uma entidade estável interna à Organização, que consiste numa fonte de influência sobre as percepções e interpretações dos consumidores sobre o significado da marca. Em concordância com Parasuraman e Grewal (2000) cit in. Abedi e Azma (2019), quanto mais forte for a identidade da marca, maior o valor percebido da mesma pelos consumidores e maior será a satisfação e confiança

dos consumidores na marca. De acordo com Iglesias et al. (2013) cit in. Essamri et al. (2019), a identidade da marca é construída com o contributo de todos os seus *stakeholders* e não apenas com a marca só por si. Para Aaker (2004), uma identidade da marca bem definida é crucial para a construção, diferenciação e gestão da marca corporativa. Segundo Bueno (2018), o processo de gestão da marca visa conferir-lhe credibilidade e prestígio, empenhando-se em posicioná-la a partir de atributos valorizados pelos consumidores. Em conformidade com o mesmo autor, marcas que exibem uma boa gestão focada nos consumidores evocam uma maior fidelidade dos mesmos com a marca.

Abedi e Azma (2019) consideram que o *brand equity* define as relações entre os consumidores e as marcas. Já Feldwick (1996) cit in. Essamri et al. (2019) considera que o *brand equity* consiste numa medida da força de apego dos consumidores à marca e numa descrição das associações e crenças que o consumidor tem sobre a marca. Em concordância com Abedi e Azma (2019), o *brand loyalty* é um dos fatores mais importantes do *brand equity*, sendo que estes se influenciam mutuamente. De acordo com os mesmos autores, a lealdade à marca é moldada através de sentimentos positivos dos consumidores em relação à marca que levam a compras repetidas. Risitano et al. (2017) define experiência de marca como as sensações, sentimentos, perceções e respostas comportamentais dos consumidores, evocadas por estímulos criados pela marca, que fazem parte do design, comunicação e identidade da marca. Para os mesmos autores, quando os consumidores têm uma experiência agradável ou desagradável com uma marca, expressam prontamente reações comportamentais e essas reações terão um impacto direto em futuras intenções de compra de produtos/serviços da marca. Em concordância com Pandya (2020), transparência é uma das características que atualmente os consumidores mais procuram numa marca.

2.5. Marca Durante a Pandemia Covid-19

Segundo Pérez e Gringarten (2020), devido à complexidade e à rápida mudança no ambiente do marketing, não importa o quão fortes as marcas ou seus produtos sejam, está cada vez mais difícil para as marcas manterem a sua vantagem

competitiva no mercado, especialmente nos dias de hoje, com a pandemia causada pela Covid-19. De acordo com as mesmas autoras, durante tempos de incerteza, uma marca e a sua reputação precisam de falar por si. Zarco e Cordón (2020) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que as marcas se devem adaptar à pandemia causada pela Covid-19, de forma a garantir o sucesso da sua marca e até mesmo consolidar a sua proposta de valor durante e após a pandemia.

Durante a pandemia, vários foram os esforços feitos pelas marcas para cocriar com os consumidores o significado, identidade e posicionamento das marcas (Mogaji, 2020). Segundo Sobande (2020), durante a pandemia, as marcas têm recorrido à retórica e representações com o objetivo de produzir campanhas de comunicação que apresentem apelos emocionais. Para a mesma autora, estas campanhas têm por objetivo humanizar as marcas e fazer com que os consumidores de diferentes grupos demográficos se identifiquem com as mesmas. Em concordância com Berry (2020) cit in. Karpen e Conduit (2020), durante a pandemia, vários consumidores enfrentaram pressões existenciais, questionando a si próprios o seu estado de ser, viver, quem são e o que devem ser, voltando-se para as marcas que refletem os seus valores pessoais e lhes permitem uma conexão mais profunda com algo ou alguém que possibilita uma experiência espiritual. Para Bueno (2018), as marcas, que reúnem os seus esforços de forma que os consumidores se consigam identificar com elas, evocam maior lealdade nos consumidores, ficam menos vulneráveis à crise e obtêm margens de lucro mais elevadas.

Em conformidade com Mogaji (2020), as Organizações também estão a cocriar com a marca do coronavírus, por meio de imagens e mensagens que moldam os significados e valores da marca, determinam a sua identidade e a reputação da sua marca.

De acordo com Sobande (2020), as marcas estão a encarar a pandemia Covid-19 como uma força que está a unir as pessoas à volta do globo. Segundo a mesma autora, a atual pandemia resultou numa onda de comunicação e marketing baseadas em conceitos da conexão humana em tempos de crise, sendo que muitas marcas centraram o seu marketing na comunicação de que “estamos todos juntos”, como resposta à pandemia. Ainda sob a perspetiva da mesma autora, o compromisso das marcas com a responsabilidade partilhada e com o esforço coletivo para

ultrapassar a pandemia é evidente em muitas formas de *branding*, visto que as Organizações quiseram revelar a sua vertente essencial, ética e a sua preocupação com os consumidores (não com os lucros).

Em concordância com Ward (2020), durante a pandemia, as marcas tiveram duas características bastante presentes, sendo elas empatia e utilidade.

Para Zarco e Córdón (2020), o atual momento de pandemia é bastante importante para as marcas, uma vez que têm a oportunidade de reforçar ou recuperar a confiança dos consumidores e demonstrar os seus valores.

2.6. Envolvimento do Consumidor

De acordo com Harmeling, Moffett, Arnold e Carlson (2017), o *engagement* surge do estabelecimento da propriedade psicológica e da autotransformação. Segundo os mesmos autores, *customer engagement marketing* é definido como o esforço deliberado de uma Organização em motivar, capacitar e medir as contribuições do cliente para as funções de marketing, para além das transações económicas do cliente para a Organização. Ainda sob a perspetiva dos mesmos autores, o *engagement* beneficia a Organização, uma vez que pode reduzir os custos de aquisição, promover inovações de produtos centradas nas preferências e necessidades dos clientes e melhorar a qualidade do serviço pós-compra e fortalece e enriquece a representação mental do consumidor em relação à oferta principal, que melhora a experiência do produto. Também tem implicações relativamente ao modo como o consumidor se posiciona em relação à Organização, realçando assim a transição de consumidor para pseudo-marketeer.

Segundo Dessart, Veloutsou e Mogan-Thomas (2016), os consumidores envolvem-se com todos os elementos que constituem a marca, incluindo os meios de comunicação da marca e comunidades de consumidores da marca e, por essa razão, o *engagement* pode adquirir várias formas, sendo elas: “*customer engagement*” (Patterson, Yu e De Ruyter, 2006 cit in. Hollebeek, 2010); “*customer engagement behaviors*” (Van Doorn, Lemon, Mittal, Naß, Pick, Pirner e Verhoef, 2010 cit in. Hollebeek, 2010); “*customer brand engagement*” (Hollebeek, 2010); “*consumer engagement*” (Vivek, 2009 cit in. Hollebeek, 2010) e “*engagement generalizado*”

(Higgins e Scholer, 2009 cit in. Hollebeek, 2010). Mollen e Wilson's (2010) cit in. Hollebeek (2011) acrescentam ainda o "*online engagement*" e Conduit, Karpen e Tierney (2019) cit in. Karpen et al. (2020), acrescentam também o "*spiritual engagement*" e definem-no como sendo uma sensação mais profunda de ser, significado e conexão, ocorrendo em virtude das interações do consumidor com a marca. De acordo com Obilo, Chefor e Saleh (2021), o *engagement* contempla duas dimensões, sendo elas o envolvimento do consumidor com o conteúdo da marca (*content engagement*) e a defesa da marca pelo consumidor (*advocacy*). Para os mesmos autores, o "*content engagement*" está relacionado com a interação do consumidor com a marca nas redes sociais (partilhar publicações, pôr gosto e comentar fotografias, etc.) e o "*advocacy*" está associado à defesa da marca pelo consumidor, através da recomendação da marca a outros consumidores, da proteção da marca quando esta é criticada, etc. Segundo Hollebeek (2011), Jaakkola e Alexander (2014) cit in. Harmeling et al. (2017), o *engagement* tem sido interpretado como sendo comportamental ou psicológico.

Em conformidade com Risitano, Romano, Sorrentino e Quintano (2017), *brand engagement* consiste na capacidade de uma marca refletir a identidade pessoal do consumidor. Segundo os mesmos autores, *customer brand engagement* é definido como o processo de ativação mental de um consumidor em relação a uma marca. Para Jaakkola e Alexander (2014) cit in. Karpen e Conduit (2020), o *customer engagement* refere-se a interações voluntárias e contribuições para uma representação da Organização que vão além do que é fundamental nas transações. Já para Hollebeek e Chen (2016), *customer engagement* consiste no investimento voluntário e emocional de um consumidor em recursos focais, operantes (incluindo conhecimentos e habilidades cognitivas, emocionais, comportamentais e sociais) e recursos operacionais em interações da marca em sistemas de serviço.

O *engagement* de um consumidor com uma marca desempenha um papel importante na experiência de consumo, uma vez que os consumidores comprometidos com a marca tendem a comprar um produto não apenas pelo seu valor utilitário, mas também para desfrutar da experiência de compra, que por sua vez é frequentemente relacionada à personalidade da marca e às respostas emocionais que a marca evoca no consumidor (Aaker, 1996; Aaker et al., 2014;

Keller et al., 2006 cit in. Risitano et al., 2017). Obilo et al. (2021) reforçam a ideia supracitada afirmando que consumidores que desenvolvem *engagement* com uma marca, tendem a adquirir mais e mais vezes produtos/serviços dessa marca e tendem a proteger e defender a marca, o que se traduz numa maior divulgação da mesma. Segundo Vargo, Maglio e Akaka (2008) cit in. Hollebeek (2016), o *engagement* reflete a dinâmica dos agentes interligados, incluindo as próprias organizações, os consumidores e outros *stakeholders*, produzindo valor gerado de forma interativa e criado em conjunto através da prestação do serviço. O valor co-criado é definido por Olmo-Riley e DeChernatony (2000) e Prahalad e Ramaswamy (2004) cit in. Hollebeek (2016) como o nível de valor percebido criado na mente do consumidor, decorrente de atividades interativas, conjuntas ou personalizadas entre a organização e os consumidores. De acordo com Bijmolt et al. (2010) cit in. Harmeling et al. (2017), os consumidores comprometidos com a Organização podem cocriar valor e estratégias competitivas, colaborar no processo de inovação da empresa e tornar-se endógenos à Organização. Em concordância com Achterberg, Pot, Kerkstra, Ooms, Muller e Ribbe (2003) cit in. Hollebeek (2016), o *engagement* incorpora a interação da empresa com o consumidor, a participação da empresa em atividades sociais e uma resposta adequada das empresas a estímulos sociais.

Os gestores de marketing devem ter em consideração o facto de que o *engagement* da marca é o antecedente da experiência da marca, para aprimorarem o *engagement* com a marca com a finalidade de atrair novos consumidores e manter os consumidores existentes (Risitano et al., 2017). Para os mesmos autores, na atualidade, o *engagement* é extremamente importante, uma vez que as marcas competem não apenas pela lealdade do consumidor, mas também pelas diversas relações afetivas, como o apego emocional. De acordo com Harmeling et al. (2017), o *engagement* marketing bem sucedido depende da capacidade da Organização em identificar e aproveitar recursos de propriedade do cliente. Portanto, as Organizações devem investir, desenvolver e utilizar novas ferramentas que permitam aos clientes contribuir com recursos para a Organização (Harmeling et al., 2017).

Segundo Harmeling et al. (2017), quando o *customer engagement* acontece de forma natural em resposta às experiências do produto ou de comunicação de

marketing, sem ações deliberadas da Organização para motivar o cliente, gera mais confiança no consumidor.

Em conformidade com Risitano et al. (2017), uma vez que os consumidores estão comprometidos com as marcas, as relações emotivas criadas entre a marca e o consumidor têm um impacto direto no comportamento do consumidor e na sua intenção de compra.

2.7. Envolvimento do Consumidor Durante a Pandemia Covid-19

Segundo Charm et al. (2020) cit in. Karpen e Conduit (2020), durante, e provavelmente após, um período de grande incerteza e rutura social, muitos consumidores procuram envolver-se com as Organizações. Em conformidade com Karpen e Conduit (2020), durante períodos de incerteza e recessão económica, muitos consumidores questionam a sua forma de viver e estar e, portanto, muitas Organizações estão a desenvolver novas formas de se envolverem com os consumidores. Segundo os mesmos autores, as restrições físicas impostas para combater a propagação da pandemia causada pela Covid-19 despoletaram nos consumidores uma necessidade de pertença e de ser socialmente aceite. Diante disso, sob a perspetiva dos mesmos autores, os consumidores foram à procuram de interações sociais à distância e encontraram no envolvimento com as Organizações um caminho valioso para se sentirem parte de uma comunidade.

O estilo de comunicação durante a pandemia pode ter tido impacto no envolvimento do consumidor com a marca, uma vez que a comunicação pode provocar reações emocionais no consumidor e, conseqüentemente, impactar os comportamentos dos consumidores durante a pandemia (Ngai et al., 2020). Segundo He e Harris (2020), a pandemia da Covid-19 oferece grandes oportunidades para as marcas criarem *engagement* com o consumidor através das suas estratégias de responsabilidade social. Para os mesmos autores, os consumidores sentir-se-ão orgulhosos por as suas marcas ajudarem os seus colaboradores e doarem dinheiro e equipamento de proteção individual durante a crise. Por esta razão, o laço criado entre a marca e o consumidor durante esta crise pode ser mais significativo e duradouro do que em tempos de “paz” (He e Harris, 2020).

2.8. Adaptação das Estratégias Organizacionais a uma Crise no Ambiente Externo

É inevitável que as Organizações enfrentem adversidades que ameaçam o seu funcionamento e desempenho (Boin, 2009; Comfort, 2002; Drabek, 1985; Quarantelli, 1988 e Whiteman e Cooper, 2011 cit in. Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd e Zhao, 2017). Em concordância com Fainshmidt, Nair e Mallon (2017), as crises costumam surpreender as Organizações e apanhá-las desprevenidas. Meer, Verhoen, Beentjes e Vliegenthart (2017), definem crise como um evento complexo que cria elevados níveis de incerteza. Para Coombs (2015) cit in. Cheng (2018), uma crise é um evento imprevisível que ameaça as expectativas dos *stakeholders* e pode impactar seriamente o desempenho de uma Organização e gerar resultados negativos. Martinez, Zouaghi, Marco e Robinson (2019) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que, durante uma crise no ambiente externo, as Organizações enfrentam ambientes turbulentos e de grande incerteza e, por essa razão, estão mais expostos ao fracasso. De acordo com Cheng (2018), uma crise é repartida em três fases: pré-crise, crise e pós-crise. Em conformidade com Williams et al. (2017), uma gestão de crise eficaz consiste no reajuste da Organização nos seus pressupostos básicos e nas respostas comportamentais e emocionais da Organização visando a recuperação da mesma. Kuckertz, Brändle, Gaudig, Hinderer, Reyes, Prochotta, Steinbrink e Berger (2020) acrescentam que, para se gerir de forma eficaz uma crise, a preparação é essencial. Doer et al. (2019) cit in. Kuckertz et al. (2020) acrescentam, também, que a resiliência da Organização é fulcral para uma gestão de crise eficaz.

Em concordância com Scott et al. (2020), os contextos de crise no ambiente externo da Organização apresentam avultadas implicações no marketing. Segundo Cankurtaran e Beverland (2020), os desafios criados em contexto de crise não podem ter a mesma resposta e a mesma estratégia utilizadas em tempos de certeza e estabilidade. Schindehutte, Morris e Kuratko (2000) e Morish (2011) cit in. Morrish e Jones (2020) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que o contexto de crise, incerteza e turbulência obriga a Organização a adotar novas abordagens e estratégias de marketing. Para Benoit (1997) cit in. Hegner, Beldade, Ardion e Kraesgenberg (2016), a forma como uma empresa reage a uma crise no

ambiente externo da mesma molda a visão e as atitudes que os consumidores têm da mesma. Segundo Ritter e Perdersen (2020) cit in. Crick e Crick (2020), para uma empresa não sofrer danos destrutivos causados por uma crise e ter sucesso no pós-crise, os gestores de marketing devem rever as suas estratégias de marketing e os seus modelos de negócio, de maneira que estes se foquem nos consumidores e nas suas necessidades atuais, demonstrando o valor que os mesmos têm. Gillespie e Dietz (2009) e Xie e Peng (2009) cit in. Hegner et al. (2016) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que o facto de uma crise poder afetar significativamente a confiança dos consumidores relativamente à empresa, ou aos seus produtos, assume-se como um fator de criação de novas estratégias para as empresas reporem a confiança dos consumidores, caso esta tenha sido afetada pela crise, e demonstrarem a sua idoneidade. Para Scott et al. (2020), as Organizações devem dedicar os seus esforços e recursos para reformular estratégias para recuperar da crise. Segundo Cankurtaran e Beverland (2020), gerir o risco e a incerteza provenientes de situações de crise requer mudanças em aspetos fundamentais das estratégias de marketing.

O processo de adaptação das estratégias organizacionais ao contexto de crise é um processo complexo e depende da interação dinâmica entre fatores influenciadores, quer externos quer internos (Islam e Mohd-Nor, 2017). Em concordância com Williams et al. (2017), uma Organização deve tentar compreender a dinâmica da crise logo no seu estado inicial, para que a Organização seja capaz de reagir de forma eficaz e eficiente. De acordo com Feinglass e Chiweshe (2020), durante o período de uma crise, é importante estabelecer funções e responsabilidades dentro da Organização. Sob a perspetiva dos mesmos autores, tal pode ser feito através da formação de uma equipa de gestão de crise que fornece orientações em relação às prioridades estratégicas de resposta à crise.

Segundo Kuckertz et al. (2020), durante uma crise, as Organizações devem ser inovadoras, uma vez que negócios inovadores tendem a se ajustar mais facilmente às crises. De acordo com DeSarbo, Di Bededetto, Jedidi e Song (2006) cit in. Dias, Elsio, Dutschke, Pereira e Pereira (2020), durante uma crise, as Organizações devem desenvolver estrategicamente os seus recursos e capacidades,

maximizar as suas competências e fatores de diferenciação, de forma a criar vantagem competitiva no mercado.

Durante o período da crise, as Organizações podem adotar diferentes e variadas estratégias (Dias et al., 2020). Cheng (2018) corrobora com a ideia supracitada, afirmando que a origem da crise influencia o tipo de estratégias adotadas pela Organização. Segundo Fainshmidt et al. (2017), as Organizações adaptam-se às circunstâncias atuais, à medida que os gestores da mesma examinam o ambiente da crise e, como resposta, desenvolvem capacidades e estratégias. Em concordância com Eisenhardt e Martin (2000), Teece (2007), Teece, Pisano e Shuen (1997) cit in. Martinez et al. (2019), as Organizações devem desenvolver de forma contínua as suas capacidades, recursos e estratégias, para lidar de forma eficaz com as alterações no ambiente externo. De acordo com Cheng (2018), acompanhar, analisar e compreender as necessidades e desejos dos consumidores, deve ser o primeiro passo da Organização antes de traçar estratégias de resposta à crise.

Sheth (2020a) apresenta várias estratégias através das quais as Organizações são capazes de superar e, até mesmo, prosperar, durante uma crise. Sendo elas:

- A Organização deve defender a orientação dos seus *stakeholders* e ampliar o propósito do seu negócio (Sheth, 2020a);
- A Organização deve focar-se nos seus clientes, nos seus funcionários, nos seus fornecedores e na comunidade em geral, de forma a satisfazer as suas necessidades e garantir o seu bem-estar (Sheth, 2020a);
- A Organização deve centralizar as suas estratégias no consumidor, avaliando regularmente a sua satisfação (Sheth, 2020a);
- A Organização deve oferecer aconselhamento e assistência aos consumidores, para que estes não sintam que a Organização está mais interessada em vender os seus produtos/serviços do que em satisfazer as suas necessidades (Sheth, 2020a). Esta estratégia gera uma maior confiança da marca nos consumidores (Sheth, 2020a);
- A Organização deve modernizar os seus recursos tecnológicos, uma vez que sem tecnologia de informação integrada a Organização não será capaz de superar uma crise (Sheth, 2020a);

- A Organização deve reforçar o propósito do seu negócio, para que este se sobressaia à motivação de obtenção de lucros (Sheth, 2020a).

Para Feinglass e Chiweshe (2020), o desenvolvimento de estratégias de comunicação é fulcral para dar resposta a uma crise. Schwarz, Seeger e Auer (2016) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que as Organizações aperfeiçoam constantemente as suas estratégias de marketing, especialmente as estratégias de comunicação em períodos de crise. Scott et al. (2020) também corroboram com as ideias supracitadas, reiterando que as estratégias de comunicação são cruciais para a gestão de todas as fases da crise. Segundo Palma-Ruiz, et al. (2020), as Organizações devem comunicar estrategicamente as suas ações de resposta ao contexto social vivido.

Em concordância com Sturges (1994) cit in. Cheng (2018), existem três formas de estratégias de comunicação, sendo elas instruir, que consiste em a Organização comunicar aos consumidores como estes devem reagir à crise, ajustar, que consiste em a Organização ajudar os consumidores a lidar emocionalmente com a crise e interiorizar informações, que consistem em a Organização desenhar uma imagem positiva da sua marca na mente dos consumidores.

De acordo com Coombs (2007) e Coombs e Holladay (2002) cit in. Meer et al. (2017), durante situações de crise, a reputação da Organização fica em risco. Para Porter (2012), Ulmer (2001), Ulmer, Seeger e Sellnow (2007) e Veil e Ojeda (2010) cit in. Meer et al. (2017), as estratégias de comunicação constituem a melhor estratégia organizacional para garantir uma boa reputação da Organização durante a crise e prevenir ou diminuir o surgimento de consequências negativas de uma crise. A forma como as Organizações planeiam, organizam e põem em prática a comunicação, durante contextos de crise, molda as perceções e os comportamentos dos consumidores em relação à Organização (Coombs, 2012 cit in. Schwarz et al., 2016). Para Cheng (2018), as Organizações recorrem frequentemente aos media, mais concretamente as redes sociais, para comunicar, uma vez que este canal de comunicação dispõe de características eficazes de resposta a crises, como a troca de ideias entre a Organização e os consumidores e acompanhamento dos consumidores em tempo real. Kleinnijenhuis et al. (2013) cit in. Meer et al. (2017) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que uma boa comunicação nos

media pode ser crucial para a Organização conter os danos da crise na reputação da sua marca.

Segundo Beilstein, Lehmann, Braun, Urman, Luedi e Stüber (2020), as principais características da comunicação durante um período de crise são a empatia, a honestidade, a transparência, a compreensão, devendo ser capaz de transmitir confiança e incentivar a resiliência nos consumidores. Sob a perspectiva dos mesmos autores, a comunicação também precisa de ser proativa e deve ser concentrada nos consumidores e nas suas necessidades. Para Huertas-García et al. (2017), a comunicação em contexto de crise deve ser adaptada às percepções do consumidor, relevante e congruente.

Em conformidade com Coombs (2007) cit in. Cheng (2018), as estratégias de comunicação devem ser adaptadas consoante o tipo de crise (crise económica, crise ambiental, etc.).

De acordo com George, Zahra, Wheatley e Khan (2001) cit in. Martinez et al. (2019), uma boa relação com os consumidores reduz o risco de a Organização fracassar durante a crise. Cheng (2018) corrobora com a ideia supracitada, afirmando que o acompanhamento e interação entre a Organização e os consumidores ajudam a Organização a prevenir os feitos negativos de uma crise.

Em conformidade com Dias et al. (2020), uma crise aumenta a capacidade de as Organizações desenvolverem estratégias e conquistarem novas oportunidades. De acordo com Islam e Mohd-Nor (2017), as Organizações tentam sempre adaptar-se ao seu ambiente externo e, como resultado, esta adaptação ajuda a melhorar a reputação e a vantagem competitiva da Organização.

Segundo Eggers (2020), as Organizações que adaptam as suas estratégias a contextos de crise têm uma maior probabilidade de não ser afetadas pela crise e singrar no pós-crise. Martinez et al. (2019) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que as Organizações que investem em estratégias inovadoras lidam melhor com períodos de recessão e superam os desafios de um abrandamento económico. Fainshmidt et al. (2017) afirmam que as Organizações que se adaptam a tempos de incerteza têm uma maior vantagem competitiva, quando comparadas com Organizações que não adaptaram as suas estratégias organizacionais. De

acordo com Islam e Mohd-Nor (2017), os consumidores revelam uma maior intenção de compra durante a crise e no pós-crise nas Organizações que adaptam as suas estratégias organizacionais a uma crise.

2.9. Comunicação como Ferramenta da Marca

De acordo com Bueno (2018), muitas Organizações têm desenvolvido um esforço permanente para dar visibilidade às suas marcas, utilizando estratégias que reforçam a sua transparência. Para Zarco e Cordón (2020), o marketing mix deve funcionar como ferramenta de apoio à mensagem da marca. Segundo Bueno (2018), a comunicação assume esse papel. Essamri et al. (2019) corrobora com a ideia supracitada, afirmando que através da comunicação os gestores de marketing são capazes de transmitir ao consumidor o papel da marca corporativa, especificar algumas das suas identidades pessoais e sociais e construir em simultâneo com o consumidor a identidade da marca corporativa. Por essa razão, a comunicação da marca é um dos elementos mais importantes do valor da marca (Simon e Sullivan, 1993 e Yoo et al., 2000 cit in. Zarco e Cordón, 2020).

Em concordância com Bueno (2018), a ampliação do conceito da marca e a caracterização da mesma como um ativo intangível estratégico da Organização tem reformulado o processo de comunicação da marca, incorporando-o na comunicação organizacional. Sob a perspetiva do mesmo autor, o processo de comunicação da marca abrange um conjunto significativo de ações, estratégias e canais de relacionamento com os consumidores, voltados para a construção da personalidade da marca, para a consolidação de uma imagem positiva e para o progresso do seu valor. Em conformidade com Ismail (2017) cit in. Chierici et al. (2019), integrar as redes sociais no mix de comunicação de uma Organização têm-se revelado imprescindível para as Organizações comunicarem ativamente com os consumidores (uma vez que aumenta a eficácia da comunicação), estabelecerem relações duradouras, compartilhem a identidade das suas marcas com os consumidores e reforçarem o conhecimento e a reputação da marca. Para Chierici et al. (2019), a integração das redes sociais com outros canais de comunicação revela-se imprescindível na obtenção do reconhecimento da marca, na reputação

positiva da marca e na lealdade dos consumidores à marca. Zarco e Cordón (2020) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que as redes sociais proporcionam à marca a oportunidade de criação de valor, imagem e lealdade à marca. De acordo com os mesmos autores, as redes sociais permitem que a comunicação seja bidirecional, tornando os consumidores não apenas recetores da mensagem, mas também criadores de informações da marca, criando envolvimento entre o consumidor e a marca. Gomez et al. (2019) cit in. Zarco e Cordón (2020) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que o aparecimento das redes sociais concedeu às marcas novos canais de comunicação e ferramentas online que criam *engagement* com os consumidores. Para Kim (2020), as redes sociais possibilitam aos gestores personificar a marca da sua Organização, interagir com os consumidores e criar uma conexão emocional entre os consumidores e a marca. Segundo Chierici et al. (2019), criar envolvimento com os consumidores através de uma reação atempada e de interações dinâmicas nos media possibilita que as Organizações impulsionem a lealdade dos consumidores à sua marca organizacional.

As Organizações incorporam cada vez mais o apoio a causas sociais na sua comunicação, com o intuito de aprimorar a imagem da sua marca e aumentar as vendas (Huertas-García e Lengler, 2017). De acordo com os mesmos autores, as mensagens de apoio a causas sociais surgem na comunicação de produtos/serviços como forma de destaque da marca, devido à sobrecarga de comunicação nos media, a que os consumidores são expostos. Ainda sob a perspetiva dos mesmos autores, comumente, esta comunicação divulga práticas de doação da receita das vendas da Organização a instituições de caridade e é importante para a Organização, uma vez que o apoio a causas sociais está associado a uma maior disposição dos consumidores na intenção de compra de produtos/serviços da marca, à preferência dos consumidores pelos produtos/serviços da marca e a melhores atitudes da marca.

Segundo Bueno (2018), se a estratégia de comunicação “*advertainment*” (termo utilizado para designar a aproximação da publicidade e do entretenimento nas campanhas de comunicação) for elaborada e veiculada de forma criativa e for comunicada ao consumidor de forma natural, favorece a imagem da marca e o *engagement* dos consumidores com a marca publicitada.

Em concordância com Reddy e Gupta (2020), para a comunicação ser eficaz deve ser proactiva, educada, criativa, inovadora, construtiva, profissional, progressiva, energética, transparente e tecnológica. Para os mesmos autores, é fulcral uma Organização não cometer erros na sua comunicação, tais como mensagens confusas ou tardias e expectativas irrealistas.

As estratégias de comunicação da marca transmitem credibilidade quando o apelo para o consumo da marca não é muito evidente e excessivo, mas sim subtil e se desvanece numa mensagem relevante, interessante e cativante (Bueno, 2018).

2.10. Adaptação das Estratégias Organizacionais à Pandemia Covid-19

Tradicionalmente, as Organizações preparam-se para crises que vão desde perturbações diárias a eventos pontuais difíceis de prever e cujos impactos nas Organizações são disruptivos e potencialmente hostis (Williams et al., 2017 cit in. Thorgren e Williams, 2020). Contudo, apesar de haver uma série de cenários de crise, raros são os *“black swan events”*, que transcendem a gestão organizacional, e a crise causada pela pandemia Covid-19 é um desses eventos (Thorgren e Williams, 2020). Para Sharma, Leung, Kingshott, Davcik e Cardinali (2020), a incerteza descontínua é a melhor descrição para a incerteza associada à pandemia causada pela Covid-19, visto que o seu impacto é bastante semelhante ao de um desastre natural que resulta em vítimas humanas e recessão económica.

Em concordância com Kuckertz et al. (2020), uma crise como a causada pela pandemia Covid-19 ameaça o desempenho e o funcionamento de uma Organização. De acordo com Pantano et al. (2020), a pandemia Covid-19 está a causar várias perturbações a curto e médio prazo, às quais as Organizações são obrigadas a adaptar-se. Donthu e Gustafsson (2020) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que as Organizações enfrentam muitos desafios de curto prazo, como desafios relacionados com a saúde, segurança, canais de distribuição, procura dos consumidores, vendas e marketing. De acordo com Pantano et al. (2020), algumas Organizações reagiram de imediato à pandemia, através de diferentes tipos de intervenção. Segundo Cankurtaran e Beverland (2020), no início da propagação do

novo coronavírus, muitas Organizações foram ágeis na criação de novas estratégias para impulsionar as suas capacidades e produzir mais resultados. Em conformidade com Zarco e Cordón (2020), a crise causada pela Covid-19 está a testar a capacidade das Organizações responderem a uma emergência de saúde causada por uma pandemia, mas também a problemas iminentes de emprego, gestão de recursos humanos, gestão de riscos e solidariedade.

De acordo com Cankurtaran e Beverland (2020), para as Organizações, os desafios resultantes da pandemia causada pela Covid-19 são novos, multifacetados e interdependentes. Para Allen (2020) cit in. Cankurtaran e Beverland (2020), os gestores das Organizações devem repensar os seus caminhos no mercado, repensar a comunicação com os consumidores e ajustar-se rapidamente, caso contrário o fracasso é garantido. Segundo Verma e Gustafsson (2020), a pandemia resultou em novos desafios para as Organizações de todo o mundo, pressionando-as a operar com estratégias novas e mais resilientes. Chesbrough e Kim (2020) cit in. Verma e Gustafsson (2020) afirmam que as Organizações estão a ser pressionadas para criar novos produtos/serviços e para se adaptarem radicalmente à pandemia, para se manterem ativas no mercado.

Em conformidade com Castro, Oliveira, Morais e Gai (2020), atualmente, as Organizações estão a sofrer com os impactos socioeconómicos derivados da crise global consequente da pandemia Covid-19. Para tal, é primordial que as Organizações adotem novas estratégias, tais como comunicação eficiente, planeamento do trabalho, aprimoramento digital, teletrabalho e ações que visem o bem-estar dos seus trabalhadores, para minimizar os efeitos nocivos da pandemia na Organização (Castro et al., 2020). De acordo com Drabek e Mcentire (2003) cit in. Thorgren e Williams (2020), as Organizações devem analisar o ambiente atual, assim como os seus recursos, e desenvolver soluções e estratégias criativas.

Fazer bem praticando o bem para a sociedade é essencial em crises globais como a pandemia Covid-19 (Sheth, 2020). Segundo Verma e Gustafsson (2020), para resolver os problemas emergentes da pandemia, as Organizações estão a adotar estratégias sensíveis, em vez de reagirem à crise, e estão a focar as suas estratégias nos consumidores. Scott et al. (2020) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que as decisões tomadas pelos gestores das Organizações, em resposta à

pandemia Covid-19, devem começar com o bem-estar dos consumidores em mente. Em concordância com Kirk e Rifkin (2020), os consumidores esperam que as Organizações demonstrem que têm consciência do impacto da pandemia e provem como os seus produtos os podem ajudar a lidar com a mesma. De acordo com Kuckertz et al. (2020), as Organizações estão bastante conscientes das alterações das necessidades dos consumidores, resultantes da crise pandémica.

Segundo Kantar (2020) cit in. Wang et al. (2020), durante a crise causada pela pandemia Covid-19, os comportamentos de compra dos consumidores sofreram grandes alterações, o que fez com que as empresas tivessem de apostar e confiar em estratégias de inovação de marketing para sobreviver à pandemia. Wang et al. (2020) corroboram com a mesma ideia, afirmando que, para sobreviver à crise causada pela Covid-19 e procurar possíveis oportunidades de mercado, várias empresas exploraram possíveis opções de estratégias de inovação de marketing. Chesbrough (2020), Pedersen e Ritter (2020) cit in. Crick e Crick. (2020) também corroboram com a ideia supracitada, afirmando que a inovação estratégica e planeamento estratégico são cruciais para as empresas no pós-pandemia. Naidoo (2010) cit in. Wang et al. (2020) corrobora com a ideia referida atrás, afirmando que as estratégias de inovação de marketing podem ajudar as empresas a sobreviver aos riscos da crise Covid-19. O mesmo autor considera os recursos de inovação das estratégias de marketing como uma melhoria progressiva. Hunt e Morgan (1995), Hurley e Hult (1998) cit in. Wang et al. (2020) definem as estratégias de inovação de marketing como o compromisso das empresas em desenvolverem novas estratégias de marketing ou aprimorarem as estratégias que têm implementadas, que permitam às empresas utilizar os seus recursos de forma eficiente, para atender à procura dos consumidores e criar mais valor aos mesmos. Para Wang et al. (2020), as estratégias de inovação de marketing podem ter uma vertente reativa, coletiva, proativa ou de parceria. As estratégias reativas são adequadas a empresas que sejam muito afetadas pela pandemia Covid-19. Segundo Bowman e Ambrosini (2003), Makkonen, Pohjola, Olkkonen, e Koponen (2014) e Du (2018) cit in. Wang et al. (2020), estas estratégias podem ser utilizadas para inovar o negócio atual e minimizar o elevado impacto da crise, através da transformação e reconfiguração dos recursos existentes na organização. Para Sharma et al. (2020), em contextos de crise, a estratégia reativa é a mais utilizada pelas Organizações para lidar com o

ambiente de incerteza vivido. As estratégias coletivas, à semelhança das reativas, também são adequadas a empresas que sejam muito afetadas pela crise causada pela pandemia (Wang et al., 2020). Sob a perspectiva do mesmo autor, através destas estratégias, as organizações são capazes de desenvolver novos negócios através da colaboração com outras organizações durante a crise, minimizando assim, o impacto desta. Para He e Harris (2020), o conceito de “concorrência” foi bastante desvalorizado durante a pandemia e, por essa razão, as colaborações podem ser feitas entre empresas concorrentes. De acordo com Wang et al. (2020), as estratégias proativas são adequadas a empresas que não sejam muito afetadas pela crise causada pela pandemia no novo coronavírus, como empresas em que o foco do seu negócio seja o on-line. Estas estratégias possibilitam à empresa desenvolver novos negócios que vão de encontro às necessidades especiais dos consumidores, durante a pandemia (Bowman e Ambrosini, 2003; Makkonen, Pohjola, Olkkonen, e Koponen, 2014 cit in. Wang et al., 2020). Por fim, as estratégias de parceria, também são adequadas a empresas que não sejam muito afetadas pela Covid-19 (Wang et al., 2020). De acordo com Dias et al. (2020), existem diversas possibilidades de parcerias, dependendo do nível de inovação desejado. Para o mesmo autor, as Organizações podem optar aliar-se a Organizações multinacionais, Organizações públicas, Organizações privadas ou Organizações sem fins lucrativos. Segundo Huang e Yu (2011) cit in. Wang et al. (2020), através destas estratégias, as organizações são capazes de desenvolver novos produtos e/ou serviços através da parceria com outras empresas complementares. Sob a perspectiva dos mesmos autores, este tipo de colaboração beneficia das vantagens de ambas as empresas parceiras, para alcançar um resultado “win-win”. As Organizações que optam pela estratégia de parceria desenvolvem uma vantagem competitiva única e podem, inclusive, lucrar com o período de crise, uma vez que esta estratégia permite às Organizações chegarem a novos mercados e desenvolverem novos negócios (Wang e Wei, 2007 cit in. Dias et al., 2020). Resumindo, segundo Wang et al. (2020), uma empresa que esteja a ser afetada pela crise causada pela pandemia Covid-19 pode escolher e implementar a estratégia de inovação de marketing que melhor se adequa à mesma, de forma a ultrapassar os riscos e aproveitar as oportunidades.

Em conformidade com He e Harris (2020), as organizações viram-se obrigadas a alterar drasticamente as suas estratégias, devido ao isolamento social.

De acordo com Whitbread (2020) cit in. He e Harris (2020), as estratégias de comunicação foram as que tiveram de sofrer mais alterações durante a pandemia da Covid-19, uma vez que as organizações precisaram de desenvolver campanhas de comunicação em apenas alguns dias, quando antes da pandemia estes procedimentos demorariam meses. Kirk e Rifkin (2020) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que a comunicação é a componente do marketing mais afetada pela pandemia Covid-19. Para Zarco e Cordón (2020), atualmente, a comunicação é um elemento valioso para a Organização demonstrar a sua transparência e compromisso com a pandemia. Em concordância com Palma-Ruiz et al. (2020), as Organizações devem comunicar estrategicamente as suas ações. Segundo Ngai et al. (2020), visto que os consumidores têm uma necessidade de informação em tempo-real, as Organizações devem transmitir mensagens eficazes com apelos a alterações nos comportamentos.

De acordo com He e Harris (2020), as campanhas de comunicação de marketing social, como por exemplo, as que visam a segurança pública, serão transformadas em novas teorias de comunicação. Segundo Reddy e Gupta (2020), atualmente, várias Organizações recorrem a campanhas de comunicação de marketing social com o intuito de divulgar e persuadir os consumidores a manter as normas de higiene e segurança, como lavar frequentemente as mãos e manter o distanciamento social, recomendadas pelas autoridades de saúde para conter a propagação do vírus. Habes, Alnaser, Alghizzawi e Ali (2020) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que as campanhas de comunicação transmitidas nos media que visam a saúde da comunidade são muito importantes e são consideradas como fonte de informação eficaz. Para Ngai et al. (2020), o objetivo principal da comunicação durante a pandemia é persuadir os consumidores a alterar os seus comportamentos, de forma a travar a propagação do novo coronavírus. Neste sentido, a comunicação narrativa sobre a prevenção e contágio da Covid-19 tem sido bastante utilizada pelas Organizações durante a pandemia (Ngai et al., 2020). De acordo com os mesmos autores, a comunicação narrativa consiste em histórias pessoais contadas pela Organização.

Responder à pandemia Covid-19 requer uma preparação crítica que inclui a comunicação eficaz como uma estratégia essencial (Reddy e Gupta, 2020). De acordo

com Castro et al. (2020), uma das melhores estratégias para minimizar os efeitos nocivos da crise pandémica atualmente vivida é investir na comunicação e marketing nas redes sociais. Para tal, segundo Habes et al. (2020), durante a pandemia, para além da comunicação nos media tradicionais, como anúncios televisivos, as Organizações desenvolveram estratégias de comunicação para as redes sociais. Em concordância com Zarco e Córdón (2020), num momento crítico como o da crise causada pela pandemia Covid-19, as Organizações reconheceram a necessidade de uma comunicação contínua nas redes sociais. Através destas, as Organizações criaram um diálogo interativo, que possibilitou aos consumidores interagir com a Organização, através de perguntas e feedbacks (Ngai et al., 2020). Para tal, as Organizações recorreram a vários recursos comunicacionais, como vídeos, incluindo vídeos em direto, fotografias e *hashtags* (Ngai et al., 2020). Sob a perspetiva dos mesmos autores, a comunicação interativa entre a Organização e os consumidores nas redes sociais pode influenciar o comportamento e atitudes dos consumidores em relação à saúde e encorajá-los a atuar no combate à propagação do vírus. Scott et al. (2020) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que a comunicação e a partilha de informações nas redes sociais deve servir como uma poderosa ferramenta de comunicação de boas práticas de saúde durante a pandemia. Reddy e Gupta (2020) também comprovam a ideia referida, afirmando que a comunicação focada na alteração de comportamentos (Behaviour Change Communication) durante uma pandemia é um diálogo interativo de uma figura pública. De acordo com Habes et al. (2020), através de diferentes estratégias de comunicação, os consumidores são mais facilmente persuadidos a alterar os seus comportamentos e atitudes. Reddy e Gupta (2020) confirmam a ideia supracitada, afirmando que uma campanha de televisão que transmite o ensino em casa durante a quarentena, também constitui uma estratégia de *“behaviour change communication”*.

Para Pantano et al. (2020), as mensagens que as Organizações devem divulgar nas redes sociais devem incluir informações sobre comportamentos adequados a adotar por todos os consumidores durante a pandemia; apelar ao isolamento social voluntário, como forma de combate da propagação do vírus e informações sobre soluções criativas de contacto à distância com outros consumidores. Pandya (2020) considera que as Organizações também devem

comunicar as implicações que a pandemia terá nos hábitos de consumo dos consumidores, as ações que as Organizações adotaram como forma de proteger os consumidores e as ações adotadas pela Organização de apoio ao combate da propagação do novo coronavírus. Em concordância com Mejova e Kalimeri (2020), para incentivar os consumidores a partilharem as mensagens da Organização, as Organizações podem personalizar as suas mensagens para consumidores ou grupos demográficos específicos.

Segundo Ngai et al. (2020), durante a pandemia, os consumidores estão a revelar uma grande confiança na comunicação nas redes sociais, uma vez que estas plataformas oferecem apoio emocional e aliviam a ansiedade dos mesmos.

Em conformidade com Zarco e Cordón (2020), tanto na comunicação feita através de meios de comunicação tradicionais, como através de meios digitais, a estratégia de comunicação das Organizações durante a pandemia é comum: transmitir empatia e força a todos os consumidores que, de uma maneira ou outra, estão a ser afetados pela pandemia. De acordo com Kirk e Rifkin (2020), várias Organizações têm focado e transformado a sua comunicação, tradicional e digital, em mensagens de gratidão aos profissionais de saúde, que estão na linha da frente de combate à pandemia, e a outros trabalhadores cuja função é garantir que as necessidades básicas dos consumidores sejam asseguradas e que, por essa razão, também não podem ficar em casa.

Sheth (2020) acredita que as Organizações que investiram em ações que visam apoiar os consumidores serão recompensadas pelos mesmos, que as protegerão adquirindo os seus produtos ou serviços. Johnstone-Louis, Kustin, Mayer, Stroehle e Wang (2020) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que as respostas das Organizações à pandemia irão determinar futuras intenções de compra dos consumidores. Kirk e Rifkin (2020) também confirmam a ideia supracitada, afirmando que futuras decisões de compras dos consumidores serão fortemente influenciadas pela forma como as Organizações responderam à pandemia. Para Zarco e Cordón (2020), o compromisso das Organizações em se adaptar à situação atual de pandemia é bastante relevante para os consumidores, o que irá resultar num fortalecimento das relações entre as Organizações e os consumidores. Em conformidade com Johnstone-Louis et al. (2020), as respostas

das Organizações a esta crise irão determinar futuros níveis de confiança da sociedade com a Organização. Pandya (2020) confirma a ideia referida, afirmando que, no pós-pandemia, todas as ações postas em prática pelas Organizações para ajudar no combate à pandemia irão proteger o reconhecimento da marca da Organização e irão motivar a fidelidade dos consumidores à mesma. Segundo Cankurtaran e Beverland (2020), as Organizações que reuniram os seus esforços em práticas de apoio ao combate da propagação da Covid-19 reforçarão a sua reputação entre não só os consumidores, mas todos os *stakeholders* e subirão na consideração dos mesmos. Tais práticas irão fomentar o *engagement* dos consumidores com a Organização e criar uma relação de proximidade entre os mesmos, antes e após a normalidade ser restaurada (Pantano et al., 2020). Para Palma-Ruiz et al. (2020), as Organizações que expressaram o seu compromisso na luta contra a pandemia serão mais rentáveis, ainda durante a pandemia, quando comparadas com Organizações que não adaptaram as suas estratégias à pandemia e não reuniram esforços para combatê-la.

2.11. Organizações no Pós-Pandemia Covid-19

As alterações no contexto de marketing, resultantes da pandemia Covid-19, forçaram as Organizações a desenvolver uma agilidade estratégica antes, durante e pós pandemia (He e Harris, 2020).

Em conformidade com Wang et al. (2020), durante a pandemia Covid-19, os consumidores têm demonstrado uma grande preocupação com a saúde e segurança, tanto individual como coletiva, o que resultou em mudanças bastante expressivas nas suas preferências e comportamentos de compra. Por essa razão, no pós-pandemia, as empresas terão de repensar os seus objetivos, missão e visão, para ir de encontro às mudanças nas atitudes dos seus consumidores, concorrentes e outras alterações (He e Harris, 2020). De acordo com Kotler e Zaltman (1971), Kotler Armstrong, Harris e He, (2019) cit in. He e Harris (2020), após a pandemia Covid-19, os consumidores, sociedades e Organizações irão reavaliar as suas prioridades. Por essa razão, os objetivos essenciais e a curto prazo sobrepuseram-se aos objetivos mais etéreos e de longo prazo (Anwar e Bassiouuny, 2020 cit in. He

e Harris, 2020). O mercado pós-pandemia está irremediavelmente diferente e um dos grandes exemplos é o aumento exponencial das comunicações online (He e Harris, 2020). Em concordância com os mesmos autores, as organizações que anteriormente privilegiavam uma interação cara-a-cara encontraram maneiras de criar *engagement* com os consumidores via online (e sobreviver) e parece que esta tendência se irá manter. Para Kirk e Rifkin (2020), as mensagens organizacionais que apelam à emoção e à gratidão deverão ser mantidas no pós-pandemia.

De acordo com He e Harris (2020), é possível prever que o período pós-pandemia é um período em que os negócios prósperos são aqueles que apresentam um forte compromisso com a responsabilidade social e implementam estratégias de marketing eficazes.

2.12. Conclusão

Segundo Sharma et al. (2020), nas últimas décadas, a globalização mudou o mundo dos negócios e, apesar de tantos desastres naturais, como incêndios florestais, inundações, períodos de seca, terremotos e furacões, e desastres humanos, como crises financeiras globais, pandemias (como as causadas pela SARS e pelo Ebola), ataques terroristas e guerras, as Organizações têm sido capazes de recuperar após um destes períodos de retrocesso. Contudo, sob a perspectiva dos mesmos autores, a pandemia causada pela Covid-19 é um caso único, devido à velocidade com que se disseminou por todo o mundo e criou um caos na economia global.

Apesar da necessidade permanente de entender e gerir a incerteza nos negócios, não existe um estudo que incorpore diferentes estratégias utilizadas pelas Organizações em tempos de incerteza e seus resultados, o que torna mais difícil para as Organizações lidar atualmente com a pandemia Covid-19 (Sharma et al., 2020). Por essa razão, de acordo com Ward (2020), raramente as Organizações estão preparadas para operar durante uma pandemia como a pandemia Covid-19 e, segundo Sheth (2020), as Organizações falham quando não são capazes ou não estão dispostas a se adaptar ao ambiente em mudança em que as mesmas se inserem. Em conformidade com Feinglass e Chiweshe (2020), uma pandemia pode interromper

o negócio de uma Organização e comprometer a viabilidade a longo prazo da mesma. Por essa razão, preparar-se para uma potencial pandemia como a do novo coronavírus é um componente essencial de um plano de continuidade do negócio de uma Organização (Feinglass e Chiweshe, 2020). Castro et al. (2020) corrobora com a ideia supracitada, afirmando que é primordial uma Organização elaborar um plano estratégico que analise ameaças, riscos e possíveis cenários futuros e que desenvolva ações efetivas diante situações inesperadas. Para Feinglass e Chiweshe (2020), uma Organização que atualiza regularmente o seu plano pandémico pode reduzir significativamente os impactos nocivos de uma pandemia nos seus negócios, desempenhar um papel fundamental na proteção da saúde e segurança dos seus consumidores e limitar o impacto negativo da pandemia na comunidade e economia envolvente à Organização.

Em concordância com Verma e Gustafsson (2020), a crise causada pela pandemia Covid-19 é bastante complexa e tem resultado não só em alterações nos modelos de negócio existentes, mas também na necessidade de entender e observar mudanças na sociedade. Sob a perspetiva dos mesmos autores, para aliviar a crise consequente da Covid-19, as Organizações requerem uma reflexão sobre o futuro da sua marca, sobre novas estratégias e necessitam de replanear os seus negócios. De acordo com Beilstein et al. (2020), durante a pandemia, com o ambiente em constantes e rápidas alterações, cada estratégia desenvolvida pela Organização deve ser frequentemente testada. Segundo Cankurtaran e Beverland (2020), o “novo normal” exigirá às Organizações uma maior atenção à gestão de riscos e ao planeamento de cenários, envolvendo a implementação de estratégias eficientes de resposta a desafios emergentes.

Em conformidade com Johnstone-Louis et al. (2020), a médio prazo, consequência da pandemia Covid-19, as preferências e valores dos consumidores e das sociedades irão mudar, principalmente nas rotinas de trabalho, viagem e de comunicação. Por esta razão, segundo os mesmos autores, a mudança das expectativas comerciais e sociais dos negócios exigirá que as Organizações reavaliem as suas prioridades, para que mantenham a confiança não só dos consumidores, mas de todos os seus *stakeholders*. Ainda sob a perspetiva dos mesmos autores, um propósito corporativo claro e articulado pode e deve orientar

as estratégias que as Organizações adotam para dar resposta a crises económicas e sociais pandémicas.

De acordo com Scott et al. (2020), agora mais do que nunca, é importante reconhecer o papel do marketing nas políticas públicas e em todas as outras forças institucionais que moldam as crises da magnitude da pandemia Covid-19. Castro et al. (2020) corrobora com a ideia supracitada, afirmando que o investimento em marketing e branding, as pesquisas sobre o comportamento do consumidor e o aprimoramento digital são primordiais para as Organizações enfrentarem uma crise como a crise resultante da Covid-19. Para Scott et al. (2020), este marco na história mundial poderá assinalar uma mudança nas vontades e comportamentos dos consumidores e nos objetivos organizacionais, para que, no futuro, estes promovam o bem-estar não só social, mas também ambiental.

Segundo Donthu e Gustafsson (2020), os consumidores aprenderam a adaptar-se rapidamente aos constrangimentos da pandemia. De acordo com Kim (2020), durante a pandemia, os consumidores mudaram os seus comportamentos, perceções, vontades e atitudes e estas alterações podem prolongar-se mesmo quando a pandemia terminar. Nikolopoulos et al. (2020) corrobora com a ideia supracitada, afirmando que a pandemia Covid-19 terá efeitos de longa duração nos hábitos de consumo. Segundo Donthu e Gustafsson (2020), após a pandemia, os consumidores tornar-se-ão mais compreensivos e protetores.

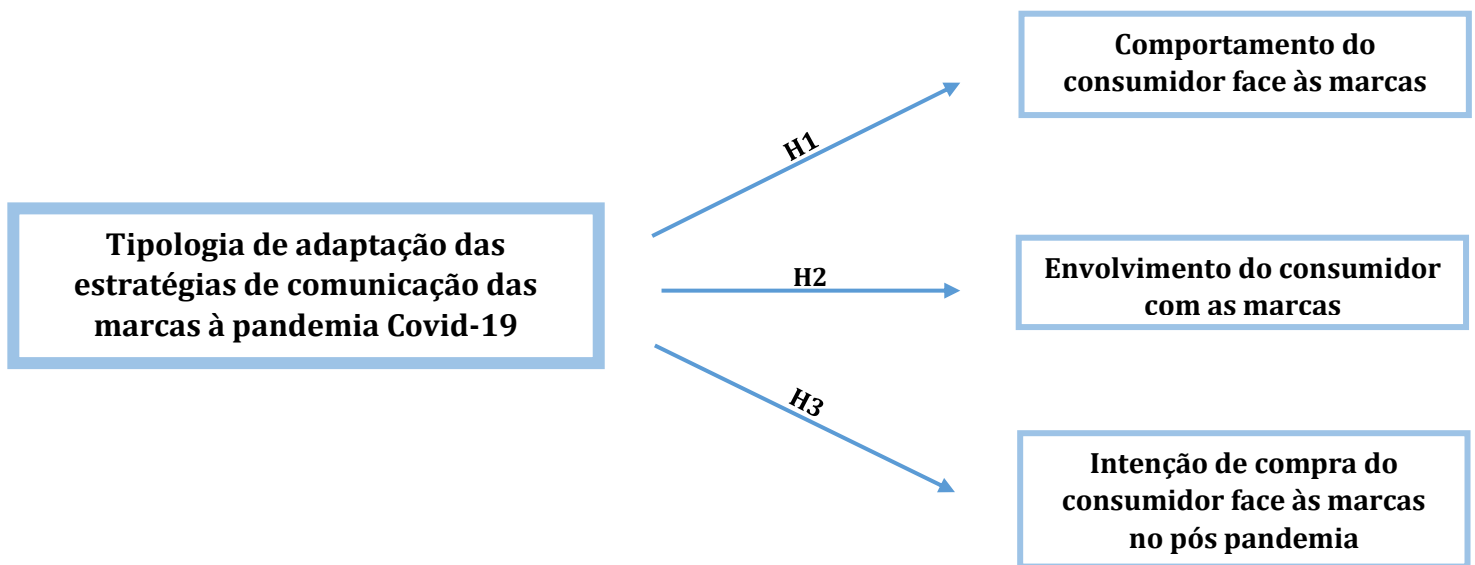
Em concordância com Kim (2020), as Organizações podem contar com a recuperação das suas vendas, assim que a situação pandémica melhora. Contudo, se e quantos consumidores retornarão após a pandemia pode depender do quão bem a Organização se adaptou à pandemia e aos novos hábitos e comportamentos dos consumidores, que estão em constante evolução (Kim, 2020). Em conformidade com Palma-Ruiz et al. (2020), as perceções dos consumidores sobre as Organizações irão mudar quando a normalidade for restaurada após a pandemia. Para os mesmos autores, os consumidores irão evitar adquirir produtos/serviços de Organizações que demonstraram comportamentos sociais irresponsáveis durante a pandemia Covid-19 e esta falta de identificação do consumidor com a Organização irá conduzir a uma atitude do consumidor não favorável em relação a tais Organizações. Kirk e Rifkin (2020) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que os consumidores

estão dispostos a trocar a sua marca preferida, caso considerem que a resposta da mesma à pandemia foi inapropriada. De acordo com Sheth (2020), a relação que a Organização manteve com os consumidores durante a pandemia, irá “salvá-la” ou “penalizá-la” no pós-pandemia e, por essa razão, segundo Palma-Ruiz et al. (2020), os consumidores irão punir Organizações que não revelaram comportamentos de apoio ao combate da pandemia Covid-19 e não se adaptaram à mesma e irão beneficiar as Organizações que o fizeram.

Após a análise da literatura dos diversos autores referidos, é possível constatar que as ações e estratégias de marketing postas em prática pelas Organizações durante tempos de crise e incerteza têm um grande impacto no comportamento dos consumidores, nas relações criadas por eles com as marcas e nas suas intenções de compra. Estes pressupostos inspiraram, assim, o modelo de análise da presente dissertação apresentado de seguida.

3. MODELO DE ANÁLISE

Visto que a presente dissertação apresenta um estudo pioneiro, após a revisão da literatura e tendo abordado diferentes autores, esta dissertação propõe um modelo de análise exploratório, que está apresentado abaixo:



Esquema 1: Modelo de análise

Este modelo de análise é composto por uma variável independente, sendo ela a tipologia de adaptação das estratégias de comunicação das marcas à pandemia Covid-19, e por três variáveis dependentes, sendo elas o comportamento do consumidor face às marcas, o envolvimento do consumidor com as marcas e a intenção de compra do consumidor face às marcas no período pós pandemia Covid-19, que constituem as três hipóteses do modelo de análise, respetivamente. A adaptação das estratégias de comunicação das marcas à pandemia Covid-19 é um construto que influencia o comportamento do consumidor face às marcas, o envolvimento do consumidor com as marcas e a intenção de compra do consumidor face às marcas, no período pós pandemia Covid-19.

As três hipóteses apresentadas são baseadas em alguns autores referidos na revisão da literatura apresentada na presente dissertação. A tabela em seguida apresenta as três hipóteses e respectivos autores em que se baseiam.

Hipótese	Autores
Hipótese 1: A tipologia de adaptação das estratégias de comunicação das marcas tem um impacto positivo no comportamento do consumidor face às marcas	Kirk e Rifkin (2020) Palma-Ruiz, et al. (2020) Sheth (2020)
Hipótese 2: A tipologia de adaptação das estratégias de comunicação das marcas tem um impacto positivo no envolvimento do consumidor com a marca	Ngai et al. (2020) Karpen e Conduit (2020) He e Harris (2020)
Hipótese 3: A tipologia de adaptação das estratégias de comunicação das marcas tem um impacto positivo na intenção de compra do consumidor, no pós pandemia, face às marcas	Johnstone-Louis et al.(2020) Kirk e Rifkin (2020) Palma-Ruiz et al. (2020)

Tabela 2: Hipótese e autores

Como é evidente na tabela acima, a presente dissertação trata um tema bastante recente e, por essa razão, à data do estudo do mesmo, existia pouca literatura referente ao tema em análise, sendo cada hipótese sustentada nos pressupostos por apenas três autores.

Hipótese 1 - “A tipologia de adaptação das estratégias de comunicação das marcas tem um impacto positivo no comportamento do consumidor face às mesmas”

Ao longo da revisão da literatura foi possível apurar, através da literatura de Kirk e Rifkin, (2020), que com o decorrer da pandemia Covid-19 os consumidores começaram a estar mais atentos às ações da marca e a responder de forma diferente às mesmas, o que se traduzirá em comportamentos e atitudes diferentes em relação às marcas; que os consumidores esperam que as marcas demonstrem que têm consciência do impacto que a pandemia tem e o provem através da comunicação; que alguns consumidores estão dispostos a trocar as suas marcas preferidas, caso considerem que a resposta das mesmas à pandemia foi inadequada, e que à medida que os consumidores se adaptam ao “novo normal”, mesmo alguns dos piores momentos da pandemia podem provocar resultados positivos e duradouros, caso as marcas tenham adaptado a sua comunicação à pandemia. Verificou-se também,

durante a análise da literatura de Palma-Ruíz et al. (2020), que as marcas que expressaram o seu comprometimento no combate à pandemia serão mais rentáveis, ainda durante a pandemia, uma vez que os consumidores estão dispostos a adquirir os seus produtos/serviços. Por fim, após a análise da literatura de Sheth (2020), também é possível constatar que as marcas que investem em ações que visam apoiar os consumidores são recompensadas e protegidas pelos mesmos, uma vez que estes recorrem a essas marcas para adquirir os seus produtos/serviços. Estes autores deram, então, origem à hipótese 1.

Hipótese 2 – “A tipologia de adaptação das estratégias de comunicação das marcas tem um impacto positivo no envolvimento do consumidor com as marcas”

Ngai et al. (2020) defendem que, durante a pandemia, as estratégias de comunicação utilizadas pelas marcas podem ter um impacto no envolvimento dos consumidores com as mesmas, já que o estilo de comunicação pode estimular o lado emocional dos consumidores. As narrativas envolvem o consumidor na medida em que o levam a concentrar-se nos acontecimentos da história e não na disputa da informação apresentada, provocando reações emocionais e cumprindo com a função quer de entretenimento quer informativa. Através da análise da literatura de Karpen e Conduit (2020), é possível concluir que a disposição de um consumidor em se envolver com uma marca é influenciada pelo contexto em que a relação entre consumidor e marca ocorre e a pandemia Covid-19 criou várias oportunidades para as marcas fomentarem relações de envolvimento com os consumidores, uma vez que, durante o confinamento, vários consumidores enfrentaram pressões existenciais e voltaram-se para as marcas que, durante a pandemia, refletiram os seus valores pessoais através das ações implementadas. A literatura de He e Harris (2020) revela que estes autores também consideram que a pandemia trouxe grandes oportunidades às marcas para criarem relações de envolvimento com os consumidores, através da implementação de estratégias de marketing adaptadas à Covid-19, uma vez que os consumidores se irão sentir orgulhosos das marcas pelas opções estratégicas das mesmas, e o envolvimento entre consumidor e marca durante a pandemia é mais valorizado pelos consumidores. Estas conclusões permitiram criar a hipótese 2.

Hipótese 3 - “ A tipologia de adaptação das estratégias de comunicação das marcas tem um impacto positivo da intenção de compra do consumidor, no pós pandemia, face às marcas”

Ao longo do estudo da literatura de Johnstone-Louis et al. (2020), é possível inferir que as respostas das marcas à pandemia Covid-19 irão determinar, no pós pandemia, futuras intenções de compra dos consumidores e futuros níveis de confiança dos mesmos nas marcas. A revisão da literatura de Kirk e Rifkin (2020) também comprova que as futuras decisões de compra dos consumidores serão extremamente influenciadas pela forma como as marcas reagiram à pandemia causada pela Covid-19. Palma-Ruiz et al. (2020) defende que as perceções dos consumidores com as marcas, no pós pandemia, irão ser renovadas, o que irá resultar num comportamento favorável ou desfavorável do consumidor com as marcas, tendo por base as estratégias postas em prática pelas marcas durante a pandemia. Isto é, no pós pandemia, os consumidores irão privilegiar as marcas que se adaptaram à Covid-19 e irão preferir os seus produtos/serviços, e irão desfavorecer as marcas que não se adaptaram à pandemia e mantiveram uma posição nula no incentivo de combate à mesma. A literatura destes autores inspirou a criação da terceira e última hipótese.

4. METODOLOGIA

4.1. Metodologia de Investigação

Para responder ao tema “Adaptação das estratégias de comunicação organizacional em contexto de pandemia Covid-19: impacto no consumidor” recorreu-se a uma metodologia de investigação mista. Para tal, a recolha de dados será dividida em duas fases. A Fase 1 consiste na recolha de dados qualitativos, através da realização de entrevistas a um painel de especialistas, recorrendo-se a um processo de validação, que tem por base a metodologia Delphi. Esta fase fornece um modelo explicativo através da análise da entrevista realizada aos peritos. Posteriormente, a Fase 2 consiste na recolha de dados quantitativos, através da realização de um Inquérito por Questionário, que será baseado nas 3 hipóteses sugeridas no modelo de análise.

4.1.2. Recolha de Dados Qualitativos – Metodologia Delphi

Segundo Weaver (1971) e Moniz (2005) cit in. Fink-Hafner, Dagen, Dousak, Novak e Hafner-Fink (2019), a Metodologia Delphi consiste num método de tratamento de dados que visa retratar a realidade social baseada em opiniões de peritos. De acordo com Fink-hafner et al. (2019), esta metodologia muitas vezes não pretende representar a realidade tal e qual como ela é, mas sim ajudar a desenvolver uma teoria, através de um consenso entre os especialistas. Por essa razão, de acordo com os mesmos autores, esta metodologia é frequentemente percebida como um método de previsão.

Em concordância com Fish e Busby (2005), a seleção do painel de especialistas é um fator crucial na metodologia de Delphi. De acordo com Dalkey (1996) cit in. Fish e Busby (2005), o conhecimento dos especialistas sobre o tema em estudo garante a obtenção de conclusões com qualidade e pertinentes e, por essa razão, os participantes que integram o painel de especialistas são escolhidos pelo seu conhecimento e não através de um processo aleatório. Melnyk et al. (2009) cit in. Fink-Hafner et al. (2019) corroboram com a ideia supracitada, afirmando que os participantes da metodologia Delphi devem ser considerados e validados como peritos no tema em análise.

O painel de especialistas selecionado para o estudo do tema “adaptação das estratégias de comunicação organizacional em contexto de pandemia Covid-19: impacto no comportamento do consumidor”, que visa esta dissertação, é composto por 6 especialistas, sendo eles:

- Especialista 1, especializado em Comunicação de Marca, docente de Branding no IPAM Porto e Diretora da Divisão Corporativa Pessoas, Marcas e Comunicação no grupo Salvador Caetano;
- Especialista 2, especializado em Planeamento Estratégico de Comunicação 360°, docente de Gestão da Comunicação e Publicidade no IPAM Porto e Strategic Communication Planner na empresa Adpress;
- Especialista 3, especializado em Marketing (Produto e Preço), docente de Gestão de Produtos e Gestão de Preços no IPAM Porto e Coordenadora de Internacionalização no IPAM Porto;
- Especialista 4, especializado em Marketing, docente de Gestão de Vendas e de Comportamento de Compra e Venda no IPAM Porto, Formadora na APEU-FEUC, Consultora em Marketing, Gestão de Vendas e Gestão Organizacional e Neuromarketing Researcher;
- Especialista 5, especializado em Comportamento do Consumidor, docente de Comportamento do Consumidor no IPAM Porto, Professora Adjunta no ESEV, docente de Comportamento do Consumidor, de Comportamento Organizacional e de Gestão de Recursos Humanos na Universidade Internacional Laureate e Coordenadora Pedagógica na empresa Multiformactiva
- Especialista 6, especializado em Tecnologias de Informação, Gestor de Projetos, Product Owner e Professor Assistente no IPAM Porto;

Segundo Fink-Hafner et al. (2019), a metodologia Delphi pode ser realizada em duas ou mais rondas. Na presente dissertação, não foi realizada uma ronda pré-teste, uma vez que todas as questões realizadas na entrevista aos especialistas foram baseadas na revisão da literatura anteriormente apresentada. A tabela seguinte apresenta as questões que foram colocadas aos especialistas, assim como os autores em que foram baseadas e o objetivo que a questão visa responder.

Questão	Autores	Objetivo
Considera que as marcas adaptaram a sua comunicação à pandemia Covid-19?	He e Harris (2020); Kirk e Rifkin (2020); Zarco e Cordón (2020); Sobande (2020) e Mogaji (2020)	Questão exploratória
Qual a marca ou marcas se lembra que sejam exemplo desse processo de adaptação na comunicação?	Questão exploratória	Questão exploratória
Qual considera ser o principal objetivo de comunicação dessa marca/marcas, durante a pandemia Covid-19?	Reddy e Gupta (2020) Kirk e Rifkin (2020) Habes et al. (2020) Zarco e Cordón (2020) Beilstein et al. (2020) Ngai et al. (2020) Pantano et al. (2020)	Compreender o impacto que o tipo de adaptação na comunicação tem no consumidor
Que tipo de adaptação na comunicação considera ser mais eficaz?	Sobande (2020) Zarco e Cordón (2020) Kirk e Rifkin (2020)	Compreender o impacto que o tipo de adaptação na comunicação tem no consumidor
Qual considera ser o impacto da adaptação da comunicação da marca/marcas no comportamento do consumidor, no momento atual?	Kirk e Rifkin (2020) Sheth (2020b) Palma-Ruiz et al. (2020)	Analisar a alteração na atitude/comportamento do consumidor face às marcas que adaptaram as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19
Qual considera ser o impacto da adaptação da comunicação da marca/marcas no envolvimento do consumidor com as mesmas?	Pantano et al. (2020) Ngai et al. (2020) He e Harris (2020) Zarco e Cordón (2020)	Avaliar o envolvimento entre os consumidores e as marcas que adaptaram as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19
Qual considera ser o impacto da adaptação da comunicação da marca/marcas na intenção de compra do consumidor, no pós-pandemia Covid-19?	Johnstone-Louis et al. (2020) Palma-Ruiz et al. (2020) Sheth (2020) Kirk e Rifkin (2020) Kim (2020)	Analisar a intenção de compra do consumidor face às marcas que adaptaram as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19

Tabela 3: Questões metodologia Delphi

4.1.3. Recolha de Dados Quantitativos – Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário inicia com a questão: “Identifica alguma marca que tenha adaptado a sua estratégia de comunicação à pandemia Covid-19? Se sim, qual?” A tabela em seguida apresenta as restantes questões colocadas no inquérito por questionário, a variável/construto a que pretendem dar resposta e a fonte em que a pergunta foi sustentada.

Variável/Construto	Questões	Fonte
Tipologia de adaptação das estratégias de comunicação das marcas à pandemia Covid-19	Quão bem considera que a marca eleita realizou cada um dos seguintes itens durante a pandemia Covid-19? Por favor, indique utilizando uma escala de 1-5, onde 1 significa “não realizou”, 2 significa “realizou com limitações”, 3 significa “realizou”, 4 significa “realizou bastante bem” e 5 significa “realizou totalmente”	Edelman Trust Barometer (2021)
	Adaptou a sua comunicação com mensagens de empatia e força a todos os consumidores que, de uma maneira ou outra, estão a ser afetados pela pandemia Covid-19	Zarco e Cordón (2020)
	Adaptou a sua comunicação com mensagens de gratidão aos profissionais de saúde que estão na linha da frente de combate à pandemia Covid-19	Kirk e Rifkin (2020)
	Adaptou a sua comunicação com mensagens de incentivo e apelo ao isolamento social voluntário e de adoção das medidas de proteção individual recomendadas pelas autoridades de saúde	Reddy e Gupta (2020)
	Adaptou a sua comunicação a conceitos da conexão humana, revelando a ideia de que “estamos todos juntos” Adaptou a sua comunicação com mensagens que reforçam o compromisso da responsabilidade partilhada e do esforço coletivo para ultrapassar a pandemia Covid-19	Sobande (2020)
	Adaptou a sua comunicação com mensagens que transmitem confiança e incentivam a resiliência dos consumidores	Beilstein et al. (2020)
	O seu principal objetivo de comunicação foi persuadir os consumidores a alterar os seus comportamentos, de forma a travar a propagação da Covid-19	Ngai et al. (2020)

<p>Comportamento do consumidor face às marcas</p>	<p>Responda a todas as questões com base na marca eleita. Por favor, indique o quanto concorda ou discorda com as seguintes afirmações, utilizando uma escala de 1-5, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo completamente”</p> <p>A marca que escolho ou não comprar reflete uma maneira importante de expressar as minhas opiniões no que concerne à pandemia Covid-19.</p> <p>Recentemente comecei a usar esta marca por causa da forma inovadora e sensível com que a mesma respondeu à eclosão da crise causada pela pandemia Covid-19</p> <p>Parei de comprar uma marca e comecei a comprar outra porque gostei das suas políticas de combate à pandemia Covid-19</p>	<p>Edelman Trust Barometer (2020)</p>
<p>Envolvimento do consumidor com as marcas</p>	<p>Responda a todas as questões com base na marca eleita, considerando as suas estratégias de adaptação na comunicação à pandemia Covid-19. Por favor, indique o quanto concorda ou discorda com as seguintes afirmações, utilizando uma escala de 1-5, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo completamente”</p> <p>Partilho publicações relativas à marca.</p> <p>Ponho gosto nas publicações da marca nas redes sociais.</p> <p>Partilho fotografias relativas à marca.</p> <p>Partilho fotografias minhas a utilizar/consumir produtos da marca.</p> <p>Comecei a seguir a marca nas redes sociais.</p> <p>Comento as publicações da marca nas redes sociais.</p> <p>Estou disposto a proteger a reputação da marca.</p> <p>Recomendo a marca a outros consumidores.</p> <p>Encorajo familiares e amigos a adquirir produtos/serviços da marca.</p> <p>Estou orgulhoso por utilizar/consumir produtos da marca.</p> <p>Sinto-me bem quando consumo/utilizo produtos da marca.</p> <p>Sinto-me feliz por ser consumidor/utilizador da marca.</p> <p>Elogio a marca a amigos e familiares.</p> <p>Defendo a marca se esta for criticada.</p>	<p>Obilo et al. (2021)</p> <p>Dessart et al. (2016)</p>

<p>Intenção de compra do consumidor, no pós pandemia Covid-19, face às marcas</p>	<p>Responda a todas as questões com base na marca eleita. Por favor, indique o quanto concorda ou discorda com as seguintes afirmações, utilizando uma escala de 1-5, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo completamente”</p> <p>A resposta da marca à crise da pandemia Covid-19 terá um grande impacto na minha probabilidade de comprar essa marca no futuro.</p> <p>Mesmo que a marca faça o produto que mais gosto, eu não o vou comprar se discordar com a posição da empresa sobre questões relacionadas com a pandemia Covid-19.</p> <p>Comprei a marca pela primeira vez, uma vez que me identifiquei com a sua posição sobre o combate à pandemia Covid-19.</p> <p>Se uma marca oferecer um produto ao melhor preço, vou optar por essa marca, mesmo se eu discordar com a posição da mesma sobre questões relacionadas com a pandemia Covid-19.</p> <p>As minhas futuras decisões de compra vão ser influenciadas pela forma como a marca respondeu à pandemia Covid-19.</p>	<p>Edelman Trust Barometer (2020)</p>
--	---	---------------------------------------

Tabela 4: Questões inquérito por questionário

4.1.3.1. Pré-Teste

De acordo com Carmo e Ferreira (2008), depois de redigida a primeira versão do inquérito por questionário, é indispensável avaliar a sua aplicabilidade junto do público-alvo. Por esta razão, após a elaboração do primeiro esboço do questionário, o mesmo foi sujeito a um pré-teste, com o objetivo de detetar possíveis erros de interpretação ou perguntas dúbias. Para tal, o pré-teste foi realizado a 7 indivíduos, de ambos os sexos e com diferentes faixas etárias, sendo que a todos foi solicitada uma avaliação sincera no que respeita à duração da resposta do inquérito por questionário e à clareza das questões efetuadas. Posteriormente às avaliações feitas, foi reformulada a introdução do questionário, de forma a tornar o objetivo do mesmo mais claro, e foram corrigidos pequenos pormenores na linguagem utilizada, que auxiliaram a uma melhor compreensão do questionário.

5. ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

5.1. Dados Qualitativos – Metodologia Delphi: Ronda 1

De forma a organizar a análise das entrevistas feitas ao painel de especialistas, dividiu-se a análise das respostas dos mesmos em 5 grupos, sendo eles:

Grupo 1: Perceção da adaptação da comunicação das marcas à pandemia Covid-19 e quais marcas foram um exemplo desse processo de adaptação

No que concerne a perceção da adaptação da comunicação das marcas à pandemia Covid-19, foi praticamente unânime o reconhecimento deste tipo de adaptação por parte das marcas (“Grande parte das marcas adaptou a sua comunicação à Pandemia...”, “Sim, as marcas fizeram um processo de adaptação à pandemia.”). Apenas o especialista 6 nega ter detetado este tipo de estratégia por parte das marcas durante a pandemia. Relativamente às marcas que os especialistas consideram ser um exemplo no processo de adaptação das estratégias de comunicação à pandemia, as marcas referidas foram marcas de operadoras de telecomunicação, como Vodafone, NOS e MEO; marcas de cerveja e bebidas alcoólicas, como Super Bock, Sagres, Corona e Licor Beirão; marcas do setor automóvel, como Toyota, Audi, Lexus, Hyundai e Honda; marcas de hipermercados, como Continente; marcas de produtos alimentares, como o McDonald’s e a Coca-Cola; marcas de vestuário, como a Nike, e marcas de seguradoras.

Categoria	Subcategoria	Unidade de sentido	Quantificação/Número de ocorrências
Perceção da adaptação da comunicação das marcas à pandemia	Perceção	“Grande parte das marcas adaptou a sua comunicação à pandemia...” “Sim, as marcas fizeram um processo de adaptação à pandemia.” “Algumas, sim.” “Sim.” “Sim.”	5

	Não perceção	“Não”	1
Marcas exemplo dessa adaptação	Setor automóvel	“Audi” “Toyota” “Lexus” “Hyundai” “Honda”	1
	Operadoras de telecomunicações	“Vodafone” “NOS” “MEO”	2
	Cerveja e bebidas alcoólicas	“Super Bock” “Sagres” “Licor Beirão” “Corona”	2
	Super e hipermercados	“Continente”	1
	Vestuário	“Nike”	1
	Setor alimentar	“Coca-Cola” “McDonald’s”	1
	Sem marca	“Não lembro”	1

Tabela 5: Análise de conteúdo adaptação das estratégias de comunicação e marcas – ronda 1

Grupo 2: Estratégias de comunicação (objetivo e tipo de comunicação mais eficaz)

No que diz respeito aos principais objetivos da adaptação das estratégias de comunicação das marcas, segundo os especialistas, estes são apelar ao lado emocional dos consumidores (“Apelar ao lado emocional dos clientes.”); mostrar que a marca está solidária com todos os consumidores (“Mostrar solidariedade, suporte e permanência durante o processo.”); incentivar e consciencializar os consumidores para a necessidade do isolamento social voluntário (“... adaptaram a sua imagem visual para consciencializar para a necessidade de distanciamento social...”); transmitir confiança, suporte e apoio aos consumidores (“Transmitir suporte, confiança...”); manter a relação com os clientes (“O principal objetivo desta comunicação é manter a relação/contacto com clientes...”) e reforçar os valores da marca (“Reforço dos valores da marca.”). Em relação aos tipos de comunicação que os especialistas consideram ser mais eficazes durante a pandemia, estes são a comunicação institucional (“Comunicação mais institucional e menos Produtos/Serviços.”); a comunicação com mensagens que transmitem empatia com os consumidores (“Demonstrar empatia com o target.”, “Comunicação com suporte

de escuta ativa do público-alvo, toda aquela que tem como fundamento os desejos e as dores destes...”); a comunicação mais interativa com o consumidor (mais imagens, mais vídeos e menos texto) (“... adaptar a comunicação a nível de formato. Por exemplo: menos texto e mais imagens que “falem” algo ou vídeos.”) e que incentive o consumidor a adotar comportamentos que ajudem a travar a propagação da Covid-19 (“... criar nesses meios formas de mobilizar as pessoas.”); a comunicação com uma narrativa bastante humanizada (“... mais criativa e com uma narrativa mais humanizada (Storytelling que traga significância à mensagem).”) e a comunicação aliada ao propósito da marca (“Comunicação aliada ao propósito da marca e ao momento atual.”).

Categoria	Subcategoria	Unidade de sentido	Quantificação/Número de ocorrências
Objetivo de comunicação	Emocional	“Apelar ao lado emocional dos clientes.”	1
	Solidariedade	“Mostrar solidariedade, suporte...”	1
	Incentivar ao isolamento social voluntário	“...adaptaram a sua imagem visual para consciencializar para a necessidade de distanciamento social...”	1
	Transmitir confiança, suporte e apoio aos consumidores	“Suporte, confiança...” “...o principal objetivo de comunicação é a confiança...”	3
	Valores da marca	“Reforço dos valores da marca...”	1
	Manter a relação com os clientes	“O principal objetivo desta comunicação é manter a relação/contacto com os clientes...”	1
Tipo de comunicação	Institucional	“...comunicação mais institucional e menos de produtos/serviços.”	1
	Empática	“Demonstrar empatia com o target.”	2

		“Comunicação com suporte de escuta ativa do público alvo (...) que tem como fundamento os desejos e as dores destes.”	
	Interativa	“...menos textos e mais imagens que “falem” algo ou vídeos.”	1
	Humanizada	“...e com uma narrativa mais humanizada (storytelling que traga mais significância à mensagem).”	1
	Propósito da marca em situação pandémica	“Comunicação aliada ao propósito da marca no momento atual.”	1

Tabela 6: Análise de conteúdo objetivos e tipologias de comunicação – ronda 1

Grupo 3: Impacto da adaptação da comunicação ao contexto de pandemia Covid-19 no comportamento do consumidor

Quanto ao impacto da adaptação da comunicação da marca ao contexto de pandemia Covid-19 no comportamento do consumidor, de acordo com os especialistas, os consumidores ficarão bastante sensibilizados com as ações das marcas, irão sentir-se mais próximos das marcas e irão identificar-se com as mesmas (“Os que estão conscientes dessa comunicação ficam sensibilizados...”, “Os consumidores irão sentir-se mais próximos e irão identificar-se mais com a marca”), o que poderá traduzir-se num retorno monetário (“Muito positiva e o retorno do investimento nessas campanhas está seguramente assegurado.”, “... qualquer adaptação que tenha como base esta premissa, terá um alto impacto no hábito de consumo.”).

Categoria	Subcategoria	Unidade de sentido	Quantificação/Número de ocorrências
Impacto no comportamento do consumidor	Compensação monetária	“...o retorno do investimento nessas campanhas está seguramente assegurado.” “...terá um alto impacto no hábito de consumo.”	2
	Maior sensibilização	“Os consumidores que estão conscientes dessa comunicação ficam sensibilizados...”	1
	Maior proximidade e identificação	“...irão sentir-se mais próximos e irão identificar-se mais com as marcas.” “(...) apoiando-se no seu conhecimento sobre as marcas...”	2

Tabela 7: Análise de conteúdo impacto no comportamento do consumidor – ronda 1

Grupo 4: Impacto da adaptação da comunicação ao contexto de pandemia Covid-19 no envolvimento do consumidor com a marca

No que toca ao impacto da adaptação da comunicação da marca ao contexto de pandemia Covid-19 no envolvimento do consumidor com a mesma, em concordância com os especialistas, os consumidores irão desenvolver relações emocionais e leais com as marcas (“...criam uma relação cada vez mais emocional com o consumidor.”, “...criam relações leais com a marca.”), o que irá resultar numa conversão de consumidores para clientes da marca (“...os consumidores irão converter-se em clientes.”).

Categoria	Subcategoria	Unidade de sentido	Quantificação/Número de ocorrências
Impacto no envolvimento do consumidor com a marca	Relação emocional	“...criam uma relação cada vez mais emocional com o consumidor.” “...o objetivo das marcas ao comunicarem o seu lado “humano” é criarem uma relação	2

		cada vez mais emocional com o consumidor.”	
	Conversão	“... os consumidores convertem-se em clientes.”	1
	Positivo	“Considero que o impacto é positivo. É importante que as pessoas se sintam envolvidas/identificadas com as marcas.”	1
	Lealdade	“...relações leais com a marca.”	1

Tabela 8: Análise de conteúdo impacto no envolvimento do consumidor – ronda 1

Grupo 5: Impacto da adaptação da comunicação na intenção de compra no pós pandemia Covid-19

Por fim, no que respeita ao impacto da adaptação da comunicação na intenção de compra no pós pandemia Covid-19, de acordo com os especialistas, a adaptação das estratégias de comunicação à pandemia Covid-19 irá resultar em benefícios. Tais benefícios poderão passar pelo aumento do consumo da marca ou por uma maior notoriedade da mesma e por um maior envolvimento e relação emocional e afetiva do consumidor com a marca. Contudo, o especialista 2 considera que a adaptação das estratégias de comunicação à pandemia Covid-19 não irá ter qualquer impacto na intenção de compra do consumidor no pós pandemia, uma vez que considera que tal só acontecerá caso as marcas mantenham doravante a componente humanitária e não apenas em contexto pandémico (“As alterações de fundo pressupõem ações de continuidade e de fundo em termos de comunicação, não apenas fruto do momento.”).

Categoria	Subcategoria	Unidade de sentido	Quantificação/Número de ocorrências
Impacto na intenção de compra pós pandemia	Com impacto	“As marcas (...) irão seguramente colher os benefícios da relação que criaram com o consumidor numa fase menos positiva das suas vidas porque (...) a emoção leva à ação...”	5

		<p>“... “boom” do consumo que está reprimido.”</p> <p>“... a manter a marca na intenção de compra.”</p> <p>“Tem potenciado a compra...”</p> <p>“...reforço da sua presença junto dos consumidores.”</p>	
	Sem impacto	<p>“Sou cética na alteração de compra pela simpatia gerada pela marca por um esforço de comunicação neste contexto, que podemos considerar apenas fruto do “momento”.”</p>	1

Tabela 9: Análise de conteúdo impacto na intenção de compra – ronda 1

5.2. Dados Qualitativos - Metodologia Delphi: Ronda 2

Concluída a primeira ronda, foram enviados aos especialistas os dados obtidos na ronda 1 e, após análise dos mesmos, alguns dos especialistas acrescentaram algumas informações relevantes. À semelhança da análise da ronda 1, a análise da ronda 2 também está organizada grupo a grupo.

No **grupo 1 “Perceção da adaptação da comunicação das marcas à pandemia Covid-19 e que marcas foram um exemplo desse processo de adaptação”**, na opinião do especialista 5, as marcas adaptaram-se de forma rápida e criativa à situação pandémica (“As marcas de um modo geral (...) adaptaram-se rápida e criativamente à situação pandémica.”).

Categoria	Subcategoria	Unidade de sentido	Quantificação/Número de ocorrências
Adaptação das estratégias de comunicação à pandemia	Criatividade	“...as marcas (...) adaptaram-se rápida e criativamente à situação pandémica.”	1

Tabela 10: Análise de conteúdo adaptação das estratégias de comunicação – ronda 2

Relativamente ao **grupo 2 “Estratégias de comunicação (objetivo e tipo de comunicação mais eficaz)”**, em conformidade com o mesmo especialista, para além dos referidos objetivos de comunicação das marcas, as mesmas também evidenciaram sempre na sua comunicação a segurança dos consumidores (“Acrescento o facto de as marcas evidenciarem sempre a segurança.”). Segundo o especialista 6, o tipo de comunicação mais eficaz durante a pandemia Covid-19 consiste na personalização da comunicação em formato digital, para melhorar a confiança do consumidor nas marcas. Uma vez que atualmente vivemos perante um futuro muito incerto, não é possível prever se acontecimentos desta natureza se poderão repetir e, por essa razão, é importante manter a comunicação digital sempre disponível e inovadora (“...a personalização e experiência da comunicação em formato digital, para mim, faz todo o sentido, para melhorar a confiança nas marcas. Principalmente, quando não temos mais a certeza de por quanto tempo estaremos com as opções físicas abertas aos consumidores, ou apenas o canal digital.”).

Categoria	Subcategoria	Unidade de sentido	Quantificação/Número de ocorrências
Objetivo de comunicação	Segurança	“...das marcas evidenciarem sempre a segurança.”	1
Tipo de comunicação	Personalizada	“...a personalização e experiência da comunicação em formato digital (...) faz todo o sentido para melhorar a confiança nas marcas.”	1

Tabela 11: Análise de conteúdo objetivos e tipologia de comunicação – ronda 2

No que se refere ao **grupo 3 “Impacto da adaptação da comunicação ao contexto de pandemia Covid-19 no comportamento do consumidor”**, de acordo com o especialista 5, a perceção pelos consumidores do esforço das marcas em se adaptarem à pandemia Covid-19 e em acompanharem os esforços dos consumidores como seres humanos numa situação pandémica nunca antes vivida

irá tornar os consumidores mais seletivos das marcas que optam comprar (“Penso que as estratégias aproximam as marcas dos consumidores, contudo estes tornaram-se mais seletivos.”).

Categoria	Subcategoria	Unidade de sentido	Quantificação/Número de ocorrências
Impacto no comportamento do consumidor	Aproximação	“Penso que as estratégias aproximaram as marcas dos consumidores...”	1

Tabela 12: Análise de conteúdo impacto no comportamento do consumidor – ronda 2

No que concerne ao **grupo 4 “Impacto da adaptação da comunicação ao contexto de pandemia Covid-19 no envolvimento do consumidor com a marca”**, segundo o especialista 5, para que a lealdade e relação emocional entre o consumidor e a marca perdure no tempo, a marca deve continuar a inovar no pós pandemia Covid-19 (“O consumidor envolveu-se, mas está cansado e as marcas devem continuar a inovar sempre.”).

Categoria	Subcategoria	Unidade de sentido	Quantificação/Número de ocorrências
Impacto no envolvimento do consumidor com a marca	Com impacto	“...o consumidor envolveu-se, mas (...) as marcas devem continuar a inovar sempre.”	1

Tabela 13: Análise de conteúdo impacto no envolvimento do consumidor – ronda 2

Por fim, no que diz respeito ao **grupo 5 “Impacto da adaptação da comunicação na intenção de compra no pós pandemia Covid-19”**, em concordância com o especialista 5, os consumidores estarão ansiosos por consumir (“...os consumidores estarão ávidos por consumir e sair. Já falamos nos loucos anos 20, talvez 22 do séc XXI.”). Contudo, de forma a fomentar a intenção de compra no pós pandemia Covid-19, as marcas devem também no pós pandemia manter presente na sua comunicação o seu propósito, o objetivo da sua comunicação e, essencialmente, a transparência, de forma a continuar a captar a atenção do consumidor (“As marcas têm de continuar a captar a atenção do consumidor, mantendo presente o propósito, o objetivo da comunicação e acima de tudo a transparência.”).

Categoria	Subcategoria	Unidade de sentido	Quantificação/Número de ocorrências
Impacto na intenção de compra pós pandemia	Com impacto	<p>“... OS consumidores estarão ávidos, por sair e consumir.”</p> <p>“... as marcas têm de continuar a captar a atenção do consumidor, mantendo presente o propósito, o objetivo da comunicação e acima de tudo a transparência, para alimentar a intenção de compra dos consumidores.”</p>	2

Tabela 14: Análise de conteúdo impacto na intenção de compra no pós pandemia – ronda 2

5.3. Dados Quantitativos – Inquérito por Questionário

5.3.2. Caracterização da amostra

A população do Inquérito por Questionário contempla os consumidores portugueses, tanto do sexo feminino como masculino, em idade adulta (maiores de 18 anos). No que concerne à amostra, esta é não probabilística, bola de neve e é composta por 415 inquiridos.

Uma vez que alguns dos inquiridos (197) responderam “Não” à questão “Identifica alguma marca que tenha adaptado a sua estratégia de comunicação à pandemia Covid-19?”, estas respostas não foram consideradas. Assim sendo, a presente dissertação analisa apenas as repostas dos inquiridos que responderam “Sim” à questão supracitada e, por essa razão, das 415 respostas, apenas 218 serão analisadas.

Os dados sociodemográficos dos participantes estão presentes na tabela 15. Desta forma, é possível aferir que 71% dos 218 inquiridos são do sexo feminino e 29% são do sexo masculino e a maioria dos inquiridos tem idades compreendidas entre os 18-24 anos (41%), seguindo-se a faixa etária dos 45-54 anos (21%).

Contudo, a diferença percentual entre estas duas faixas etárias é de 20%, sendo bastante acentuada. Através da análise da tabela, é possível constatar que 58% dos inquiridos são solteiros. No que concerne à escolaridade e à situação profissional, é possível constatar que metade dos inquiridos (50%) tem o ensino superior como grau de escolaridade e que 49% dos mesmos é trabalhador por conta de outrem.

Sexo	Frequência (n)	Percentagem (%)
Feminino	154	71%
Masculino	64	29%
Total	218	100%
Idade	Frequência (n)	Percentagem (%)
18-24	90	41%
25-34	37	17%
35-44	22	10%
45-54	45	21%
55-64	17	8%
>65	7	3%
Total	218	100%
Estado civil	Frequência (n)	Percentagem (%)
Solteiro(a)	126	58%
Casado(a)/União de facto	76	35%
Divorciado(a)	15	7%
Viúvo(a)	1	0%
Total	218	100%
Escolaridade	Frequência (n)	Percentagem (%)
Ensino Básico	4	2%
Ensino Secundário	55	25%
Ensino Superior	109	50%
Mestrado	46	21%
Doutoramento	4	2%
Total	218	100%
Situação profissional	Frequência (n)	Percentagem (%)
Trabalhador por conta de outrem	106	49%
Estudante	52	23,9%
Trabalhador por conta própria	19	8,7%
Trabalhador-Estudante	16	7,3%
Desempregado	17	7,8%
Reformado	8	3,7%
Total	218	100%

Tabela 15: Caraterização da amostra

5.3.3. Validação de escalas

Com o intuito de avaliar a qualidade de todas as escalas utilizadas na recolha de dados quantitativos e de resumir as diversas variáveis utilizadas no estudo num conjunto de menor dimensões com uma perda mínima de informação, agrupou-se os itens das variáveis em fatores, recorrendo-se à análise fatorial. De seguida, foi efetuada a análise das comunalidades, que analisa a variância total da variável, explicada pelos fatores comuns.

5.3.3.1. Tipologia de adaptação das estratégias de comunicação à pandemia Covid-19

Para validar a escala utilizada na variável independente (tipologia de adaptação das estratégias de comunicação das marcas à pandemia Covid-19), foi efetuado o teste KMO e o teste de esfericidade de Bartlett com todos os itens que avaliam a adaptação das marcas à pandemia Covid-19, através das suas estratégias de comunicação organizacional. Desta forma, é possível verificar que existem condições para se avançar para a análise fatorial e que existe uma boa correlação entre os itens, uma vez que o valor de KMO é de 0,853 e o teste de esfericidade de Bartlett obteve um nível de significância inferior a 0,05 (Sig = 0,000) (Tabela 16).

Adaptação das estratégias de comunicação das marcas à pandemia Covid-19	
KMO	,853
Bartlett	,000

Tabela 16: Teste KMO e Bartlett – adaptação das estratégias de comunicação

Através da análise da tabela 17, é possível constatar que só existe um fator, o fator 1 ($alpha = 0,833$), que é composto pelos 7 itens associados à adaptação das estratégias de comunicação à pandemia Covid-19. Isto significa que, todos os itens utilizados avaliam a mesma tipologia de comunicação. Contudo, uma vez que só são considerados os valores das comunalidades superiores a 0,5000, nem todos os itens têm uma relação forte entre si, como é o caso do Q4 (Adaptou a sua comunicação com mensagens de gratidão aos profissionais de saúde que estão na linha da frente de combate à pandemia Covid-19). Uma vez que não foram validados todos os fatores, torna-se necessário repetir as análises.

Item	Comunalidades	Média	Desvio-padrão	F1
Q3	0,501	4,29	0,822	0,708
Q4	0,241	3,87	1,150	0,491
Q5	0,554	4,23	0,872	0,745
Q6	0,617	4,39	0,841	0,785
Q7	0,637	4,31	0,781	0,798
Q8	0,602	4,25	0,811	0,776
Q9	0,548	3,88	1,084	0,740
Valor próprio				3,701
Variância explicada				52,877%
Alpha				0,833

Tabela 17: Análise fatorial adaptação das estratégias de comunicação

Na segunda análise fatorial foi retirado o item Q4. Contudo, nesta análise, os valores das comunalidades revelaram ser necessário extrair mais um item, desta vez o Q3 (Adaptou a sua comunicação com mensagens de empatia e força a todos os consumidores que, de uma maneira ou outra, estão a ser afetados pela pandemia Covid-19), uma vez que também obteve um valor inferior a 0,5000 (0,480). Por esta razão, é necessário realizar uma terceira análise. Esta análise revela, também, que se mantem a existência de um único fator (fator 1) com um valor *alpha* de 0,854. Desta forma, todos os itens avaliam a mesma tipologia de comunicação (Tabela 18).

Item	Comunalidades	Média	Desvio-padrão	F1
Q3	0,480	4,29	0,822	0,693
Q5	0,579	4,23	0,872	0,761

Q6	0,621	4,39	0,841	0,788
Q7	0,619	4,31	0,781	0,787
Q8	0,639	4,25	0,811	0,799
Q9	0,576	3,88	1,084	0,759
Valor próprio				3,514
Variância explicada				58,567%
Alpha				0,854

Tabela 18: Análise fatorial adaptação das estratégias de comunicação (2ª análise)

Por fim, na terceira análise fatorial foi retirado o item Q3. Através dos valores das comunalidades, é possível inferir que os restantes itens são válidos, já que todos apresentam valores superiores a 0,5000. À semelhança das análises posteriores, também é possível concluir que todos os itens compõem o fator 1 ($\alpha = 0,843$), o que significa que os mesmos avaliam todos a mesma tipologia de comunicação (Tabela 19).

Item	Comunalidades	Média	Desvio-padrão	F1
Q5	0,586	4,23	0,872	0,766
Q6	0,639	4,39	0,841	0,799
Q7	0,649	4,31	0,781	0,805
Q8	0,641	4,25	0,811	0,801
Q9	0,602	3,88	1,084	0,776
Valor próprio				3,117
Variância explicada				62,336%

Alpha	0,843
-------	-------

Tabela 19: Análise fatorial adaptação das estratégias de comunicação (3ª análise)

5.3.3.2. Comportamento do consumidor face à marca

Também para validar a escala utilizada na variável do comportamento do consumidor, em primeira instância, foi realizado o teste KMO e o teste de esfericidade de Bartlett com todos os itens que avaliam o comportamento do consumidor face a uma marca que adaptou as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19. Através da análise da tabela 20, é possível verificar que existem condições para se avançar para a análise fatorial e que existe uma boa correlação entre os itens, uma vez que o valor de KMO é de 0,691 e o teste de esfericidade de Bartlett obteve um nível de significância inferior a 0,05 (Sig = 0,000).

Comportamento do consumidor face a uma marca que adaptou as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19	
KMO	,691
Bartlett	,000

Tabela 20: Teste KMO e Bartlett – comportamento do consumidor

Através da análise da tabela 21, é possível constatar que só existe um fator, o fator 1 ($alpha = 0,770$) que é composto pelos 3 itens associados ao comportamento do consumidor face a uma marca, tendo como base a adaptação das estratégias de comunicação da mesma à pandemia Covid-19. A tabela abaixo mostra também que todos os itens são considerados, já que apresentam valores nas comunalidades superiores a 0,5000.

Item	Comunalidades	Média	Desvio-padrão	F1
Q10	0,676	3,28	1,218	0,822
Q11	0,731	2,68	1,353	0,855
Q12	0,651	2,70	1,377	0,807
Valor próprio				2,056
Variância explicada				68,622%
Alpha				0,770

Tabela 21: Análise fatorial comportamento do consumidor

5.3.3.3. Envolvimento do consumidor com a marca

A escala utilizada para avaliar o envolvimento do consumidor foi validada, inicialmente, com o teste KMO e o teste de esfericidade de Bartlett, com todos os itens que avaliam o envolvimento do consumidor com uma marca que adaptou as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19. Pela análise da tabela 22, verifica-se que existem condições para se avançar para a análise fatorial e que existe uma boa correlação entre os itens, uma vez que o valor de KMO é de 0,691 e o teste de esfericidade de Bartlett obteve um nível de significância inferior a 0,05 (Sig = 0,000).

Envolvimento do consumidor com uma marca que adaptou as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19	
KMO	,935
Bartlett	,000

Tabela 22: Teste KMO e Bartlett – envolvimento do consumidor

Analisando a tabela 23, é possível inferir que o fator 1 ($alpha = 0,952$) é composto por 8 itens associados à defesa da marca pelo consumidor com base na adaptação das estratégias de comunicação da mesma à pandemia Covid-19, já o fator 2 ($alpha = 0,929$) é composto por 6 itens associados ao envolvimento dos consumidores com o conteúdo de uma marca nas redes sociais, tendo como base a adaptação das estratégias de comunicação da mesma à pandemia Covid-19. Todos

os itens de ambos os fatores foram considerados, visto que o valor das comunalidades é superior a 0,5000.

Item	Comunalidades	Média	Desvio-padrão	F1	F2
Q13	0,832	2,45	1,494		0,832
Q14	0,777	3,02	1,646		0,777
Q15	0,884	2,22	1,451		0,884
Q16	0,742	2,02	1,327		0,742
Q17	0,763	2,78	1,658		0,763
Q18	0,842	1,99	1,330		0,842
Q19	0,475	3,15	1,347	0,643	
Q20	0,272	3,79	1,226	0,837	
Q21	0,358	3,55	1,288	0,813	
Q22	0,324	3,43	1,236	0,837	
Q23	0,217	3,69	1,166	0,881	
Q24	0,247	3,62	1,209	0,861	
Q25	0,320	3,74	1,199	0,831	
Q26	0,429	3,45	1,233	0,703	
Valor próprio				8,807	1,756
Variância explicada				62,909%	12,541%
Alpha				0,952	0,929

Tabela 23: Análise fatorial envolvimento do consumidor

5.3.3.4. **Intenção de compra do consumidor, no pós pandemia, face à marca**

Com o propósito de validar a escala utilizada para avaliar a intenção de compra do consumidor, recorreu-se primeiramente ao teste KMO e ao teste de esfericidade de Bartlett, com todos os itens que avaliam a intenção de compra do consumidor, no pós pandemia, face a uma marca que adaptou as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19. O teste KMO obteve um valor de 0,777 e o teste de esfericidade de Bartlett obteve um nível de significância inferior a 0,05 (Sig = 0,000). Portanto, verificam-se condições para se avançar para a análise fatorial e conclui-se que existe uma boa correlação entre os itens (Tabela 24).

Intenção de compra do consumidor, no pós pandemia, face a uma marca que adaptou as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19	
KMO	,777
Bartlett	,000

Tabela 24: Teste KMO e Bartlett – intenção de compra

Mediante a análise da tabela 25, é possível concluir que, à semelhança do envolvimento do consumidor com a marca, também na intenção de compra no pós pandemia são considerados todos os itens e estes estão divididos em dois fatores: o fator 1 ($\alpha = 0,862$), que é composto por 4 itens associados à probabilidade de compra de uma marca com base na adaptação das estratégias de comunicação da mesma à pandemia Covid-19, e o fator 2, que é composto por apenas 1 item associado à rejeição de uma marca por parte dos consumidores, com base na falta de adaptação das estratégias de comunicação da mesma à pandemia Covid-19.

Item	Comunalidades	Média	Desvio-padrão	F1	F2
Q27	0,723	3,33	1,296	0,847	
Q28	0,677	2,96	1,291	0,814	
Q29	0,726	2,28	1,407	0,785	
Q31	0,959	2,97	1,288	0,907	
Q30	0,823	3,03	1,321		0,979
Valor próprio				2,862	1,046
Variância explicada				57,242%	20,919%
Alpha				0,862	

Tabela 25: Análise fatorial intenção de compra

5.3.4. Validação das hipóteses

Com base nos resultados da análise fatorial, foram criados novos construtos, considerando o peso relativo dos itens nos fatores.

Para validar as hipóteses, recorreu-se à regressão linear simples. A variável independente utilizada é sempre a tipologia de adaptação das estratégias de comunicação à pandemia Covid-19, que tem como variável dependente o comportamento do consumidor face a uma marca que adaptou as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19, o envolvimento do consumidor com a marca que adaptou as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19 e a intenção de compra do consumidor, no pós pandemia, face a uma marca que adaptou as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19. Cada uma das variáveis dependentes é analisada individualmente com a variável independente.

Hipótese 1: A tipologia de adaptação das estratégias de comunicação das marcas tem um impacto positivo no comportamento do consumidor face às marcas

Através da análise das tabelas 26 e 27, é possível inferir que 8,3% da variação do comportamento do consumidor é explicada pela adaptação das estratégias de comunicação à pandemia Covid-19 ($R^2 = 0,083$). Apesar de a capacidade explicativa do modelo ser baixa ($R = 0,288$), este tem significado estatístico ($Sig = 0,000$). Assim sendo, é possível afirmar que a adaptação das estratégias de comunicação à pandemia Covid-19 influencia positivamente o comportamento dos consumidores face às marcas que adaptaram as suas estratégias de comunicação organizacional à pandemia, o que valida a hipótese 1.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,288	,083	,078	1,03677

Tabela 26: Resumo do modelo comportamento do consumidor

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro Erro	Beta	T	Sig.
1 (Constante)	,890	,451		1,971	,050
Adaptação das estratégias de comunicação à pandemia Covid-19	,466	,106	,288	4,413	0,000

Tabela 27: Coeficientes comportamento do consumidor

Hipótese 2: A tipologia de adaptação das estratégias de comunicação das marcas tem um impacto positivo no envolvimento do consumidor com as marcas

Atendendo aos resultados apresentados nas tabelas 28 e 29, é possível concluir que 12,8% da variação do envolvimento do consumidor é explicada pela adaptação das estratégias de comunicação à pandemia Covid-19 ($R^2 = 0,128$). Embora a capacidade explicativa do modelo seja baixa ($R = 0,358$), o mesmo tem significado estatístico ($Sig = 0,000$). Assim sendo, é possível afirmar que a adaptação das estratégias de comunicação à pandemia Covid-19 influencia positivamente o envolvimento dos consumidores com as marcas que adaptaram as suas estratégias de comunicação organizacional à pandemia, validando a hipótese 2.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,358	,128	,124	1,00183

Tabela 28: Resumo do modelo envolvimento do consumidor

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro Erro	Beta	T	Sig.
1 (Constante)	,547	,436		1,253	,211
Adaptação das estratégias de comunicação à pandemia Covid-19	,575	,102	,358	5,638	0,000

Tabela 29: Coeficientes envolvimento do consumidor

Hipótese 3: A tipologia de adaptação das estratégias de comunicação das marcas tem um impacto positivo na intenção de compra do consumidor, no pós pandemia, face às marcas

No que concerne a hipótese 3, considerando as tabelas 30 e 31, é possível concluir que 5,7% da variação da intenção de compra no pós pandemia é explicada pela adaptação das estratégias de comunicação à pandemia Covid-19 ($R^2 = 0,057$). Não obstante a capacidade explicativa do modelo ser baixa ($R = 0,239$), verifica-se que o mesmo tem significado estatístico ($Sig = 0,000$). Assim sendo, é possível afirmar que a adaptação das estratégias de comunicação à pandemia Covid-19 influencia positivamente a intenção de compra dos consumidores, no pós pandemia, face às marcas que adaptaram as suas estratégias de comunicação organizacional à pandemia, validando assim a hipótese 3.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,239	,057	,053	,87422

Tabela 30: Resumo do modelo intenção de compra

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro Erro	Beta	T	Sig.
1 (Constante)	1,569	,381		4,123	,819
Adaptação das estratégias de comunicação à pandemia Covid-19	,322	,089	,239	3,616	0,000

Tabela 31: Coeficientes intenção de compra

Em suma, é possível afirmar que as três hipóteses propostas no presente estudo, no modelo de análise, são válidas.

5.3.5. Diferenças na percepção das estratégias de comunicação em função do setor

De forma a facilitar a análise e tratamento dos dados, as marcas indicadas pelos inquiridos, como sendo um exemplo da adaptação das estratégias de comunicação à pandemia Covid-19, foram agrupadas por setor de atividade. Desta maneira, as marcas foram divididas em 14 setores, sendo eles: marcas de operadoras de telecomunicações; marcas de cerveja; marcas de hiper e supermercados; marcas de automóvel; marcas de vestuário e calçado; marcas de cosmética; marcas de bebidas não alcoólicas e alimentação; marcas de produtos eletrónicos; marcas de bebidas alcoólicas; marcas de bancos; marcas de seguradoras; marcas de redes sociais; marcas de livrarias e outras marcas.

Através do Teste Anova relativo às marcas agrupadas (tabela 32), é possível constatar que não se verificam diferenças de média estatisticamente significativas em todos os grupos de marcas, uma vez que o P Value é superior a 0,05 Sig = 0,063). Por essa razão, é possível concluir que não se verifica uma discriminação em relação à marca indicada pelos consumidores como sendo um exemplo de marca que adaptou as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19.

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	S
Entre Grupos	8,475	12	,706	1,732	,063
Nos Grupos	73,409	180	,408		
Total	81,884	192			

Tabela 32: Teste Anova marcas agrupadas

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Concluída a análise e tratamento dos dados qualitativos e quantitativos deste estudo, é pertinente explorar os resultados obtidos sustentados na revisão da literatura previamente apresentada. Como foi referido anteriormente, a presente dissertação trata um tema pioneiro, pois todos os dados obtidos na revisão da literatura são pressupostos dos autores, e não resultados de estudos efetuados pelos mesmos.

6.1. Dados qualitativos

Assim como a análise e tratamento dos dados qualitativos foi estruturada por grupos, a discussão dos resultados também será organizada na mesma sequência.

Grupo 1: Perceção da adaptação da comunicação das marcas à pandemia Covid-19 e que marcas foram um exemplo desse processo de adaptação

No que concerne a perceção da adaptação da comunicação das marcas à pandemia Covid-19, 5 dos 6 especialistas entrevistados afirmaram ter-se apercebido deste tipo de comunicação por parte das marcas e consideram que a resposta das marcas à pandemia causada pela Covid-19 foi criativa e rápida. A opinião dos especialistas corrobora com as opiniões dos autores referidos na revisão da literatura, uma vez que estes afirmam que, com o início da propagação do novo coronavírus, as marcas viram-se obrigadas a alterar drasticamente as suas estratégias, devido ao isolamento social (He e Harris, 2020), contudo, foram ágeis na criação de novas estratégias (Cankurtaran e Beverland, 2020). Relativamente às marcas que os especialistas consideram ser um exemplo no processo de adaptação das estratégias de comunicação à pandemia, estes destacaram marcas de operadoras de telecomunicações, marcas de automóveis, marcas de cerveja e bebidas alcoólicas, marcas de híper e supermercados, marcas do setor alimentar e marcas de vestuário.

Grupo 2: Estratégias de comunicação (objetivo e tipo de comunicação mais eficaz)

No que diz respeito aos principais objetivos de comunicação das marcas durante a pandemia Covid-19, os especialistas consideram que estes são o apelo ao lado emocional do cliente, a segurança, a solidariedade, o incentivo e consciencialização para a importância e necessidade do isolamento social voluntário, a confiança, a relação com os consumidores e o reforço dos valores da marca. Os objetivos da comunicação, durante a pandemia, apontados pelos especialistas vão de encontro aos objetivos descritos na revisão crítica da literatura, apontados pelos autores citados na mesma, já que estes afirmam que, durante a pandemia, as marcas têm recorrido às campanhas de comunicação que apresentem apelos emocionais (Sobande, 2020), têm recorrido a imagens e mensagens que moldam os valores da marca e determinam a sua identidade (Mogaji, 2020 e Zarco e Cordón, 2020), têm concentrado a sua comunicação em mensagens baseadas em conceitos da conexão humana (Sobande, 2020) e têm recorrido a campanhas de comunicação de marketing social que visam persuadir os consumidores a manter as normas de higiene e segurança e o distanciamento social, de forma a travar a propagação do vírus (Reddy e Gupta, 2020, Ngai et al., 2020 e Pantano et al., 2020).

Quanto ao tipo de comunicação que os especialistas consideram ser mais eficaz durante a pandemia Covid-19, estes são a comunicação institucional, a comunicação com mensagens de empatia, a comunicação interativa e personalizada, a comunicação com uma narrativa humanizada e a comunicação aliada ao propósito da marca no momento atual. Após a análise da literatura de alguns autores, é possível concluir que o tipo de comunicação mais eficaz durante a pandemia consiste na comunicação com mensagens de empatia e força a todos os consumidores que, de uma maneira ou outra, estão a ser afetados pela pandemia (Ward, 2020, Zarco e Cordón, 2020 Beilstein et al., 2020); na comunicação que vise humanizar as marcas (Sobande, 2020); na comunicação concentrada nos consumidores e nas suas necessidades (Beilstein et al., 2020); na comunicação transparente quanto ao compromisso da marca durante a pandemia (Zarco e Cordón, 2020) e na comunicação interativa (com vídeos, vídeos em direto, fotografias e *hashtags*) entre a marca e os consumidores (Ngai et al., 2020). Portanto,

é possível inferir que as opiniões dos autores vão de encontro com as opiniões dos especialistas quanto ao tipo de comunicação mais eficaz durante a pandemia Covid-19.

Grupo 3: Impacto da adaptação da comunicação ao contexto de pandemia Covid-19 no comportamento do consumidor

Relativamente ao impacto, no comportamento do consumidor, da adaptação das estratégias de comunicação ao contexto de pandemia Covid-19, os especialistas concluem que este esforço das marcas em se adaptar à pandemia irá fazer com que os consumidores se sintam sensibilizados com as mesmas, o que resultará em relações de proximidade e identificação com as marcas, o que poderá traduzir-se num retorno monetário para as marcas. Para os especialistas, os consumidores irão também tornar-se mais seletivos com as marcas que optam comprar. As opiniões dos especialistas são confirmadas pelos autores Kirk e Rifkin (2020), Sheth (2020) e Palma-Ruiz et al. (2020). Mediante a análise da literatura dos mesmos, é possível concluir que, caso os consumidores considerem que a resposta estratégica da sua marca preferida à pandemia Covid-19 seja inadequada, irão sentir que não se identificam com a mesma (Palma-Ruiz et al., 2020), o que resultará na predisposição em trocar essa sua marca preferida (Kirk e Rifkin, 2020) por outra marca que tenha expressado o seu compromisso no combate à propagação da Covid-19 (Sheth, 2020 e Palma-Ruiz et al., 2020).

Grupo 4: Impacto da adaptação da comunicação ao contexto de pandemia Covid-19 no envolvimento do consumidor com a marca

Para os especialistas, os consumidores irão desenvolver relações emocionais e leais com as marcas que adaptaram a sua comunicação à pandemia Covid-19, e tais relações irão resultar numa conversão de consumidor para cliente. Contudo, para que estas relações emocionais e leais perdurem no tempo, as marcas devem continuar a inovar durante a pandemia. Estas conclusões foram unânimes ao longo da revisão da literatura. Para os autores, o compromisso de uma marca em adaptar a sua comunicação à pandemia é bastante relevante e valorizado pelos

consumidores, o que irá consolidar as relações de proximidade e lealdade entre os consumidores e a marca (Zarco e Cordón, 2020) e irá fomentar o envolvimento dos consumidores com as marcas, antes e após a normalidade ser restaurada (Pantano et al., 2020). O estilo de comunicação utilizado durante a pandemia Covid-19 pode estimular o lado emocional dos consumidores (Ngai et al., 2020 e Zarco e Cordón, 2020). Por essa razão, as estratégias de comunicação das marcas que apelem à emoção e à gratidão deverão ser mantidas no pós-pandemia, o que irá prolongar o envolvimento do consumidor com a marca (Kirk e Rifkin, 2020).

Mediante a análise das opiniões dos especialistas e das opiniões dos autores, é possível concluir que ambos consideram que a adaptação das estratégias de comunicação das marcas à pandemia Covid-19 impacta positivamente o envolvimento dos consumidores com as mesmas.

Grupo 5: Impacto da adaptação da comunicação na intenção de compra no pós pandemia Covid-19

Por fim, quanto ao impacto da adaptação das estratégias de comunicação à pandemia Covid-19 na intenção de compra do consumidor no pós-pandemia, para os especialistas, o esforço das marcas em adaptar a sua comunicação à pandemia irá resultar em benefícios, tais como o aumento do consumo da marca, o aumento da notoriedade da mesma e um fortalecimento da relação emocional e afetiva dos consumidores com as marcas. Porém, para as marcas continuarem a fomentar a intenção de compra dos consumidores no período pós pandémico, devem manter presente na sua comunicação o seu propósito, o objetivo da sua comunicação e, principalmente, devem manter uma comunicação transparente. Na opinião dos autores citados na revisão da literatura, as respostas das marcas à pandemia irão determinar e influenciar futuras intenções de compra dos consumidores face à marca (Johnstone-Louis et al., 2020 e Kirk e Rifkin, 2020) e futuros níveis de confiança dos consumidores na marca (Johnstone-Louis et al., 2020); irão proteger o reconhecimento da marca e motivar a fidelidade dos consumidores à mesma (Pandya, 2020) e irão reforçar a reputação da mesma na mente dos consumidores (Cankurtaran e Beverland, 2020). As marcas podem contar com a recuperação das

suas vendas, assim que a situação pandémica melhore, caso se tenham adaptado à pandemia (Kim, 2020), uma vez que os consumidores as irão recompensar pelos esforços feitos por estas durante a pandemia, adquirindo os seus produtos e serviços (Sheth, 2020). Assim, é possível prever que, no pós pandemia, os negócios prósperos são aqueles que apresentaram um forte compromisso no combate à pandemia e continuam a implementar estratégias de marketing eficazes, mesmo após a pandemia (He e Harris, 2020).

Após a análise das conclusões retiradas das opiniões dos especialistas e das conclusões retiradas das opiniões dos autores suprarreferidos, é possível inferir que nas avaliações dos especialistas e nas avaliações dos autores, as opiniões, no que concerne ao impacto na intenção de compra dos consumidores no pós pandemia face às marcas que adaptaram as suas estratégias de comunicação, são concordantes.

Em suma, é possível afirmar que as várias opiniões dos especialistas nos 5 grupos são coincidentes com as várias opiniões dos autores descritas ao longo da revisão da literatura.

6.2. Dados quantitativos

A discussão dos resultados dos dados quantitativos está apresentada em função das hipóteses formuladas.

Hipótese 1: A tipologia de adaptação das estratégias de comunicação das marcas tem um impacto positivo no comportamento do consumidor face às marcas

Apesar de a explicação ser fraca (8,3%), a hipótese 1 foi validada, o que corresponde às expectativas criadas durante a elaboração da revisão crítica da literatura. Durante a pandemia causada pela Covid-19, os consumidores revelaram estar mais atentos às marcas e às suas ações e demonstraram ter respostas diferentes, nos seus comportamentos e atitudes, em relação às marcas que adaptaram as suas estratégias à pandemia Covid-19 (Kirk e Rifkin, 2020). Desta forma, os consumidores estão dispostos a proteger as marcas que expressaram o

seu compromisso no combate à propagação da Covid-19, adquirindo os seus produtos e serviços (Sheth, 2020 e Palma-Ruiz et al., 2020) e estão propensos a trocar as suas marcas preferidas, caso considerem que as mesmas não reagiram adequadamente à pandemia Covid-19 (Kirk e Rifkin, 2020).

Após a análise dos pressupostos dos autores referidos, seria expectável que a adaptação das estratégias de comunicação organizacional à pandemia Covid-19 tivesse um impacto positivo no comportamento do consumidor face às marcas, o que foi confirmado com o inquérito por questionário realizado aos consumidores portugueses.

Hipótese 2: A tipologia de adaptação das estratégias de comunicação das marcas tem um impacto positivo no envolvimento do consumidor com as marcas

À semelhança da hipótese anterior, a hipótese 2 também é validada, ainda que a explicação seja fraca (12,8%). Este resultado vai de encontro às conclusões dos pressupostos de vários autores descritos na revisão da literatura.

O compromisso das Organizações em adaptar as suas estratégias de comunicação à situação atual de pandemia é bastante valorizado pelos consumidores. Por esta razão, as estratégias de comunicação, exibidas durante a pandemia, podem resultar no envolvimento dos consumidores com a marca, uma vez que o estilo de comunicação pode estimular o lado emocional dos consumidores, o que irá resultar num fortalecimento das relações entre a marca e os consumidores (Ngai et al., 2020 e Zarco e Cordón, 2020). Durante o confinamento imposto pelo estado de emergência, foram vários os consumidores que se voltaram para as marcas que, durante o período mais crítico da pandemia, refletiram os seus valores pessoais através das estratégias de comunicação implementadas (Karpen e Conduit, 2020). Tais estratégias fomentaram o envolvimento dos consumidores com as marcas, uma vez que os mesmos se sentiram orgulhosos com a adaptação das marcas à pandemia causada pela Covid-19 e criaram uma relação de proximidade com a marca (He e Harris, 2020 e Pantano et al., 2020). Este envolvimento do

consumidor com a marca, desenvolvido durante a pandemia, será mais valorizado e irá manter-se mesmo após a pandemia (He e Harris, 2020).

Mediante a análise das conclusões dos pressupostos dos autores supracitados, confirma-se que as conclusões destes vão de encontro às conclusões retiradas da análise e tratamento de dados do inquérito por questionário, comprovando que a adaptação das estratégias de comunicação das marcas à pandemia Covid-19 têm um impacto positivo no envolvimento do consumidor com as mesmas.

Hipótese 3: A tipologia de adaptação das estratégias de comunicação das marcas tem um impacto positivo na intenção de compra do consumidor, no pós pandemia, face às marcas

Por fim, embora a explicação da terceira e última hipótese também seja fraca (5,7%), esta também foi validada, corroborando com os pressupostos dos vários autores descritos na presente revisão da literatura.

No pós pandemia, as perceções dos consumidores para com as marcas vão ser renovadas (Palma-Ruiz et al., 2020), uma vez que as respostas das marcas à pandemia Covid-19 irão determinar e influenciar futuras intenções de compra dos consumidores para com as marcas no período pós pandémico (Johnstone-Louis et al., 2020 e Kirk e Rifkin, 2020). Assim sendo, a relação que uma marca manteve com os consumidores durante a pandemia irá beneficiá-la ou prejudicá-la no pós pandemia, já que os consumidores irão evitar adquirir produtos/serviços de marcas que não adaptaram as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19 e irão dar preferência aos produtos/serviços das marcas que o fizeram (Sheth, 2020 e Palma-Ruiz et al., 2020).

Com a análise dos resultados dos pressupostos da literatura dos autores suprarreferidos, é possível inferir que estes comprovam as conclusões retiradas da análise e tratamento de dados, validando que a adaptação das estratégias de comunicação das marcas à pandemia Covid-19 tem um impacto positivo na intenção de compra do consumidor, no pós pandemia, face às marcas.

Apesar de em todas as hipóteses serem validadas, o valor da explicação de cada uma é reduzido. Isto pode ser explicado pelo facto de tanto o comportamento do consumidor, como o envolvimento do consumidor, como a intenção de compra do consumidor, serem influenciados por muitos outros fatores, além da adaptação das estratégias de comunicação.

7. CONCLUSÕES

Há mais de um ano que o mundo vive tempos atípicos, que outrora nunca se imaginou viver. A pandemia causada pela Covid-19 veio revolucionar a vida das sociedades impondo novas regras: não ao contacto social físico, não ao abraço, não ao toque. E que implicações tem esta temida pandemia na Gestão de Marketing, mais concretamente, na comunicação organizacional? A elaboração da presente dissertação pretendeu analisar precisamente a forma como a pandemia causada pela Covid-19 veio influenciar a comunicação de marketing e qual o impacto que as novas estratégias de comunicação têm no consumidor. Para tal, foi estipulado no início deste estudo um objetivo geral que guiou a investigação, sendo este “entender o comportamento do consumidor face às marcas que adaptaram as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19”. Para dar resposta a este objetivo geral, foram estipulados quatro objetivos específicos, sendo eles: analisar a alteração no comportamento/atitude do consumidor face às marcas que adaptaram as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19; avaliar o envolvimento entre os consumidores e as marcas que adaptaram as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19; analisar a intenção de compra do consumidor, no pós pandemia, face às marcas que adaptaram as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19, e por fim, compreender o impacto que o tipo de adaptação na comunicação tem no comportamento do consumidor.

Para dar resposta a estes objetivos, primeiramente, tornou-se pertinente desenvolver a componente teórica deste estudo. Como tal, destaca-se o capítulo da revisão crítica da literatura, organizado por temas complementares que permitiram, através da teoria, responder ao objetivo geral proposto no estudo. De facto, por não terem sido identificados estudos que tentassem responder ao tema proposto nesta dissertação, assume-se que as contribuições desta investigação são pioneiras.

Depois de garantido o estado de arte do tema da investigação da presente dissertação, foi elaborado um modelo de análise, com o intuito de organizar, de forma lógica e integradora, as diversas variáveis do tema investigado. Este modelo é totalmente exploratório, uma vez que, como já foi referido, retrata um tema nunca antes estudado, e é sustentado em pressupostos de autores citados na revisão da

literatura. Estes pressupostos deram origem às três hipóteses propostas no modelo de análise, sendo elas: a tipologia de adaptação das estratégias de comunicação das marcas à pandemia Covid-19 tem um impacto positivo no comportamento do consumidor, face às marcas (hipótese 1); a tipologia de adaptação das estratégias de comunicação das marcas à pandemia Covid-19 tem um impacto positivo no envolvimento do consumidor com as marcas (hipótese 2) e a tipologia de adaptação das estratégias de comunicação das marcas à pandemia Covid-19 tem um impacto positivo na intenção de compra do consumidor, no pós pandemia, face às marcas (hipótese 3).

Com o intuito de dar resposta aos objetivos específicos e às hipóteses propostas e de comprovar os pressupostos dos autores relativos ao tema desta investigação, prosseguiu-se com a recolha de dados primários. Para tal, recorreu-se à metodologia Delphi e ao inquérito por questionário.

Mediante a análise e discussão dos resultados, pode-se depreender que tanto as conclusões retiradas da recolha de dados qualitativos como da recolha de dados quantitativos respondem, de forma clara e objetiva, aos objetivos estipulados, confirmam as hipóteses propostas e vão de encontro aos pressupostos dos autores. No que concerne ao impacto da tipologia de adaptação das estratégias de comunicação das marcas à pandemia Covid-19 no comportamento do consumidor face às marcas, apesar dos resultados obtidos no inquérito por questionário revelarem que o impacto não é muito significativo, este é positivo. Com a análise das respostas da entrevista realizada aos especialistas, é possível afirmar que estes também consideram que a adaptação das estratégias de comunicação das marcas à pandemia Covid-19 tem um impacto positivo no comportamento do consumidor, essencialmente ao nível da identificação e proximidade do consumidor com a marca. Assim sendo, conclui-se que os resultados extraídos das duas recolhas de dados coincidem, confirmam a hipótese 1, respondem ao objetivo 1 e confirmam os pressupostos dos autores Kirk e Rifkin (2020), Palma-Ruiz et al. (2020) e Sheth (2020). No que respeita ao impacto no envolvimento do consumidor com as marcas que adaptaram as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19, os resultados obtidos na recolha de dados quantitativos revelam que este, ainda que seja pouco significativo, é positivo. As conclusões retiradas da metodologia Delphi

corroboram com as conclusões retiradas do inquérito por questionário, já que os especialistas entrevistados consideram que a adaptação das estratégias de comunicação tem um impacto positivo no envolvimento do consumidor com as marcas, principalmente ao nível do envolvimento emocional e leal. Portanto, constata-se que as conclusões de ambas as recolhas de dados são concordantes, comprovam a hipótese 2, respondem ao 2º objetivo e atestam os pressupostos dos autores Zarco e Cordón (2020), Kirk e Rifkin (2020), Pantano et al. (2020), Ngai et al. (2020), Karpen e Conduit (2020) e He e Harris (2020). Quanto ao impacto na intenção de compra, no pós pandemia, face às marcas que adaptaram as suas estratégias de comunicação à pandemia Covid-19, os resultados retirados da análise das entrevistas realizadas aos especialistas confirmam que o impacto na intenção de compra no pós pandemia é positivo. As conclusões retiradas do inquérito por questionário feito aos consumidores portugueses também provam que, apesar de pouco significativo, o impacto da adaptação das estratégias de comunicação das marcas à pandemia Covid-19 na intenção de compra do consumidor no pós pandemia é positivo. Por conseguinte, depreende-se que as conclusões obtidas na metodologia Delphi e no inquérito por questionário são equivalentes, confirmam a hipótese 3 do modelo de análise e corroboram os pressupostos dos autores Johnstone-Louis et al. (2020), Kirk e Rifkin (2020), Pandya (2020), Cankurtaran e Beyerland (2020), Kim (2020), Sheth (2020), He e Harris (2020) e Palma-Ruiz et al. (2020). O 4º objetivo específico (compreender o impacto que o tipo de adaptação na comunicação tem no comportamento do consumidor) não foi respondido. Apesar de a revisão da literatura fazer referência a várias tipologias de comunicação, como a comunicação com mensagens de cariz emocional, a comunicação com mensagens que apelam à gratidão e a comunicação com mensagens que apelam à razão, a análise fatorial realizada inferiu que todos os itens avaliados fazem parte do mesmo fator, ou seja, avaliam todos a mesma tipologia de comunicação. Por esta razão, não foi possível aferir qual tipologia de comunicação tem mais ou menos impacto no comportamento do consumidor.

Conclui-se, assim, que a adaptação das estratégias de comunicação das marcas à pandemia Covid-19 influencia positivamente o comportamento do consumidor face às marcas, o envolvimento do consumidor com a marca durante a pandemia, e a intenção de compra do consumidor face à marca no pós pandemia.

7.1. Implicações empresariais

Conforme referido acima, a literatura existente não apresenta nenhum estudo relacionado com o impacto, no consumidor, da adaptação das estratégias de comunicação organizacional à pandemia Covid-19, e todas as conclusões retiradas da revisão crítica da literatura baseiam-se nos pressupostos apresentados pelos autores-chave. Contudo, a presente tese apresenta um estudo efetuado junto dos consumidores portugueses e junto de especialistas nas áreas em que esta investigação se foca. Por esta razão, a presente dissertação, com as suas conclusões pioneiras, proporciona importantes informações às Organizações.

A pandemia causada pela Covid-19 despoletou uma crise social e económica sem precedente e, por isso, as Organizações, para não serem afetadas pelos efeitos nocivos da crise e, inclusive, prosperarem durante a pandemia, devem inovar e adaptar-se à pandemia através das suas estratégias de marketing, nomeadamente através da sua comunicação, pois os resultados desta investigação asseguram que os esforços das marcas em adaptar a sua comunicação à pandemia Covid-19 não passaram despercebidos junto dos consumidores e são recompensados pelos mesmos, uma vez que impactam positivamente o seu comportamento em relação à marca, o seu envolvimento com a marca e a sua intenção de compra face à marca. Mediante estas conclusões, sugere-se às mais variadas Organizações que continuem a investir em estratégias de comunicação adequadas à situação pandémica, já que existe ainda uma grande incerteza de quanto tempo ainda se irá conviver com esta pandemia. Recomenda-se também que, mesmo no período pós pandemia, as Organizações mantenham presente na sua comunicação a criatividade e o seu propósito, de forma a continuar a captar a atenção dos consumidores. Em suma, o presente estudo prova que as Organizações devem estar preparadas para mudanças constantes e imprevisíveis, e que as Organizações bem preparadas são as que possuem maior probabilidade de sucesso. Os consumidores passaram a esperar das Organizações mais do que apenas um bom produto ou serviço.

8. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Tal como não existem antecedentes de uma doença infetocontagiosa que tenha impactado a volatilidade das Organizações tão intensamente quanto a pandemia causada pela Covid-19, o tema investigado na presente dissertação também não regista antecedentes de investigação e, como tal, apresenta algumas limitações.

A primeira limitação centra-se precisamente no facto de o tema “adaptação das estratégias de comunicação organizacional em contexto de pandemia Covid-19: impacto no comportamento do consumidor” ser pioneiro e inovador e, por essa razão, ainda não existe muita literatura referente ao tema e ainda não foi registado nenhum estudo do mesmo. Assim sendo, todos os dados retirados da revisão crítica da literatura tratam-se de pressupostos dos vários autores citados, e não de estudos efetuados pelos mesmos.

A segunda limitação encontrada durante a elaboração deste estudo também se relaciona com a atualidade do tema e consiste na falta de um modelo conceptual que pudesse ser adaptado à presente dissertação, o que fez com que o modelo conceptual estudado fosse 100% exploratório.

A terceira limitação refere-se à amostra utilizada na recolha de dados quantitativos deste estudo, uma vez que a mesma não é representativa da população. Apesar de terem sido recolhidas 415 respostas, quase metade (197) não foram consideradas, uma vez que estes inquiridos negam ter-se apercebido do esforço das marcas em adaptar as suas estratégias de comunicação à pandemia causada pela Covid-19. Além disso, a amostra apresentou outras limitações. Ainda que a mesma seja não probabilística e bola de neve, obtiveram-se mais respostas de consumidores do sexo feminino (275) do que de consumidores do sexo masculino (140), sendo que para efeitos de análise só foram considerados 64 consumidores do sexo masculino. Também foram obtidas poucas respostas de consumidores com 65 ou mais anos, tendo apenas sido usadas para análise a reposta de 7 inquiridos.

Apesar de durante a análise e tratamento dos dados obtidos no inquérito por questionário e na metodologia Delphi se ter verificado que foram recolhidas mais

respostas de indivíduos do sexo feminino do que do sexo masculino, foi possível verificar que foram os consumidores e os especialistas do sexo feminino que mais se aperceberam do esforço das marcas durante a pandemia causada pela Covid-19 em adaptar as suas estratégias de comunicação à mesma. Esta curiosidade é considerada, portanto, uma oportunidade de investigação futura, para esclarecer se este facto coincide com a maioria das respostas de ambas as recolhas de dados serem de indivíduos do sexo feminino ou se de facto foi o consumidor feminino quem mais esteve atento à comunicação das marcas durante a pandemia Covid-19.

9. BIBLIOGRAFIA E NETGRAFIA

Fayvishenko, Diana; Romanchenko, T. (2020). *Brands strategies in force major circumstances*. 13, 36074. <https://doi.org/10.36074/03.04.2020.v1.02> (5 de novembro de 2020);

Turra, A. (2020). *Sustainability: A Lever for Post-Coronavirus Relaunch*. 2. (5 de novembro de 2020);

Ana Sousa:

https://www.temperaturaanasousa.com/https://www.temperaturaanasousa.com/pt/vestindo-os-profissionais-de-saude-que-nos-inspiram-todos-os-dias!_333.html?idb=31&cpn=169 (1 de novembro de 2020);

Dinheiro Vivo: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/covid-19-luis-onofre-produz-mascaras-para-doar-a-instituicoes/> (30 de outubro de 2020);

Elle: <https://www.elle.pt/moda/dior-mascaras-de-protecao/> (31 de outubro de 2020);

El Mundo:

<https://www.elmundo.es/economia/empresas/2020/03/18/5e71f37cfc6c830a638b45bf.html> (29 de outubro de 2020);

Facebook: <https://www.facebook.com/direcaogeralssaude> (6 de fevereiro de 2021);

Jornal de Negócios:

<https://www.jornaldenegocios.pt/economia/coronavirus/detalhe/super-bock-e-levira-convertem-alcool-de-cerveja-em-gel-desinfectante-para-o-sns> (31 de outubro de 2020);

Marketeer: <https://marketeer.sapo.pt/resposta-das-marcas-ao-covid-19-impactara-a-relacao-com-os-consumidores-a-longo-prazo> (29 de outubro de 2020);

<https://marketeer.sapo.pt/como-esta-o-coronavirus-a-mudar-a-publicidade> (28 de outubro de 2020);

<https://marketeer.sapo.pt/videos-animados-podem-ser-a-solucao-para-as-marcas-durante-a-quarentena> (27 de outubro de 2020);

NiT: <https://nit.pt/vanity/lojas-e-marcas/ca-doa-240-000-mascaras-protetoras-a-profissionais-de-saude> (29 de outubro de 2020);

<https://nit.pt/vanity/lojas-e-marcas/hm-vai-produzir-equipamento-os-hospitais-combaterem-covid-19> (31 de outubro de 2020);

<https://nit.pt/vanity/mango-doa-2-milhoes-de-mascaras-a-hospitais-para-combate-ao-novo-coronavirus> (30 de outubro de 2020);

<https://nit.pt/vanity/moda/zara-vai-produzir-mascaras-batas-luvas-ajudar-combater-covid-19> (28 de outubro de 2020);

<https://nit.pt/vanity/loreal-esta-a-produzir-gel-desinfetante-para-doar-a-hospitais-e-lares> (31 de outubro de 2020);

<https://nit.pt/fit/saude/cristiano-ronaldo-jorge-mendes-doam-ventiladores-madeira> (29 de outubro de 2020);

<https://nit.pt/fit/saude/cristiano-ronaldo-oferece-camas-e-ventiladores-ao-hospital-de-santa-maria> (29 de outubro de 2020);

<https://nit.pt/vanity/lojas-e-marcas/ikea-avanca-sistema-layoff-temporario-pago-100-portugal> (30 de outubro de 2020);

RTP: https://www.rtp.pt/noticias/mundo/oms-quer-ver-assegurados-equipamentos-de-protecao-aos-profissionais-de-saude_v1217719 (28 de outubro de 2020);

https://www.rtp.pt/noticias/mundo/a-evolucao-da-covid-19-no-mundo_i1213866 (4 de julho de 2021);

Visão: <https://visao.sapo.pt/atualidade/2020-03-14-covid-19-falta-de-equipamentos-de-protecao-para-os-medicos-roca-crime-contr-a-saude-publica/> (28 de outubro de 2020).

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abedi, R., & Azma, F. (2019). *Relationship between the Brand Identity with Brand Loyalty due to the Mediating Role of Perceived Value*. 3(1), 3–7. (1 de dezembro de 2020);
- Beilstein, C. M., Lehmann, L. E., Braun, M., Urman, R. D., Luedi, M. M., & Stüber, F. (2020). Leadership in a time of crisis: Lessons learned from a pandemic. *Journal of Clinical Anaesthesiology*.
<https://doi.org/10.1016/j.bpa.2020.11.011> (4 de dezembro de 2020);
- Bueno, W. da C. (2018). *Crise reputacional e comunicação de marca : a estratégia da Odebrecht para “ lavar ” a sua imagem*. 25(2), 1–18.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15448/1980-3729.2018.2.28734> (4 de dezembro de 2020);
- Cankurtaran, P., & Beverland, M. B. (2020). Using design thinking to respond to crises : B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*, 88(May), 255–260.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.030> (30 de novembro de 2020);
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação* (2nd ed.). Lisboa: Universidade Aberta. (2 de abril de 2020);
- Castro, B. L. G. de, Oliveira, J. B. B. de, Morais, L. Q., & Gai, M. J. P. (2020). *COVID-19 e organizações : estratégias de enfrentamento para redução de impactos*. 20(3), 1059–1063. (7 de dezembro de 2020);
- Cheng, Y. (2018). *How Social Media Is Changing Crisis Communication Strategies : Evidence from the Updated Literature*. 26(1). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12130> (11 de dezembro de 2020);
- Chierici, R., Bosco, B. Del, Mazzucchelli, A., & Chiacchierini, C. (2019). *Enhancing Brand Awareness , Reputation and Loyalty : The Role of Social Media*. 14(1), 216–228. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n1p216> (2 de dezembro de 2020);

- Crick, J. M., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88(May), 206–213.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016> (14 de dezembro de 2020);
- Dessart, L., Veloutsou, C., & Morgan-thomas, A. (2016). Capturing consumer engagement : duality , dimensionality and measurement. *Journal of Marketing Management*, 32(5–6), 399–426.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1130738> (2 de janeiro de 2021);
- Dias, Á., Elsie, C., Dutschke, G., Pereira, R., & Pereira, L. (2020). *ECONOMIC CRISIS EFFECTS ON SME DYNAMIC*. March. (27 de novembro de 2020);
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). *Effects of COVID-19 on business and research*. 117(June), 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008> (1 de dezembro de 2020);
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters ? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116(May), 199–208.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025> (25 de novembro de 2020);
- Essamri, A., McKechnie, S., & Winklhofer, H. (2019). *Co-creating corporate brand identity with online brand communities : A managerial perspective Abstract Co-creating corporate brand identity with online brand communities : A managerial perspective*. 1–39. (25 de novembro de 2020);
- Fainshmidt, S., Nair, A., & Mallon, M. R. (2017). MNE performance during a crisis : An evolutionary perspective on the role of dynamic managerial capabilities and industry context. *International Business Review*, 26(6), 1088–1099.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.04.002> (27 de novembro de 2020);
- Feinglass, B. S., & Chiweshe, J. (2020). *Navigating through crisis in a pandemic event*. July. (4 de dezembro de 2020);
- Fink-hafner, D., Dagen, T., Dousak, M., Novak, M., & Hafner-fink, M. (2019). *Delphi Method : Strengths and Weaknesses The Delphi Method in Social Research - Epistemologi - cal and Procedural Aspects*. 16(2), 1–19. (2 de abril de 2021);

- Fish, L. S., Busby, D. M., & Busby, D. M. (2005). *The Delphi Method*. (2 de abril de 2021);
- Habel, J., Jarotschkin, V., Schmitz, B., Eggert, A., Plötner, O., Rd, S., Cv, C., & Kingdom, U. (2020). Industrial buying during the coronavirus pandemic : A cross-cultural study. *Industrial Marketing Management*, 88(May), 195–205. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.015> (21 de novembro de 2020);
- Habes, M., Alghizzawi, M., Ali, S., & Alnaser, A. S. (2020). *The Relation among Marketing ads , via Digital Media and mitigate (COVID-19) pandemic in Jordan* *The Relation among Marketing ads , via Digital Media and mitigate (COVID- 19) pandemic in Jordan Amman Arab university-Jordan*. July. (14 de dezembro de 2020);
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., Carlson, B. D., & Arnold, M. J. (2017). *Toward a theory of customer engagement marketing*. 312–335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2> (26 de novembro de 2020);
- He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116(May), 176–182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030> (3 de dezembro de 2020);
- Hegner, Sabrina M; Beldade, Ardion D; Kraesgenberg, A.-L. (2016). The Impact of Crisis Response Strategy , Crisis Type , and Corporate Social Responsibility on Post-crisis Consumer Trust and Purchase Intention. *Corporate Reputation Review*. <https://doi.org/10.1057/s41299-016-0007-y> (27 de novembro de 2020);
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: Definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555–573. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.599493> (21 de novembro de 2020);
- Hollebeek, L. D. (2010). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7–8), 785–807. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.500132> (21 de novembro de 2020);

- Hollebeek, L. D., & Chen, T. (2016). *S-D logic – informed customer engagement : integrative framework , revised fundamental propositions , and application to CRM. May 2019*. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0494-5> (22 de novembro de 2020);
- Huertas-García, R., & Lengler, J. (2017). *Co-branding Strategy in Cause-related Advertising*. 26(2), 135–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2015-0939> (11 de dezembro de 2020);
- Islam, M., & Mohd-Nor, R. (2017). Business Engagement in Adaptation to Climate Change in Developing Countries : A Case Study Based on Behavioral Perspective. *International Journal of Business and Society*, 18(4), 742–753. (30 de novembro de 2020);
- Islam, T., Pitafi, H., Wang, Y., Aryaa, V., Mubarik, S., Akhater, N., & Xiaobei, L. (2020). Panic Buying in the COVID-19 Pandemic: A Multi-Country Examination. *Journal of Retailing and Consumer Services*. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102357> (1 de dezembro de 2020);
- Johnstone-Louis, M., Kustin, B., Mayer, C., Stroehle, J., & Wang, B. (2020). *Business in times of crisis*. 36(May), 242–255. <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa021> (15 de dezembro de 2020);
- Karpen, I., & Conduit, J. (2020). *Engaging in times of COVID-19 and beyond : Theorizing customer engagement through different paradigmatic lenses*. October. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0156> (5 de dezembro de 2020);
- Kim, R. Y. (2020). *The Impact of COVID-19 on Consumers : Preparing for Digital Sales*. 48(3), 212–218. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990115> (17 de dezembro de 2020);
- Kirk, C. P., & Rifkin, L. S. (2020). I ’ ll trade you diamonds for toilet paper : Consumer reacting , coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117(May), 124–131. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.028> (8 de dezembro de 2020);
- Kuckertz, A., Brandle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A.,

- Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169> (6 de dezembro de 2020);
- Martinez, M. G., Zouaghi, F., Marco, T. G., & Robinson, C. (2019). What drives business failure ? Exploring the role of internal and external knowledge capabilities during the global financial crisis. *Journal of Business Research*, 98(August 2018), 441–449. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.032> (2 de dezembro de 2020);
- Meer, T. G. L. A. Van Der, Verhoeven, P., & Beentjes, H. W. J. (2017). Communication in times of crisis : The stakeholder relationship under pressure. *Public Relations Review*, 43(2), 426–440. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.02.005> (26 de novembro de 2020);
- Mejova, Y., & Kalimeri, K. (2020). *Advertisers Jump on Coronavirus Bandwagon : Politics , News , and Business*. (18 de dezembro de 2020);
- Mogaji, E. (2020). *Branding the Pandemic : Coronavirus, COviD19 or SARS-CoV-2*. (2 de dezembro de 2020);
- Morrish, S. C., & Jones, R. (2020). Post-disaster business recovery : An entrepreneurial marketing perspective. *Journal of Business Research*, 113(October 2017), 83–92. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.041> (18 de dezembro de 2020);
- Naeem, M. (2021). Journal of Retailing and Consumer Services Do social media platforms develop consumer panic buying during the fear of Covid-19 pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58(July 2020), 102226. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102226> (19 de janeiro de 2021);
- Ngai, C., Singh, R. G., Lu, W., & Koon, A. C. (2020). Grappling With the COVID-19 Health Crisis : Content Analysis of Communication Strategies and Their Effects on Public Engagement on Social Media Corresponding Author : *Journal of Medical Internet Research*, 22. <https://doi.org/10.2196/21360> (11 de dezembro de 2020);
- Nikolopoulos, K., Punia, S., Schafers, A., Tsinopoulos, C., & Vasilakis, C. (2020).

- Forecasting and planning during a pandemic: COVID-19 growth rates, supply chain disruptions, and governmental decisions ☆. *European Journal of Operational Research*, xxxx. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.08.001> (4 de dezembro de 2020);
- Obilo, O. O., Chefor, E., & Saleh, A. (2021). Revisiting the consumer brand engagement concept. *Journal of Business Research*, 126(January 2019), 634–643. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.023> (2 de abril de 2021);
- Palma-Ruiz, J. M., Castillo-Apráiz, J., & Gómez-Martínez, R. (2020). Socially Responsible Investing as a Competitive Strategy for Trading Companies in Times of Upheaval Amid COVID-19 : Evidence from Spain. *International Journal of Financial Studies*, 8(41). <https://doi.org/10.3390/ijfs8030041> (7 de dezembro de 2020);
- Pandya, M. N. (2020). *Digital Transformation after COVID19 : The Next Normal*. 21(08), 17–23. (17 de dezembro de 2020);
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., & Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic ? Retailers ' ups and downs during the COVID- 19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116(May), 209–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036> (8 de dezembro de 2020);
- Pérez, C., & Gringarten, H. (2020). Personal Branding : An Essential Choice in the COVID-19 Era ? and Carolina Pérez Hagai Gringarten. *Journal of Multidisciplinary Research*, 12(2), 83–92. (5 de dezembro de 2020);
- Qazzafi, S. (2019). *Consumer Buying Decision Process Toward Products Abstract* : 2(5), 130–134. (1 de dezembro de 2020);
- Reddy, V., & Gupta, A. (2020). *Importance of effective communication during COVID - 19 infodemic*. 9, 3793–3797. <https://doi.org/10.4103/jfmpc.jfmpc> (11 de dezembro de 2020);
- Risitano, M., Romano, R., Sorrentino, A., & Quintano, M. (2017). *The impact of consumer-brand engagement on brand experience and behavioural intentions An Italian empirical study*. 119(8). <https://doi.org/10.1108/BFJ-11-2016-0579> (2 de dezembro de 2020);

- Schwarz, A., Seeger, M. W., & Auer, C. (2016). *Significance and Structure of International Risk and Crisis Communication Research*. 1–10. (30 de dezembro de 2020);
- Scott, M. L., Martin, K. D., Wiener, J. L., Ellen, P. S., & Burton, S. (2020). *The COVID-19 Pandemic at the Intersection of Marketing and Public Policy*. 39(3), 257–265. <https://doi.org/10.1177/0743915620932151> (11 de dezembro de 2020);
- Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott, R. P. J., Davcik, N. S., & Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic : An international business perspective. *Journal of Business Research*, 116(May), 188–192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.026> (30 de dezembro de 2020);
- Sheth, J. (2020a). Business of business is more than business : Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, 88(April), 261–264. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.028> (7 de dezembro de 2020);
- Sheth, J. (2020b). Impact of Covid-19 on consumer behavior : Will the old habits return or die ? *Journal of Business Research*, 117, 280–283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059> (7 de dezembro de 2020);
- Sobande, F. (2020). ‘ *We ’ re all in this together ’ : Commodified notions of connection , care and community in brand responses to COVID-19*. 1–5. <https://doi.org/10.1177/1367549420932294> (3 de dezembro de 2020);
- Solomon, M. R. (2018). *Consumer Behavior: Buying, Having and Being* (M. R. Solomon (ed.); twelfth). Pearson. <http://www.pearsonmylabandmastering.com> (21 de novembro de 2020);
- Thorgren, S., & Williams, T. A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis : How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14(July), e00187. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00187> (3 de dezembro de 2020);
- Verma, S., & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management : A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118(July), 253–261. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.057> (6 de dezembro de 2020);

- Wang, Y., Hong, A., Li, X., & Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 116(May), 214–220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029> (10 de dezembro de 2020);
- Ward, C. (2020). *Consumer Behavior and COVID-19*. 12(1), 138–143. (27 de novembro de 2020);
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., & Shepherd, D. A. (2017). *Organizational Response to Adversity : Fusing Crisis Managemeny and Resilience Research Streams*. 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134> (9 de dezembro de 2020);
- Zarco, C., & Córdón, O. (2020). *Analyzing the communication in social media of the main sustainable brands during COVID-19 crisis : the Spanish vs . Italian cases*. (11 de dezembro de 2020).