

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALIADO AO MARKETING DIGITAL EM PERÍODO DE CRISE NAS ORGANIZAÇÕES

¹Andielle Martins Oliveira; ¹andi.elle@hotmail.com; ¹Universidade Ceuma;
²Marco André Matos Cutrim; ²andremarcomatos@hotmail.com; ²Universidade Ceuma;
³Antonilton Serra Sousa Junior; ³antonilton.junior@hotmail.com; ³Universidade Ceuma;
⁴Sebastião dos Santos Câmara; ⁴sebastiaos.camara@gmail.com; ⁴Faculdade Santa Terezinha;
⁵Hellen Dianne Pereira de Souza; ⁵hellen.dih@outlook.com; ⁵Universidade Ceuma;

RESUMO: *A transformação social é caracterizada pela capacidade de evolução humana. Com o surgimento da atual pandemia, o mundo vivencia um cenário de adaptações, desde comportamentais à redefinição de modelos organizacionais. Em meio a essa realidade, organizações buscam por soluções viáveis como forma de se manterem competitivas. Dessa forma, surge a necessidade de inovar e criar alternativas estratégicas como critério de sobrevivência. Atualmente a elaboração de planos de ação é essencial para gestão e o planejamento estratégico permite identificar as necessidades de mudanças, assim como os pontos que devem ser valorizados. Baseado nos princípios de análise às tomadas de decisão, um bom planejamento auxilia de modo eficiente o alcance dos objetivos perante as complexas mudanças mercadológicas e os avanços tecnológicos contribuem para essa nova prática de consumo, gerando impacto no modelo de marketing ao utilizar o recurso digital para construir ou preservar o relacionamento com o cliente. A partir de então, este estudo visa demonstrar a importância do planejamento estratégico perante períodos de crise, buscando evidenciar o gerenciamento adaptado às mudanças constantes e estratégias de marketing digital para vantagens competitivas.*

PALAVRAS-CHAVE: *Planejamento estratégico; Crise; Marketing Digital.*

ABSTRACT: *Social transformation is characterized by the capacity for human evolution. With the emergence of the current pandemic, the world experiences a scenario of adaptations, from behavioral to the redefinition of organizational models. In the middle of this reality, organizations are looking for viable solutions as a way to remain competitive. Thus, there is a need to innovate and create strategic alternatives as a criterion for survival. Currently, the elaboration of action plans is essential for management and strategic planning allows identifying the needs for change, as well as the points that should be valued. Based on the principles of analysis of decision-making, good planning efficiently helps to achieve goals in the face of complex market changes and technological advances contribute to this new consumption practice, impacting the marketing model when using the digital resource to build or preserve the relationship with the customer. From then on, this study aims to demonstrate the importance of strategic planning in times of crisis, seeking to highlight management adapted to constant changes and digital marketing strategies for competitive advantages.*

KEYWORDS: *Strategic planning; Crisis; Digital marketing.*

1. Introdução

As constantes mudanças no cenário competitivo das organizações têm exigido das empresas a capacidade de adaptação, agilidade nos processos e análise de informações, para criar vantagens e estabelecer respostas às oportunidades e ameaças de mercado. De forma a se destacar e manter vantagens competitivas, o planejamento estratégico, permite definir um plano de como potencializar seus pontos fortes e atender às novas demandas, alinhadas aos objetivos e metas da organização de acordo com as exigências e interesse do cliente.

A busca por melhores performances nas organizações sempre motivou avanços nos modelos de

gestão, seja por meio da identificação de falhas no processo interno ou em decorrência ao cenário externo. Mudanças e melhorias trazem para o negócio a capacidade de superar adversidades do Mercado. Segundo SEBRAE (2014), 55% das empresas não elaboram um plano de Negócio, isso implica diretamente no planejamento estratégico, pois nele a organização define métodos que deverão ser executados a fim de atingirem objetivos estratégicos, além de estarem relacionados com a missão e visão da empresa.

A implantação estratégica pode promover a recuperação econômica, marcada pela inovação, na tentativa de garantir sobrevivência empresarial. Devido à crise proporcionada pelo COVID-19, que atinge efeitos socioeconômicos, sanitários e mentais, a gestão e o planejamento aderem melhores estratégias acerca da continuação da comercialização de serviços e/ou produtos, destacando a adoção de suporte virtual ou remotos. Portanto, para garantir competitividade perante as mudanças sociais, o marketing digital exerce a função de trazer desempenho e retorno produtivo às metas dos processos.

A atualidade está sendo constituída por uma crise global, momento de mudanças comportamentais e sociais. Este cenário acelerou a nova forma de interação, em tempos de distanciamento social, e a digitalização criou e aproximou a relação em um curto intervalo de tempo, derrubando barreiras geográficas, de forma dinâmica e consciente de que as pessoas não buscam apenas produtos, e sim propósitos e responsabilidades da marca ao oferecer. Diante de um mercado dominado pelos recursos tecnológicos, a inovação possibilita acesso às informações de forma rápida ao consumidor, cria vínculos cliente e marca e proporciona diversidade de ofertas, para, assim, promover bens ou serviços em um cenário marcado por uma crise econômica, o que passa a ser um desafio das organizações atuais.

O objetivo deste trabalho é evidenciar e identificar estratégias importantes para tomada de decisão, baseada em pesquisas bibliográficas, que contextualizem as ideias apresentadas. Portanto, faz-se necessário consultar as referências acerca da área, abordando os seguintes temas: Planejamento estratégico, marketing digital e gestão de crise. Dessa forma, caracterizada por uma pesquisa exploratória, será possível identificar melhores métodos para empresas atingirem vantagens competitivas.

2. Planejamento estratégico

O planejamento estratégico orienta e permite que o negócio se modifique, melhore e consolide perante a concorrência, por ser uma ferramenta que auxilia a gestão como apoio ao progresso

futuro da empresa, estabelecendo as formas de execução. Possibilita definir as diretrizes de análise e planos ao antecipar a ocorrência de problemas prestes a acontecer, e com isso tentar evitá-los. (SILVA, 2009).

Conforme Chiavenato (2020), o planejamento estratégico é o processo contínuo de planejar o foco e direcionar estratégias para onde a organização quer chegar, tomando decisões atuais, baseadas em conhecimentos possíveis do futuro esperado, assim, garantir competitividade e sustentabilidade. É baseado em ações que moldam e orientam uma organização a maximizar os resultados e minimizar as deficiências, cumprindo os princípios da eficiência, eficácia e efetividade:

- Eficiência: Fazer de maneira adequada; cumprir o dever; reduzir custos;
- Eficácia: Fazer de forma certa; maximizando o uso de recursos; obtenção de lucros;
- Efetividade: Apresentar resultados coordenando recursos e energias estruturados.

Alday (2000, apud RIZZATTI E PEREIRA, 2015) afirma que a ação do planejar deve ser anterior ao de organizar, efetuar e monitorar, porque sem métodos não se consegue orientar uma empresa, como também não se consegue estruturar pessoas e recursos e conduzir com segurança, pois se não há conhecimento dos objetivos, não se tem nada a gerenciar. Logo, planejar é precipitar um conjunto de atos para alcançar efeitos antecipadamente, quando independente das situações, ações que acontecerão serão controladas e monitoradas para o alcance com êxito dos resultados.

O processo gerencial é necessário para um diagnóstico dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades dentro da organização. Perante os turbulentos e complexos cenários empresariais, o ambiente externo desempenha influência direta sobre seus resultados, podendo ser classificada em geral e de setor. O geral considera as questões geográficas, políticas, tecnológicas e o ambiente setorial, refere-se ao âmbito atuante do negócio, clientes, concorrentes, fornecedores. Outra análise do planejamento estratégico é referente ao meio interno, identificando e verificando as competências e limitações dos recursos, para escolher qual caminho seguir e as formas a serem utilizadas para atingirem os objetivos. (COLTRO, PAZZINI, 2016).

Andrade e Frazão (2011) afirmam que a estratégia tem uma perspectiva de conectar o ambiente a organização. Com base nisso, o processo de planejamento passa a ser dinâmico, considerando

a crescente mudança no ambiente externo, disputa global, ausência de recuso, limites internos e ações operacionais. Atrelado às vitórias na guerra, o contexto militar marca iniciais estudos direcionados as elaborações de ações estratégicas, considerando avanços. O mundo dos negócios adota a importância do conceito quando as atividades das organizações estruturam práticas de como e onde deveriam atuar no futuro.

Um princípio significativo de inovação estratégica é a criação de um conjunto absolutamente novo de práticas para alcançar os mesmos resultados institucionais ou até efeitos superiores. Sendo assim, uma inovação redireciona o escopo da estratégia competitiva (TYBOUT; CALDER, 2013).

2.1. Implementação do planejamento nas empresas

A implementação caracteriza uma série de etapas prévias para aplicação e elaboração da importância dos recursos e competências que são voltados para o alinhamento de como assegurar os princípios, desenvolver pessoas e habilidades. Organização de alto desempenho condiz com seis pilares estratégicos: Tecnologia da informação, Inovação, Liderança, conhecimento, excelência operacional e agilidade na execução (CHIAVENATO, 2020).

Para a execução do Planejamento é necessário para organização a elaboração dos componentes básicos (LIMAS, ZAROS, 2009). Oliveira (2018) apresenta a metodologia baseada em fatores de adaptação do ambiente interno e externo das empresas, contendo fases básicas para implementação do planejamento.

A 1ª Fase, Análise Estratégica, é estruturada por quatro etapas com a finalidade de identificar as necessidades e diretrizes da empresa, considerando todos os aspectos interno e externo:

- Identificação da Visão: Tem como finalidade representar o que a empresa busca em futuro próximo ou distante;
- Identificação de Valores: Fornece a representatividade dos princípios, valores, crenças institucionais, que sustentarão as principais decisões;
- Análise externa: Verifica maneiras de evitar ou aproveitar das ameaças ou oportunidades do mercado;
- Análise interna: Conceitua pontos forte e fracos da organização.

A 2ª Fase, Missão organizacional, estabelece o motivo da existência da empresa com base nos propósitos e razão de ser.

A 3ª Fase, Mecanismos estabelecidos e quantitativos, refere-se às ações que direcionam para o alcance dos propósitos estabelecidos, através de técnicas que ligam ambientes e fatores internos e externos. Nesta etapa são estabelecidos metas, objetivos, diretrizes e plano de ação.

A 4ª Fase, Gestão e Verificação, controla e avalia as ações para a realização dos objetivos, metas, estratégias e plano de ação estabelecidos.

3. Marketing

Segundo Rocha (2015), marketing é a habilidade que empresas apresentam ao reconhecerem um problema que faz os clientes não comprarem os seus produtos, ou seja, explicações específicas, transformando-as em soluções em produtos/serviços que melhorem a vida do consumidor.

As competitivas estratégias de marketing sugerem soluções para dificuldades do comprador, facilitando meios para os consumidores atingirem seus objetivos. Todas as estratégias demandam resultados quanto à destinação dos recursos, em que parte ou não a ser investida. Ao centralizar recursos, a organização fortalece seu impacto. (TYBOUT, 2013).

Os objetivos da comunicação de marketing exercem três funções essenciais: informar, lembrar e persuadir. Quando um produto preenche os requisitos do cliente melhor que a concorrência, basta sua promoção para informar os consumidores. Quando há uma relação positiva do cliente à essa marca, cabe à promoção, frequentemente, lembrá-los. Contudo, se a concorrência criou uma vantagem competitiva e não há uma aceitação favorável a marca, a promoção necessita de um plano de ação de persuasão. (MCCARTHY; PERREAULT, 1997; KOTLER, 2000 apud NEVES, 2009).

Neves (2009) relata que a relação de uma comunicação eficaz abrange etapas que vão desde o reconhecimento do público-alvo, de quem busca chamar atenção do produto ofertado, até a mensuração dos resultados obtidos a partir das atuações usadas.

3.1. Marketing Digital e evolução do cenário mercadológico

A sociedade está cada vez mais conectada e o alcance das informações se dá de forma rápida. A concorrência se tornou ainda mais acirrada e o marketing funciona como diferencial nesse ambiente econômico que cada vez avança e inova através da globalização, definindo o fracasso ou sucesso de uma empresa. Neste contexto, a inteligência digital surge com avanços

tecnológicos e softwares aptos a separar, estruturar e extrair informações de potenciais clientes, no tempo certo, através dos canais adequados, proporcionando aos consumidores experiências satisfatórias, podendo ser de modo tradicional ou sob a esfera da dimensão digital. (SILVA; SOUZA; MENDES, 2019).

Os métodos de marketing consolidam-se como um processo contínuo e de interação consumidor e cliente, de forma flexível e mais eficiente. Mckenna (2006, apud OKADA; SOUZA, 2011) descreve a diferença no aumento da comunicação diante a disseminação de conteúdos e informações, referentes a relação entre empresas e consumidores devido modificações nos modelos tecnológicos, aumento no uso de acesso móvel à web, e-commerce, blogs, aplicativos, páginas de pesquisa e conexão com as redes sociais.

Marketing digital é uma metodologia complementar à comunicação integrada, o qual desenvolve o planejamento estratégico que compõe a posição empresarial no mercado competitivo. Com esse espaço midiático, se torna possível a preservação da imagem da marca, visto que, continuamente há troca de informações, experiências, reclamações e indicações entre os usuários das redes. (LEMES; GHISLENE, 2013)

O marketing digital conduz o cliente por toda jornada de compra. A função dos profissionais de marketing é orientar a jornada do cliente desde a etapa de assimilação, até se tornarem mediadores (defensores) da marca. (KOTLEN; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p.12 apud SCHIAVINI, 2019).

Torres (2009, apud LEMES; GHISLENE, 2013) menciona que a comunicação empresarial precisa se adaptar às tendências das mídias digitais, principalmente as redes sociais, estabelecer as reais prioridades e ampliar network ao expor posicionamentos sobre fatos marcantes, estando sempre capacitados para eventuais crises.

Em destaque na Indústria automobilística como inovadora nas mídias sociais, a Toyota conquistou novos públicos através do alcance positivo por via dos canais das mídias sociais, posts em blogs relevantes, Twitter e Flickr, ao permitir fácil acesso às atividades, imagens e vídeos da empresa. Proporcionou o lançamento ao vivo de livre acesso do Prius 2010 no Salão de Automóvel de Detroit. Da mesma forma, a utilização do marketing digital para conscientização para o iQ City Car, com resultados de 212% no aumento do tráfego do blog iQ da Toyota. Para empresas, os blogs permitem um cenário atual do que os clientes estão

pensando. Para os anunciantes o controle das opiniões gera ideias do impacto imediato dos anúncios. (TYBOUT, 2013).

Schiavini (2019) esclarece que existem vários tipos de redes sociais com finalidades distintas e público definido. Os objetivos podem ser: estabelecer contatos, gerar networking, compartilhar e buscar informações, vídeos e imagem e divulgar bens ou serviços para compra ou venda.

Gabriel (2009, apud OKADA; SOUZA, 2011) considera que com o aumento da facilidade do acesso tecnológico existe uma condução a Era da busca, definida como uma inversão do marketing tradicional, pois as atitudes de promoções e comunicação baseiam-se no sentido empresa/marca para o cliente. Na Era busca, as ações são oriundas do consumidor em busca da marca. As estratégias visam atingir os consumidores no momento da procura por serviços/bens, interligando-os aos links patrocinados e desenvolvidos para sites de busca.

Segundo a pesquisa da Global Digital (2019, apud SCHIAVINI, 2019), o Brasil apresenta 140 milhões de pessoas conectadas nas redes, o que reflete a 66% da população, ao qual 61% correspondem ao acesso móvel (celular ou tablet). As redes mais usadas por brasileiros são o YouTube (95%), seguido pelo Facebook (90%) e WhatsApp (89%). Conforme essa pesquisa, a liderança no cenário global é conquistada pelo Facebook com 2,27 bilhões de usuários ativos, logo após o YouTube (1,9 bilhões) e WhatsApp (1,5 bilhões).

As medidas de Isolamento impulsionaram transformações rápidas e bruscas no cotidiano das pessoas, que evidenciaram uma nova forma de compra, proporcionando um efeito positivo ao comércio eletrônico, especialmente pelo efeito da quarentena com os fechamentos dos comércios físicos. Assim, a IAB Brasil (2020) confirma que a necessidade do home office fez crescer as vendas de materiais de escritórios, comunicação e informática, cuja variação foi mais de 40% em março, em relação ao mesmo período no ano anterior. Eletrodoméstico e móveis geraram quase 25%.

Delloite (2019, apud SCHIAVINI, 2019) especifica que está sendo vivenciada uma era de inovação tecnológica, que ocasionou a chamada Quarta Revolução Industrial. Nesse contexto, ressalta-se a grande evolução tecnológica, 90% dos dados do mundo sendo criados nos recentes dois anos e mais de 26 bilhões de dispositivos inteligentes em transmissão.

A revolução atual distingue das demais, apresenta uma integração e valorização do ser humano

e independente da época ou tecnologia, as pessoas continuam envolvidas constante nessas transições de revoluções. Portanto, as novas tecnologias são voltadas para pensar nas pessoas, no mundo e suprir as necessidades sociais e ambientais. (DELLOITE, 2019, apud SCHIAVINI, 2019).

4. Gestão de crise

O impacto das mudanças e incertezas no ambiente global exige das organizações uma performance no aspecto de se adaptar às necessidades de transformações, atuando na percepção de análise na sua dimensão presente. Essa visão permite interações com as variáveis do ambiente e expectativas do futuro. (LUCENA, 2004).

Siomkos (2010, apud SCHIAVINI, 2019) define um acontecimento não esperado, repentino e não rotineiro como crise, ao gerar ameaças e incertezas sob diversos aspectos, econômico, ambiental, social e político, sendo comum gerar ameaças a organização e demanda uma atitude rápida para redução de possíveis perdas.

Devido a atual pandemia do corona vírus, que afeta o mundo desde 2019, surgiu um novo contexto, alterando desde o hábito de consumo, às relações e processos corporativos, posicionando riscos à atividade de inúmeras organizações. (ROSSETTO, 2020). Ambientes digitais contribuem na redução de custo, tempo e possuem facilidade em serem regulados, experimentados e monitorados de forma a integrar de forma criativa a implementação da inovação com pequeno custo, viabilidade presente nos distintos serviços digitais gratuitos. Nesse cenário, a procura por alternativas digitais surge como oportunidade de continuar a prestar serviços em épocas de crise. Assim, é essencial o planejamento para cada contexto da organização, sendo as ferramentas gratuitas mais comuns para vendas e promoção o WhatsApp e Instagram. (ROSSETTO, 2020).

Marques (2018) afirma o Facebook como a plataforma de grande potencial para segmentação de anúncios, sendo possível analisar a estatística de como o website estar a partilhar. Assim é o Instagram, ferramenta base para o tipo negócio em que a imagem é fundamental na comunicação, foi adquirida pelo Facebook em 2012. Fautino (2019, apud NUNES; BATAGHIN; COSTA, 2020) relata que 64 milhões de brasileiros são usuários do Instagram, 25% afirmam ser a rede social mais usada, 63% verificam a rede várias vezes ao dia e 89% conferem ao menos uma vez ao dia. O aplicativo é prático para vendas através das interações via direct, uma forma de chat online, além de possibilitar incluir links de sites.

A busca por soluções por meio das plataformas digitais, destaca a comercialização de bens da Magazine Luiza que apresenta 11 mil microempresas pequenas integradas ao marketplace. (JUNIOR; NASCIMENTO; RODRIGUES; SANTOS, 2019). Em relação ao ramo alimentício, o Food Service, que compreende as empresas de Food Delivery, tem criado vantagem competitiva na aplicação do meio digital e da gestão de conhecimento, sendo uma startup brasileira que expandiu sua rede para Argentina, México e Colômbia, por apresentar parcerias com empresas do setor de alimentos, ofertando uma grande variedade de alimentos e bebidas. (SILVA, 2020)

Ao se tratar de termos organizacionais, o marketing é uma filosofia empresarial, com foco na resolução de problemas. Há uma necessidade de alinhamento entre estratégias do mix de marketing (produto, preço, praça e promoção) e a execução, principalmente, pela vulnerabilidade de imagem que as organizações passam em razão a exposição nas mídias sociais. (ROCHA, 2015).

Perante o crescimento dos meios tecnológicos, a internet contribui de modo efetivo na comunicação e meio mercadológico. Devido a vasta gama de informações e comodidades tecnológicas, que facilitam ao cliente, surgiu uma nova forma de consumo. Portanto, investir em Marketing digital é criar e fidelizar uma relação com o cliente tendo objetivos e metas de modo convergente com as estratégias operacionais. (SILVA; SOUZA; MENDES, 2019).

Gitomer (2012, apud SCHIAVINI, 2019) destaca as mídias sociais como vantagem de baixo custo para as organizações adquirirem um alcance regional ou até global. Contudo, é uma aplicação precisa e necessita disponibilidade para monitorar e criar uma rede de relacionamento.

A IAB Brasil (2020) mostra que 12% dos internautas brasileiros efetivaram pelo menos uma compra no trimestre, representando crescimento de 104% na região Sudeste, 100% no Nordeste e Centro-Oeste, aproximadamente 80% na região Sul e pouco mais de 65% no Norte. Gestores de marketing digital buscam constantemente a criação de experiências únicas ao consumidor. Ao desenvolver um produto ou serviço, os detalhes são os elementos que geram diferenciação, para superar as expectativas e criar sensações únicas ao cliente que excedam a aquisição de um produto.

5. Considerações finais

Todas as organizações disputam por mercado, recursos e diferenciais, em um meio dinâmico e de rápidas mudanças. As buscas por vantagens competitivas são constituídas por importantes tomadas de decisão, baseadas em estratégias que contém diretrizes para direcionar a empresa na conquista de seus objetivos à medida que precisam de ajustes internos ou externos. Sendo assim, a adaptação ao complexo ambiente é assegurada pelo planejamento estratégico.

O planejamento orienta o sentido dos planos de ações da organização, estruturando e integrando alternativas eficientes e eficazes para evitar possíveis erros, reduzindo assim, as incertezas. O processo do planejamento é caracterizado por análises preditivas, avaliando as tendências do ambiente de forma a implementar decisões para aumentar o desempenho.

A sociedade Global enfrenta impactos gerados pela pandemia. A realidade é desafiadora e baseada por incertezas. Todos os segmentos buscam avaliar as variáveis controláveis e incontroláveis para melhor adaptar-se a esse período, que mudou a forma de convivência e consumo, trazendo a necessidade de as organizações reestabelecerem as estratégias para sobreviverem a esse cenário que exige adaptação, empatia e criatividade na nova forma de relacionar e adquirir bens e serviços.

Os avanços tecnológicos contribuem na transformação e propagação de conhecimentos e informações. O advento da internet ganha grande destaque nesse desenvolvimento. Por ser considerada uma rede que cria interações, passou a ser utilizada como canais efetivos para comunicação e negócios, evidenciando a praticidade, flexibilidade e minimizando as barreiras geográficas. Diante disso, o sistema digital e os desafios de períodos de crise, resultam na necessidade da construção de um relacionamento interativo entre consumidor e empresa. Nesse contexto de mudanças, há uma tendência mundial dos planos de ações serem direcionadas ao ambiente virtual e o marketing digital passa a atuar no modo de se relacionar diretamente com o cliente, permitindo o fortalecimento e reconhecimento da marca.

A integração do marketing digital otimiza as aplicações do planejamento estratégico, que direcionam a posição de mercado com competência na entrega de soluções, agilidade na comunicação com o consumidor e formas criativas e inovadoras de agregar valor aos bens e serviços. Pode proporcionar experiências únicas ao cliente, com diferentes tipos de execução que priorizem a interação. Essa interação pode ser através de sites, mídias sociais (Facebook, Instagram, YouTube), blogs e programas de comunicação.

Todos os canais precisam cumprir a função de uma comunicação satisfatória que resulte na conquista e fidelização do consumidor. Definições de compras, que antes eram baseadas em preço e variedade, agora avaliam a qualidade total, diferencial no atendimento e sustentabilidade. O cliente deseja informações ao cumprimento das exigências que espera. Logo, pode-se afirmar o marketing como fator importante na decisão de compras. O planejamento de marketing enfatiza as maneiras prováveis e viáveis de sucesso. A transformação digital caracteriza a comunicação, criação e definição de qualidade como papel essencial ao gerar preferência do cliente. Sendo assim, não se trata apenas de apresentar os melhores bens ou serviços, é preciso criar essa concepção através de plataformas que auxiliem nas estratégias como forma de promover a marca.

Referências

ANDRADE, I. R. S.; FRAZÃO, M. F. A. **ESTRATÉGIA EM AÇÃO: Planejamento estratégico e balanced scorecard na OSID**. In: Revista de gestão, finanças e contabilidade, 2011.

CHIAVENATO, I. **Planjemanento estrategico: da intenção aos resultados**. Arão Sapiro. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COLTRO, A.; PAZZINI, E. S. F. **O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA ORGANIZAÇÃO**. In: Caderno profissional da administração, 2016.

IAB BRASIL. **Comercio online do Brasil: impactos do Corona Virus**. Disponível em: <<https://iabbrasil.com.br/artigo-comercio-online-no-brasil-impactos-do-coronavirus/>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

IAB BRASIL. **Quanto Vale uma boa Ideia?** Disponível em: <<https://iabbrasil.com.br/artigo-quanto-vale-uma-boa-ideia/>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

JUNIOR, D. S. G.; NASCIMENTO. A. M.; RODRIGUES, G. P. A.; SANTOS, L. O. C. **Efeitos da Pandemia do Covid-19 na transformação digital de pequenos negócios**. In: Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada, 2020.

LEMES, L. B.; GHISLENE, T. S. **Marketing Digital: uma estratégia de relacionamento da marca**. In: Intercom – Sociedade Brasileira de estudos Interdisciplinares da Comunicação. S.Cruz do Sul, 2013

LUCENA, M. D. S. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUES, V. **MARKETING DIGITAL 360**. Coimbra, 2018

NEVES, M. F. **Planejamento e Gestão estrategica de Markentig**. São Paulo: Atlas, 2009.

NUNES, W. C. N.; BATAGHIN, F. A.; COSTA, M.A.B. **Marketing: Alavancando as vendas em tempos de pandemia.** In: Revista Acadêmica – Ensino de Ciências e Tecnologias, 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e praticas.** 34.ed. São Paulo: Atlas 2018.

OKADA, S. I.; SOUZA, E. M. S. **Estrategia de Marketing digital na era da busca.** In: Revista Brasileira de Marketing. São Paulo, 2011.

PALMANN, B.; WINKELMANN, G. **A fabrica working bar: a proposta de adaptação para empresa em meio a pandemia.** Florianópolis, 2020.

RIZZATI, G.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: a contribuição da liderança organizacional para o processo de implementação da estratégia.** São Paulo: Atlas, 2015

ROCHA, M. **Marketing estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2015.

ROSSETTO, D. E. **Conhecimento e oportunidades digitais na superação de crise em contexto de penademia e a criatividade na geração de inovações frugais digitais de baixo custo?** In: Ensaio sobre a transformação digital e gestão do conhecimento. São Paulo, 2020.

SCHIAVINI, J. M. **Marketing digital e sustentável** [Recurso eletrônico]. Porto Alegre: Sagra, 2019

SEBRAE. **Causa mortis das empresas.** 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2021.

SILVA, L. A. **Transformação Digital e Gestão do Conhecimento no FoodService – O caso iFood.** In: Ensaio sobre a transformação digital e gestão do conhecimento. São Paulo, 2020.

SILVA, S. S.; SILVA, R. O.; MENDES, A. **Análise do marketing digital nas diretrizes empresarial.** G.L. CPMark - Caderno Profissional de Marketing, UNIMEP, 2019.

SILVA, T. F. **PLANEJAMENTO ESTRATEGICO EMPRESARIAL.** In: Revista eletrônica de administração, 2009.

TYBOUT, A. M.; CALDER, B. J. **Marketing.** São Paulo: Saraiva, 2013.

ZAROS, R. S.; LIMA, S. A. **Introdução ao Planejamento Estrategico Organizacional.** In: Revista científica eletrônica de administração, 2009.