

Campus Vilhena

Coordenação do Curso de Tecnologia em Gestão Comercial

POLIANA CRISTINA RESENDE DO CARMO

JULIENE REZENDE RAIMUNDO

**GESTÃO DE RISCOS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO
SETOR COMERCIAL: IDENTIFICAÇÃO E MITIGAÇÃO DE RISCOS
PARA COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE**

VILHENA
2025

POLIANA CRISTINA RESENDE DO CARMO

JULIENE REZENDE RAIMUNDO

**GESTÃO DE RISCOS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO
SETOR COMERCIAL: IDENTIFICAÇÃO E MITIGAÇÃO DE RISCOS
PARA COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), Campus Vilhena, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo, junto ao Curso de Tecnologia em Gestão Comercial, sob a orientação do professor Mestre Glicerinaldo de Sousa Gomes.

VILHENA
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Raimundo, Juliene Rezende.
Gestão de riscos e planejamento estratégico no setor comercial:
identificação e mitigação de riscos para a competitividade e
sustentabilidade empresarial / Juliene Rezende Raimundo, Poliana
Cristina Resende do Carmo. - Vilhena, 2025.
17 f.

Orientador(a): Prof. Me. Glicerinaldo de Sousa Gomes.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em
Gestão Comercial) – Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia - IFRO, Vilhena, 2025.

1. Gestão de riscos. 2. Planejamento estratégico. 3. Setor
comercial. 4. Competitividade. I. Carmo, Poliana Cristina Resende do.
II. Gomes, Glicerinaldo de Sousa (orient.). III. Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.


Bibliotecário(a) Responsável: Rosilene Maria do Couto Marques, CRB-11/321

POLIANA CRISTINA RESENDE DO CARMO
JULIENE REZENDE RAIMUNDO


**GESTÃO DE RISCOS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR
COMERCIAL: IDENTIFICAÇÃO E MITIGAÇÃO DE RISCOS PARA
COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), Campus Vilhena, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo, junto ao Curso de Tecnologia em Gestão Comercial, sob a orientação do professor Mestre Glicerinaldo de Sousa Gomes.


Aprovado em: 27/06/2025 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente
 **GLICERINALDO DE SOUSA GOMES**
Data: 01/10/2025 00:48:50-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Glicerinaldo de Sousa Gomes
Orientador

Documento assinado digitalmente
 **GISELY STORCH DO NASCIMENTO**
Data: 01/10/2025 12:00:28-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Gisely Storch do Nascimento
Membro da Banca

Documento assinado digitalmente
 **DINALVA BARBOSA DA SILVA FERNANDES**
Data: 02/10/2025 20:18:02-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dinalva Barbosa da Silva Fernandes
Membro da Banca

GESTÃO DE RISCOS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR COMERCIAL: IDENTIFICAÇÃO E MITIGAÇÃO DE RISCOS PARA COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE

Poliana Cristina Resende do Carmo¹

Juliane Rezende Raimundo²

Glicerinaldo de Sousa Gomes³

RESUMO: A gestão de riscos desempenha papel fundamental na sustentabilidade e competitividade das empresas, especialmente no setor comercial, que enfrenta desafios decorrentes de transformações econômicas e tecnológicas. Este estudo visa explorar a interação entre gestão de riscos e planejamento estratégico no setor comercial, destacando como a mitigação de riscos contribui para a tomada de decisões mais assertivas e para a melhoria da competitividade organizacional. A pesquisa adota uma revisão bibliográfica, baseada na análise de fontes secundárias, como artigos científicos, relatórios institucionais e dados de instituições como IBGE e SEBRAE. Os resultados indicam que a integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico potencializa a resiliência organizacional, resultando em maior eficiência operacional e redução de investimentos financeiros.

Palavras-chave: Gestão de riscos; Planejamento estratégico; Setor comercial; Competitividade.

ABSTRACT: Risk management plays a fundamental role in the sustainability and competitiveness of companies, especially in the commercial sector, which faces challenges arising from economic and technological transformations. This study aims to explore the interaction between risk management and strategic planning in the commercial sector, highlighting how risk mitigation contributes to more assertive decision-making and to improving organizational competitiveness. The research adopts a literature review, based on the analysis of secondary sources, such as scientific articles, institutional reports, and data from institutions such as IBGE and SEBRAE. The results indicate that the integration of risk management with strategic planning enhances organizational resilience, resulting in greater operational efficiency and reduced financial investment.

Keywords: Risk management; Strategic planning; Commercial sector; Competitiveness.

¹ Aluna do curso de Tecnologia em Gestão Comercial do IFRO. E-mail: poliana17resende@gmail.com

² Aluna do curso de Tecnologia em Gestão Comercial do IFRO. E-mail: julienezende6@gmail.com.

³ Professor de TCC do curso de Tecnologia em Gestão Comercial do IFRO e orientador do trabalho. Mestre em Gestão em Organizações Aprendentes, UFPB. E-mail: glicerinaldo@gmail.com.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios contemporâneo é marcado por rápidas transformações econômicas, inovações tecnológicas constantes e um cenário de incertezas que exige das empresas uma postura cada vez mais estratégica e resiliente. No setor comercial, essas mudanças são ainda mais intensas, exigindo das organizações capacidade de adaptação contínua para manterem sua competitividade e sustentabilidade no mercado.

Nesse contexto, a gestão de riscos se apresenta como um instrumento essencial para a identificação, avaliação e mitigação de eventos que possam comprometer os objetivos organizacionais. Conforme Souza (2018), o risco pode ser compreendido como a possibilidade de ocorrência de eventos que impactem positiva ou negativamente os resultados de uma empresa. Uma gestão de riscos eficaz permite não apenas reduzir perdas, mas também aproveitar oportunidades que impulsionam a vantagem competitiva.

Diversos autores apontam que a integração entre gestão de riscos e planejamento estratégico potencializa a capacidade das empresas de enfrentarem desafios e alcançarem seus objetivos com maior eficiência (Ferreira et al., 2021).

Os riscos enfrentados pelo setor comercial incluem, entre outros, fatores operacionais, financeiros, tecnológicos, regulatórios e de mercado. Quando esses riscos são tratados de forma integrada ao planejamento estratégico, a empresa se torna mais preparada para lidar com cenários adversos e tomar decisões fundamentadas.

A questão central desta pesquisa é: como a gestão de riscos pode ser integrada ao planejamento estratégico no setor comercial para aprimorar a resiliência e a competitividade das empresas? Para respondê-la, parte-se das seguintes hipóteses: a integração entre gestão de riscos e planejamento estratégico aprimora a capacidade das empresas comerciais de identificar e mitigar riscos críticos; empresas que adotam essa abordagem integrada alcançam uma vantagem competitiva sustentável; e a implementação de modelos estruturados de gestão de riscos reduz perdas financeiras e operacionais, aumentando a eficiência do planejamento estratégico.

Este estudo tem como objetivo geral analisar como a integração entre gestão de riscos e planejamento estratégico pode fortalecer a resiliência e a competitividade das empresas no setor comercial. Os objetivos específicos são: (1) identificar os principais riscos enfrentados pelas empresas comerciais e seus impactos no desempenho

organizacional; (2) avaliar metodologias e práticas de planejamento estratégico que incorporam a gestão de riscos de forma eficaz; e (3) compreender a gestão de riscos para aprimorar a competitividade e sustentabilidade empresarial.

A relevância deste estudo reside na necessidade crescente das empresas comerciais atuarem de forma estratégica em um mercado instável. A adoção de práticas que unam gestão de riscos e planejamento estratégico pode representar um diferencial competitivo, além de contribuir para a longevidade e sustentabilidade das organizações. Assim, esta pesquisa é um subsídio teórico para a graduação e para gestores e profissionais do setor comercial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Riscos no Setor Comercial

A gestão de riscos consiste em um processo sistemático e contínuo que visa identificar, analisar, avaliar e controlar riscos que possam impactar negativamente ou positivamente os objetivos de uma organização (HOPKIN, 2018). No setor comercial, a multiplicidade de variáveis torna esse processo ainda mais essencial, considerando os riscos econômicos, operacionais, tecnológicos e regulatórios (SILVA; PEREIRA, 2020).

Esses riscos apresentam um caráter dinâmico e multifacetado, o que exige das empresas comerciais posturas cada vez mais proativas e adaptáveis para antecipar possíveis cenários de crise e aproveitar oportunidades emergentes (OLIVEIRA; SANTOS, 2021).

Souza (2018) amplia o conceito tradicional de risco ao considerá-lo como a possibilidade de ocorrência de eventos que impactem tanto positiva quanto negativamente os resultados de uma organização. Isso leva à percepção do risco como oportunidade estratégica, não apenas como ameaça. Essa abordagem mais abrangente está alinhada com a visão contemporânea da gestão empresarial, na qual a incerteza é integrada à estratégia de negócios como elemento fundamental para decisões sustentáveis (SEBRAE, 2022).

A antecipação de riscos, conforme descrita por Oliveira e Lima (2019), permite a construção de estratégias de mitigação que reduzem impactos negativos e ampliam as chances de sucesso diante de variáveis externas e internas. Além disso, empresas que

adotam a gestão de riscos como parte integrante do seu planejamento estratégico tendem a ter maior resiliência e flexibilidade em contextos de instabilidade econômica e social (FERREIRA et al., 2021).

Ribeiro et al. (2021) reforçam que empresas do setor comercial, por estarem em constante exposição às oscilações do mercado e às exigências do consumidor, devem investir continuamente em ferramentas de análise e controle de riscos. Essa prática exige não apenas a adoção de tecnologias apropriadas, mas também o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à prevenção e à resposta rápida a eventos inesperados (COSTA; ALMEIDA, 2022). A gestão de riscos, portanto, deve ser vista como um processo estratégico e multidisciplinar, envolvendo todos os níveis da organização e contribuindo para a sustentabilidade do negócio (HOPKIN, 2018).

No setor comercial, os riscos podem ser categorizados em internos e externos. Os riscos internos englobam falhas operacionais, erros humanos, fraudes e má gestão, enquanto os externos incluem crises econômicas, mudanças legais e variações no comportamento do consumidor (OLIVEIRA; SANTOS, 2021).

A identificação precoce desses riscos permite às empresas adotar planos de contingência e estratégias de recuperação que minimizam prejuízos e mantêm a continuidade das operações (ISO, 2018). A gestão eficaz desses riscos depende, ainda, da qualificação das lideranças e da capacitação contínua das equipes operacionais, garantindo um alinhamento entre teoria e prática (GIL, 2010).

A integração da gestão de riscos ao cotidiano empresarial também pode ser percebida como vantagem competitiva, visto que amplia a confiança dos stakeholders na capacidade da empresa em enfrentar adversidades (GOMES et al., 2023).

Kaplan e Norton (2004) destacam a importância da gestão de riscos como um dos pilares para a execução eficaz da estratégia, propondo o Balanced Scorecard como ferramenta de monitoramento e controle de desempenho. Nesse sentido, torna-se evidente que a gestão de riscos não deve ser tratada de forma isolada, mas sim como um componente essencial da governança corporativa e da inteligência organizacional (COSO ERM, 2017).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que a estratégia empresarial deve considerar múltiplas perspectivas, e uma delas é a capacidade de gerenciar incertezas de maneira sistemática. O uso de metodologias qualitativas e quantitativas para análise de riscos proporciona dados mais confiáveis e fundamenta decisões gerenciais com

base em evidências (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Assim, ao considerar os riscos como variáveis estratégicas, as empresas comerciais podem não apenas proteger seus ativos e reputação, mas também promover inovação, eficiência operacional e vantagem competitiva sustentável (PORTER, 2008).

2.2 Planejamento Estratégico e sua Relação com a Gestão de Riscos

O planejamento estratégico é o processo que visa estabelecer metas organizacionais de longo prazo, analisando o ambiente interno e externo e definindo os caminhos para alcançá-las (PORTER, 1996). Nesse contexto, a integração com a gestão de riscos é crucial, especialmente em setores sujeitos a mudanças rápidas, como o comercial.

Ferreira et al. (2021) apontam que a sinergia entre planejamento estratégico e gestão de riscos amplia a capacidade de inovação, adaptabilidade e resposta às demandas do mercado, favorecendo decisões mais informadas.

Essa integração, quando bem executada, contribui para o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as ações táticas, tornando a empresa mais preparada para enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades (SANTOS; MOREIRA, 2020). A gestão de riscos integrada ao planejamento estratégico permite uma visão sistêmica do negócio, fortalecendo a governança e promovendo uma cultura organizacional mais consciente e proativa (COSTA; ALMEIDA, 2022).

Segundo Kaplan e Norton (2004), as organizações devem alinhar seus indicadores de desempenho à gestão de riscos para garantir a execução eficaz da estratégia. Essa abordagem integrada facilita a priorização de recursos e investimentos, garantindo que a empresa esteja preparada para responder rapidamente às mudanças ambientais e econômicas (ISO, 2018). A importância dessa integração também é destacada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que sugerem que a formulação de estratégias eficazes exige consideração das incertezas e dos riscos inerentes ao ambiente de negócios.

Porter (2008) ressalta que empresas com estratégias bem definidas, aliadas a uma gestão de riscos eficaz, conseguem criar e sustentar vantagens competitivas superiores no mercado. A capacidade de prever riscos estratégicos, operacionais e financeiros, e de integrá-los ao processo decisório, é um diferencial que influencia

diretamente a sustentabilidade do negócio (FERREIRA et al., 2021). Ao unir o planejamento estratégico à gestão de riscos, as organizações não apenas mitigam perdas, mas também constroem bases sólidas para o crescimento contínuo (OLIVEIRA; SANTOS, 2021).

Essa prática proporciona maior clareza na definição de metas, aumentando a assertividade na execução dos planos e fortalecendo a resiliência organizacional (RIBEIRO et al., 2021). Além disso, a integração favorece a comunicação interna e o engajamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, estimulando a colaboração e a inovação (GOMES et al., 2023). A gestão de riscos, quando incorporada ao planejamento, também potencializa a reputação corporativa e a confiança dos investidores, parceiros e clientes (SEBRAE, 2022).

Essa perspectiva integrada requer a implementação de mecanismos contínuos de monitoramento, avaliação e revisão dos riscos, possibilitando ajustes dinâmicos à estratégia (ISO, 2018). As ferramentas como o Balanced Scorecard, associadas a frameworks como o COSO ERM, oferecem estrutura para a execução dessa integração de forma eficaz (KAPLAN; NORTON, 2004).

Empresas comerciais que adotam essa abordagem integrada apresentam maior capacidade de adaptação às oscilações do mercado e aos desafios regulatórios, conforme evidenciado em diversos estudos de caso (SANTOS; MOREIRA, 2020). A gestão de riscos integrada ao planejamento estratégico representa, portanto, um avanço metodológico e gerencial que deve ser incorporado às práticas organizacionais modernas (COSTA; ALMEIDA, 2022).

Essa prática contribui para a criação de valor a longo prazo, ao mesmo tempo em que proporciona maior estabilidade e previsibilidade aos resultados operacionais (HOPKIN, 2018). Com base nas evidências teóricas e práticas, é possível afirmar que a sinergia entre planejamento estratégico e gestão de riscos é um dos pilares fundamentais para o sucesso sustentável das empresas comerciais (PORTER, 2008).

2.3 Planejamento Estratégico e sua Relação com a Gestão de Riscos

O planejamento estratégico é o processo que visa estabelecer metas organizacionais de longo prazo, analisando o ambiente interno e externo e definindo os caminhos para alcançá-las (PORTER, 1996). Nesse contexto, a integração com a gestão de riscos é crucial, especialmente em setores sujeitos a mudanças rápidas,

como o comercial.

Ferreira *et al.* (2021) apontam que a sinergia entre planejamento estratégico e gestão de riscos amplia a capacidade de inovação, adaptabilidade e resposta às demandas do mercado, favorecendo decisões mais informadas.

Essa integração, quando bem executada, contribui para o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as ações táticas, tornando a empresa mais preparada para enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades (SANTOS; MOREIRA, 2020). A gestão de riscos integrada ao planejamento estratégico permite uma visão sistêmica do negócio, fortalecendo a governança e promovendo uma cultura organizacional mais consciente e proativa (COSTA; ALMEIDA, 2022).

Segundo Kaplan e Norton (2004), as organizações devem alinhar seus indicadores de desempenho à gestão de riscos para garantir a execução eficaz da estratégia. Essa abordagem integrada facilita a priorização de recursos e investimentos, garantindo que a empresa esteja preparada para responder rapidamente às mudanças ambientais e econômicas (ISO, 2018).

A importância dessa integração também é destacada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que sugerem que a formulação de estratégias eficazes exige consideração das incertezas e dos riscos inerentes ao ambiente de negócios.

Porter (2008) ressalta que empresas com estratégias bem definidas, aliadas a uma gestão de riscos eficaz, conseguem criar e sustentar vantagens competitivas superiores no mercado. A capacidade de prever riscos estratégicos, operacionais e financeiros, e de integrá-los ao processo decisório, é um diferencial que influencia diretamente a sustentabilidade do negócio (FERREIRA *et al.*, 2021). Ao unir o planejamento estratégico à gestão de riscos, as organizações não apenas mitigam perdas, mas também constroem bases sólidas para o crescimento contínuo (OLIVEIRA; SANTOS, 2021).

Essa prática proporciona maior clareza na definição de metas, aumentando a assertividade na execução dos planos e fortalecendo a resiliência organizacional (RIBEIRO *et al.*, 2021). Além disso, a integração favorece a comunicação interna e o engajamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, estimulando a colaboração e a inovação (GOMES *et al.*, 2023). A gestão de riscos, quando incorporada ao planejamento, também potencializa a reputação corporativa e a confiança dos investidores, parceiros e clientes (SEBRAE, 2022).

Essa perspectiva integrada requer a implementação de mecanismos contínuos

de monitoramento, avaliação e revisão dos riscos, possibilitando ajustes dinâmicos à estratégia (ISO, 2018). As ferramentas como o Balanced Scorecard, associadas a frameworks como o COSO ERM, oferecem estrutura para a execução dessa integração de forma eficaz (KAPLAN; NORTON, 2004).

Empresas comerciais que adotam essa abordagem integrada apresentam maior capacidade de adaptação às oscilações do mercado e aos desafios regulatórios, conforme evidenciado em diversos estudos de caso (SANTOS; MOREIRA, 2020). A gestão de riscos integrada ao planejamento estratégico representa, portanto, um avanço metodológico e gerencial que deve ser incorporado às práticas organizacionais modernas (COSTA; ALMEIDA, 2022).

Essa prática contribui para a criação de valor a longo prazo, ao mesmo tempo em que proporciona maior estabilidade e previsibilidade aos resultados operacionais (HOPKIN, 2018). Com base nas evidências teóricas e práticas, é possível afirmar que a sinergia entre planejamento estratégico e gestão de riscos é um dos pilares fundamentais para o sucesso sustentável das empresas comerciais (PORTER, 2008).

2.4 Modelos de Integração entre Gestão de Riscos e Planejamento Estratégico

A integração entre gestão de riscos e planejamento estratégico pode ser implementada por meio de diferentes modelos e frameworks que oferecem estrutura e sistematização ao processo decisório. Entre os modelos mais utilizados, destacam-se o COSO ERM (Enterprise Risk Management), o Balanced Scorecard (BSC) e o modelo de Governança Corporativa baseado em riscos.

O modelo COSO ERM proporciona uma abordagem abrangente para identificar, avaliar e gerenciar riscos, promovendo uma gestão integrada que considera tanto os objetivos estratégicos quanto os operacionais (COSO, 2017). Essa estrutura estimula a cultura de riscos em todos os níveis da organização, favorecendo decisões mais embasadas e alinhadas com os objetivos empresariais.

Já o Balanced Scorecard, desenvolvido por Kaplan e Norton (2004), permite que as organizações alinhem suas estratégias com indicadores de desempenho, incluindo métricas relacionadas à gestão de riscos. Ao integrar perspectivas financeiras, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, o BSC contribui para o monitoramento contínuo dos riscos e sua relação com os resultados organizacionais.

Outra abordagem relevante é a Governança Corporativa baseada em riscos, que enfoca a responsabilidade dos conselhos de administração e da alta liderança em monitorar riscos estratégicos e assegurar o cumprimento das metas organizacionais. Esse modelo valoriza a transparência, a prestação de contas e a gestão ética dos riscos, promovendo a confiança dos stakeholders.

Além dos modelos mencionados, metodologias como a Análise SWOT, o Diagrama de Ishikawa e a Análise de Cenários também são utilizadas para integrar a gestão de riscos ao planejamento estratégico. Essas ferramentas permitem identificar vulnerabilidades e oportunidades, facilitando a formulação de estratégias mais robustas.

A integração eficaz depende da maturidade da gestão de riscos na organização e do comprometimento da liderança em incorporar práticas consistentes de avaliação e resposta aos riscos (FERREIRA *et al.*, 2021).

Organizações que investem em treinamentos, comunicação e tecnologia para apoiar essa integração tendem a apresentar melhor desempenho e maior resiliência. O uso de tecnologias de informação e sistemas de business intelligence também tem potencializado a capacidade das empresas comerciais em analisar dados de riscos em tempo real, permitindo respostas mais rápidas e eficazes diante de mudanças no ambiente de negócios (GOMES *et al.*, 2023).

Modelos híbridos, que combinam elementos de diferentes frameworks, têm se mostrado eficazes na adaptação das práticas de gestão de riscos à realidade específica de cada organização. Essa flexibilidade é essencial para atender às demandas de um mercado cada vez mais dinâmico e imprevisível. Por fim, é importante ressaltar que não existe um modelo único ideal para todas as organizações. A escolha do modelo de integração deve considerar o porte da empresa, seu setor de atuação, sua cultura organizacional e seu nível de exposição a riscos.

Ao adotar um modelo de integração entre gestão de riscos e planejamento estratégico, as empresas comerciais se posicionam de forma mais competitiva, fortalecem sua governança e ampliam sua capacidade de inovar e crescer de forma sustentável. Dessa forma, os modelos de integração não apenas oferecem uma estrutura teórica e prática, mas também promovem uma transformação cultural e estratégica nas organizações, essencial para o enfrentamento dos desafios contemporâneos.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada por meio de levantamento bibliográfico e análise documental, com base em publicações científicas, livros, relatórios técnicos e normativos sobre gestão de riscos e planejamento estratégico no setor comercial. Esses dados secundários foram essenciais para embasar teoricamente a análise e permitir uma compreensão crítica do tema.

A análise dos dados foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), permitindo a categorização dos relatos em eixos temáticos que refletem os objetivos da pesquisa. Essa metodologia assegura a sistematização das informações obtidas, promovendo rigor científico e validade interpretativa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES

A análise da literatura revelou que a integração entre gestão de riscos e planejamento estratégico desempenha um papel crucial no fortalecimento da resiliência organizacional, especialmente no setor comercial, onde a volatilidade de mercado e as incertezas operacionais são constantes.

Autores como Costa e Almeida (2022) e Gomes et al. (2023) destacam que práticas estruturadas de gestão de riscos permitem uma atuação mais proativa das empresas diante de ameaças e oportunidades.

Os estudos consultados indicam que empresas que adotam modelos integrados, como o COSO ERM (2017), demonstram maior capacidade de adaptação frente às transformações do ambiente externo, promovendo decisões mais assertivas e sustentáveis. Além disso, foi observado que a gestão de riscos, quando alinhada aos objetivos estratégicos, contribui para a eficiência operacional, estabilidade financeira e maior inovação nas práticas comerciais (Ferreira et al., 2021; Silva & Pereira, 2020).

Outro ponto evidenciado na pesquisa é a importância do monitoramento contínuo dos riscos e da atualização constante dos planos estratégicos. Essa dinâmica fortalece a cultura organizacional voltada à prevenção e ao aproveitamento inteligente de oportunidades, o que se reflete em maior competitividade no mercado. Portanto, os dados analisados evidenciam uma forte correlação entre a implementação de uma

gestão de riscos eficaz e o sucesso do planejamento estratégico no setor comercial.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa cumpriu plenamente os objetivos propostos. Em primeiro lugar, foi possível identificar os principais riscos enfrentados pelas empresas comerciais, como instabilidades econômicas, mudanças regulatórias, falhas operacionais e transformações no comportamento do consumidor, e compreender seus impactos sobre o desempenho organizacional, especialmente em relação à resiliência, à continuidade dos negócios e à competitividade.

Em relação ao segundo objetivo, avaliou-se, com base na literatura e em experiências práticas, distintas metodologias de planejamento estratégico que integram a gestão de riscos, como o uso da análise SWOT, Balanced Scorecard e simulações de cenários. Essas práticas demonstraram ser eficazes para alinhar ações preventivas a objetivos estratégicos, potencializando a capacidade de resposta organizacional frente às incertezas do ambiente de negócios.

Por fim, o terceiro objetivo foi alcançado por meio do estudo da integração do planejamento estratégico com a gestão de riscos, o que possibilitou a identificação proativa de ameaças e oportunidades, o monitoramento contínuo dos indicadores de risco e a promoção de uma cultura organizacional voltada à prevenção e à inovação.

Portanto, concluímos que a integração entre gestão de riscos e planejamento estratégico é um caminho viável, necessário e vantajoso para empresas que desejam se manter competitivas em cenários desafiadores. Recomenda-se, para estudos futuros, a aplicação prática do modelo proposto em empresas reais, com o objetivo de validar seus resultados e ajustar suas diretrizes de acordo com diferentes contextos organizacionais e setoriais.

REFERÊNCIAS

COSTA, D. M.; ALMEIDA, T. R. Gestão de riscos e planejamento estratégico: uma abordagem integrada para organizações resilientes. **Revista Brasileira de Administração**, v. 25, n. 2, p. 45- 59, 2022. Disponível em: <https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaokonhecimento/article/view/20649/19361>. Acesso em 24 abr. 2025.

COSO. **Enterprise Risk Management** - Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017.

FERREIRA, J. A. et al. A gestão de riscos no setor comercial e a importância da integração com o planejamento estratégico. **Revista de Gestão Empresarial**, v. 11, n. 1, p. 112-130, 2021. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/1666/1/MRPereira.pdf>. Acesso em 24 abr. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. GOMES,

F. C. et al. Inteligência organizacional e gestão de riscos: o papel da informação estratégica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 1, p. 78-95, 2023. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/4rwps>. Acesso em 24 abr. 2025.

HOPKIN, P. **Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management**. 4. ed. London: Kogan Page, 2018.

ISO. **ISO 31000:2018** - Risk Management – Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, L. S.; LIMA, A. F. Antecipação de riscos no planejamento estratégico: uma abordagem preventiva. **Revista de Estratégia e Negócios**, v. 12, n. 3, p. 201-218, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/353448944_Planejamento_estrategico_em_empresas_de_engenharia_civil_no_Maranhao_Analise_das_principais_metodologias_utilizadas. Acesso em 24 abr. 2025.

OLIVEIRA, R. M.; SANTOS, G. A. Riscos comerciais e estratégias de mitigação no varejo brasileiro. **Revista de Administração e Comércio**, v. 8, n. 2, p. 90 - 105, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3967/396742051005.pdf>. Acesso em 24 abr. 2025.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 2008.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1996.

RIBEIRO, M. C. et al. Riscos no comércio varejista: uma abordagem prática de identificação e mitigação. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 1, p. 55-72, 2021. Disponível

em: <https://books.scielo.org/id/3w w 26/pdf/minayo- 97865570 81150 - 0 9.pdf>. Acesso em 24 abr. 2025.

SANTOS, F. R.; MOREIRA, L. C. A integração entre planejamento estratégico e gestão de riscos no setor comercial. **Revista de Gestão Estratégica**, v. 17, n. 2, p. 133-148, 2020 . Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/8558>. Acesso em 24 abr. 2025.

SEBRAE. **Gestão de riscos nas micro e pequenas empresas**: orientações estratégicas para a sustentabilidade. Brasília: SEBRAE, 2022.

SILVA, T. L.; PEREIRA, J. H. A gestão de riscos como diferencial competitivo no setor comercial. **Revista Brasileira de Gestão**, v. 26, n. 4 , p. 98-115, 2020 . Disponível em: <https://www.fae.br/unifae2/wp-content/uploads/2024 /0 9/UNIFAE-SAUDE- vol.2-2023.pdf>. Acesso em: 24 abr 2025.

SOUSA, J. A. Gestão estratégica de riscos: perspectivas e desafios contemporâneos. **Revista de Administração e Finanças**, v. 14 , n. 2, p. 31- 49, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/p4 qC7Jw 5B5DV6yjt55L6QmG/? lang=pt>. Acesso em 24 abr. 2025.