



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Crisiane Teixeira da Silva Gretter

**Tecendo a Resiliência Organizacional da Indústria Têxtil de Santa Catarina: Abordagens
sobre a Inovação do Modelo de Negócio e o Desempenho Organizacional**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação
em Contabilidade da Universidade Federal de
Santa Catarina como requisito parcial para a
obtenção do grau de Doutora em Contabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann

Florianópolis

2026

Crisiane Teixeira da Silva Gretter

Tecendo a Resiliência Organizacional da Indústria Têxtil de Santa Catarina: Abordagens sobre a Inovação do Modelo de Negócio e o Desempenho Organizacional

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutora em Contabilidade.

Orientador: Prof. Valmir Emil Hoffmann, Dr.

Florianópolis

2026

Gretter, Crisiane Teixeira da Silva

Tecendo a Resiliência Organizacional da Indústria
Têxtil de Santa Catarina: : Abordagens sobre a Inovação do
Modelo de Negócio e o Desempenho Organizacional / Crisiane
Teixeira da Silva Gretter ; orientador, Valmir Emil
Hoffmann, 2026.

146 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação
em Contabilidade, Florianópolis, 2026.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. resiliência organizacional. 3.
inovação do modelo de negócio. 4. desempenho
organizacional. 5. indústria têxtil e de confecções. I.
Hoffmann, Valmir Emil. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III.
Título.

Crisiane Teixeira da Silva Gretter

Tecendo a Resiliência Organizacional da Indústria Têxtil de Santa Catarina: Abordagens sobre a Inovação do Modelo de Negócio e o Desempenho Organizacional

O presente trabalho em nível de Doutorado foi avaliado, em 28 de outubro de 2025, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Valdirene Gasparetto, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina



Documento assinado digitalmente
Valdirene Gasparetto
Data: 16/02/2026 17:57:59-0300
CPF: ***.702.869-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. (a) Luísa Margarida Cagica Carvalho, Dra.
Instituto Politécnico de Setúbal

Prof. Giancarlo Gomes, Dr.
Universidade Regional de Blumenau

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutora em Contabilidade



Documento assinado digitalmente
Carlos Eduardo Facin Lavarda
Data: 16/02/2026 18:37:50-0300
CPF: ***.990.490-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Coordenação do Programa de Pós-Graduação



Documento assinado digitalmente
Valmir Emil Hoffmann
Data: 16/02/2026 13:32:57-0300
CPF: ***.987.299-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Valmir Emil Hoffmann, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2026

Aos meus entes queridos, por estarem comigo em cada passo da caminhada, e a todas as mulheres que não desistem de seus sonhos, especialmente às mulheres pretas, minha origem e meu reflexo, que representam resistência, coragem e esperança.

AGRADECIMENTOS

Uma tese não se constrói do dia para a noite. Eu sou prova de que, quanto mais estudamos, mais percebemos o quanto ainda temos a aprender, mas também reconhecemos o quanto avançamos. Agradeço a Deus pela vida e pela oportunidade de chegar até aqui, por me guiar e não permitir que eu desistisse de um sonho iniciado em 2017, quando decidi ingressar no mestrado em Contabilidade na FURB e deixar meu estado de origem, Roraima. Em Blumenau realizei o primeiro sonho e nasceu em meu coração o desejo de cursar o doutorado na UFSC, iniciado em 2021, pelo qual sou imensamente grata.

Agradeço aos meus pais, Cristiano Moraes da Silva e Divina Assunção Teixeira, que, mesmo com pouco estudo, ensinaram aos filhos o poder transformador da educação. Com eles aprendi a me dedicar, persistir e não desistir, mesmo diante das dificuldades, valores que se conectam diretamente à temática desta tese: a resiliência. Agradeço também às minhas irmãs, que sempre me apoiaram, mesmo de longe, torcendo pelo meu sucesso, meu carinho especial à Lisandra, Keityane, Anny Carolyn, Antony, Karliany, Fernando e Fernanda: vocês foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

Agradeço ao meu amado André Greetter, por me incentivar a seguir o sonho da carreira acadêmica, pela paciência nos momentos difíceis e por não me deixar “derrubar a peteca”. Obrigada por me ensinar o poder do amor em cada gesto, por estar ao meu lado em todas as etapas dessa jornada e por compreender minhas ausências, cansaços e renúncias. Obrigada por acreditar em mim, por celebrar cada conquista e por me lembrar do valor da leveza nos momentos de pressão. Te amo!

Agradeço ao meu orientador, Professor Emil Hoffmann, por me orientar nesses quatro anos. O senhor é um exemplo para mim. Obrigada por cada orientação, por me incentivar a enfrentar desafios e seguir minha jornada da melhor forma possível, sempre com respeito, mas também com firmeza quando necessário. Sem sua dedicação, esta conquista não teria sido possível.

Agradeço ao meu grupo de pesquisa IOR2C, fruto do esforço e dedicação do Professor Emil e da Professora Valdirene Gasparetto, bem como aos colegas de orientação Katia Dalcero, Luiz Fernando, Mateus König e Gustavo Aguiar. Com o grupo aprendi a aprimorar meus resultados acadêmicos e recebi contribuições fundamentais para o desenvolvimento da tese. Também agradeço aos colegas de doutorado que compartilharam comigo esta jornada e à amizade construída ao longo do caminho.

Agradeço aos amigos Thiago Bruno e Jéssica Merco, pela disponibilidade em realizar leituras críticas na revisão desta tese, as quais foram fundamentais para o aprimoramento do trabalho. Aos professores do PPGC, em especial ao coordenador Professor Carlos Facin Lavarda, sua postura ética e democrática foi fundamental para que eu não enfrentasse maiores dificuldades durante o processo final, e por isso estou profundamente grata.

Agradeço ainda aos membros da banca de qualificação e de defesa, pela disponibilidade em contribuir com minha pesquisa. Cada observação foi essencial para o aprimoramento deste trabalho. Por fim, agradeço ao programa de bolsas do governo de Santa Catarina, por meio do qual fui contemplada em 2021 com a bolsa Uniedu. Trata-se de uma iniciativa de grande valor para fortalecer a pesquisa na pós-graduação.

“Ninguém é suficientemente perfeito, que não possa aprender com o outro e, ninguém é totalmente destituído de valores que não possa ensinar algo ao seu irmão. ”

São Francisco de Assis

RESUMO

O objetivo geral da tese foi avaliar a interação entre os efeitos da inovação do modelo de negócio (IMN) com a resiliência e o desempenho organizacional na indústria têxtil e de confecções de Santa Catarina/Brasil. Assim, foram desenvolvidos três estudos, estruturados em cadeia no que diz respeito aos antecedentes e consequências da inovação do modelo de negócio e da resiliência organizacional. No primeiro estudo, buscou-se identificar lacunas existentes na literatura nos temas de resiliência e inovação do modelo de negócio. Os resultados apontaram três proposições de pesquisa e compreensão de que a resiliência organizacional pode atuar como uma variável mediadora entre a inovação de modelo de negócio e o desempenho organizacional, sobretudo em mercados emergentes. No segundo estudo, buscou-se avaliar a relação entre os efeitos da IMN sobre o desempenho organizacional mediado pela resiliência organizacional. Foi realizada uma survey com 150 gestores de médio e alto escalão da indústria têxtil e de confecções. Utilizou-se a modelagem de equações estruturais com uso do Partial Least Square (PLS). Os resultados indicaram que a IMN exerce efeito positivo sobre a resiliência organizacional, especialmente na dimensão proativa, e impacta diretamente o desempenho organizacional. Além disso, a resiliência proativa mediou positivamente a relação entre IMN e desempenho, enquanto a resiliência reativa apresentou mediação negativa. No último estudo, tentou-se compreender como ocorreu a interação entre a resiliência organizacional com a crise da pandemia COVID-19 e a inovação no modelo de negócio. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, descritiva, com estudo de caso em empresas do setor no Vale do Itajaí. Foram realizadas 13 entrevistas com gestores nos níveis estratégico e tático, com posterior aplicação da análise de conteúdo. Os resultados mostraram que a resiliência organizacional, ao se expressar nas fases de antecipação, enfrentamento e adaptação, favoreceu a transformação dos modelos de negócio. As empresas adotaram novas tecnologias, ajustaram processos, ampliaram canais de venda e estabeleceram cooperações interorganizacionais, movimentos que configuram parcerias estratégicas. Essas ações impactaram diretamente as dimensões de criação, entrega e captura de valor dos modelos de negócio. Como contribuição, resumiu-se e estruturou-se o conteúdo da pesquisa existente sobre inovação do modelo de negócio e resiliência organizacional, o que forneceu uma visão abrangente dos temas de pesquisa em evolução e suas inter-relações. O estudo também apresentou resultado de como essa relação (resiliência organizacional e a IMN) afetou o desempenho organizacional. Por fim, demonstrou-se como ocorreu a discussão entre resiliência organizacional com a crise pandêmica da COVID-19 e a inovação do modelo de negócio, o que evidenciou a importância dos elementos que

conduzem à inovação do modelo de negócio. No campo prático, compreender essas múltiplas relações pode melhorar o desempenho das empresas e, conseqüentemente, promover o crescimento econômico e o trabalho decente, em consonância com o ODS 8. Isso remete à importância de compreender os fatores que desenvolvem a resiliência organizacional em momentos de crise no setor têxtil e de confecções brasileiro.

Palavras-chave: resiliência organizacional; inovação do modelo de negócio; desempenho organizacional; COVID-19; indústria têxtil e de confecções.

ABSTRACT

The overall objective of this thesis was to evaluate the interaction between the effects of business model innovation (BMI) and organizational resilience and performance in the textile and apparel industry of Santa Catarina, Brazil. Thus, three studies were developed, structured in a chain regarding the antecedents and consequences of business model innovation and organizational resilience. The first study sought to identify existing gaps in the literature on the topics of resilience and business model innovation. It pointed to three research propositions and results indicating that organizational resilience can act as a mediating variable between business model innovation and organizational performance, especially in emerging markets. In the second study, we sought to evaluate the relationship between the effects of BMI on organizational performance mediated by organizational resilience. A survey was conducted with 150 middle and upper management in the textile and apparel industry. Structural equation modeling using Partial Least Squares (PLS) was employed. The results indicated that BMI has a positive effect on organizational resilience, especially in the proactive dimension, and directly impacts organizational performance. Furthermore, proactive resilience certainly mediated the relationship between business model innovation and performance, while reactive resilience showed a negative mediation. In the last study, we aimed to understand how the interaction between organizational resilience and the COVID-19 pandemic crisis and business model innovation occurred. The research presented a qualitative, descriptive approach, with a case study in companies in the sector in the Itajaí Valley. Thirteen interviews were conducted with managers at the strategic and tactical levels, followed by the application of content analysis. The results demonstrated that organizational resilience, when expressed in the anticipation, coping, and adaptation phases, favored the transformation of business models. Companies adopted new technologies, adjusted processes, expanded sales channels, and established interorganizational cooperation, movements that configured strategic partnerships. These actions directly impacted the dimensions of value creation, delivery, and capture of business models. As a contribution, this study summarizes and structures the content of existing research on business model innovation and organizational resilience, providing a comprehensive view of evolving research topics and their interrelationships. The study also presented results on how this relationship (organizational resilience and business model innovation) affected organizational performance. Finally, it demonstrated how the discussion between organizational resilience and the COVID-19 pandemic crisis and business model innovation occurred, highlighting the importance of the elements that lead to business model innovation. In practical

terms, understanding these multiple relationships can improve company performance and, consequently, promote economic growth and decent work, in line with SDG 8. This points to the importance of understanding the factors that develop organizational resilience during times of crisis in the Brazilian textile and apparel sector.

Keywords: organizational resilience; business model innovation; organizational performance; COVID-19; textile and apparel industry.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

AC	<i>Alpha de Cronbach</i>
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
CR	<i>Composite Reliability</i>
CC	Confiabilidade Composta
COVID-19	Doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2
HTMT	<i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i>
IMF	<i>International Monetary Fund</i>
IMN	Inovação do Modelo de Negócio
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MEI	Microempreendedor Individual
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
RO	Resiliência Organizacional
SC	Santa Catarina
T&C	Indústria Têxtil e de Confecções
WoS	<i>Web of Science</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 <i>Modelo Teórico da Tese</i>	22
Figura 2.1 <i>Evolução Anual das Publicações</i>	30
Figura 2.2 <i>Nuvem de Palavras-Chave</i>	32
Figura 2.3 <i>Tendências dos Tópicos de Pesquisa</i>	33
Figura 2.4 <i>Coocorrência das Palavras-Chave</i>	34
Figura 2.5 <i>Evolução do Mapa Temático</i>	36
Figura 2.6 <i>Rede de Citações</i>	41
Figura 2.7 <i>Modelo Teórico do Estudo 1</i>	48
Figura 3.1 <i>Modelo Teórico do Estudo 2</i>	59
Figura 3.2 <i>Modelo Estrutural Completo</i>	67
Figura 4.1 <i>Modelo Teórico do Estudo 3</i>	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 <i>Crítérios Utilizados na Pesquisa Bibliométrica</i>	29
Tabela 3.1 <i>Caracterização das Variáveis Independentes e Mensuração</i>	62
Tabela 3.2 <i>Caracterização das Variáveis Dependentes e Mensuração</i>	63
Tabela 3.3 <i>Índices de Confiabilidade do Modelo de Mensuração</i>	65
Tabela 3.4 <i>Validade Discriminante pelo Critério de Fornell e Larcker (1981)</i>	66
Tabela 3.5 <i>Coeficientes Padronizados e Índices de Significâncias</i>	66
Tabela 4.1 <i>Crítérios De Seleção e Caracterização da Amostra de Empresas Têxteis</i>	83
Tabela 4.2 <i>Caracterização das Variáveis e suas Definições Constitutiva e Operacional</i>	84
Tabela 4.3 <i>Descrição do Roteiro de Entrevista</i>	85
Tabela 4.4 <i>Saturação das Subcategorias</i>	86
Tabela 4.5 <i>Impacto da Crise</i>	88
Tabela 4.6 <i>Conteúdos sobre Características da Resiliência Organizacional</i>	91
Tabela 4.7 <i>Conteúdos sobre Características da Inovação no Modelo de Negócio</i>	93

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
2	ESTUDO 1. ENTRE A RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS: EVIDÊNCIAS DA LITERATURA E NOVAS PROPOSIÇÕES	25
2.1	Introdução.....	25
2.2	Procedimentos Metodológicos	28
2.3	Análise dos Resultados.....	30
2.3.1	Trajetória Evolutiva e Tendências Emergentes	30
2.3.2	O que a literatura tem a nos dizer nesse período de análise?.....	36
2.3.3	Bases teóricas utilizadas nas pesquisas sobre resiliência organizacional e inovação dos modelos de negócio	39
2.3.4	Bases metodológicas sobre a resiliência organizacional e a inovação do modelo de negócio	41
2.4	Discussão e Proposições de Pesquisa.....	43
2.5	Considerações Finais.....	49
3	ESTUDO 2. RELAÇÃO ENTRE OS EFEITOS DA INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO E DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	52
3.1	Introdução.....	52
3.2	Hipóteses de Pesquisa	55
3.3	Procedimentos Metodológicos	60
3.3.1	População e Amostra.....	60
3.3.2	Coleta dos Dados	61
3.3.3	Procedimentos de Análise de Dados.....	63
3.4	Resultados	64
3.5	Discussão dos Resultados.....	68
3.6	Conclusões.....	70

4 ESTUDO 3. INTERAÇÃO ENTRE A RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL COM A CRISE DA PANDEMIA COVID-19 E A INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO.....	72
4.1 Introdução.....	72
4.2 Revisão da Literatura.....	76
4.3 Procedimentos Metodológicos	82
4.3.1 Caracterização da Pesquisa	82
4.4 Constructo da Pesquisa e Análise	83
4.5 Análise e Discussão dos Resultados.....	87
4.5.1 Exploração Empírica	87
4.5.2 Discussão e Proposições	95
4.6 Considerações Finais	99
5 CONCLUSÃO DA TESE.....	101
5.1 Contribuições Teóricas	103
5.2 Contribuições Gerenciais	104
5.3 Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras	105
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO	131
APÊNDICE B – PROTOCOLO DO ESTUDO	132
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA	135
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO.....	136
APÊNDICE E – FOLHA DE ROSTO INICIAL E PARECER DE APROVACAO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFSC – ESTUDO 02.....	140
APÊNDICE F – FOLHA DE ROSTO INICIAL E PARECER DE APROVACAO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFSC – ESTUDO 03.....	144

1 INTRODUÇÃO

As crises globais são eventos externos que causam desestabilização em todas as áreas da organização, inclusive nos âmbitos econômico e financeiro. Como menciona o *International Monetary Fund* (FMI, 2022), essas crises podem ser analisadas por diversos ângulos, seja do ponto de vista econômico - como a crise da dívida dos anos 1980; seja de confiança, como a quebra do Banco *Lehman Brothers* em 2008; sob o viés pandêmico, como a COVID-19, que oficialmente se iniciou em 2020; ou até de conflitos armados, como a Guerra da Ucrânia iniciada em 2022.

Essas crises são sentidas de maneiras diferentes, segundo o *World Bank* (2023), a depender do nível de desenvolvimento dos países. Como aponta o mesmo relatório, quando há uma crise, a inflação nos países emergentes ocorre em maior escala do que em países desenvolvidos. Os reflexos desse cenário se manifestam no aumento dos preços de alimentos, do petróleo e na desaceleração econômica em massa (*World Bank*, 2023). Além disso, conforme o relatório do FMI (2022), as organizações são influenciadas negativamente por essas crises, o que torna necessário desenvolver estratégias para sobreviverem a tais momentos de adversidade.

A temática de crises globais já é discutida desde a década de 1990, com estudos que mencionam a necessidade de compreender o que as empresas fizeram para permanecerem ativas após os choques (Coombs, 1999; Gittell et al., 2006). Coombs (1999) identificou organizações que investiram em mecanismos gerenciais para melhorar o processo de comunicação interna, desde a etapa de planejamento, à gestão da crise e à resposta ao momento de crise, o acompanhamento e a avaliação. Esses mecanismos permitiram que as empresas enfrentassem as crises e prosperassem posteriormente. A partir do estudo de Coombs (1999), outros surgiram com o tema de resiliência organizacional. Hoffmann et al. (2017) identificaram que as empresas da indústria de cerâmica de revestimento da Espanha modificaram o desenho de suas redes de cooperação, que passou de horizontal para vertical, após a crise de 2008-2010.

A literatura sobre resiliência organizacional é amplamente discutida, mas algumas definições são distintas. Por exemplo, há autores que consideram a percepção do indivíduo para explicar a resiliência organizacional, em uma perspectiva psicológica (Aguinis et al., 2011; Beuren et al., 2022; Duchek, 2018; Mallak, 1999). Já outros estudiosos focam na perspectiva coletiva, que considera os funcionários, as equipes e todas as filiais que compõem a mesma organização para explicar a resiliência (Ishak & Williams, 2018; Rubinstein et al., 2016; Salanova, 2020). Ainda, surge a perspectiva da estratégia, que prevê o alinhamento de todos os

níveis organizacionais, com foco na entrega de resultados, crescimento e alinhamento entre estratégias operacionais e competitivas (Chiu, 2018; Hamel & Valikangas, 2003; Lengnick-Hall et al., 2011; Välikangas & Romme, 2013).

Apesar de diversas abordagens, a literatura não é consolidada sobre qual seja a maneira mais adequada de mensurar a resiliência organizacional. A perspectiva da estratégia trouxe algumas contribuições ao tema. Em primeiro lugar, trabalhos como os de Carmeli e Markman (2011) evidenciaram como a área tende a se beneficiar com a disseminação da temática de resiliência organizacional, especificamente, com o foco na estratégia e mecanismos de gestão que geram vantagens para as empresas. Em segundo lugar, o trabalho de Hillmann e Guenther (2021) trouxe um aporte detalhado sobre a resiliência nas organizações. Isso porque, ao realizar a análise de conteúdo e destacar os fatores que influenciam a resiliência, a estratégia da empresa tende a ser um dos principais elementos para seu desenvolvimento, além de gerar crescimento organizacional e aprendizado para as próprias empresas.

Por fim, a pesquisa de Vakilzadeh e Haase (2021) explica como a resiliência é desenvolvida em blocos, como os de antecipação, enfrentamento e adaptação perante as crises. A presente tese segue a perspectiva da estratégia para explicar a resiliência organizacional. Ao pesquisar sobre resiliência organizacional desde a perspectiva da estratégia, uma das dúvidas encontradas na literatura (Lengnick-Hall & Beck, 2005; Linnenluecke, 2017; Marcazzan et al. 2022) é porque algumas empresas conseguem resistir a momentos de adversidades, e até mesmo prosperar, enquanto outras padecem? Uma das possíveis respostas foi dada por Lengnick-Hall & Beck (2005), que identificaram que o aspecto comportamental da organização deve ser considerado, pois compreender o ambiente atual da empresa pode ser um fator de sucesso, isto é, os seus próprios recursos internos.

Marcazzan et al. (2022) destacam que as estratégias de antecipação das empresas e até mesmo a experiência com algum momento de crise facilita a capacidade de enfrentamento e adaptação diante de choques externos. De modo geral, a resposta ao questionamento inicial é diversificada, mas em ambas as situações os autores mencionam o papel dos gestores a observarem as mudanças no ambiente externo e interno da organização e agirem para superar as crises. Uma dessas ações foi a alteração no modelo de negócios.

A literatura de gestão estratégica manifestou interesse na década de 1990 sobre os diferentes modelos de negócios das empresas (Amit & Zott, 2001). Essa temática ganhou notoriedade nos anos 2000, com a ascensão da internet (Foss & Saebi, 2018; Zott & Amit, 2010). Como a resiliência organizacional, o conceito de modelos de negócios apresenta distintas interpretações, como a lógica de uma empresa (Linder & Cantrell, 2001), um modelo a ser

seguido em todas as empresas (Baden-Fuller & Morgan, 2010), design/arquitetura de criação, entrega e captura de valor (Teece, 2010; Zott e Amit, 2010) ou uma ferramenta conceitual. Isto é, estruturas gráficas e vários elementos, como explica o modelo desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010). O conceito que seguiremos nessa tese é o desenvolvido por Teece (2010), o qual determina que o modelo de negócio caracteriza a organização e como ela se diferencia desde a criação, entrega e captura de valor para o cliente.

Segundo Teece (2010), os modelos de negócios são fundamentais para determinar qual abordagem uma organização vai tomar, ou seja, como os usuários internos e externos percebem a empresa. Isso é condizente com o argumento de Do et al. (2022), visto que afirmaram que o modelo de negócio da empresa, apesar de ser escolhido no início das atividades, não é estático, pois ocorrem mudanças ao longo de sua existência. Esse modelo pode ser modificado conforme a estratégia da empresa e influenciará desde a etapa do produto e/ou serviço, como o cliente percebe o valor da empresa e consequentemente, no seu desempenho.

Dessa maneira, algumas das características do modelo de negócio é a inovação, na perspectiva tecnológica ou na flexibilidade (Foss & Saebi, 2018). Para Ammar e Chereau (2018), os estudos sobre inovação do modelo de negócio (IMN), muitas vezes, são realizados em pequenas e médias empresas, com bons resultados (Bashir et al., 2023). Entretanto, analisar o IMN em organizações já estruturadas no mercado, pode ser um desafio, devido o grau de complexidade em seus negócios (Chesbrough, 2010). A IMN não se limita apenas à tecnologia, mas a dinâmica dos novos mercados e a importância de uma abordagem estratégica da empresa, conforme Menter et al. (2023).

Spieth e Schneider (2016) argumentam que a IMN ocorre devido à modificação em ao menos uma das três dimensões do modelo de negócio: design da criação de valor, oferta de valor (entrega) e a captura de valor (receita). Desse modo, percebe-se que a IMN não está ligada apenas à criação de um produto, mas significa mudanças nos elementos-chave de sucesso da empresa, o que aumenta a vantagem competitiva das organizações e pode melhorar seu desempenho.

O papel da resiliência organizacional na melhoria do desempenho foi comprovado por uma gama de estudos, como: Mitroff, (2005); Akgün e Keskin, (2014); Suryaningtyas et al., (2019); Melián-Alzola et al. (2020). A resiliência organizacional é importante na melhoria da capacidade de sobrevivência e competitividade (Melián-Alzola et al., 2020). Nessa circunstância, as dimensões da IMN são entendidas como expressão de estratégia, visto que auxiliam as empresas a orquestrarem os seus recursos e capacidades de forma para satisfazer as necessidades dos clientes e outras partes interessadas (Latifi & Bouwman, 2018; Priem et al.,

2018). Assim, a relação da IMN e da resiliência organizacional favorece o desempenho das empresas. Essa relação induz que as empresas emergjam fortalecidas dos desafios e das perturbações externas (Hollands et al., 2023).

Nos últimos 50 anos (1974-2023), o Brasil registrou crescimento negativo anual em nove ocasiões, enquanto, no mesmo período, o mundo teve retração apenas duas vezes (*World Bank*, 2024). Essas crises têm distintas origens, como a crise da dívida de 1981, a crise política da metade dos anos 2010 e a pandemia dos anos 2020 e 2021. Por afetar o desempenho do país como um todo, essas crises podem afetar também empresas, e como resposta, podem alterar seu modelo do negócio, o que pode provocar alguma IMN. Entretanto, apesar dos avanços teóricos recentes, a literatura ainda dedica pouca atenção aos efeitos de choques externos sobre o desenho, a entrega e a captura de valor no modelo de negócio, especialmente em contextos de estresse organizacional (Menter et al., 2023).

Ressalta-se que os aspectos da IMN podem beneficiar as organizações a longo prazo, mas é necessário que essas organizações tenham uma gestão estratégica preparada para implementar processos de mudanças. Por essa razão, Buliga et al. (2016) discutem que a IMN e a resiliência organizacional são temáticas próximas e podem ser analisadas conjuntamente, pois ambas explicam o que a empresa realiza para superar as dificuldades perante as turbulências ambientais. Para esses autores, estudos que busquem compreender o papel da IMN e a resiliência organizacional podem promover uma análise profunda sobre os problemas de gestão e possíveis soluções (Buliga et al., 2016).

A literatura apresenta discussões diversas sobre em quais organizações pode haver uma IMN. Estudos como o de Eriksson et al. (2022) argumentam que a IMN promove a resiliência organizacional. Já Buliga et al. (2016) discutem que a IMN é parte da resposta organizacional, nesse contexto, como um evento *ex post*. A temática da resiliência organizacional tem sido objeto de estudos no campo de negócios (Hillmann & Guenther, 2021; Munoz et al., 2022; Wissman-Weber & Levy, 2018) e há recomendações para que os pesquisadores ampliem a discussão sobre a resiliência organizacional (Vakilzadeh & Haase, 2021); à prontidão das empresas para enfrentar períodos de turbulência (Buliga et al., 2016); com relação a pequenas e médias empresas (Unal et al., 2019); a adaptação pós-crise como última etapa da resiliência e em empresas longevas (Bashir et al., 2023; Beuren et al., 2022; Bjorkdahl, 2020; Vakilzadeh & Haase, 2021; Webb & Schlemmer, 2006).

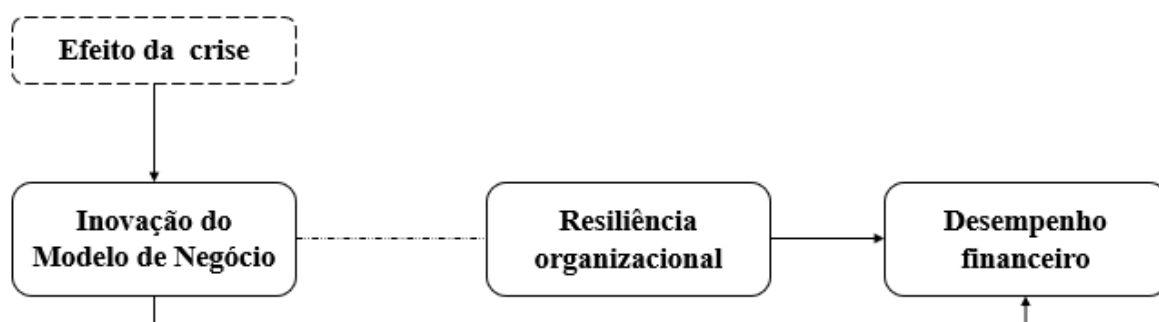
O presente trabalho se insere nessa lacuna das empresas com longos anos de atuação, sobretudo por entender que as mudanças podem ser justamente a IMN, visto ser a resiliência organizacional um dos fatores responsáveis, conforme teorização de Buliga et al. (2016). Para

Menter et al. (2023), indústrias com muitos anos de mercado, como o caso da têxtil, podem apresentar dificuldades de inovar em seu modelo de negócio, mas ainda é necessário compreender o que elas realizam para se manterem resilientes e inovarem. Nesse contexto, o presente estudo lança luz à indústria têxtil e de confecções (T&C) de Santa Catarina, a qual é considerada uma das mais antigas e maiores fabricantes de vestuário do Brasil (Valor Econômico, 2023). Além disso, o estudo entende que as mudanças ocorridas e os possíveis benefícios causados pelo choque, podem impactar na IMN e por conseguinte no desempenho dessas empresas.

A indústria T&C na região do Vale do Itajaí–SC, com um recorte para a cidade de Brusque, que é uma das localidades com maior concentração de empresas desse setor, já foi objeto de estudo, sendo essa região considerada resiliente (Miranda Junior et al., 2023). Embora a indústria T&C tenha sido afetada negativamente por outros eventos adversos, nenhuma delas infligiu impactos tão amplos e profundos como a pandemia da COVID-19. No trabalho de Miranda et al. (2023), o nível de análise foi a região. Estudos desse tempo tendem a dar respostas de como as regiões são resilientes (Schmidt et al., 2023). No nível da empresa, as perguntas de quem é resiliente e de como proceder para ser, continuam sem respostas.

Desse modo, o projeto de tese apresenta a questão de pesquisa: **como ocorre a interação entre os efeitos da inovação do modelo de negócio com a resiliência e o desempenho organizacional?** Para responder a tal questionamento, o objetivo geral da pesquisa consiste em avaliar a interação entre os efeitos da inovação do modelo de negócio com a resiliência e o desempenho organizacionais na indústria têxtil e de confecções de Santa Catarina/Brasil. Para compreensão do fenômeno, foram desenvolvidos três estudos que estão resumidos na Figura 1.1, que apresenta o modelo teórico do estudo.

Figura 1.1 *Modelo teórico da tese*



Isto posto, busca-se lançar luz sobre este tema, a partir de três estudos, que têm como objetivos: (i) identificar lacunas existentes na literatura nos temas de resiliência e IMN; (ii)

avaliar a relação entre os efeitos da IMN sobre o desempenho organizacional mediado pela resiliência organizacional; e (iii) verificar como ocorreu a interação entre a resiliência organizacional com a crise da pandemia COVID-19 e a inovação no modelo de negócio

No Brasil, crises de origens externas acontecem de maneira mais frequente que no restante do mundo (*Word Bank*, 2024) e, em consequência, as empresas sediadas no país tendem a enfrentar mais crises. Um desses eventos ocorreu no início de 2020, quando a doença do novo coronavírus (COVID-19) foi declarada uma pandemia, que se espalhou rapidamente e desencadeou uma crise global (Giones et al., 2020). As suspensões temporárias das atividades de grandes partes da economia global, o encerramento das fronteiras nacionais, bem como a necessidade de isolamento social afetaram quase todas as empresas (Schaffer et al., 2021). Isto levou rapidamente a esforços para compreender melhor como os indivíduos, as organizações e até mesmo as nações resilientes poderiam lidar mais eficazmente com as adversidades e se recuperar (Anwar et al., 2023).

Desse modo, a resiliência organizacional surge como aspecto imprescindível, de modo a estabelecer processos que podem influenciar a sobrevivência, sobretudo em organizações maduras (Menter et al., 2023). Em face ao exposto, propõe-se a tese de que a interação entre da IMN com a resiliência organizacional direciona a empresa para superar as dificuldades, inerentes à crise da pandemia COVID-19, e se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.

Esta tese se justifica ao discutir a resiliência organizacional no âmbito da inovação do modelo de negócio e do desempenho organizacional. Eriksson et al. (2022) indicam que a resiliência e a IMN carecem de ser analisadas de forma conjunta, ao entender que a relação explica como a empresa realiza para superar as dificuldades perante os eventos adversos. Para Buliga et al. (2016), ao utilizar a resiliência e a IMN, de forma conjunta, podem potencializar o resultado da empresa, sobretudo o desempenho organizacional.

A contribuição teórica-empírica se baseia na investigação em profundidade ao demonstrar como a resiliência é alcançada ao considerar as indústrias com muitos anos de mercado. Parece relevante compreender quais respostas são dadas para que empresas maduras, de uma indústria tradicional se mantenham resilientes e continuem inovando e que, de forma consequente, impacta no desempenho organizacional (Buliga et al., 2016; Menter et al., 2022).

A contribuição prática busca destacar a importância dos elementos que conduzem à inovação do modelo de negócio e como isso pode contribuir para o desempenho organizacional e, por conseguinte, para sobrevivência organizacional. A pesquisa é consoante ao debate sobre os objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) da ONU, em especial o objetivo 9

que trata sobre a indústria, inovação e infraestrutura. Isso remete à importância de compreender os fatores que desenvolvem a resiliência organizacional em momentos de crise no setor industrial brasileiro. Cabe frisar que compreender essas múltiplas relações pode melhorar o desempenho das empresas e, conseqüentemente, promover o crescimento econômico e o trabalho decente, em consonância com o ODS 8.

Quanto ao aspecto social, o estudo contribui, principalmente, propiciando informações sobre o papel que a resiliência organizacional e a inovação do modelo de negócio desempenham nas indústrias têxteis e de confecções de Santa Catarina/Brasil. Tal ponto é relevante ao considerar a continuidade dos negócios, que se refletem na sociedade sob forma de produtos, serviços, movimentação na economia, empregos, e até a uma cultura industrial do território. Segundo Kogler et al. (2023), crises em regiões específicas tendem a produzir efeitos adversos em outras, devido à interconectividade dos atores econômicos.

A presente pesquisa se alinha ao escopo do *Interorganizational Relations, Costs and Competitiveness Research Group* (IOR2C) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Também contribui para o projeto "Um remédio para o impacto da COVID-19 nas empresas e regiões: relações interorganizacionais, instituições de suporte local e seu efeito sobre a resiliência" (Chamada CNPq/MCTI/FNDCT n.º 18/2021 - Universal). Dessa forma, o estudo contribui para a consolidação do IOR2C como um grupo de pesquisa atuante e envolvido com questões contemporâneas da gestão de empresas.

2 ESTUDO 1. ENTRE A RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS: EVIDÊNCIAS DA LITERATURA E NOVAS PROPOSIÇÕES

Resumo

O estudo visa identificar lacunas existentes na literatura nos temas de resiliência organizacional e a inovação do modelo de negócio. Considera-se que, além da resiliência organizacional, fatores como inovação de modelo de negócio podem ampliar a capacidade de resposta das organizações em momentos de adversidade. Nesse sentido, a análise da literatura sobre resiliência organizacional e modelos de negócios se torna para a disseminação de conhecimentos que possam influenciar o desempenho organizacional durante crises. Para a coleta de dados, foram utilizadas as bases Scopus e Web of Science, com as palavras-chave "*resilience*", "*organizational resilience*", "*business model*" e "*business model innovation*", resultando em 148 artigos publicados entre 2004 e 2024. A análise dos dados foi realizada no software Rstudio utilizando o pacote Bibliometrix, incluindo análise anual, KeyWords Plus, evolução temática, coocorrência de palavras e principais métodos utilizados. Desse modo, apresentamos três proposições de pesquisa e compreendemos que a resiliência organizacional pode atuar como uma variável mediadora entre a inovação de modelo de negócio e o desempenho organizacional, o que potencializa resultados em mercados emergentes. Este trabalho contribui para a compreensão de como elementos inter-relacionados podem fortalecer as organizações diante de desafios econômicos globais.

Palavras-chave: resiliência organizacional, modelos de negócios, inovação do modelo de negócio.

2.1 Introdução

Resiliência é considerada uma palavra da moda e, muitas vezes, empregada de maneira equivocada sem a compreensão do seu significado (Hillmann & Guenther, 2021). A temática foi abordada, inicialmente, na área da ecologia para explicar como determinadas espécies conseguiam resistir, mesmo expostas a climas desfavoráveis e a situação de predador-presa (Holling, 1973). Essa situação é caracterizada pelo autor como resiliência para permanecer estável, mesmo em momentos de adversidade (Holling, 1973).

O conceito, então, foi expandido para diversas áreas, desde a engenharia, a psicologia até chegar às organizações (Linnenluecke, 2017; Linnenluecke et al., 2012). De acordo com Vakilzadeh & Haase (2021), o conceito de resiliência pode ser entendido como “resistir”, mesmo em momentos de choque ou turbulências. Entretanto, críticas relacionadas à definição da resiliência foram expandidas, pois o conceito foi se tornando cada vez mais complexo, em que cada autor propôs um significado para si e sua área de atuação. Como aponta a pesquisa de Linnenluecke (2017), o termo na área de negócios seguiu eixos diferentes, os quais podem explicar a resiliência de vários modos: (i) resiliência como respostas organizacionais a ameaças externas, (ii) resiliência e confiança organizacional, (iii) resiliência individual (foco nos funcionários), (iv) modelos de negócios e adaptabilidade, e por fim (v) cadeias de suprimento e resiliência.

A partir de distintos modos de definição da resiliência organizacional, percebemos a dificuldade de mensuração do conceito enquanto variável. Por exemplo, alguns autores focam nas pessoas (Kuntz et al., 2016), outros a tratam como uma variável multinível (Tasic et al., 2020). Também se afirma que é construída por situações comuns dentro das empresas (Tasic et al., 2020). A pesquisa realizada por Vakilzadeh e Haase (2021) estabelecem uma estrutura de três fases essenciais na construção da resiliência organizacional.

Estas fases são as seguintes: (i) Antecipação: Nesta etapa, a organização é instada a desenvolver uma interdependência entre seus diversos setores. Isso engloba desde a liderança da organização até a análise de seus recursos internos, a avaliação de seu modelo de negócios, o planejamento para enfrentar crises potenciais e a análise do ambiente em que opera. A fase de antecipação busca preparar a empresa para estar atenta a ameaças, sejam elas de natureza interna ou externa, visando a prevenção de crises imediatas após a ocorrência de adversidades. (ii) Enfrentamento: Durante esta fase, as organizações são desafiadas a adotar medidas para enfrentar a crise quando está se materializa.

Nesse contexto, variáveis cruciais incluem o papel desempenhado pela liderança nas tomadas de decisão, a otimização da utilização dos recursos internos da organização, a influência da cultura organizacional, a promoção da inovação e a avaliação do modelo de negócios. O enfrentamento engloba a implementação de estratégias e ações concretas para lidar com a crise. (iii) Adaptação: Após a superação da crise, a organização entra na fase de adaptação, que se caracteriza por um foco na aprendizagem e na gestão das mudanças organizacionais necessárias para a recuperação e fortalecimento. Nesta etapa, a organização revisita o que funcionou e o que não funcionou durante a crise e efetua os ajustes requeridos para se tornar mais resiliente no futuro.

Vakilzadeh e Haase (2021) destacam a relevância contínua dos recursos internos e da congruência com o modelo de negócios em todas as três fases da construção da resiliência. Também observam que não está claro se a eficácia na construção da resiliência está mais relacionada com o desempenho individual de cada fase (antecipação, enfrentamento e adaptação) ou com a combinação sinérgica de todas. Em outras palavras, a resiliência organizacional pode ser uma consequência tanto da preparação antecipada, das ações durante a crise e do processo de adaptação subsequente, o que ressalta a complexidade desse processo de construção da resiliência.

A literatura destaca a existência do enlace entre o modelo de negócio e a resiliência (Deverell & Lassen, 2006). O modelo de negócio da empresa pode ser um dos fatores que influencia a resiliência. A relação entre as variáveis é evidente em estudos que enfatizam a inovação como um fator crítico de mudança nas organizações (Audretsch & Belitski, 2021; Bjorkdahl, 2020). Os modelos de negócios têm ganhado destaque em pesquisas recentes devido à sua capacidade de fornecer às empresas a flexibilidade necessária para uma análise interna de seus recursos e capacidades (Kotarba, 2018; Rashideh, 2020).

Com essa análise interna, as organizações podem promover mudanças significativas em resposta a desafios, como as transformações digitais e as pressões externas, incluindo questões relacionadas à inovação do modelo de negócio (Agwu & Bessant, 2021; Kallás, 2012; Kotarba, 2018). Portanto, explorar como os modelos de negócios desempenham um papel essencial na construção da resiliência organizacional é um desafio do ambiente de negócios contemporâneo (Zhang et al., 2021).

Apesar da crescente relevância do tema relacionado aos modelos de negócio, que se destaca como um determinante em períodos de turbulência (Annarelli et al., 2020), as investigações sobre possíveis relações entre tipos de modelo de negócio e resiliência organizacional permanecem, na maioria, escassa tanto do ponto de vista teórico quanto empírico. A dinamicidade dos modelos de negócios, que pode variar substancialmente entre organizações e setores, emerge como um dos fatores importantes para compreender a resiliência empresarial (Schaffer et al., 2021).

Diferentes perspectivas de investigação, lentes teóricas, unidades de análise e focos de investigação surgiram no panorama de investigação da inovação de modelos de negócios e resiliência organizacional nos últimos anos, destacando a necessidade de sintetizar os principais resultados da investigação. Este estudo visa preencher essa lacuna na literatura ao analisar na literatura os modelos de negócios predominantes e seu papel na construção da resiliência organizacional.

Nesse contexto, este estudo tem como objetivo identificar as características e lacunas nas pesquisas internacionais sobre resiliência organizacional e inovação de modelos de negócios. Desse modo, visa responder a seguinte questão de pesquisa: **como a literatura sobre inovação do modelo de negócio pode estar relacionada com a resiliência organizacional?** O estudo objetiva identificar lacunas existentes na literatura nos temas de resiliência organizacional e a Inovação do modelo de negócio. Esta investigação é justificada por sua importância, originalidade e viabilidade (Castro, 1977).

Sua importância se dá pela contribuição à comunidade científica e prática que estuda inovação do modelo de negócio e resiliência organizacional, reunindo em um único estudo a análise dos estudos ao longo dos anos, os principais periódicos e as principais críticas encontradas em artigos reconhecidos cientificamente. Isso é relevante para esclarecer as bases que informam o tema e os significados dos resultados obtidos. A originalidade do estudo está no fato de que, na literatura revisada, não foram encontradas investigações que visem apresentar as características desses estudos de maneira integrada.

Nossa contribuição para a literatura é dupla. Primeiro, resumimos e estruturamos o conteúdo da pesquisa existente sobre inovação do modelo de negócio e resiliência organizacional, o que fornece uma visão abrangente dos temas de pesquisa em evolução e suas inter-relações. Em segundo lugar, à medida que sintetizamos diferentes perspectivas de investigação, cada uma com focos e implicações de gestão distintos, contribuimos para uma melhor compreensão da dinâmica da inovação do modelo de negócio induzido pela resiliência organizacional. Nossa revisão ajuda os pesquisadores ao apresentar lacunas de pesquisa e fornecemos caminhos de pesquisa futuros e questões de pesquisa específicas relativas à inovação do modelo de negócio e resiliência organizacional que ajudam a avançar o conhecimento neste campo e fornecem implicações práticas.

2.2 Procedimentos Metodológicos

A análise bibliométrica aplicada neste estudo segue a perspectiva quantitativa, sendo possível descrever e avaliar as últimas publicações (Rodríguez-Soler et al., 2020). Para atender o objetivo deste estudo, realizamos um estudo bibliométrico para identificar as relações entre os construtos em evidência a fim de encontrar lacunas de pesquisa sobre a resiliência organizacional e os modelos de negócios.

Para a análise da literatura, utilizamos as bases de dados na plataforma Clarivate Analytics Web of Science (WoS) e Scopus, optou-se pelas duas bases para ampliar a cobertura

de publicações que possibilita maior representatividade de periódicos (Aria & Cuccurullo, 2017). A seleção de termos de busca na WoS foi baseada em estudos prévios (Branicki et al., 2019; Foss & Saebi, 2018; Vakilzadeh & Haase, 2021), incluindo: "*resilience**" (Tópico) AND "*organizational resilience**" (Tópico) AND "*business model**" AND "*business model innovation**" (Tópico). Esta busca inicial resultou em 274 estudos. Após a aplicação de filtros para refinar a amostra, foram selecionados 224 artigos, e quando especificada a categoria WoS de *Business and Management* (126), abrangendo o período de 2004 a março de 2024, restaram 126 estudos na WoS. Esse intervalo de tempo foi escolhido para cobrir os últimos 20 anos de pesquisa em resiliência organizacional e modelos de negócios, incluindo o período pré e pós-crise econômica.

Na base de dados Scopus, utilizando os mesmos termos de busca, identificamos 90 estudos. Após filtrar para incluir apenas artigos publicados e excluir revisões, trabalhos de congressos e capítulos de livros, restaram 74 artigos na categoria de *Business and Management*. Escolhemos essa categoria devido ao maior número de artigos concentrarem-se na área negócios e o que refletiu no número de publicações. Além disso, dos 74 artigos categorizados, 54 eram de acesso aberto. Desse modo, após a exclusão de duplicados utilizando o software RStudio, obtivemos uma amostra final de 38 artigos.

Para unificar as bases e facilitar a análise dos dados, foi necessário um processo de limpeza que envolveu a remoção de artigos duplicados (16), resultando em um conjunto final de 148 estudos aptos para avaliação. O conjunto analisado neste estudo inclui 148 artigos distribuídos por 96 periódicos, publicados de 2004 até março de 2024. Esses estudos foram avaliados com base nos autores, ano de publicação, título, palavras-chave e resumos. Os critérios utilizados para a coleta de dados são detalhados na Tabela 2.1.

Tabela 2.1 *Crítérios utilizados na pesquisa bibliométrica*

Categoria	Crítérios de inclusão	Crítérios de exclusão
Base de dados	WoS e Scopus	
Tipo de dados	Dados abertos	
Área de conhecimento	<i>Business or Management</i>	Artigos publicados em anais de eventos e conferências, livros, capítulo de livros, etc.
Tipos de documento	Artigo científico	
Idioma	Inglês, português e espanhol	
Período de publicação	2004 a março de 2024	

De acordo com Aria e Cuccurullo (2017), o uso do Bibliometrix facilita a pesquisa científica, pois auxilia o pesquisador a realizar um mapeamento da literatura. Nesse caso, realizou a triagem da amostra em duas etapas: (i) Microsoft Excel® e (ii) o pacote Bibliometrix – Biblioshiny®. O Bibliometrix faz parte do RStudio, que é um software livre de estatística e de código aberto. Por essa razão, foi utilizado o Bibliometrix para auxiliar na análise e

interpretação dos dados, seguindo outros pesquisadores (Barros et al., 2023; Jalal, 2019; Rodríguez-Soler et al., 2020).

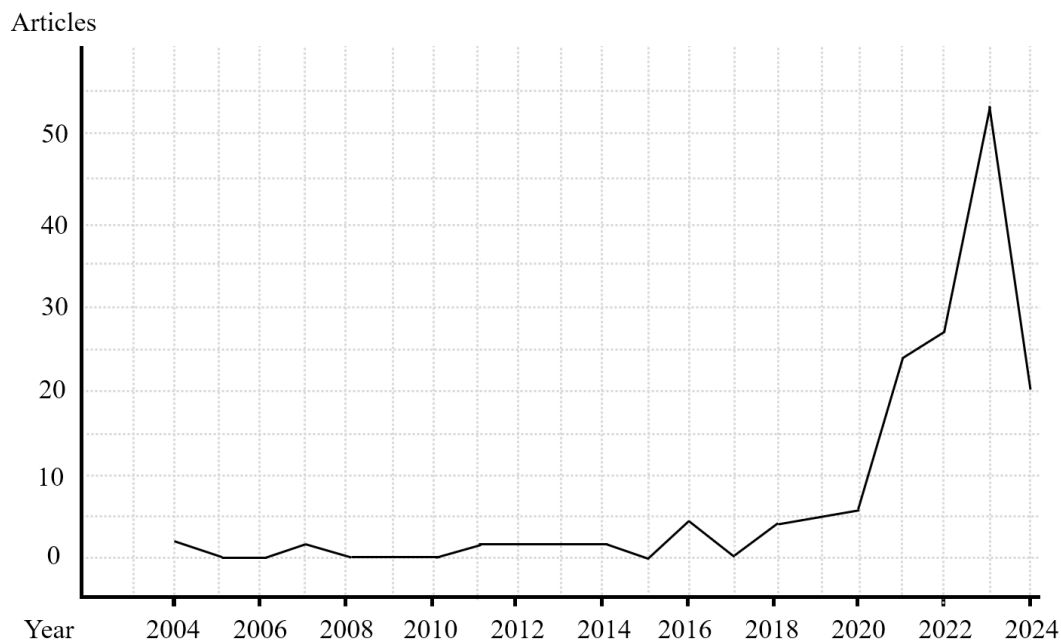
A pesquisa bibliográfica prosseguiu com a leitura do título, palavras-chave e resumo dos artigos para serem incluídos na revisão. Na etapa subsequente, verificamos o panorama dos artigos publicados nas principais revistas, a análise de coocorrência das palavras-chave, a tendência das temáticas, os estudos mais citados, os conceitos utilizados para abordar resiliência organizacional e modelos de negócios e as proposições criadas com base na literatura.

2.3 Análise dos Resultados

2.3.1 Trajetória Evolutiva e Tendências Emergentes

Os periódicos com o maior número de artigos são: *IEEE Transactions on Engineering Management* com 8 publicações, *Journal of Business Research* com 7, *International Journal of Organizational Analysis* com 5, e *Business Strategy and the Environment* com 4, totalizando 16% dos artigos do intervalo estudado. A Figura 2.1, a seguir, apresenta a evolução anual da produção científica ao longo do período analisado.

Figura 2.1 Evolução anual das publicações



Observa-se um período inicial, de 2004 a 2015, com publicações ocasionais de no máximo um estudo por ano. A situação começa a mudar a partir de 2016, com um incremento para uma média de quatro estudos anuais até 2018. Após 2019, este número cresceu, superando

cinco publicações anuais, com um salto significativo para 24 estudos em 2021 e 27 em 2022. No entanto, o ano de 2023 marca o ápice do crescimento, com um expressivo registro de 52 estudos. O ano de 2024 deve ser visto com cautela, uma vez que os dados cobrem apenas o período até março.

A evolução ascendente nas publicações ao longo dos anos, especialmente nos últimos períodos, sugere uma crescente relevância e interesse na temática abordada. Um dos estudos que argumenta sobre a ascensão dessas temáticas em momentos de crise é o de Shepherd e William (2023), sendo possível identificar as diversas maneiras que uma organização se diferencia e resiste durante as crises. Esse aumento contínuo, indica que o campo de estudo está ganhando tração e mantendo uma trajetória ascendente (Dzhengiz & Patala, 2024; Grego et al., 2024; Monciardini et al., 2024).

Essa perspectiva positiva respalda a ideia de que a temática resiliência organizacional, modelos de negócios está em um estágio de crescimento e expansão, prevendo-se um aumento contínuo nas publicações, o que pode ser interpretado como um indicativo de sua importância e aceitação pela comunidade acadêmica, como afirmou Hillmann e Guenther (2021). Há de se considerar ainda que esse impulso pode ter sido despertado pelo fato de termos tido a pandemia da COVID-19, que afetou muitos negócios, despertando o interesse em se entender a relação entre o modelo de negócio e resiliência.

Em relação às palavras-chave mais relevantes, a Figura 2.2 representa as "*Word cloud*" ou seja, a nuvem de palavras-chave, sendo utilizada as *KeyWords Plus*, que termos adicionais automaticamente atribuídos aos registros de citações da Web of Science e da Scopus. Essas palavras-chave são identificadas não apenas nos títulos dos trabalhos, mas também nos resumos e listas de referências, constituindo um conjunto abrangente que vai além das palavras-chave fornecidas pelos autores após o resumo.

As palavras-chave mais frequentes nos estudos analisados incluem "*organizational resilience*", "*COVID-19*", "*innovation*", "*business model*", "*business model innovation*", "*performance*", "*management*" e "*dynamic capabilities*". A partir dessa análise, verifica-se que o agravamento da crise do COVID-19 catalisou pesquisas relacionadas à gestão empresarial, focando em aspectos estratégicos como desempenho, gestão e inovação, incluindo a "*business model innovation*". Essa tendência sugere que os efeitos da crise aguçaram o interesse dos pesquisadores em identificar quais estratégias foram adotadas pelas organizações para não apenas sobreviver às adversidades, mas também alcançar resultados positivos em termos de desempenho organizacional e financeiro.

Figura 2.2 Nuvem de palavras-chave

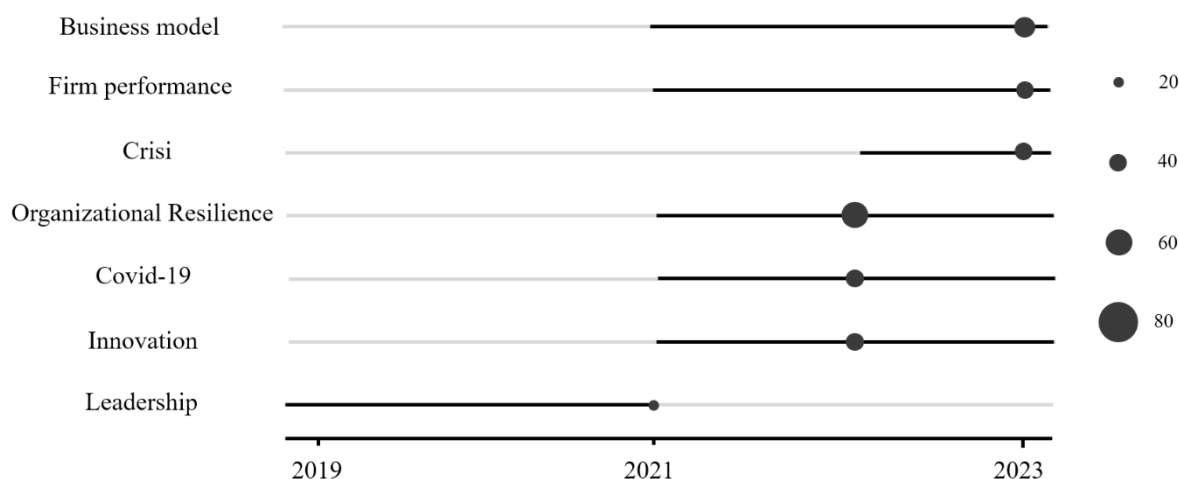


Diversas pesquisas emergiram com o propósito de compreender as mudanças nas organizações, como o estudo de Sincora et al. (2023), que mesmo antes da crise da COVID-19, já explorava os efeitos dos modelos de negócios nas organizações (Sincora et al., 2018). No entanto, em face a um cenário de crise, tornou-se imperativo revisitar esses conceitos, questionando como a resiliência organizacional é desenvolvida em empresas, levando em consideração o grau de maturidade nos processos gerenciais. Isso se mostra crucial, uma vez que tal resiliência tem um impacto direto na performance das organizações (Kadenic & Tambo, 2023).

Em relação ao *'Trend Topics'* da amostra, destaca-se uma tendência conforme representado na Figura 2.3, dividido em três frequências, de 20, 40, 60 e 80. A figura evidencia as palavras-chave entre o período de maior concentração que corresponde aos anos de 2019 a 2023. No entanto, é em 2023 que a interseção entre as temáticas “*resilience*” e “*model*” começa a ser mais explorada juntamente com “*innovation*”. Esse fenômeno é, em parte, resultado de diversas pesquisas, tais como a realizada por Audretsch e Belitski (2021), que identificaram a presença de modelos de gestão em empresas resilientes. Essa convergência de temas reflete a evolução do interesse acadêmico, apontando para uma dinâmica emergente no campo de estudo. Este enfoque é particularmente evidente na análise da resiliência,

destacando a questão fundamental de se ela resulta de um planejamento estratégico bem elaborado ou da improvisação dos gestores (Mafimisebi et al., 2023).

Figura 2.3 *Tendências dos tópicos de pesquisa*



Destaca-se a resiliência organizacional, que foi observado um significativo aumento no interesse por temas relacionados à gestão, resiliência organizacional, capacidades dinâmicas, modelos de negócio, inovação e desempenho. Esse aumento expressivo em pesquisas está intrinsecamente ligado ao período pós-crise, particularmente à crise do COVID-19, que instigou uma profunda reflexão sobre como as organizações se diferenciam em momentos de adversidade.

Em 2021, no âmbito da resiliência organizacional, aspectos como a liderança são tratados como um recurso interno que auxilia as empresas em momentos de crise, sendo um foco comportamental que também pode ajudar a explicar por que algumas empresas se recuperam rapidamente enquanto outras não (Gichuhi, 2021). Além disso, as recentes pesquisas sobre liderança revelaram que a pandemia aumentou a criatividade dos líderes nos aspectos empresariais e econômicos, levando-os a investir no uso de novas tecnologias, o que também pode ser visto como uma resposta resiliente (Madi Odeh et al., 2023; Strielkowski et al., 2022).

Já em 2022, observou-se uma tendência de estudos focados em resiliência organizacional e na crise da COVID-19, além do papel da inovação e da liderança no ambiente organizacional (ver Figura 3). Destaca-se que a inovação é um elemento chave na resiliência organizacional, especialmente porque, em períodos de crise, as organizações enfrentam desafios que exigem a transformação de dificuldades em oportunidades para garantir a competitividade da empresa, como o estudo de Waehning et al. (2023). A partir de 2023, outro aspecto crucial que se destacou em tempos de crise é o foco nos modelos de negócios, pois a resposta

organizacional à crise muitas vezes reside nos elementos de criação, entrega e captura de valor para o cliente, o que pode necessitar de uma mudança organizacional e, conseqüentemente, levar à inovação do modelo de negócio (Gonibeed et al., 2023).

Observa-se um avanço significativo nos estudos empíricos na amostra, sinalizando uma mudança de padrão em comparação com o período de 2010 a 2019. Durante essa década, a maioria das publicações consistia em ensaios teóricos e agendas de pesquisa (Klein & Todesco, 2021; Ma et al., 2018; Vogus & Sutcliffe, 2007), fornecendo explicações sobre a temática, enquanto poucas incorporam abordagens empíricas. A mudança para estudos mais práticos e empíricos em 2023 sugere uma crescente ênfase na aplicação dos conceitos teóricos para entender a resiliência organizacional na prática.

A Figura 2.4 evidencia a coocorrência das palavras-chave, revelando dois grupos principais de concentração de tópicos na pesquisa. Cada nó no gráfico representa palavras-chave específicas, cujo tamanho reflete a frequência de repetição, enquanto as linhas delineiam as conexões entre termos relacionados, agrupando-os em temas notáveis, especialmente relacionados à resiliência e modelos de negócios.

Figura 2.4 Coocorrência das palavras-chave



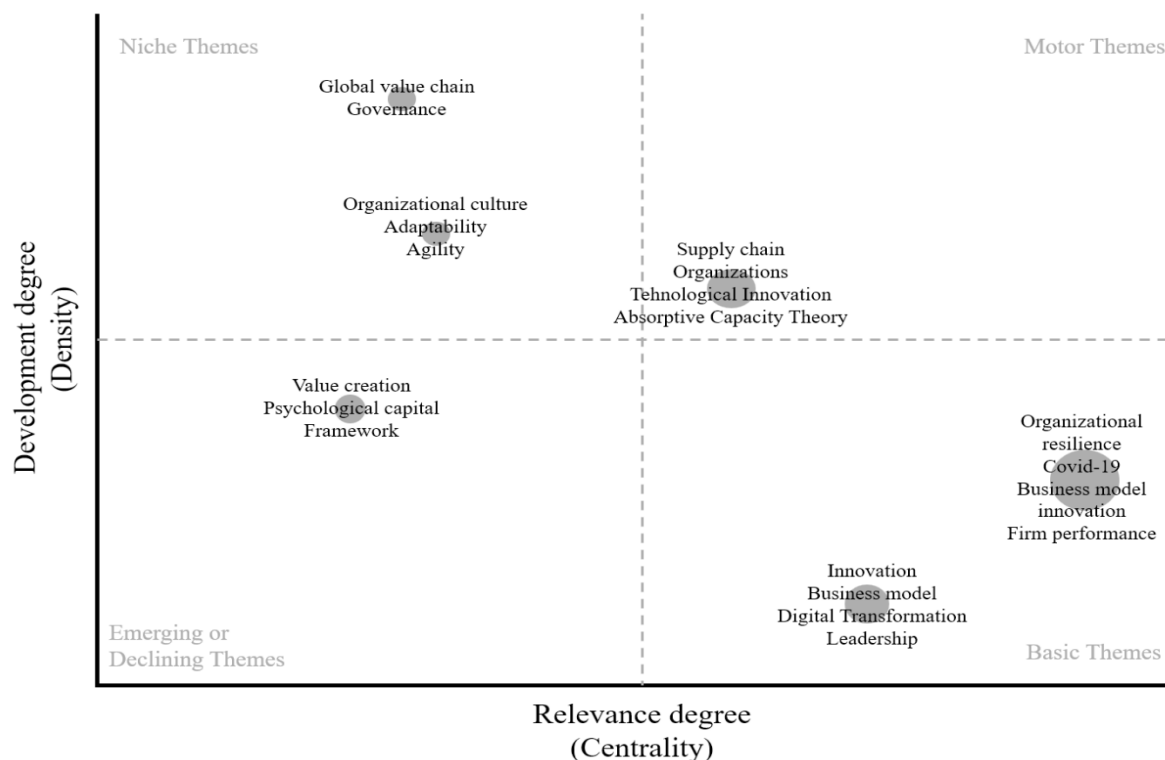
Baseando-se na Figura 2.4, observa-se uma conexão entre os termos-chave no primeiro grupo, que se concentra em 'resiliência organizacional' (Cluster 1). Este grupo está conectado ao segundo, que aborda temas como “*innovation*”, “*firm performance*” e “*business model*” (Cluster 2). A interligação entre estes clusters sugere uma relação entre a capacidade resiliente das organizações, a inovação e a transformação em modelos de negócios, conforme discutido

em estudos recentes por Burström et al. (2021) e Margherita e Heikkila (2021). Além disso, a interação entre abordagens teóricas estratégicas, como a visão baseada em recursos (Henri, 2006), e a literatura sobre capacidade absorptiva relacionada à resiliência organizacional (Mueller et al., 2021) é notável. Essas conexões destacam a importância de uma abordagem integrada para entender como as organizações enfrentam desafios e impulsionam a inovação em ambientes dinâmicos e complexos.

A análise da Figura 2.5 revela a conexão entre os Clusters 1 e 2, uma maior frequência de palavras-chave e a interação teórica que molda a compreensão da resiliência organizacional na literatura estratégica. A proximidade entre esses clusters enfatiza a coocorrência significativa dos termos. Nota-se uma relação entre “*resilience*”, “*business model innovation*”, e “*performance*” com “*innovation*”, e “*management*”, que também se relaciona com “*dynamic capabilities*”. Essa interação entre os clusters indica uma área ampla para exploração futura na evolução do mapa temático apresentado.

Ainda na Figura 2.5, focaliza a interação entre resiliência e modelos de negócios. Ao realizar essa análise observamos as palavras-chave que mais se repetiram nos últimos anos. Este diagrama é estruturado em quatro quadrantes distintos para categorizar os temas identificados: (i) Quadrante Superior Direito - Temas Motores (*Motor Themes*): trata-se dos temas principais da pesquisa, ou seja, os temas-chave que estão sendo desenvolvidos entre resiliência e modelos de negócios. (ii) Quadrante Inferior Direito - Temas Básicos (*Basic Themes*): concentram-se os temas que estão em processo de crescimento na área, quanto mais alta a centralidade, maior é o nível de expansão dessa temática. (iii) Quadrante Superior Esquerdo - Temas de Nicho (*Niche Themes*): reflete temas isolados sobre essa temática, limitando-se a baixa centralidade com pouca importância para o escopo geral da pesquisa. (iv) Quadrante Inferior Esquerdo - Temas Emergentes ou em Declínio (*Emerging or Declining Themes*): engloba estudos pouco desenvolvidos.

Figura 2.5 Evolução do mapa temático



Nesta análise, as palavras-chave consideradas como temas motores incluem "*supply chain*", "*organizations*", "*technological innovation*" e "*absorptive capacity theory*". Estes termos indicam que as temáticas de resiliência organizacional e modelos de negócios estão sendo intensamente estudadas no campo organizacional. Além disso, a "*technological innovation*" relaciona-se também com a inovação de modelos de negócios nas empresas. Por fim, a "*absorptive capacity theory*" desempenha um papel significativo nos estudos que a envolvem. Entre os temas básicos destacam-se "COVID-19", "*business model innovation*" e "*firm performance*", agrupados em um cluster, e "*innovation*", "*business model*" e "*digital transformation*" em outro. Esses temas representam áreas sólidas que estão em processo de expansão na literatura sobre resiliência organizacional. As palavras-chave refletem os principais focos de estudo sobre resiliência organizacional e modelos de negócios nos últimos anos, demonstrando uma centralidade e relevância persistentes no desenvolvimento teórico e aplicado nesse campo.

2.3.2 O que a literatura tem a nos dizer nesse período de análise?

De acordo com Vargo e Seville (2011), o planejamento estratégico durante períodos de crise nas pequenas e médias empresas é fundamental para a acumulação de conhecimento que

capacita essas organizações a enfrentarem adversidades, possibilitando uma resposta resiliente. Além disso, Granig e Hilgarter (2020) identificaram que organizações que se adaptam às tendências de mercado e modificam seus modelos de negócios tendem proativamente a desenvolver o que foi denominado de "resiliência proativa". Esta abordagem consiste em se preparar para mudanças, em contraste com as empresas que mantêm modelos de negócios estáticos e falham em incorporar inovações em seus serviços ou relações com clientes. Essas últimas, que geralmente adotam uma forma de resiliência reativa, mostram-se mais vulneráveis durante períodos de crise.

Huang e Farboudi Jahromi (2021) argumentam que a resiliência organizacional pode ser desenvolvida nas empresas, o que potencialmente melhora o desempenho empresarial, desde que diversas estratégias sejam cuidadosamente implementadas. Entre essas estratégias, destaca-se a orientação para o mercado, a otimização da cadeia de suprimentos, reorganizações corporativas estratégicas, inovações nos processos e serviços, e a transformação do modelo de negócio. Além disso, Huang et al. (2021) enfatizam que a alocação eficiente de recursos é fundamental para aumentar a resiliência organizacional. Esses recursos incluem capital financeiro, tecnológico, humano e social.

A combinação e o uso eficaz desses recursos podem fortalecer significativamente a capacidade de uma empresa de se adaptar e prosperar diante de desafios e turbulências. Essa abordagem alinha-se com a visão de Teece (2018) sobre a importância dos recursos e capacidades organizacionais na obtenção de vantagens competitivas e na construção de resiliência empresarial. Assim, as empresas que investem em estratégias que promovem a inovação, eficiência operacional e gestão eficaz de recursos estão mais bem posicionadas para enfrentar desafios e capitalizar oportunidades em um ambiente de negócios em constante evolução.

O período de 2022 a 2023 foi marcado por pesquisas que frequentemente citaram termos como "*innovation*", "*exploration*", "*COVID-19*", "*knowledge*", "*leadership*" e "*firm performance*". Em particular, o estudo conduzido por Mubarik et al. (2022) sobre 159 empresas do setor alimentício durante a pandemia de COVID-19, revelou que diferentes dimensões do capital intelectual, incluindo capital humano, relacional e estrutural, tiveram impactos significativos na aprendizagem organizacional e na resiliência da cadeia de suprimentos. Os achados apontaram que maior acúmulo de capital intelectual estava vinculado a uma melhoria no desempenho da cadeia de suprimentos. Ademais, o estudo enfatizou a importância da aprendizagem mútua com fornecedores e clientes, que teve um impacto positivo na construção

de resiliência e, conseqüentemente, no desempenho organizacional das empresas ao longo do período de crise.

De acordo com Iborra et al. (2022), a ambidestria organizacional, que consiste em equilibrar a exploração e a exploração, é essencial durante períodos de crise. A exploração, que se concentra no aprimoramento dos recursos existentes, e a exploração, direcionada à descoberta de novas oportunidades, demonstram que a consistência estratégica pode ser crucial para as organizações. Esta consistência não apenas facilita a resolução de problemas imediatos, mas também promove flexibilidade e disponibilidade de recursos, vitais para enfrentar desafios emergentes. Esse equilíbrio entre exploração e exploração é fundamental para a sobrevivência e recuperação das empresas, contribuindo significativamente para a resiliência organizacional. Assim, esse alinhamento estratégico não apenas resolve questões de curto prazo, mas também prepara a organização para o sucesso contínuo em ambientes incertos.

Um aspecto relevante destacado nos estudos publicados em 2023 é o papel da inovação em modelos de negócios como um fator-chave para aprimorar a gestão de crises nas organizações. Salamzadeh et al. (2023) evidenciaram que a capacidade empreendedora, a resiliência organizacional e o desempenho empresarial funcionam como mediadores nesse processo. Isso sugere que simplesmente adotar inovações em modelos de negócios, sem considerar esses mediadores, não proporciona uma compreensão completa dos esforços organizacionais em melhorar sua gestão de crises.

Os resultados do estudo revelam que tanto a capacidade empreendedora quanto a resiliência organizacional medeiam positivamente a relação entre inovação em modelos de negócios e gestão de crises. Adicionalmente, foi observado que a resiliência organizacional tem um impacto positivo tanto no desempenho empresarial quanto na própria gestão de crises. Essas descobertas ressaltam como a inovação em modelos de negócios, quando alinhada com a capacidade empreendedora e a resiliência, pode fortalecer significativamente a resiliência organizacional. Essa sinergia ocorre porque organizações que inovam em aspectos críticos de seus negócios são mais capazes de se adaptar e responder eficazmente durante períodos de crise, facilitando a recuperação e a continuidade operacional, o que foi discutido por Salamzadeh et al. (2023).

Como sugestão para futuras pesquisas, os autores propõem que a inovação em modelos de negócios seja explorada como uma variável mediadora em diferentes contextos e setores. Isso se deve ao fato de que diferentes indústrias podem enfrentar e responder a crises de maneiras distintas, e entender essas nuances pode enriquecer ainda mais a literatura sobre gestão de crises e inovação organizacional.

Por fim, os termos mais utilizados nas pesquisas de 2024 foram "*supply chain resilience*, *antecedents*, *management*, *COVID-19* e *organizational resilience*". No campo da gestão, o estudo de Grego et al. (2024) destacou dois aspectos: a influência interna na administração e o comportamento das empresas inovadoras e internacionalizadas durante crises. A pesquisa, que envolveu a análise de 336 empresas italianas, investigou o impacto das estratégias de resiliência no desempenho organizacional. O modelo teórico adotado examinou o efeito de modelos de negócios transformadores na resiliência organizacional e considerou a inovação e a presença internacional como fatores mediadores.

Os resultados revelaram que empresas mais inovadoras e amplamente internacionalizadas tendem a possuir uma capacidade absoritiva superior, o que, segundo Zahra e George (2002), se refere à habilidade de incorporar novas informações, tanto internas quanto externas, para melhorar os resultados. Esse atributo impacta positivamente na resiliência organizacional. Além disso, Grego et al. (2024) demonstraram que transformações nos modelos de negócios, combinadas com capacidades de adaptação e absorção, podem ser decisivas para fortalecer a resiliência organizacional. Este fator é crucial tanto para a resiliência proativa quanto para a reativa, influenciando significativamente o desempenho das empresas durante e após períodos de crise.

2.3.3 *Bases teóricas utilizadas nas pesquisas sobre resiliência organizacional e inovação dos modelos de negócio*

Na sequência da análise da base teórica e dos principais métodos adotados, exploramos os estudos mais citados nos últimos anos para identificar os principais autores no campo de resiliência organizacional e de modelos de negócios. A Figura 2.6 ilustra esta exploração através de uma rede de citações, demonstrando como esses trabalhos estão interligados e destacando as principais contribuições para a literatura. Os temas sobre resiliência são divididos em clusters, com destaque para Lengnick-Hall et al. (2011) no primeiro cluster, que apresenta maior concentração de estudos e centralidade. Este estudo é fundamental por definir a resiliência organizacional como a capacidade de uma empresa absorver choques externos e desenvolver respostas adequadas às adversidades, além de associar a resiliência às estratégias dos indivíduos dentro da organização, abrangendo do nível individual ao organizacional.

Outros trabalhos importantes incluem Linnenluecke (2017), que em uma revisão sistemática, foi pioneira ao classificar a resiliência em cinco linhas de análise: (1) resiliência como respostas organizacionais a ameaças externas, (2) resiliência como confiabilidade

organizacional, (3) resiliência baseada nos pontos fortes dos funcionários, (4) resiliência como adaptabilidade dos modelos de negócios, e (5) resiliência como princípios de design que reduzem vulnerabilidades e interrupções nas cadeias de abastecimento. Esse estudo contribui significativamente para a literatura, considerando a complexidade e as diferentes interpretações do termo “resiliência” no contexto organizacional diversos está relacionado à influência da análise capital social e humano na resiliência organizacional.

Após a análise da base teórica e dos principais métodos adotados, exploramos os estudos mais citados nos últimos anos para identificar os principais autores e teorias no campo da inovação do modelo de negócio. A Figura 2.6 ilustra essa exploração por meio de uma rede de citações, mostrando como esses trabalhos estão interligados e destacando as principais contribuições teóricas para a literatura. Um dos pilares teóricos mais influentes é o estudo de Teece (2010), que introduz o conceito de capacidades dinâmicas, ressaltando como a inovação do modelo de negócio está intrinsecamente ligada à capacidade das organizações de se adaptar e transformar em ambientes de rápida mudança. Teece (2018b) reforça essa conexão ao argumentar que a inovação do modelo de negócio só pode ser bem-sucedida quando as capacidades dinâmicas são mobilizadas para identificar e explorar novas oportunidades de mercado.

Zott e Amit (2010), definem o modelo de negócio como um sistema de atividades interligadas que transcende os limites tradicionais de uma organização. Eles enfatizam que a inovação no modelo de negócio ocorre não apenas pela mudança de processos internos, mas também pela reconfiguração das atividades que envolvem parceiros e redes de valor. Esse trabalho é central para a compreensão de como a inovação pode ser vista como uma forma de criação de valor além das fronteiras da empresa, afetando a maneira como ela interage com seus clientes, fornecedores e outros stakeholders.

Os estudos sobre inovação do modelo de negócio também se beneficiam da literatura sobre estratégia e vantagem competitiva, como destacado por Foss e Saebi (2017). Em sua revisão, os autores exploram como a inovação de modelos de negócio pode servir como uma fonte de vantagem competitiva sustentável, especialmente em momentos de disrupção. Eles propõem que as empresas que conseguem inovar seus modelos de negócio de maneira contínua e sistemática são mais bem equipadas para lidar com crises e ambientes incertos, o que reforça a conexão entre inovação e resiliência organizacional.

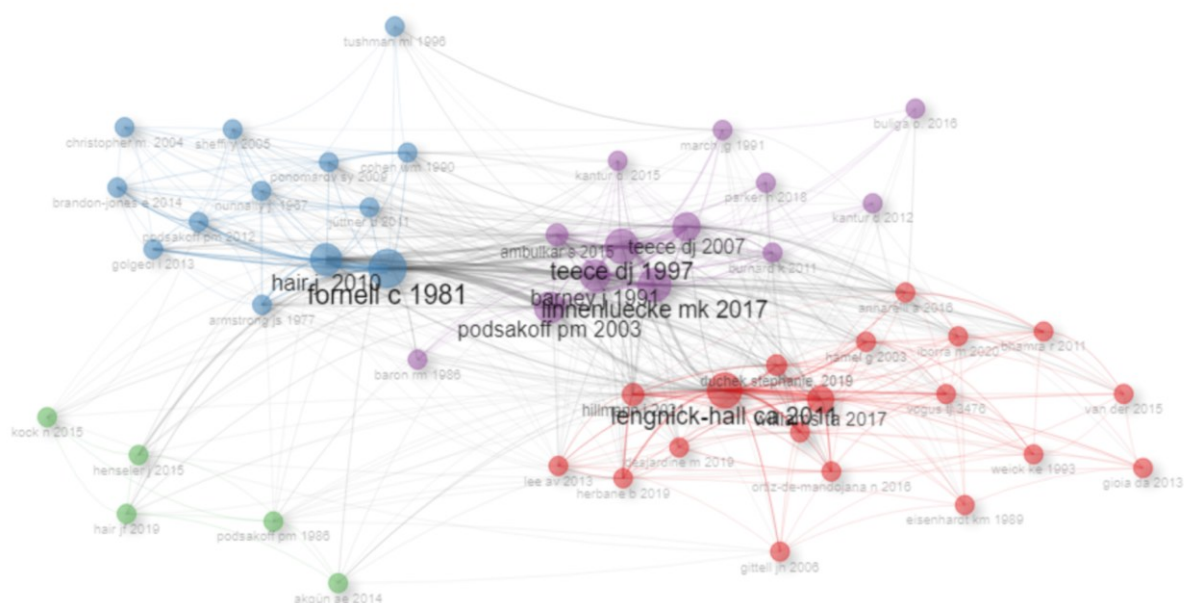
Alkier et al. (2023), por exemplo, que investiga a inovação de modelos de negócio em tempos de crise, particularmente no setor hoteleiro. Eles demonstram que mudanças rápidas e eficazes nos modelos de negócio permitiram que as empresas superassem adversidades

causadas por crises econômicas e sociais, fortalecendo sua capacidade de resiliência. Esse estudo destaca a importância da flexibilidade e da adaptabilidade na inovação, elementos essenciais para o sucesso organizacional em períodos de turbulência.

A literatura também explora a inovação do modelo de negócio como uma forma de adaptação às mudanças tecnológicas e digitais. Toufaily e Zalan (2023) argumentam que a digitalização e a integração de novas tecnologias não apenas facilitam a inovação do modelo de negócio, mas também possibilitam novos tipos de interação com os clientes, criando formas de captura de valor. Essa linha de pesquisa é fundamental para entender como a tecnologia influencia a inovação nos modelos de negócios contemporâneos.

As bases teóricas para a inovação do modelo de negócio estão ancoradas em uma combinação de capacidades dinâmicas, reconfiguração de atividades e criação de vantagem competitiva. Esses pilares fornecem o fundamento necessário para compreender como as organizações podem transformar seus modelos de negócio para se adaptar a crises e mudanças no ambiente competitivo.

Figura 2.6 Rede de cocitações



2.3.4 Bases metodológicas sobre a resiliência organizacional e a inovação do modelo de negócio

Quanto às abordagens metodológicas utilizadas, os estudos mais citados na pesquisa de resiliência organizacional são os teóricos (Hillmann & Guenther, 2021; Lengnick-Hall et al.,

2011; Lengnick-Hall & Beck, 2005; Sutcliffe & Vogus, 2003). O estudo de Hillmann e Guenther (2021) representa um marco na literatura sobre resiliência organizacional. Em sua revisão sistemática, os autores revisam o desenvolvimento do construto de resiliência organizacional, mas também abordam as diversas medidas e dimensões associadas ao conceito.

Ainda que a resiliência organizacional seja um tema frequentemente debatido, Hillmann e Guenther (2021) enfatizam a necessidade urgente de um entendimento mais robusto e multidimensional do conceito. Argumentam que a resiliência deve ser vista não apenas como uma capacidade estática, mas como um conjunto dinâmico de capacidades que funcionam em múltiplos níveis numa organização. Estas dimensões incluem a capacidade de antecipação de riscos, manutenção da estabilidade operacional e estratégica, aprendizagem contínua e adaptação às mudanças, bem como a transformação organizacional em resposta a desafios externos.

Alicerçando-se na metodologia de Podsakoff et al. (2003), que trata dos vieses de método comum, Hillmann e Guenther (2021) aplicam uma abordagem rigorosa para mitigar esses vieses em sua revisão da literatura. Isso permite que identifiquem e integrem efetivamente as diversas dimensões da resiliência, fundamentais para o desenvolvimento de uma conceituação mais clara e mensurável da resiliência organizacional. No estudo de Hillmann e Guenther (2021), a resiliência organizacional é abordada como um construto complexo e multifacetado que ainda carece de uma definição unificada e clara na literatura acadêmica. Os autores destacam que, embora o termo seja amplamente discutido e considerado crucial para a sobrevivência e sucesso das organizações em ambientes desafiadores e turbulentos, existe uma variação significativa nas maneiras como a resiliência é definida e interpretada nos estudos existentes. Portanto, a contribuição de Hillmann e Guenther (2021) para a resiliência organizacional é apresentar uma visão integrativa e ampla, sugerindo que o conceito deve ser entendido como um conjunto de capacidades dinâmicas que ajudam as organizações a navegarem e prosperar em meio a desafios contínuos.

Quanto às abordagens metodológicas utilizadas, os estudos mais citados sobre inovação do modelo de negócio são predominantemente empíricos, com foco em estudos de caso e análises qualitativas (Zott & Amit, 2010; Foss & Saebi, 2017; Teece, 2010). A inovação do modelo de negócio, sendo um conceito relativamente recente, tem sido estudada principalmente em termos de suas aplicações práticas em organizações, ao invés de em formulações puramente teóricas.

Os estudos de caso são amplamente adotados para investigar a implementação de novos modelos de negócio, pois permitem a análise aprofundada de como empresas modificam suas

estruturas de criação, entrega e captura de valor em resposta a crises ou mudanças no mercado (Eriksson et al., 2022). Esses estudos muitas vezes utilizam entrevistas semiestruturadas com gestores e líderes, combinadas com análises documentais, para identificar os fatores que motivam a inovação e os impactos resultantes.

De acordo com Audretsch e Belitski (2022), outra abordagem metodológica comum para estudar a inovação do modelo de negócio é a análise longitudinal. Este tipo de estudo avalia as mudanças nos modelos de negócio ao longo do tempo, frequentemente em períodos de crise, e como essas mudanças influenciam a resiliência e o desempenho organizacional. Nesses estudos, dados financeiros e operacionais são frequentemente analisados para medir o impacto das inovações, complementando a análise qualitativa com uma base quantitativa.

A combinação dessas abordagens permite uma compreensão mais robusta da inovação do modelo de negócio. Estudos como o de Toufaily e Zalan (2023) aplicam técnicas de análise de conteúdo para identificar os padrões emergentes nas respostas organizacionais a crises, conectando a inovação do modelo de negócio com a resiliência organizacional e o desempenho. A abordagem metodológica proposta por Foss e Saebi (2017) também sugere que frameworks conceituais sejam empregados para identificar as dimensões principais da inovação, como a proposição de valor, a estrutura organizacional e os mecanismos de captura de valor.

Portanto, a literatura sobre inovação do modelo de negócio se concentra em abordagens empíricas e teóricas que permitem a observação de casos reais e suas aplicações, oferecendo insights práticos sobre como as empresas podem adaptar e reconfigurar suas operações para sobreviver e prosperar em ambientes dinâmicos.

2.4 Discussão e Proposições de Pesquisa

A resiliência organizacional tem passado por transformações significativas nas últimas décadas. Inicialmente o conceito estava centrado em dimensões gerenciais, com foco em como as organizações poderiam gerenciar adversidades (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Posteriormente, estudos exploraram a multidimensionalidade desse conceito, analisando a interação de fatores internos e externos nas empresas (Lin, 2017; Linnenluecke, 2017).

As dimensões sociais, como as interações interpessoais em contextos de crise, também ganharam destaque, enfatizando o papel das redes de apoio na superação de desafios organizacionais (Gittell et al., 2006). Mais recentemente, a resiliência foi analisada em um nível estratégico, com ênfase na capacidade das empresas de antecipar, responder e se adaptar a mudanças no ambiente de negócios (Akgün et al., 2023; Manfield & Newey, 2018). Essa

evolução demonstra um amadurecimento do conceito, que passou de estudos predominantemente conceituais e bibliométricos para abordagens empíricas. Esse desenvolvimento reflete uma mudança na percepção acadêmica e prática sobre a importância da resiliência como um fator estratégico para as organizações.

Os modelos de negócio começaram a ganhar maior atenção acadêmica por volta de 2010, com a definição proposta por Osterwalder e Pigneur (2010), que os descreve como estruturas que criam, entregam e capturam valor, consolidando-se como base para discussões posteriores. Desde então, observou-se o surgimento de abordagens voltadas para modelos sustentáveis (Agwu & Bessant, 2021) e inovações em modelos de negócio (Foss & Saebi, 2018). Essas inovações envolvem mudanças significativas nas operações das organizações, introduzindo novas formas de operar que promovem resultados diferenciados (Mueller et al., 2018).

Embora a literatura sobre modelos de negócio tenha avançado, a integração dessa temática com resiliência organizacional ainda é limitada, como demonstrado nos resultados do estudo. Apenas a partir de 2014 ambos os conceitos começaram a ser explorados conjuntamente, apesar de os modelos de negócio frequentemente terem sido tratados como elementos secundários em análises mais amplas sobre resiliência organizacional. Essa lacuna demonstra a necessidade de maior atenção acadêmica para compreender como modelos de negócio podem contribuir diretamente para estratégias resilientes.

Com base na revisão da literatura e na análise dos estudos, este trabalho propõe contribuir para este debate ao oferecer proposições cujo objetivo é orientar futuras investigações e fornecer um marco teórico para melhor compreender as interações entre resiliência e inovação em modelos de gestão.

A inovação do modelo de negócio ocorre quando há uma mudança significativa nas formas pelas quais uma organização cria, entrega e captura valor em seu modelo existente (Kostov, 2023; Mueller et al., 2018; Teece, 2010; Yin, 2024). Para ser caracterizada como inovadora, essa transformação deve introduzir novas e eficazes formas de operar, distinguindo-se do modelo anterior ao modificar elementos estruturais, processos e pré-requisitos, sempre com foco em novos resultados (Schneider e Spieth, 2013; Yin, 2024). Logo, o objetivo central da inovação do modelo de negócio é permitir que as organizações se adaptem e se transformem diante períodos de crise, buscando não apenas sobreviver no mercado, mas também alcançar uma vantagem competitiva sustentável (Buliga et al., 2016).

Os períodos de crise referem-se a momentos de significativa instabilidade que impactam as organizações, como crises econômicas, sanitárias ou geopolíticas. Estes períodos

frequentemente catalisam mudanças organizacionais forçadas, exigindo respostas estratégicas rápidas. Por exemplo, a crise financeira de 2008 e a pandemia de COVID-19 expuseram vulnerabilidades organizacionais e destacaram a importância da resiliência e da capacidade de inovar em modelos de negócio (Hamel & Välikangas, 2003; Giones et al., 2020). Durante crises, as pressões externas intensificam a necessidade de adaptação, forçando as organizações a reverem suas estratégias.

Estudos mostram que, durante períodos de crise, a capacidade de inovar nos modelos de negócio é frequentemente o fator que determina a sobrevivência organizacional (e.g., Yin, 2024). A inovação do modelo de negócio torna-se, assim, uma resposta estratégica essencial, permitindo que as organizações reconfigurem suas operações e respondam de forma proativa às rápidas mudanças e incertezas do ambiente externo. Essas transformações não apenas garantem a sobrevivência, mas também criam oportunidades de crescimento para organizações que conseguem ajustar seus modelos de criação, entrega e captura de valor (Foss & Saebi, 2018; Schneider & Spieth, 2013).

Diante disso, compreender os fatores que impulsionam a organização a modificar suas práticas de criação, entrega e captura de valor torna-se fundamental. Durante crises, as pressões externas atuam como catalisadores dessas mudanças, incentivando a inovação como uma necessidade de sobrevivência e crescimento. Assim, com base na literatura revisada, propõe-se a seguinte formulação:

Proposição 1: *Períodos de crise contribuem para a criação, entrega e captura de valor, promovendo a inovação do modelo de negócio.*

Embora as organizações reconheçam sua vulnerabilidade em tempos de incerteza, torna-se crucial aprofundar o entendimento sobre sua capacidade de resiliência organizacional. O conceito de resiliência tem se mostrado útil para superar choques externos, como a Covid-19 (Shaffer et al., 2019), pois oferece a capacidade de lidar com desafios, possibilitando a antecipação, o enfrentamento e a adaptação às diversidades (Buliga et al., 2016; Lengnick-Hall et al., 2011). Essas três fases permitem às empresas responderem de forma mais eficaz às crises, criando maior estabilidade e eficiência organizacional (Vakilzadeh & Haase, 2021).

A resiliência organizacional pode ser classificada como proativa ou reativa, dependendo de como as empresas se preparam e ajustam suas estratégias para eventos disruptivos, maximizando a eficácia de suas respostas (Rahi et al., 2021; Akgün et al., 2023). Nesse contexto, a inovação no modelo de negócio se apresenta como uma ferramenta essencial, pois

permite às organizações adaptarem seus modelos de negócio para lidar com influências externas, garantindo a sobrevivência e criando vantagem competitiva (Foss e Saebi, 2017).

As empresas utilizam a inovação no modelo de negócio para responder a choques externos e, dessa forma, essa inovação se torna um instrumento para a construção da resiliência organizacional (Buliga et al., 2016). Contudo, muitas empresas falham ao inovar seus modelos de negócio e, consequentemente, não conseguem fortalecer sua resiliência organizacional. Resiliência organizacional, nesse contexto, refere-se à capacidade da empresa de operar e até prosperar em situações adversas, adaptando-se de forma rápida e eficaz (Schaffer et al., 2021). Empresas resilientes que adotam essas inovações conseguem reconfigurar recursos, implementar estratégias transformacionais e diversificar suas ofertas, ajustando-se às mudanças nos mercados e nas expectativas dos stakeholders (Nair et al., 2024).

A sinergia entre resiliência organizacional e inovação do modelo de negócio é um fator determinante para aumentar a sustentabilidade e a competitividade empresarial (Agwu & Bessant, 2021; Buliga et al., 2016; Foss & Saebi, 2018; Yin, 2024). Estratégias baseadas em inovação e reconfiguração organizacional ajudam a neutralizar riscos, gerar vantagem competitiva e fortalecer a resiliência necessária para enfrentar crises globais (Giones et al., 2020; Schneider & Spieth, 2013).

Portanto, em tempos de crise, a inovação no modelo de negócio não é apenas uma ferramenta de sobrevivência, mas também um catalisador estratégico que amplia a capacidade de adaptação e transformação organizacional. Com base nos pontos abordados, a Proposição 2 pode ser estruturada da seguinte forma:

Proposição 2: *Em períodos de crise, a inovação do modelo de negócio é uma resposta que relacionada a resiliência organizacional das empresas.*

Apesar da extensa discussão na literatura sobre inovação do modelo de negócio e resiliência organizacional, um elemento essencial nessa relação é o desempenho organizacional. Empresas resilientes possuem não só a capacidade de adaptação a curto prazo para recuperar de perturbações, mas também a capacidade de adaptação a longo prazo para gerar mudanças profundas nos seus modelos de negócio após crises (Li et al., 2021).

O desempenho é frequentemente medido por indicadores financeiros, como lucro ou prejuízo, que refletem diretamente a capacidade da organização de responder a desafios e capitalizar oportunidades em cenários de incerteza (Henri, 2006; Unerman et al., 2018). Além disso, o desempenho organizacional está relacionado à habilidade das empresas de implementar

estratégias que maximizem o valor para os stakeholders, principalmente em contextos adversos (Nair et al., 2024).

Durante crises, a resiliência organizacional funciona como um diferencial estratégico, permitindo que as empresas obtenham retornos positivos, mesmo diante de condições adversas (Garrido-Moreno et al., 2024; Li et al., 2021). Essa capacidade decorre de características internas, como flexibilidade, capacidade adaptativa e criação de estratégias para mitigar impactos e aproveitar oportunidades emergentes (Yildiz-Bunyatov & Gurcaylilar-Yenidogan, 2023). Organizações que incorporam inovações em seus modelos de negócio conseguem atender de forma mais eficaz às demandas de consumidores e mercados em transformação, posicionando-se de forma competitiva e sustentável (Nair et al., 2024).

A inovação no modelo de negócio, portanto, não apenas impulsiona o desempenho organizacional, mas também garante competitividade no mercado por meio de três mecanismos principais: ganho de eficiência operacional, que reduz custos e aumenta a produtividade (Adewumi et al., 2024; Wang et al., 2023); diferenciação, que permite criar ofertas únicas e valiosas para os clientes (Adewumi et al., 2024; Kostov, 2023); e capacidade de adaptação, que possibilita reagir rapidamente às mudanças nas demandas dos consumidores e nas condições do mercado (Adewumi et al., 2024). Essas inovações ajudam a reconfigurar recursos organizacionais e alinhar estratégias aos novos cenários, assegurando a sobrevivência e o sucesso organizacional em tempos de crise (Giones et al., 2020; Schneider & Spieth, 2013).

Assim, a inovação no modelo de negócio não é apenas uma ferramenta de adaptação, mas também um catalisador estratégico que amplia a competitividade organizacional e o desempenho em cenários adversos (Wang et al., 2023). Com base nessas premissas, é apresentada a seguinte proposição:

Proposição 3: *A inovação do modelo de negócio influencia diretamente o desempenho organizacional*

Embora a inovação no modelo de negócio e a resiliência organizacional sejam reconhecidas como elementos cruciais para a sobrevivência e o sucesso das empresas, especialmente em contextos de crise (Buliga et al., 2016), a interação entre esses elementos e o desempenho organizacional apresenta um alto grau de complexidade. Pesquisas indicam que, em muitos casos, essa relação não é direta, mas depende de fatores mediadores como a resiliência organizacional, que desempenha um papel estratégico ao amplificar e sustentar o

impacto positivo das inovações no desempenho organizacional, particularmente em tempos de incerteza (Liu et al., 2024; Nugroho & Lutfiyah, 2024).

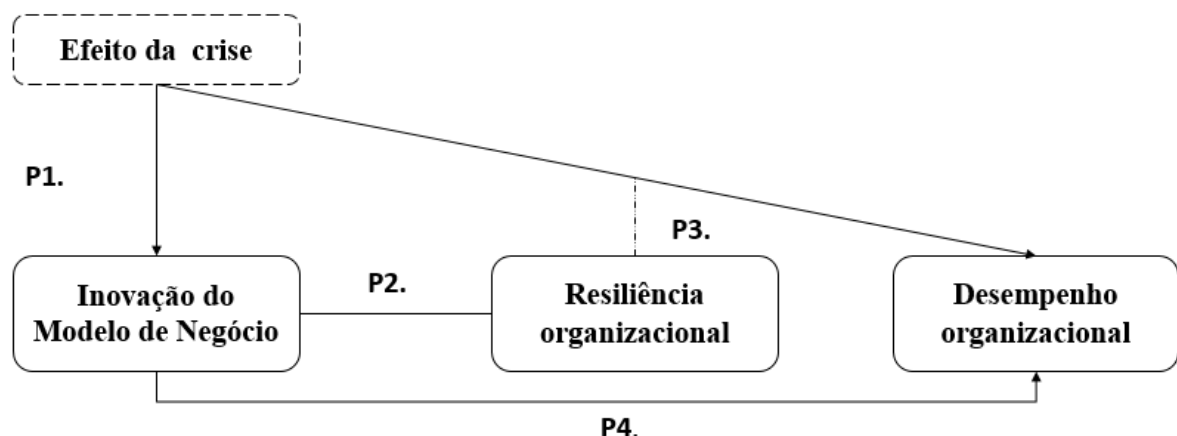
A resiliência organizacional desempenha um papel crucial ao criar condições para que as inovações no modelo de negócio possam ser implementadas de maneira eficaz. Essa capacidade se manifesta de maneira multifacetada: empresas resilientes reconfiguram rapidamente seus processos, ajustam estratégias e aproveitam oportunidades emergentes mesmo diante de crises severas (Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011). Além disso, essas empresas são mais aptas a superar barreiras como resistência interna, instabilidade de mercado e recursos limitados, características que frequentemente desafiam a inovação. Dessa forma, a resiliência não apenas assegura a continuidade operacional, mas também potencializa o impacto das inovações no desempenho financeiro, operacional e estratégico da organização (Yildiz-Bunyatov & Gurcaylilar-Yenidogan, 2023).

Com base no exposto, propõe-se que, em períodos de crise, a resiliência organizacional atue como um mediador essencial na relação entre inovação do modelo de negócio e desempenho organizacional. A resiliência possibilita que as inovações sejam implementadas de forma eficaz e adaptada às exigências do ambiente, gerando resultados sustentáveis e diferenciados, contribuindo para o desempenho da organização. Dessa forma, é formulada a seguinte proposição:

Proposição 4: *Em períodos de crise, a resiliência organizacional medeia a relação entre a inovação do modelo de negócio e o desempenho organizacional.*

Desse modo, apresenta-se a Figura 2.7 com as relações que as proposições do estudo.

Figura 2.7 Modelo teórico do estudo 1



Após a formulação das quatro proposições, a figura acima sintetiza a dinâmica entre inovação do modelo de negócio, resiliência organizacional e desempenho organizacional em contextos de crise. Essas articulações teóricas oferecem um entendimento mais aprofundado sobre como as empresas podem não apenas sobreviver, mas também prosperar em tempos de crise, utilizando a inovação e a resiliência como elementos centrais para maximizar o desempenho. A figura apresentada facilita a visualização dessa interação complexa, fornecendo uma estrutura clara para estudos futuros e validações empíricas.

2.5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo identificar lacunas existentes na literatura nos temas de resiliência organizacional e a Inovação do modelo de negócio. A resiliência organizacional, reconhecida como uma variável crítica no campo da gestão de negócios, destacou-se especialmente em períodos de crise, nos quais algumas organizações conseguem se adaptar e prosperar, enquanto outras enfrentam dificuldades para sobreviver.

Os resultados desta revisão sugerem que a inovação no modelo de negócios desempenha um papel fundamental na promoção da resiliência organizacional. A literatura revisada aponta uma forte correlação entre o desempenho organizacional, a capacidade de inovação e a resiliência organizacional. Assim, pesquisas futuras devem explorar os fatores que influenciam a resiliência organizacional em diferentes níveis de gestão, abrangendo as fases de antecipação, resposta e adaptação. Além disso, existe espaço para investigar como a exploração e exploração de modelos de negócios contribuem para o desempenho organizacional em cenários de mudança e incerteza.

Com base nisso, três proposições principais foram formuladas: (P1) Períodos de crise incentivam mudanças nos modelos de negócios, com a inovação emergindo como uma resposta comum; (P2) A inovação em modelos de negócios, durante crises, atua como uma estratégia que fortalece a resiliência organizacional; (P3) A resiliência organizacional media a relação entre a inovação no modelo de negócios e o desempenho organizacional, de modo que a inovação reforça a resiliência, que, por sua vez, melhora o desempenho.

Essas proposições refletem lacunas teóricas importantes, criando oportunidades para futuros testes empíricos. Esta conclusão sintetiza os principais achados deste estudo, ao mesmo tempo, em que traça um caminho claro para futuras investigações. O foco dessas pesquisas deve ser aprofundar o entendimento sobre como a resiliência organizacional e o desempenho podem

ser potencializados pela inovação nos modelos de negócios, especialmente em contextos de crise.

Como implicação prática, o resultado sinaliza a necessidade de que organizações, especialmente em setores expostos a elevada volatilidade, incorporem práticas sistemáticas de monitoramento ambiental, aprendizagem organizacional e reconfiguração estratégica, de modo a transformar a inovação do modelo de negócio em um instrumento contínuo de fortalecimento da resiliência organizacional.

bases de dados específicas e de critérios de busca previamente definidos, o que pode ter restringido a identificação de estudos publicados em periódicos não indexados ou em outras línguas além do inglês. Além disso, o recorte temporal adotado, embora adequado para captar a evolução recente das pesquisas sobre inovação do modelo de negócio e resiliência organizacional, pode não contemplar plenamente trabalhos pioneiros ou literatura cinzenta relevante. Por fim, o enfoque bibliométrico permitiu mapear tendências, temas emergentes e lacunas teóricas, mas não possibilita inferências sobre relações causais entre os construtos analisados, o que reforça a necessidade de investigações empíricas complementares.

Quanto as pesquisas futuras, a análise realizada neste estudo evidenciou que há lacunas na compreensão de como a inovação dos modelos de negócios potencializa a capacidade de adaptação organizacional e sua capacidade de recuperação em diversos contextos e setores. Assim, futuras pesquisas podem investigar quais condições a inovação no modelo de negócios age como mediadora entre a resiliência organizacional e o desempenho. Apesar de estudos terem sugerido a influência positiva dessa inovação, a relação pode variar conforme o tipo de crise e o ambiente organizacional. Sugere-se investigar como a cultura organizacional, práticas de liderança e estruturas internas afetam a relação entre inovação do modelo de negócio e a resiliência organizacional.

Ademais, há a necessidade de explorar como a digitalização e a adoção de tecnologias emergentes impactam a resiliência organizacional. Com a crescente digitalização dos processos empresariais, futuras pesquisas podem examinar como a transformação digital pode fortalecer os modelos de negócios, facilitando adaptações rápidas e eficientes em cenários de crise, como crises econômicas ou pandêmicas.

Pesquisas futuras também podem se beneficiar de uma abordagem longitudinal, acompanhando como a resiliência e a inovação nos modelos de negócios evoluem ao longo do tempo. Estudos que utilizem métodos mistos ou qualitativos poderiam fornecer insights mais profundos sobre as dinâmicas internas que levam à resiliência organizacional e à adaptação em longo prazo. Outro ponto relevante seria investigar como políticas públicas e incentivos

governamentais podem apoiar as empresas na inovação de seus modelos de negócios, promovendo maior resiliência em setores-chave e em regiões economicamente vulneráveis.

3 ESTUDO 2. RELAÇÃO ENTRE OS EFEITOS DA INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO E DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Resumo

Este estudo analisou a relação entre a inovação do modelo de negócio (IMN), a resiliência organizacional e o desempenho organizacional na Indústria Têxtil e de Confecções (T&C) de Santa Catarina/Brasil. A pesquisa considerou a resiliência sob duas perspectivas: proativa e reativa. Aplicou-se um levantamento com 150 gestores do setor, e os dados foram tratados por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com uso do PLS. Os resultados indicaram que a IMN exerce efeito positivo sobre a resiliência organizacional, especialmente na dimensão proativa, e impacta diretamente o desempenho organizacional. Além disso, a resiliência proativa mediou positivamente a relação entre IMN e desempenho, enquanto a resiliência reativa apresentou mediação negativa, o que indica que respostas predominantemente corretivas podem não sustentar o desempenho no médio e longo prazo. Como contribuição, o estudo demonstra empiricamente que a inovação do modelo de negócio gera melhores resultados quando associada a capacidades resilientes de natureza proativa. Além disso, contribui para o avanço teórico ao demonstrar como a inovação no modelo de negócio fortalece a resiliência e melhora o desempenho. Como contribuição prática, os achados indicam que gestores devem priorizar estratégias de inovação orientadas à antecipação e adaptação, pois respostas predominantemente reativas tendem a limitar a sustentabilidade do desempenho.

Palavras-chave: inovação do modelo de negócio, resiliência organizacional, desempenho organizacional, indústria têxtil.

3.1 Introdução

Por vezes, as organizações podem ser expostas a perturbações externas que são difíceis de prever ou de se preparar (Williams & Shepeherd, 2016). No ambiente que combina inflação, volatilidade de mercado, incerteza, rápidos avanços tecnológicos e mudanças nas necessidades dos clientes, as organizações devem superar continuamente novos desafios para competir e sobreviver (Do et al., 2022). Essa superação pode ser dar pela inovação de seus produtos, processos e estratégias de marketing ou podem realizar uma inovação do seu modelo de negócio (IMN).

A Inovação do Modelo de Negócio (IMN) concebido é capaz de criar e entregar propostas de valor que sejam atraentes aos clientes. Uma vez que as empresas pretendem melhorar o seu desempenho, a contribuição da IMN tem atraído atenção nas pesquisas (Ali-Lafiti et al., 2021). Contudo, Hartmann et al. (2013) alertam que a IMN e sua contribuição ao desempenho pode ser vista como uma faca de dois gumes, na medida em que pode ter consequências positivas e negativas, e as empresas podem experimentar um crescimento substancial ou ir à falência.

A partir desse entendimento, a IMM não desencadeia, de forma automática, um melhor nível de desempenho. Assim, uma abordagem que parece plausível pode ser analisar fatores mediadores que permitem às empresas traduzirem a IMN em performance superior (Guo et al., 2017). Os estudos de Clauss (2016), Methlie e Pedersen (2008) e Ali-Lafiti et al. (2021) propuseram que novas pesquisas sejam realizadas para identificação dos mecanismos que antecedem e impulsionam a inovação do modelo de negócio. Ademais, esses autores sugerem que pesquisas futuras adotem abordagens metodológicas mais robustas e diversificadas, capazes de capturar a complexidade dos processos de mudança organizacional e apoiar gestores na identificação dos elementos críticos do modelo de negócio (Methlie & Pedersen, 2008).

Uma das abordagens que auxilia os gestores na identificação de fatores críticos do modelo de negócio é a resiliência organizacional (Foss & Saebi, 2017). A resiliência organizacional é entendida como a capacidade da organização de antecipar-se, prevenir-se, preparar-se, e transformar-se em resposta a interrupções internas e externas para manter sua continuidade (Papagiannidis et al., 2020). Essa capacidade da empresa de executar, de forma proativa, estratégias resilientes eficazes é importante para enfrentar situações únicas como a disrupção digital ou mesmo pandemia globais (Hollands et al., 2023).

Pesquisas recentes indicam que capacidades organizacionais, entre elas a inovação do modelo de negócio, desempenham papel central na promoção da resiliência proporcionam na promoção da resiliência organizacional (Melian-Alzola et al., 2020; Buliga et al., 2016). E como a relação entre IMN e resiliência possui implicações positivas para o desempenho em ambientes instáveis (Do et al., 2022). Como exemplo de ambientes instáveis, têm-se as indústrias com muitos anos de mercado, como o caso da têxtil, que podem apresentar dificuldades para realizar a IMN, mas ainda é necessário compreender o que elas realizam para se manterem resilientes e inovarem (Menter et al., 2023).

Nesse contexto, o presente estudo lança luz à indústria têxtil e de confecções (T&C) de Santa Catarina/Brasil, a qual é considerada uma das mais antigas e maiores fabricantes de vestuário do país (Valor Econômico, 2023). A hipótese de partida é que as mudanças ocorridas

na empresa, desde a antecipação, o enfrentamento e a adaptação podem impactar na IMN e, por consequência, no seu desempenho. Dado essa hipótese, levantou-se o seguinte problema de pesquisa: **Qual a relação entre a inovação do modelo de negócio, a resiliência organizacional e o desempenho organizacional?** O estudo objetiva analisar a relação entre a inovação do modelo de negócio sobre o desempenho organizacional mediado pela resiliência organizacional.

A contribuição teórico-empírica deste estudo reside em esclarecer como a resiliência organizacional se manifesta em indústrias maduras, tomando como referência o setor têxtil brasileiro. O resultado da pesquisa apresentará a relação entre a IMN e a resiliência organizacional, indicada como lacuna há quase vinte anos por Methlie e Pedersen (2008), e que pelos trabalhos de Clauss (2016), e Ali-Lafiti et al. (2021) parece ainda em aberto. Entende-se, também, que este resultado proverá uma melhor compreensão do MN das empresas. O estudo atende a outro chamado desses autores (Methlie & Pedersen, 2008, Clauss, 2016, Ali-Lafiti et al., 2021), que sugerem o uso de metodologias mais robustas para compreender os mecanismos que ligam a inovação do modelo de negócio ao desempenho organizacional. Atendendo a esse chamado, a presente pesquisa adota um modelo de equações estruturais (PLS-SEM), uma abordagem quantitativa avançada que permite testar relações de mediação e analisar múltiplas variáveis latentes de forma simultânea. O estudo também apresentou resultado de como essa relação (resiliência organizacional e a IMN) afeta o desempenho organizacional.

Estudos anteriores se concentra em grandes corporações ou organizações intensivas em tecnologia (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011; Kuckertz et al., 2020), negligenciando **setores** com características diferentes, como alta competitividade, baixo grau de inovação tecnológica e estruturas familiares, como é o caso da indústria têxtil brasileira. Nesse sentido, o presente estudo contribui ao ampliar o escopo analítico da literatura sobre resiliência organizacional, ao demonstrar que respostas estratégicas diante de crises, como a COVID-19, podem impulsionar adaptações relevantes no modelo de negócio, mesmo em ambientes tradicionalmente avessos à mudança (Menter et al., 2023).

Além disso, ao examinar a trajetória das empresas têxteis no período anterior, durante e posterior à pandemia, a pesquisa reforça a importância de compreender a resiliência não apenas como uma reação pontual ao choque, mas como parte de um processo que pode gerar transformações estruturais nas práticas organizacionais e estratégicas ao longo do tempo (Lengnick-Hall et al., 2011; Linnenluecke, 2017). A contribuição gerencial busca destacar a importância dos elementos que conduzem à IMN e como isso pode contribuir para o desempenho e, por conseguinte, para sobrevivência organizacional.

A pesquisa é consoante ao debate sobre os objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) da ONU, em especial o objetivo 9 que trata sobre a indústria, inovação e infraestrutura. Isso remete à importância de compreender os fatores que desenvolvem a resiliência organizacional em momentos de crise no setor industrial brasileiro. Cabe frisar que compreender essas múltiplas relações pode melhorar o desempenho das empresas e, consequentemente, promover o crescimento econômico e o trabalho decente, em consonância com o ODS 8.

3.2 Hipóteses de Pesquisa

Os avanços nas tecnologias de comunicação e informação, combinados com a abertura de mercados internacionais, alteraram o equilíbrio tradicional entre clientes e fornecedores. Como resultado, os clientes passaram a ter mais opções, suas necessidades se diversificaram e as alternativas de fornecimento se tornaram mais visíveis. Diante desse cenário, as empresas precisam, assim, ser mais centradas no cliente, especialmente porque a tecnologia evoluiu para permitir o fornecimento de informações e soluções a esse cliente a custos mais baixos (Teece, 2010).

Soma-se a isso o fato de haver descontinuidades tecnológicas, rupturas e intensa concorrência global, que demanda uma resposta adequada. Sem essa resposta, as empresas tornam-se vítimas dos seus rígidos MN (Doz & Kosonen, 2010). Quando ocorrem mudanças significativas no ambiente de negócios, o modelo de negócios deve ser examinado criticamente e possíveis mudanças talvez tenham que ser feitas para garantir a sua viabilidade (Eriksson et al., 2022). Apesar do crescente reconhecimento da importância da Inovação em Modelos de Negócio (IMN) e do aumento nas pesquisas sobre o tema, muitas empresas ainda demonstram maior maturidade e estrutura para inovar em produtos — especialmente em tecnologias — do que em seus próprios modelos de negócio. Como destaca Chesbrough (2010), os processos internos costumam ser mais voltados para o desenvolvimento tecnológico do que para a revisão e reinvenção de como a empresa cria, entrega e captura valor.

Para Do et al. (2021) e Menther (2022), as empresas podem responder a crises externas por meio do IMN, com base em um conjunto de pré-condições. Esses eventos adversos alteram o seu MN para lidar com as circunstâncias e para permitir novas formas de criação, captura e entrega de valor (Foss & Saebi, 2017). Em geral, os MN podem ser entendidos como um sistema de atividades dinâmica, constituído por atividades interdependentes de uma empresa e de seus parceiros para criar valor (Arbussa et al., 2017). Estes podem ser agregados em componentes

constituintes distintos: entrega de valor, criação de valor e mecanismos de captura de valor (Weking et al. 2020).

A primeira dimensão do MN, entrega de valor, descreve o portfólio de soluções propostas pela empresa e como a empresa oferece essas soluções ao cliente (Johnson et al., 2008). A segunda dimensão, criação de valor, define como a empresa cria valor ao longo de sua cadeia de valor com base em seus recursos e capacidades (Achtenhagen et al., 2013). Enquanto a terceira dimensão, captura de valor, descreve como a empresa transforma sua proposta de valor em receita (Clauss, 2017).

Pode-se determinar que A IMN ocorre, de forma frequente, como consequência de fatores externos, como a globalização (Lee et al., 2012), mudanças no ambiente competitivo (De Reuver et al., 2013), novas oportunidades tecnológicas ou comportamentais (Wirtz et al., 2010). É de destacar que a IMN é vital para o sucesso das empresas nos ambientes atuais em rápida mudança, turbulentos e voláteis. Desta forma, a IMN desempenha um papel na resiliência organizacional, uma vez que as respostas organizacionais levam a mudanças no modelo atual (Foss & Saebi, 2017).

A resiliência é considerada, sobretudo, um meio de enfrentar uma diversidade e melhorar o MN (Casalino et al., 2019). A corrente de investigação sobre o impacto das crises em MN analisou o papel dos MNs no crash das pontocom (Porter, 2001). A relação entre resiliência organizacional e desempenho tem sido explorada em contextos específicos, como crises financeiras (Hryckiewicz & Kozłowski, 2017) e desastres naturais (Tsai & Chen, 2011). No entanto, ainda permanecem lacunas na literatura, especialmente quanto à compreensão de como a resiliência se articula com a inovação do modelo de negócio (Boh et al., 2020; Sakurai & Chughtai, 2020).

Embora se encontre argumentos de que as dimensões da IMN são fundamentais para uma resposta resiliente (Williams et al., 2017), há uma notável escassez de insights (Weking et al., 2020) sobre como as dimensões entrega, criação e mecanismos de captura de valor apoiam a resiliência organizacional. Este estudo hipotetiza que cada dimensão, de forma particular, possibilita condições de enfrentamento a evento adverso, o que gera mudanças no modelo de negócio atual.

A resiliência organizacional proativa refere-se à capacidade da empresa de antecipar e se preparar para mudanças ou ameaças antes que elas causem danos significativos (Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011). Empresas com alta resiliência proativa não apenas respondem a eventos inesperados, mas constroem competências para explorá-los como oportunidades. Nesse sentido, a inovação do modelo de negócio (IMN) pode funcionar como

uma das principais alavancas para a construção dessa resiliência antecipatória, ao permitir que as organizações redesenhem suas propostas de valor, canais de entrega e estruturas de receita em alinhamento com cenários emergentes (Foss & Saebi, 2017; Clauss, 2017).

Como a IMN envolve mudanças deliberadas e estratégicas na lógica de funcionamento da empresa (Zott & Amit, 2010), ela tende a fortalecer a capacidade da organização de antecipar tendências, testar novas possibilidades e se adaptar preventivamente. Portanto, argumenta-se que a IMN contribui positivamente para o desenvolvimento da resiliência organizacional de natureza proativa. Por outro lado, a resiliência organizacional reativa está associada à habilidade da empresa de absorver choques, responder a crises e restaurar suas operações após eventos disruptivos (Lengnick-Hall & Beck, 2005; Duchek, 2020).

Mesmo em contextos de disrupção, a IMN pode contribuir para a adaptação rápida da organização, ao permitir reconfigurações ágeis em seu modelo de criação e captura de valor. Empresas que praticam a IMN demonstram maior flexibilidade estrutural e cognitiva, o que favorece respostas rápidas e eficazes diante de rupturas inesperadas, como mudanças regulatórias, choques de mercado ou crises sanitárias (Do et al., 2022; Menter et al., 2023). Além disso, a IMN pode fomentar uma mentalidade de experimentação e aprendizado contínuo, atributos centrais para a resiliência reativa.

Dessa forma, ainda que a IMN tenha um caráter deliberado, ela pode ser mobilizada como resposta adaptativa, reforçando a capacidade da empresa de reagir e se recuperar frente a adversidades. Por isso, propõe-se que a IMN também se relacione positivamente com a resiliência organizacional reativa. Nesse contexto, apresentam-se as seguintes hipóteses:

H₁ – A IMN se relaciona, de forma positiva, com a resiliência organizacional proativa.

H₂ – A IMN se relaciona, de forma positiva, com a resiliência organizacional reativa.

A IMN contribui à criação, entrega e captura de valor produção de valor e vantagem competitiva, bem como para a melhoria do desempenho dos negócios (Karimi & Walter, 2016). Empresas que desejam melhorar o desempenho organizacional, crescer ou desenvolver vantagem competitiva (Terrengi et al., 2017; Bock et al., 2012) precisam inovar em termos de modelo de negócios. É comprovado que a IMN melhorou o desempenho em empresas, como Dell, Wal-Mart, Uber, Southwest Airlines e Ola (Karimi & Walter, 2016). Contudo, a má gestão do processo de inovação do modelo de negócio pode resultar em falhas significativas para a organização (Hartmann et al., 2013). Heikkilä et al. (2018) explicam que ao focar na eficiência que a IMN eleva o desempenho. No caso, ao utilizar os recursos de maneira eficaz, redução de

custos de produção (alianças e terceirização, por exemplo), redução de custos de estoque (Wei et al., 2017).

Assim, na redução dos custos operacionais, essas organizações poderão repassar os benefícios aos clientes, o que pode melhorar o desempenho. Rodrigues-Sánchez et al. (2019) entendem que a resiliência organizacional funciona como um fator impulsionador, que permite às empresas alavancarem seus recursos de forma estratégica para sobreviver a adversidades e promover crescimento sustentável. Ao considerar a relação IMN e a resiliência, o entendimento é que, de forma indireta, a relação favorece o desempenho organizacional. A ideia remete à afirmação de Galbraith (1973), é pertinente: quanto maior for a incerteza enfrentada pelas organizações, maior deve ser a quantidade de informação processada pelos tomadores de decisão para manter ou melhorar o desempenho. Assim, a IMN, ao promover mudanças estruturais e estratégicas, pode fortalecer a resiliência organizacional ao melhorar os fluxos de informação e a capacidade de resposta da empresa diante de adversidades, o que, por sua vez, contribui para o desempenho organizacional.

A resiliência organizacional é importante na melhoria da capacidade de sobrevivência e competitividade (Melián-Alzola et al., 2020). Essa ideia foi comprovada por estudos prévios, como Mitroff (2005), Akgün e Keskin (2014), Suryaningtyas et al. (2019). Relacionadas a isso, as dimensões da IMN são entendidas como expressão da estratégia da empresa, visto que as auxiliam a orquestrar os seus recursos e capacidades para satisfazer as necessidades dos clientes e outras partes interessadas (Latifi & Bouwman, 2018; Priem et al., 2018). Assim, a relação da IMN e da resiliência organizacional favorece o desempenho das empresas. Essa relação induz que as empresas emergjam fortalecidas dos desafios e das perturbações externas (Hollands et al., 2023).

A resiliência organizacional proativa envolve a antecipação e preparação para desafios futuros, que permitem à empresa agir antes que as crises ocorram (Duchek, 2020). Nesse contexto, a inovação do modelo de negócio (IMN) fornece mecanismos estratégicos para redesenhar processos e capacidades organizacionais, o que favorece a criação de estruturas mais flexíveis e ágeis (Clauss, 2017; Foss & Saebi, 2017). Esta antecipação e adaptação antecipada, características da resiliência proativa, potencializam o impacto positivo da IMN sobre o desempenho organizacional, pois empresas que se preparam e inovam tendem preventivamente a evitar perdas e capturar oportunidades de forma mais eficaz (Melián-Alzola et al., 2020). Portanto, a resiliência proativa atua como um importante mediador na relação entre IMN e desempenho.

A resiliência organizacional reativa refere-se à capacidade de resposta e recuperação da empresa diante de eventos adversos inesperados (Lengnick-Hall & Beck, 2005; Ducheck, 2020). A IMN contribui para essa dimensão ao dotar a organização de flexibilidade e agilidade necessárias para ajustar rapidamente seus modelos de negócio em resposta a crises e mudanças súbitas no ambiente (Do et al., 2022; Menter et al., 2023). Além disso, o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada à experimentação e aprendizado contínuo, promovida pela IMN, fortalece a capacidade de adaptação reativa e, conseqüentemente, o desempenho organizacional pós-crise (Boh et al., 2020). Assim, a resiliência reativa medeia positivamente a relação entre IMN e desempenho, permitindo que as empresas se recuperem e prosperem mesmo diante de adversidades.

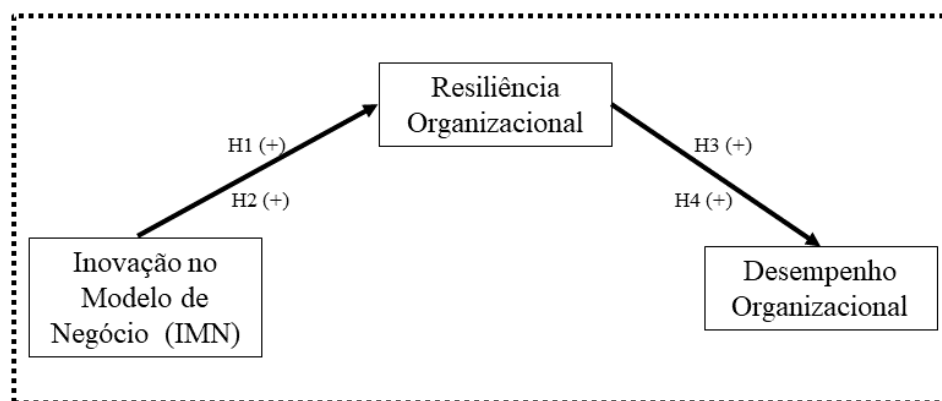
Nesse contexto, delinearam as seguintes hipóteses:

H₃ – A IMN se relaciona, de forma positiva, com o desempenho organizacional quando mediada pela resiliência organizacional proativa.

H₄ – A IMN se relaciona, de forma positiva, com o desempenho organizacional quando mediada pela resiliência organizacional reativa.

Na Figura 3.1, apresenta-se o modelo teórico do estudo.

Figura 3.1 *Modelo Teórico do Estudo 2*



Observa-se que a inovação do modelo de negócio (IMN) se relaciona com as dimensões da resiliência organizacional — proativa e reativa — e, de forma subsequente, também se relaciona com o desempenho organizacional. A confirmação das hipóteses, portanto, indica que a IMN favorece o desenvolvimento da resiliência organizacional, e essa, por sua vez, atua como mediadora positiva na relação entre a IMN e o desempenho organizacional.

3.3 Procedimentos Metodológicos

3.3.1 *População e Amostra*

Para avaliar a relação entre os efeitos da IMN, resiliência organizacional e o desempenho organizacional, na indústria T&C de Santa Catarina/Brasil, a investigação se caracteriza como descritiva quanto ao objetivo, de levantamento quanto aos procedimentos e de cunho quantitativo quanto ao problema de pesquisa.

A indústria T&C foi escolhida para estudo devido a sua importância na economia brasileira e a sua ligação com os desafios, sobretudo causados por eventos adversos à continuidade do negócio, como as frequentes inundações na região. Milnitz e Luna (2017) explicam que as atividades da indústria T&C são presentes nos 27 estados nacionais, no qual o polo têxtil de Santa Catarina é representado pelo Vale do Itajaí. Segundo dados da FIESC (2025), o estado reúne 9.940 estabelecimentos ativos na cadeia têxtil e de confecção, configurando-se como a segunda região que mais emprega no país. Além disso, ela é considerada uma das mais antigas e maiores fabricantes de vestuário do Brasil (Valor Econômico, 2023).

Para selecionar a amostra, utilizou-se como critério delimitador que as empresas atuassem no setor têxtil, conforme os CNAEs correspondentes à atividade de fabricação, e que apresentassem faturamento anual superior a R\$ 360.000,00 e quadro funcional acima de 26 empregados. Essa delimitação teve como objetivo assegurar que as empresas analisadas possuísem porte e estrutura organizacional suficientes para a implementação de práticas de gestão e de inovação, garantindo maior aderência aos objetivos da pesquisa e comparabilidade entre os respondentes conforme os limites estabelecidos pela Lei Complementar nº 123/2006, além de quadro funcional com mais de 26 empregados, segundo a classificação de porte do SEBRAE (2022). Com base nesses critérios, foi identificada uma população de 450 empresas na região pesquisada, a partir de bancos de dados públicos e privados de registros empresariais.

A pesquisa teve caráter censitário, sendo contatadas 285 empresas via telefone durante um mês de trabalho, obtendo-se 150 questionários válidos, o que corresponde a aproximadamente 33,3% da população total. O público-alvo foi formado por gestores de médio e alto escalão, o que garante respostas alinhadas aos objetivos do estudo. O número mínimo de questionários válidos necessário para dar prosseguimento às análises foi atingido, assegurando a robustez estatística da pesquisa. O número mínimo de respostas foi definido ao considerar orientações metodológicas para Modelagem de Equações Estruturais com uso do PLS-SEM

que sugerem pelo menos 10 vezes o maior número de caminhos estruturais direcionados a um construto, parâmetro atendido pelo estudo.

Aplicou um questionário em gestores de 150 organizações vinculadas. Os dados dessas organizações foram encontrados por meio do *site* da associação. O público-alvo da pesquisa foi gestores de médio e alto escalão. O mínimo de respondentes exigido para progredir nas análises foi de 100. Outro pressuposto verificado foi o *Non-Response Bias*, que aponta para possíveis distorções na amostra. Assim, pela aplicação do teste T e comparação entre os 24 primeiros respondentes e os 24 últimos, não foram observadas diferenças significativas ao nível de 5% entre os grupos, portanto, entende-se que não há o viés da não resposta (Wählberg & Poom, 2015).

Essa pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (CEP/UFSC), com o intuito de obter o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE). A coleta de dados desta investigação foi realizada pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA), órgão vinculado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS). Além disso, os questionários desta pesquisa foram desenvolvidos em colaboração com o grupo ao qual os autores pertencem.

Este grupo é parte integrante da Chamada CNPq/MCTI/FNDCT N° 18/2021, cujo projeto é intitulado "Um remédio para o impacto da COVID-19 nas empresas e regiões: Relações interorganizacionais, instituições de apoio local e seu efeito sobre a resiliência". Por essa razão, o instrumento de pesquisa será aplicado por três entrevistadores, por meio telefônico, no decorrer dos meses de agosto de 2024 e novembro de 2024. Essa estratégia de coleta de dados por empresa especializada em pesquisa, é difundida na pesquisa gerencial, o que já foi utilizada por outros pesquisadores, como Chenhall et al. (2011) e Zonatto (2014).

Para que fosse possível verificar a confiabilidade da coleta dos dados, o instituto de pesquisa forneceu uma listagem com os números dos telefones chamados e *e-mail*, o que proporcionou a possibilidade de conferência da veracidade das ligações. Com a posse dos dados coletados, na sequência procederá a tabulação e análise dos dados.

3.3.2 Coleta dos Dados

O instrumento de pesquisa compõe-se de quatro blocos com 30 questões. Esses constructos estão descritos na Tabela 3.1 e 3.2, que apresentam cada variável. O instrumento de pesquisa é composto de 4 blocos. O primeiro bloco cobre os constructos da resiliência

organizacional, com questões aplicadas por Jim et al. (2020). Os autores dividiram os 9 itens e intitularam em proativa e reativa. O constructo se caracteriza como de primeira ordem.

O segundo bloco cobre a inovação no modelo de negócio com questões constituídas por Ibarra et al. (2020). Os autores dividiram as 14 questões e intitularam em entrega de valor, criação de valor e captura de valor. A partir das questões, cada dimensão foi formada como constructo de primeira ordem. O constructo inovação no modelo de negócio se caracteriza como de segunda ordem. Como constructo de primeira ordem, no bloco que cobre o desempenho organizacional (Tabela 3.2), buscou-se uma autoavaliação. Utilizaram-se as questões aplicadas por Nakata et al. (2008) e que foram testadas por Chapman e Kihn (2009) e Bedford (2015).

Tabela 3.1 *Caracterização das variáveis independentes e mensuração*

Constructos	Variáveis
Resiliência Organizacional (Jia et al., 2020)	Proativa 1. Criamos conscientização interna para interrupções e fizemos tentativas de levar essa conscientização aos nossos funcionários 2. Analisamos e avaliamos a probabilidade e o impacto de possíveis interrupções 3. Melhoramos nossas capacidades de prevenção de interrupções. 4. Envolvemo-nos no planejamento de contingência para nos prepararmos para potenciais perturbações
	Reativa 1. Somos capazes de reconhecer rapidamente que existe uma situação ameaçadora 2. Somos capazes de coletar e interpretar informações de sinais para avaliar a magnitude, localização e causas da interrupção. 3. Somos capazes de identificar, formular e avaliar rapidamente um conjunto de possíveis respostas à disrupção. 4. Podemos organizar rapidamente uma equipe de resposta formal composta por pessoal-chave, tanto no local quanto em nível corporativo. 5. Temos muito sucesso em lidar com crises, inclusive na abordagem de questões de relações públicas.
Inovação do Modelo de Negócio (IMN) (Ibarra et al., 2020)	Entrega de Valor 1. Nos últimos 3 anos, nossa empresa atendeu a novas necessidades dos clientes anteriormente não atendidas pelo mercado. 2. Nos últimos 3 anos, nossa empresa resolveu problemas dos clientes não solucionados pelos nossos concorrentes. 3. Nos últimos 3 anos, nossa empresa introduziu novas formas de valor para os clientes. 4. Nos últimos 3 anos, nossa empresa introduziu novas formas de valor para outros parceiros (fornecedores ou distribuidores). 5. Nos últimos 3 anos, nossa empresa diversificou para novos mercados, visando completamente novos tipos de clientes ou novos ambientes geográficos. 6. Nos últimos 3 anos, nossa empresa expandiu sua atividade para novos segmentos de clientes.
	Criação de Valor 1. Nos últimos 3 anos, nossa empresa modificou significativamente o conjunto de atividades-chave do nosso negócio por meio da aquisição ou eliminação de certas atividades ou sua reorganização interna e/ou externa, permitindo-nos ser mais eficientes e melhorar nossa resposta. 2. Nos últimos 3 anos, nossa empresa estabeleceu novas colaborações com terceiros que nos permitiram otimizar e melhorar nossa proposta de valor e/ou modelo de negócio. 3. Nos últimos 3 anos, nossa empresa integrou clientes, fornecedores, distribuidores e outros agentes de maneiras inovadoras em relação à entrega de produtos e serviços.

		4. Nos últimos 3 anos, nossa empresa reconfigurou nossa cadeia de valor, permitindo-nos ser mais eficientes e responder melhor a todas as partes interessadas.
	Captura de Valor	1. Nos últimos 3 anos, nossa empresa introduziu novas maneiras de reduzir custos. 2. Nos últimos 3 anos, nossa empresa introduziu novos mecanismos de precificação. 3. Nos últimos 3 anos, nossa empresa introduziu novas maneiras de ser lucrativa. 4. Nos últimos 3 anos, nossa empresa introduziu novas fontes de receita.

Fonte: Jia et al. (2020) e Ibarra et al. (2020)

Note. A mensuração de todas as variáveis foi por meio de escala tipo likert 1 a 7 (Discordo totalmente – Concordo totalmente)

O estudo dividiu o desempenho organizacional em duas formas de autoavaliação. Primeiramente, o respondente aponta a importância do indicador financeiro para sua organização e, em seguida, compara o desempenho com o da concorrência. Como constructo de primeira ordem, o desempenho organizacional foi formado pelo volume de vendas, retorno sobre investimento e o lucro. Por fim, no último bloco, questões que abordam a caracterização dos respondentes e das organizações têxteis.

Tabela 3.2 *Caracterização das variáveis dependentes e mensuração*

Constructo	Variáveis	Mensuração
Desempenho Organizacional	1. Melhorou a qualidade de seus produtos	Escala tipo Likert 1 a 7 (nenhuma – extrema)
	2. Aumentou a satisfação de seus clientes	
	3. Aumentou a pontualidade na entrega de seus produtos	
	4. Diminuíram as despesas operacionais de sua empresa	
	5. Sua empresa conseguiu aumentar a carteira de clientes	
	6. Sua empresa perdeu um número menor de clientes comparada com seus concorrentes	

Fonte: Nakata et al. (2008)

3.3.3 Procedimentos de Análise de Dados

Os constructos foram tratados de modo unidimensional, com consistência interna validada por análise fatorial confirmatória. Para testar as hipóteses, aplicou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), apropriada para compreender relações complexas (Hair Jr et al. 2009). Os parâmetros dessas relações indicam o efeito das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes (Marôco, 2010).

A confiabilidade dos dados também foi calculada, tendo sido utilizadas três técnicas distintas: *Alpha de Cronbach (AC)*, *Composite Reliability (CR)* e *Average Variance Extracted (AVE)*. O *Alpha de Cronbach* consideram valores mais próximo a 1 como um indicador de maior confiabilidade (Cronbach, 1951), sendo aceitos valores superiores a 0,7. Hair et al. (2009)

explicam que o Alfa de Cronbach não considera os erros nos indicadores, e por isso é preciso utilizar a Confiabilidade Composta (CC). O *Composite Reliability* também aceita valores superiores a 0,7 e mede a consistência interna dos itens, enquanto a *Average Variance Extracted* se refere a quantidade geral de variância nos indicadores e sugere-se valores acima de 0,5 (Hair Jr et al. 2005a).

Além disso, foi realizado o teste de Validade Discriminante (HTMT), o que oferece evidências de que um constructo é único e que captura fenômenos que outras medidas desconsideraram. A Validade Discriminante significa, também, que itens individuais medidos devem apresentar apenas um constructo latente (Hair et al., 2009). Por utilizar dados obtidos a partir de levantamento (*survey*), com dados das variáveis (exógenas e endógenas) de uma mesma fonte (mesmo respondente, formato de resposta, forma de coleta e no mesmo momento), realizou-se o teste de Harman, como sugerido por Mackenzie e Podsakoff (2012). Assim, o método considera a existência de viés no momento que a solução resulta em um único fator extraído ou um único fator extrai a maior parte da variância do conjunto de variáveis (Podsakoff et al., 2003).

Para reduzir o viés do método comum, algumas precauções foram tomadas antes e depois da coleta de dados, o que segue as recomendações de Podsakoff et al. (2003) e MacKenzie e Podsakoff (2012). Primeiro, garantimos aos nossos participantes que suas respostas eram privadas e confidenciais e permaneceriam assim. Segundo, para manter a validade e confiabilidade do estudo, os construtos usados foram coletados de estudos testados anteriormente. Terceiro, conduzimos um pré-teste para garantir a validade e precisão do instrumento de coleta de dados em relação à clareza e compreensão dos termos, forma, detalhamento e ordem das perguntas. Foi verificado que remover qualquer pergunta do instrumento nesta fase era desnecessário.

3.4 Resultados

Nessa etapa se desenvolveu a análise da MEE com o uso do modelo de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-PM) a partir da *Smart-PLS*. A equação estrutural estabelece uma relação linear entre diferentes variáveis latentes ou observáveis. Na primeira etapa, o modelo de mensuração avalia a precisão dos itens associados a cada construto. Em seguida, a segunda etapa, representada pelo modelo estrutural, define as relações entre as variáveis dos construtos. Testes preliminares validaram o modelo de mensuração.

A Tabela 3.3 lista os testes de confiabilidade e validade de constructos que foram empregados. É de destacar que as cargas externas (outer loadings) foram analisadas com o objetivo de verificar a validade convergente dos constructos, conforme recomendado por Hair et al. (2022). Todos os indicadores remanescentes no modelo apresentaram cargas superiores ao valor mínimo de 0,70, o que indica que explicam parte substancial da variância dos seus respectivos constructos latentes. Dessa forma, os indicadores utilizados mostram-se adequados para representar os construtos teóricos propostos neste estudo, no qual permitiu a continuidade da análise do modelo de mensuração.

Tabela 3.3 *Índices de confiabilidade do modelo de mensuração*

Medidas de ajuste	IMN - Entrega	IMN – Criação	IMN - Captura	R Proativa	R Reativa	DES
AC → 0,60	0.793	0.713	0.602	0.772	0.684	0.930
CC → 0,70	0.859	0.839	0.786	0.850	0.805	0.945
AVE → 0,50	0.558	0.635	0.561	0.590	0.512	0.740

Legenda: IMN –Entrega; IMN – Criação; IMN – Captura; R Proativa – Resiliência Proativa; R Reativa – Resiliência Reativa; e DES – Desempenho Organizacional.

Os valores obtidos para Inovação do Modelo de Negócio de Criação, Resiliência Proativa e Desempenho ficaram acima dos parâmetros estabelecidos na literatura, conforme apresentado na Tabela 3.4. Já os constructos Inovação do Modelo de Negócio Entrega, Inovação do Modelo de Negócio Captura e Resiliência Reativa exigiram ajustes, pois não atingiram os índices mínimos exigidos para AC, CC e AVE.

Assim, retiraram-se uma variável do Inovação do Modelo de Negócio Entrega, que foi: *nossa empresa resolveu os problemas dos clientes não solucionados pelos nossos concorrentes* (BMI.2); uma do Inovação do Modelo de Negócio Captura, que foi: *nossa empresa introduziu novas fontes de receita* (BMI.13); e uma da Resiliência Reativa, que foi *somos capazes de identificar, formular e avaliar rapidamente um conjunto de possíveis respostas à disrupção* (ORES.7).

Nesse contexto, os índices de confiabilidade do modelo de mensuração refletiram os resultados obtidos após as modificações. Segundo Hair et al. (2009), o Alfa de Cronbach (AC) desconsidera os erros associados aos indicadores, sendo por isso mais adequado complementar a análise com a Confiabilidade Composta (CC) e a Variância Média Extraída (AVE).

A etapa seguinte consistiu na análise da validade discriminante, verificada com base na matriz proposta por Fornell e Larcker (1981) e nas cargas cruzadas descritas por Chin (1998).

Tabela 3.4 *Validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981)*

Dimensões	IMN -Captura	IMN – Criação	Desempenho	IMN - Entrega	R Proativa	R Reativa
Captura	0.749					
Criação	0.657	0.797				
Desempenho	0.538	0.605	0.860			
Entrega	0.593	0.682	0.576	0.747		
Proativa	0.565	0.562	0.461	0.539	0.768	
Reativa	0.367	0.328	0.083	0.284	0.586	0.715

Legenda: IMN –Entrega; IMN – Criação; IMN - Captura; R Proativa – Resiliência Proativa; R Reativa – Resiliência Reativa; e DES – Desempenho Organizacional.

Considera-se que os resultados são satisfatórios quando as raízes quadradas das variâncias superam as correlações de Pearson, indicando níveis mais elevados de confiabilidade e validade das construções do modelo (Ringle et al., 2015). No presente estudo, os dados atenderam aos critérios definidos na literatura. Além disso, aplicou-se o critério *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) para a análise discriminante, cujos valores permaneceram abaixo de 0,90, confirmando a distinção adequada entre os constructos.

A análise preditiva do modelo demonstrou resultados adequados. O poder explicativo (R^2) apresentou níveis fortes para as dimensões da IMN (Criação, Captura e Entrega) e moderados para resiliência e desempenho organizacional. O tamanho do efeito (f^2) reforçou o papel central da IMN no modelo, com efeitos grandes a muito grandes sobre as variáveis endógenas. A relevância preditiva (Q^2) corroborou a adequação preditiva para a maior parte dos construtos, com destaque para as dimensões da IMN. Os resultados do PLSpredict confirmaram a robustez preditiva do modelo em relação às observações fora da amostra.

Aplicou-se o Teste T de Student para cada assertiva, com valores de parâmetro iguais ou superiores a 1,96. Observou-se, ainda, que os p-values ficaram abaixo de 0,05. Todas as assertivas apresentaram resultados compatíveis com a literatura. A etapa seguinte envolveu a avaliação dos valores do Teste T de Student e dos p-values nas relações entre os constructos, conforme apresentado na Tabela 3.5.

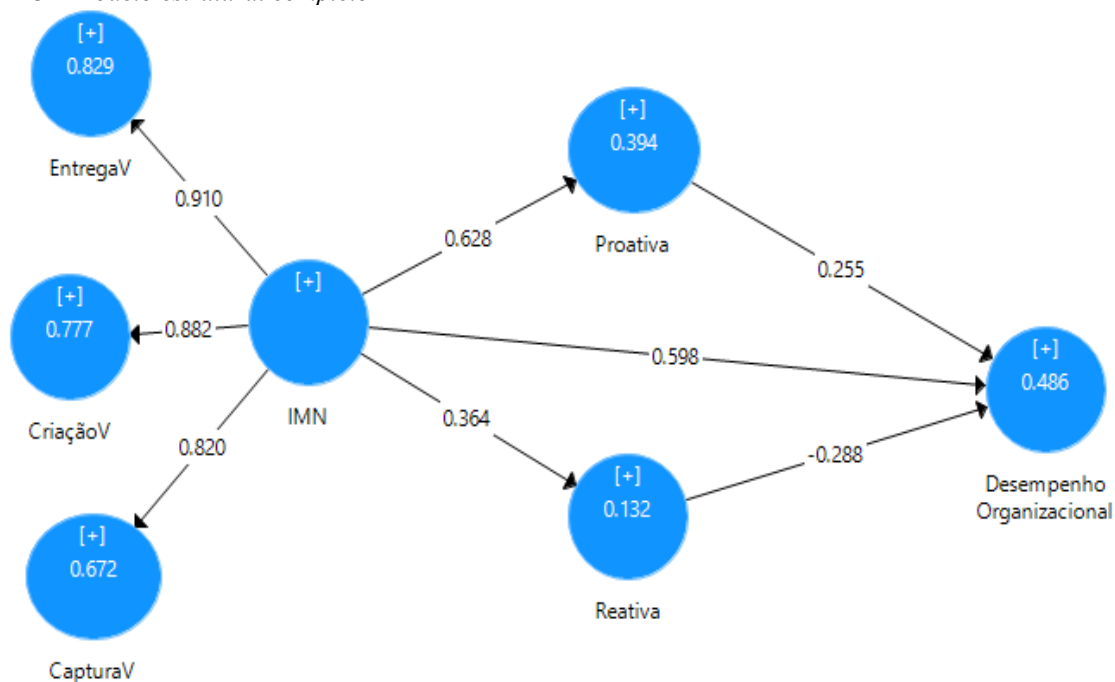
Tabela 3.5 *Coeficientes padronizados e índices de significâncias*

Caminhos Estruturais	Coef. (β)	T-Value	P-Value	Hipótese
IMN → Resiliência Proativa	0.628	12.517	0.000	H1
IMN → Resiliência Reativa	0.364	4.878	0.000	H2
Mediação				
IMN → Resiliência Proativa → Desempenho Organizacional	0.255	2.727	0.013	H3
IMN → Resiliência Reativa → Desempenho Organizacional	-0.288	2.707	0.007	H4

Legenda: IMN – Inovação do Modelo de Negócio; R Proativa – Resiliência Proativa; R Reativa – Resiliência Reativa; e DES – Desempenho Organizacional.

Os resultados do Teste T de *Student* indicaram relevância nas relações e correlações analisadas. Todas as relações permaneceram dentro dos parâmetros recomendados pela literatura, oferecendo sustentação às hipóteses avaliadas nas respectivas hipóteses (H1, H2, H3 e H4).

Figura 3.2 *Modelo estrutural completo*



Analisaram-se as cargas fatoriais padronizadas e o R^2 para a análise do modelo proposto. As variáveis do modelo retratam um efeito baixo e moderado (Resiliência Reativa = 13,2%, Resiliência Proativa = 39,4% e Desempenho = 48,6%), grande (Inovação do modelo de negócio Entrega = 82,9%), médio (Inovação do modelo de negócio Captura = 67,2% e Inovação do modelo de negócio Criação = 77,7%).

Quanto a primeira hipótese levantada, verificou-se uma relação positiva entre A inovação do modelo de negócio com a resiliência proativa. Nesse modo, H1 – A IMN se relaciona, de forma positiva, com a resiliência organizacional proativa. Verificaram-se que as cargas padronizadas dos constructos foram superiores a 0,60. Denota-se que a inovação do modelo de negócio é fundamental para uma resposta resiliente (Williams et al., 2017).

A relação entre a Inovação do Modelo de Negócio e a Resiliência Reativa – testada mediante H2 – A IMN se relaciona, de forma positiva, com a resiliência organizacional reativa, foi suportada pelo modelo estatístico. As cargas padronizadas foram superiores a 0,60. Isto posto, os resultados são convergentes com a literatura estudada. Nesse sentido, a Inovação do

Modelo de Negócio desempenha um papel na resiliência reativa, uma vez que as respostas organizacionais conduzem mudanças no modelo atual (Teece, 2010).

É de destacar a influência maior entre Inovação do Modelo de Negócio e Resiliência Proativa ($\beta = 0,628$). Nas últimas hipóteses, testaram-se H3 – A IMN se relaciona, de forma positiva, com o desempenho organizacional quando mediada pela resiliência organizacional proativa, e H4 – A IMN se relaciona, de forma positiva, com o desempenho organizacional quando mediada pela resiliência organizacional reativa. Os resultados suportam a hipótese H3, com cargas padronizadas superiores a 0,60.

Vale ressaltar que H4 obteve significância, no entanto, com direção contrária. Depreende-se que o desempenho organizacional tem relação com a IMN quando mediada pela resiliência proativa. O resultado foi sugerido por Mitroff (2005), Akgün e Keskin (2014), Suryaningtyas et al. (2019) e Melián-Alzola et al. (2020). Dessa forma, a relação induz que organizações emergjam fortalecidas dos desafios enfrentados e das perturbações externas (Hollands et al., 2023).

3.5 Discussão dos Resultados

Os achados desta pesquisa confirmam todas as hipóteses propostas, o que fornece evidências empíricas relevantes sobre a relação entre inovação no modelo de negócio (IMN), resiliência organizacional (nas vertentes proativa e reativa) e desempenho organizacional no setor têxtil e de confecções de Santa Catarina — um dos mais afetados por disrupções recentes, como a pandemia de COVID-19 e eventos climáticos recorrentes na região do Vale do Itajaí. Os resultados confirmam a hipótese H1, o que revela que a inovação no modelo de negócio tem relação direta e forte com a resiliência organizacional proativa. Esse resultado demonstra que empresas têxteis que diversificaram seus canais de entrega, ajustaram o mix de produtos e incorporaram novas tecnologias digitais conseguiram antecipar impactos, minimizando rupturas na cadeia de suprimentos — um desafio crítico durante a pandemia. Esse comportamento reforça o papel histórico do setor catarinense na inovação incremental e na rápida adaptação a tendências de mercado, como *fast fashion*, automação e comércio eletrônico.

É coerente com Williams et al. (2017), que apontam a IMN como fator determinante para respostas organizacionais antecipatórias. Empresas que diversificam seus canais de entrega, reconfiguram sua cadeia de valor e desenvolvem novas formas de capturar receita estão mais preparadas para prever disrupções e adotar medidas antes do impacto se concretizar (Jia et al., 2020). O alinhamento com autores como Foss e Saebi (2017) e Vakilzadeh e Haase (2021)

confirma que a IMN amplia a capacidade organizacional de planejamento, tornando-a menos vulnerável a choques externos.

A hipótese H2 também foi confirmada, demonstra que a IMN se conecta com a resiliência reativa, ainda que com menor intensidade. O setor têxtil catarinense, por sua forte internacionalização e dependência de insumos importados, precisou reagir rapidamente a gargalos logísticos e à variação cambial, o que reforça o papel adaptativo da inovação. Contudo, o efeito mais moderado indica que respostas emergenciais, embora necessárias, não substituem o preparo estrutural. Em vez de representar inovação como uma reação posterior à crise, os achados sugerem que a IMN atua como um mecanismo prévio que amplia a prontidão organizacional para enfrentar disrupções de forma corretiva, reduzindo perdas operacionais e permitindo recuperação mais rápida. No entanto, como apontado por Sakurai e Chughtai (2020), o impacto reativo tende a ser pontual e menos transformador, o que justifica a força estatística mais fraca frente à resiliência proativa.

A hipótese H3 foi suportada, indicando que a IMN influencia positivamente o desempenho organizacional por meio da resiliência proativa. Isso significa que empresas que adotam inovação como estratégia contínua preservam margens, agilizam fluxo operacional e mantêm clientes durante períodos turbulentos. Na prática, empresas do Vale do Itajaí que já investiam em digitalização e novos modelos comerciais antes da pandemia retomaram níveis de produção mais rapidamente, reduzindo perdas e fortalecendo sua competitividade regional e global. Este resultado dialoga diretamente com os estudos de Melián-Alzola et al. (2020), Akgün e Keskin (2014) e Suryaningtyas et al. (2019), ao sugerir que organizações que se preparam tendem a emergir mais fortes de crises, com ganhos em eficiência, reputação e lucratividade. Isso também ressoa com a perspectiva de Galbraith (1973), ao apontar que a proatividade reduz a necessidade de processamento de informações sob pressão, promovendo decisões mais estratégicas e orientadas ao futuro.

Embora estatisticamente significativa, a hipótese H4 apresentou efeito negativo. Ou seja, depender excessivamente de ações reativas pode gerar medidas de curto prazo que não sustentam o desempenho no médio e longo prazo. No setor têxtil catarinense, iniciativas tomadas apenas após o choque — como cortes abruptos de produção e redução de portfólio — muitas vezes acarretaram perda de clientes, retração de mercados e comprometimento da imagem corporativa. Esse achado sinaliza que, apesar de a IMN contribuir para reações rápidas em momentos de crise, a dependência de respostas reativas pode comprometer o desempenho organizacional no médio e longo prazo. A literatura de Hartmann et al. (2013) e Doz & Kosonen (2010) sustenta que abordagens reativas, embora úteis em curto prazo, carecem frequentemente

de planejamento estruturado e visão estratégica, o que pode gerar decisões precipitadas e desalinhadas com o *core business* da empresa.

Esse achado sugere que ser resiliente somente após o impacto não evita prejuízos acumulados, sobretudo em um setor que opera com margens apertadas, alta concorrência internacional e forte pressão por prazos. Assim como defendem Hollands et al. (2023), a resiliência deve estar apoiada em planejamento contínuo, vigilância estratégica e inovação constante — pilares historicamente associados às empresas que compõem os clusters têxteis do Vale do Itajaí. A inovação no modelo de negócio é um elemento chave para sustentar a resiliência organizacional. Seus efeitos se revelam mais eficazes quando associados à proatividade estratégica. A confirmação das hipóteses H1 a H3 sugere um caminho claro: organizações que incorporam inovação de forma estruturada conseguem não apenas resistir a crises, mas também melhorar seu desempenho a partir delas. A rejeição prática da H4, mesmo sendo estatisticamente significativa, funciona como alerta: reagir sem preparo pode gerar efeitos adversos.

3.6 Conclusões

O presente estudo comprovou que a inovação do modelo de negócio exerce influência significativa sobre a resiliência organizacional e, conseqüentemente, sobre o desempenho organizacional. As evidências empíricas demonstraram que a resiliência proativa atua como mediadora positiva nessa relação, o que fortalece a capacidade das empresas de antecipar, planejar e enfrentar adversidades. Por outro lado, embora a resiliência reativa apresente relação estatisticamente significativa, seu efeito se mostrou negativo na mediação com o desempenho, o que reforça os riscos de estratégias fundamentadas apenas em respostas emergenciais.

Os resultados confirmaram que a inovação no modelo de negócio não apenas permite a reconfiguração de processos, canais e fontes de receita, mas também potencializa a capacidade de adaptação e transformação das organizações, especialmente em ambientes marcados por incertezas e volatilidade. Assim, a inovação, quando associada a uma postura proativa, contribui diretamente para o fortalecimento da resiliência e, por consequência, melhora o desempenho.

Do ponto de vista teórico, o estudo avança ao integrar, em um mesmo modelo analítico, a inovação do modelo de negócio, a resiliência organizacional e o desempenho. Tal integração responde a chamados recentes da literatura para investigar esses construtos de forma conjunta, especialmente em setores tradicionais como o têxtil. Além disso, os achados oferecem evidências empíricas sobre distinções entre resiliência proativa e resiliência reativa, tema ainda

incipiente nas pesquisas anteriores e relevante para compreender respostas organizacionais a choques. O achado evidencia que a resiliência organizacional não é unidimensional e que apenas abordagens proativas potencializam o vínculo entre inovação e desempenho.

Na perspectiva prática, os resultados indicam que estratégias de inovação associadas à construção de capacidades de resiliência antecipatória tendem a fortalecer a continuidade dos negócios. Investimentos estruturados em análise de riscos, planejamento de contingências, desenvolvimento de novos modelos operacionais e reconfiguração das cadeias de valor mostram-se fundamentais para sustentar competitividade e adaptabilidade em contextos marcados por disrupções. Ao mesmo tempo, os resultados alertam para os limites de respostas exclusivamente reativas — como cortes abruptos de capacidade, retração de investimentos e simplificação excessiva de linhas — que podem garantir sobrevivência imediata, mas tendem a comprometer margens, posicionamento competitivo e desempenho futuro.

Dessa forma, a gestão da crise no setor exige equilíbrio entre ações de enfrentamento de curto prazo e estratégias de adaptação e renovação do modelo de negócio, reforçando o papel dos gestores na condução de processos de mudança planejada e não apenas corretiva. Por fim, como limitações, destaca-se a utilização de uma amostra não probabilística e a aplicação restrita ao setor têxtil do Vale do Itajaí em Santa Catarina/Brasil, o que pode limitar a generalização dos resultados. Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do estudo para outros setores e regiões, bem como a inclusão de variáveis contextuais, como cultura organizacional, maturidade digital e dinâmica competitiva, a fim de enriquecer a compreensão dos mecanismos que sustentam a relação entre inovação, resiliência e desempenho.

4 ESTUDO 3. INTERAÇÃO ENTRE A RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL COM A CRISE DA PANDEMIA COVID-19 E A INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO

Resumo

Este estudo investigou como a crise da pandemia COVID-19 interage com a resiliência organizacional e com a inovação no modelo de negócio na indústria têxtil de Santa Catarina/Brasil. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, descritiva, com estudo de caso em empresas do setor no Vale do Itajaí. Foram realizadas 10 entrevistas com gestores nos níveis estratégico e tático, em outubro de 2024, e, em agosto de 2025, mais 3 entrevistas para completar a saturação teórica, sendo o total de 13 entrevistas. Posteriormente, aplicou-se a análise de conteúdo. Os resultados indicaram que a resiliência organizacional, ao se manifestar nas fases de antecipação, enfrentamento e adaptação, o que favoreceu a transformação dos modelos de negócio. As empresas adotaram novas tecnologias, ajustaram processos internos, ampliaram canais de venda e estabeleceram acordos de cooperação, como a troca de tecnologia entre organizações e a abertura de mercado internacional para aquela que cedeu sua tecnologia para exploração da outra. Esses movimentos podem ser compreendidos, em certa medida, como parcerias de caráter estratégico, ainda que não tenham sido formalmente nomeados dessa forma pelos atores envolvidos. Essas mudanças impactaram diretamente as dimensões de criação, entrega e captura de valor, afetas ao modelo de negócio. O estudo contribui ao integrar resiliência e inovação no modelo de negócio como processos interligados, o que amplia a literatura sobre o tema em contextos industriais tradicionais e economias emergentes. No âmbito prático, evidencia que o fortalecimento de redes de parceria, a adoção de novas tecnologias e a reconfiguração de canais de entrega e captura de valor constituem mecanismos centrais para sustentar a resiliência e a continuidade organizacional.

Palavras-chave: resiliência organizacional, inovação no modelo de negócio, COVID-19, indústria têxtil, estudo de caso.

4.1 Introdução

O início do ano de 2020 testemunhou a eclosão da pandemia COVID-19, que abalou todas as economias. Tal como muitas outras indústrias do setor varejista, a indústria têxtil foi atingida pela pandemia, já que o confinamento resultou na paralisação de suas atividades (total ou parcialmente), com o intuito de conter o ciclo de infecção (Kaur, 2022). Mesmo quando as

normas impostas pelo governo foram lentamente afrouxadas, as empresas continuaram a sofrer com os riscos percebidos pelos consumidores, a falta de confiança, e a perda generalizada de segurança induzida pela pandemia (Li et al., 2024).

Muitas empresas têxteis pararam a sua produção, ocorreram demissões, introdução de cortes salariais e pedidos de licença sem vencimento aos colaboradores (Kaur, 2022), no que se poderia entender como enfrentamento à crise. As empresas necessitavam estar preparadas para níveis mais elevados de volatilidade, incerteza, complexidade etc. (Suarez & Montes, 2020). Em casos como a pandemia da COVID-19, a resiliência se revelou útil na superação desse choque exógeno, ao proporcionar capacidade de adaptação rápida, reorganização de processos e continuidade das atividades essenciais (Sakurai & Chughtai, 2020; Buliga et al., 2016). Ou seja, a resiliência organizacional dessas empresas foi testada durante a Pandemia.

Pode-se entender, portanto, a resiliência organizacional como a capacidade de uma organização antecipar, absorver e responder a choques, adaptando seus processos e recursos de modo a assegurar a continuidade das atividades e, quando possível, transformar adversidades em oportunidades de renovação e fortalecimento. Alguns trabalhos exploraram a resiliência organizacional durante a pandemia em novos negócios (Purnomo et al., 2021; Giones et al., 2020), pequenas empresas (Brito et al., 2022) e em organizações longevas e de sucesso (Shepherd & Williams 2022) e também com relação à inovação do modelo de negócio (IMN) (Li et al., 2024). Nessas circunstâncias, a resiliência organizacional chamou a atenção de estudiosos do empreendedorismo durante a pandemia da COVID-19 e permanece como um tema em expansão na literatura atual (Li et al., 2024).

De modo particular, a relação entre resiliência organizacional e a inovação do modelo de negócio (IMN) tem se consolidado como um campo emergente na literatura de gestão, sobretudo em contextos de disrupção ambiental, como a pandemia da COVID-19. A resiliência organizacional pode atuar como um mecanismo propulsor de mudanças estratégicas, o que permite que as organizações adaptem seus modelos de negócio em resposta a crises externas (Li et al., 2024; Fraccascia et al., 2023). A IMN é compreendida como um processo de reconfiguração das atividades centrais da organização, voltado à manutenção da viabilidade e à renovação da proposta de valor em ambientes de alta volatilidade (Clauss, 2017; Foss & Saebi, 2017).

Apesar dos avanços conceituais, ainda são escassas as evidências que articulam de forma integrada os mecanismos que conectam a resiliência organizacional e a inovação no modelo de negócio. Estudos recentes mostram que a resiliência organizacional e a inovação funcionam como capacidades dinâmicas interdependentes para enfrentar ambientes turbulentos

e melhorar o desempenho das empresas (Garrido-Moreno, Martín-Rojas & García-Morales, 2024). Pesquisa recente sobre resiliência do modelo de negócio destaca fatores como interação empresa-usuário e capacidades internas que ampliam a adaptação do modelo frente à crise (Zhang, 2025). Investigações também indicam que a combinação de resiliência e inovação é fundamental para a sobrevivência e crescimento de novas organizações em contextos de elevada incerteza (Kansheba, 2025). Esses estudos ampliam a base teórica da área, o que reforçam a necessidade de modelos integrativos que conectem resiliência e inovação no modelo de negócio.

Estudos tendem a tratar a resiliência como uma variável de resposta pontual a choques exógenos, em vez de explorá-la como uma competência organizacional em desenvolvimento, capaz de gerar inovação sustentável e aprendizado organizacional ao longo do tempo (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011; Linnenluecke, 2017). Nesse contexto, torna-se pertinente investigar como e sob quais condições a resiliência organizacional pode se traduzir em inovação no modelo de negócio, ao considerar elementos como agência individual, processos decisórios sob incerteza, e o papel das capacidades dinâmicas (Teece et al., 2016).

Tal lacuna teórica se torna ainda mais evidente quando se observa que boa parte da literatura permanece focada em grandes corporações ou setores tecnologicamente intensivos, em detrimento de pequenas e médias empresas, startups e empreendimento inseridos em economias emergentes, onde a resiliência assume contornos mais improvisados e contextuais (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011; Kuckertz et al., 2020). Contudo, Menter et al. (2023) explicam que indústrias com muitos anos de mercado, podem apresentar dificuldades de inovar em seu modelo de negócio, mas ainda é necessário compreender o que elas realizam para se manterem resilientes.

O presente estudo investiga a indústria têxtil e de confecções (T&C) da região do Vale do Itajaí, Santa Catarina, que é considerada uma das mais antigas do Brasil. Fez-se um recorte para a cidade de Brusque onde ela teve seu início no século XIX (Renaux, 2010), e se tornou uma das maiores fabricantes de vestuário do Brasil (Valor Econômico, 2023). A indústria T&C na região do Vale do Itajaí – SC, que é uma das localidades com maior concentração de empresas desse setor, já foi objeto de estudo, sendo essa região considerada resiliente (Miranda Junior et al., 2023).

Embora a indústria T&C brasileira tenha sido afetada negativamente por outros eventos adversos, nenhuma delas infligiu impactos tão amplos e profundos como a pandemia COVID-19. Dessa forma, a presente pesquisa argumenta que as mudanças ocorridas, desde a antecipação, o enfrentamento e a adaptação a um choque, podem impactar na IMN. Diante

disso, levantou-se o seguinte problema de pesquisa: **como a crise da pandemia COVID-19 interage com a resiliência organizacional e com a inovação no modelo de negócio na indústria têxtil de Santa Catarina/Brasil?**

A justificativa e a contribuição teórica deste estudo residem em evidenciar como a resiliência organizacional, diante da crise pandêmica da COVID-19, articulou-se à inovação no modelo de negócio. Argumenta-se que a resiliência não deve ser entendida apenas como um fim em si mesma, mas como um processo relacional e estratégico, capaz de impulsionar transformações em contextos complexos. Superar essa lacuna teórica pode ampliar a compreensão dos fatores que permitem às organizações não apenas resistirem às adversidades, mas também se transformarem e inovarem a partir delas.

A pesquisa contribui ao demonstrar a relação entre resiliência organizacional e IMN em um contexto ainda pouco abordado pela literatura: indústrias tradicionais localizadas em economias emergentes. Ao direcionar o foco para o setor têxtil e de confecções da região do Vale do Itajaí – SC, a investigação avança no entendimento de como empresas longevas, muitas vezes percebidas como resistentes à mudança, podem adotar práticas resilientes que influenciam, direta ou indiretamente, transformações em seus modelos de negócio.

Estudos anteriores se concentraram em grandes corporações ou organizações intensivas em tecnologia (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011; Kuckertz et al., 2020), o que negligencia setores com características diferentes, como alta competitividade, baixo grau de inovação tecnológica e estruturas familiares, como é o caso da indústria têxtil brasileira. Nesse sentido, o presente estudo contribui ao ampliar o escopo analítico da literatura sobre resiliência organizacional, ao demonstrar que respostas estratégicas diante de crises, como a COVID-19, podem impulsionar adaptações relevantes no modelo de negócio, mesmo em ambientes tradicionalmente avessos à mudança. (Menter et al., 2023).

Ao analisar a trajetória das organizações têxteis durante e após a pandemia, a pesquisa reforça a importância de compreender a resiliência não apenas como uma reação pontual ao choque, mas como parte de um processo que pode gerar transformações estruturais nas práticas organizacionais e estratégicas ao longo do tempo (Lengnick-Hall et al., 2011; Linnenluecke, 2017).

A pesquisa é consoante ao debate sobre os objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) da ONU, em especial o objetivo 9 que trata sobre a indústria, inovação e infraestrutura. Isso remete à importância de compreender os fatores que desenvolvem a resiliência organizacional em momentos de crise no setor industrial brasileiro. Cabe frisar que compreender essas múltiplas relações pode melhorar o desempenho das empresas e,

consequentemente, promover o crescimento econômico e o trabalho decente, em consonância com o ODS 8.

Do ponto de vista prático, esta pesquisa oferece subsídios para gestores de empresas inseridas em setores tradicionais. Os resultados demonstram que a resiliência, quando compreendida como uma estratégia contínua e deliberada, pode favorecer mudanças no modelo de negócio, mesmo em contextos marcados por estabilidade histórica ou baixa propensão à inovação. Dessa forma, gestores da indústria têxtil e de confecções podem se beneficiar da identificação de práticas que antecipam, enfrentam e adaptam-se a choques externos, utilizando esses aprendizados para renovar sua proposta de valor e diversificar suas formas de atuação no mercado.

Quanto ao aspecto social, o estudo contribui propiciando informações sobre o papel da resiliência organizacional e a inovação do modelo de negócio desempenham nas indústrias têxteis e de confecções de Santa Catarina/Brasil. Tal ponto é relevante ao considerar a continuidade dos negócios, que se refletem na sociedade sob forma de produtos, serviços, movimentação na economia, empregos, e até a uma cultura industrial do território. Segundo Kogler et al. (2023), crises em regiões específicas tendem a produzir efeitos adversos em outras, devido à interconectividade dos atores econômicos.

O estudo apresenta implicações para agentes públicos e instituições de apoio ao desenvolvimento regional, ao evidenciar que políticas voltadas ao fortalecimento da resiliência organizacional podem atuar como catalisadoras de inovação e sustentabilidade em setores-chave da economia local. Em especial, iniciativas que promovam redes de cooperação, capacitação gerencial e modernização operacional tendem a aumentar a capacidade de resposta das empresas e a fomentar, ainda que gradualmente, transformações nos modelos de negócio adotados.

4.2 Revisão da Literatura

Ao analisar a literatura da resiliência organizacional, percebe-se conceituações distintas entre os autores, uma vez que sua definição inicial veio da ecologia (Holling, 1973), onde era entendida como a capacidade de um ser vivo resistir em momentos de escassez de recursos vitais e retornar ao seu estado de equilíbrio, quando esses momentos cessavam. A temática também é estudada no campo da engenharia, onde são utilizados termos como robustez e flexibilidade, considerando a resiliência como a capacidade que um corpo possui de se reinventar (Bocchini et al., 2014). Por fim, no campo da gestão, a abordagem se divide desde a

perspectiva individual (Meyer, 1982) até a organizacional e social (Lengnick-Hall et al., 2011; Sutcliffe & Vogus, 2003). Apesar de a perspectiva organizacional ser única, cabe aos pesquisadores escolherem uma posição, conforme os estudos anteriores.

Em uma mesma abordagem como a organizacional, a diversidade de conceitos sobressai como um ponto importante no entendimento de sua complexidade e sua aplicação efetiva no campo das organizações. Para Vogus e Sutcliffe (2007), por exemplo, nas empresas a resiliência é fazer uso de suas capacidades, como adaptação e aprendizagem, durante momentos de turbulência. Além disso, os autores destacam três perspectivas sobre a resiliência organizacional: (i) Sensibilidade Situacional, que se refere à capacidade de perceber mudanças no ambiente organizacional, sejam internas ou externas. (ii) Improvisação, que se refere à capacidade organizacional de adaptar o que foi planejado ou modificar planos para enfrentar a crise. (iii) Aprendizagem, que diz respeito à capacidade de incorporar experiências passadas no dia a dia das empresas, integrando-as ao cotidiano organizacional e analisando os possíveis riscos futuros (Vogus & Sutcliffe 2007).

Em outra perspectiva, Vakilzadeh e Haase (2021) destacam as três fases que compõem a construção da resiliência nas organizações: (i) Antecipação, refere-se ao período que precede a turbulência. Neste estágio, a organização analisa suas características internas, como o papel da liderança, os recursos financeiros e tecnológicos, a cultura organizacional, os mecanismos de liderança, os modelos de negócio, a inovação, o planejamento e a análise ambiental; (ii) Enfrentamento, no qual a empresa precisa alinhar seus líderes para superar dificuldades, motivar a equipe e ajustar a cultura organizacional, bem como o papel da inovação, que também impacta no modelo de negócio; (iii) Adaptação, que se refere ao período pós-crise, onde se espera que a organização passe por processos de mudanças na gestão, preparando-se para a fase de antecipação. Vakilzadeh e Haase (2021) salientam a interdependência dessas etapas, observando que todas compartilham elementos comuns, sendo a estratégia da organização o ponto em comum para prevenir, enfrentar e adaptar-se a momentos de turbulência.

Embora o conceito de resiliência apresenta as fases de antecipação, enfrentamento e adaptação, é considerado um desafio a captura dessas dimensões nas organizações, pois não são observadas de forma direta (Vakilzadeh & Haase, 2021). Apesar das dificuldades em mensurar, Vakilzadeh e Haase (2021) perceberam que poderiam classificar o construto da resiliência entre proativa e reativa. A resiliência proativa (antecipação), ocorre à medida que a organização prevê os eventos adversos. Ou seja, a organização possui estruturas gerenciais que a permite superar um choque (Jia et al., 2020; Marcazzan et al., 2022). Para Jia et al. (2020), a resiliência proativa refere-se à capacidade que a empresa possui para iniciar um processo de mudança. Seguindo a

perspectiva de Burnard et al. (2018), a resiliência proativa é caracterizada pela flexibilidade e agilidade que a organização possui. Já a resiliência reativa (passiva) pode ser considerada como adaptativa, pois ocorre após o choque que a organização sofreu, sendo necessário implementar mudanças de gestão e análise de novos cenários (Aidoo et al., 2021; Conz & Magnani, 2020; Fehrer & Bove, 2022; Jia et al., 2020).

Essas duas classificações da resiliência permitem analisar as maneiras como as organizações podem resistir (proativa) ou reagir (reativa). Segundo Bartuseviciene et al. (2024), a resiliência organizacional precisa ser explorada nas pesquisas empíricas além da etapa conceitual, sendo necessário refinar suas fases para mensurá-la. Além disso, um dos resultados encontrados em sua pesquisa é que a resiliência organizacional pode ser analisada em duas fases simultaneamente: a recuperação da empresa e a adaptação perante as dificuldades (Bartuseviciene et al., 2024). Para Do et al. (2022), as organizações que inovaram em seus processos de gestão interna, utilizando os conceitos de recursos internos conseguiram superar a crise, sendo a inovação uma variável de resposta.

Os achados de Temel e Forsman (2022), de seu estudo com 12 empresas, identificaram que a inovação interna dessas empresas foi um dos fatores mais particulares que auxiliaram no processo de superar a grande recessão (2008 a 2009). Entretanto, o que levou essas empresas a serem resilientes perante a crise foram as características internas de sua gestão, cuja análise pode contribuir para que futuras pesquisas compreendam as especificidades de cada organização.

Para Yuan et al. (2022), uma das causas que podem auxiliar na compreensão de empresas resilientes é o seu modelo de negócio. O modelo de negócio visa diferenciar a empresa, Yuan et al. (2022), diz que a resiliência organizacional é favorecida pelo modelo de negócio adotado nas diferentes fases: antecipação, em que a empresa se prepara para possíveis vulnerabilidades; enfrentamento, que envolve lidar diretamente com a crise; e adaptação, caracterizada pela exploração de recursos que podem otimizar os negócios após o episódio. .

Os modelos de negócios fazem parte de qualquer organização, embora nem sempre sejam observados extrinsecamente (Teece, 2010). Segundo Teece (2010), o modelo de negócio de uma empresa precisa estabelecer três princípios: a entrega de valor para o cliente, a captura de valor ao fazer o cliente se identificar com produto e pagar por ele, e a criação de valor, que consequentemente é converter em lucro as receitas pagas a empresa. O modelo de negócio, embora seja um conceito amplo, pode ser compreendido como uma forma clara de explicar como a organização cria, entrega e captura valor. Além disso, constitui um dos meios pelos

quais as empresas podem desenvolver resiliência, ao permitir a adaptação e o uso de recursos para enfrentar adversidades.

De acordo com Baden-Fuller e Haefliger (2013), os modelos de negócios estão associados a transformação digital nas organizações, sendo inovação tecnológica um dos fatores que pode alterar o modelo de negócio das empresas. Ancillai et al. (2023) desenvolveram um estudo teórico onde identificaram que as tecnologias digitais afetaram o modelo de negócio das organizações nos aspectos de criação, entrega e a captura de valor. Os autores ressaltam que as tecnologias digitais transformaram muitos negócios, principalmente, o uso de sistemas, análise de dados em grande escala tirou as empresas da operação manual para o digital. Por meio dessas ações, as empresas foram percebendo que o seu negócio estava em processo de inovação, ou seja, a inovação do modelo de negócio, e isso impactou diretamente seus clientes, que passaram a receber uma entrega melhor (Ancillai et al., 2023).

Apesar do termo modelo de negócio estar associado à gestão e à inovação, cabe ressaltar que o modelo de negócio é mais que uma palavra da moda e não pode ser reduzido apenas a isso (DaSilva & Trkman, 2014). Pelo contrário, os modelos de negócio de uma organização precisam combinar o uso dos recursos, sejam eles financeiros, tecnológicos, humanos e organizacionais, que gerem valor para si e para seus clientes, por meio das transações (DaSilva & Trkman, 2014). Para que seja considerada a inovação no modelo de negócio, o modelo precisa trazer um diferencial na maneira como a organização atua. Não pode ser apenas uma modificação tecnológica, ou até mesmo no marketing, é preciso gerar uma mudança significativa na empresa que gere resultado, ou seja, lucro (DaSilva & Trkman, 2014).

Para Clauss et al. (2021), é importante separar as dimensões da inovação no modelo de negócio e assim melhorar sua compreensão. Desse modo, as dimensões identificadas na literatura são a entrega, a criação e a captura de valor. A dimensão (i) entrega de valor está relacionada à introdução de novos produtos e serviços (novas ofertas), expansão para novos mercados e clientes, adoção de novos canais de vendas e desenvolvimento de relações com clientes adicionais. A dimensão (ii) criação de valor refere-se às novas capacidades da empresa, adoção de novas tecnologias, estabelecimento de novas parcerias e aprimoramento de processos internos e externos. Finalmente, a dimensão (iii) captura de valor envolve a análise da estrutura de custos e das formas de geração de receitas, incluindo a introdução de novas fontes de receita e a redefinição de modelos de precificação adotados pela empresa.

Clauss et al. (2021), ao analisarem as dimensões relacionadas ao desempenho das indústrias eletrônicas na Alemanha, observaram que apenas a criação de valor obteve significância. Esse resultado pode ser associado ao fato de que essa dimensão está diretamente

relacionada à vantagem competitiva dessas organizações em relação aos possíveis concorrentes. Além disso, constatou-se que, quando analisada em conjunto, a inovação no modelo de negócio atua como mediadora da agilidade estratégica sobre o desempenho da empresa.

Sendo assim, compreender os impulsionadores da mudança ou inovação nos modelos de negócio das empresas torna-se um objeto a ser analisado. Conforme Saebi et al. (2017), as empresas tendem a modificar seus modelos quando percebem ameaças. O que nesse contexto, a inovação nos modelos de negócio surge como uma iniciativa organizacional, estreitamente vinculada à ideia de resiliência organizacional (Shepherd & Williams, 2023). Essa resiliência abrange uma série de movimentos coordenados pela organização, o que visa não apenas sobreviver, mas também prosperar diante dos desafios e dificuldades enfrentados (Shepherd & Williams, 2023).

Crises e desastres podem complicar ainda mais o ambiente, o que introduz choques e subsequentes efeitos em cascata que abalam fortemente o equilíbrio de uma organização (Prideaux et al., 2003). As organizações resilientes têm não só a capacidade de resposta a curto prazo para recuperação dos eventos adversos, mas também as capacidades adaptativas e inovadoras ao longo prazo que podem gerar mudanças profundas nos seus modelos de negócio após crises e catástrofes (Li et al., 2020).

A natureza premente da adversidade e dos acontecimentos incertos, como a pandemia da COVID-19, exige resiliência para conceber e implementar estratégia para superar estas crises (Santos et al., 2022). Pesquisas anteriores revelaram diferenças na resiliência em diversos ambientes no contexto de graves perturbações nas empresas, como a pandemia. Nas pequenas empresas em bairros de baixa renda, as respostas resilientes à COVID-19 foram estáticas e dinâmicas (Mithani, 2020). Esses elementos surgiram da interconexão entre o capital humano do empreendedor — como habilidades pessoais, características e treinamento — e as condições do contexto. Esse ambiente moldou o repertório de recursos disponíveis, que inclui capital social, capacidades e capital financeiro, os quais serviram de base para estruturar os recursos resilientes (Brito et al., 2022).

No varejo, os empreendedores de pequenas empresas no Canadá adotaram diferentes tipos de respostas de resiliência (por exemplo, alguns abriram tecnologias de loja on-line, outros não), que foram impactadas pelos motivos de identidade dos empreendedores, recursos tecnológicos e uma mentalidade resiliente (Smith et al., 2022). As PMEs na Indonésia reagiram aos eventos extremos por meio de estratégias de criação, valor e captura de valor que surgiram como oportunidades e restrições, demonstrando tanto desenvoltura como estratégias de sobrevivência/desenvolvimento (Purnomo et al., 2021).

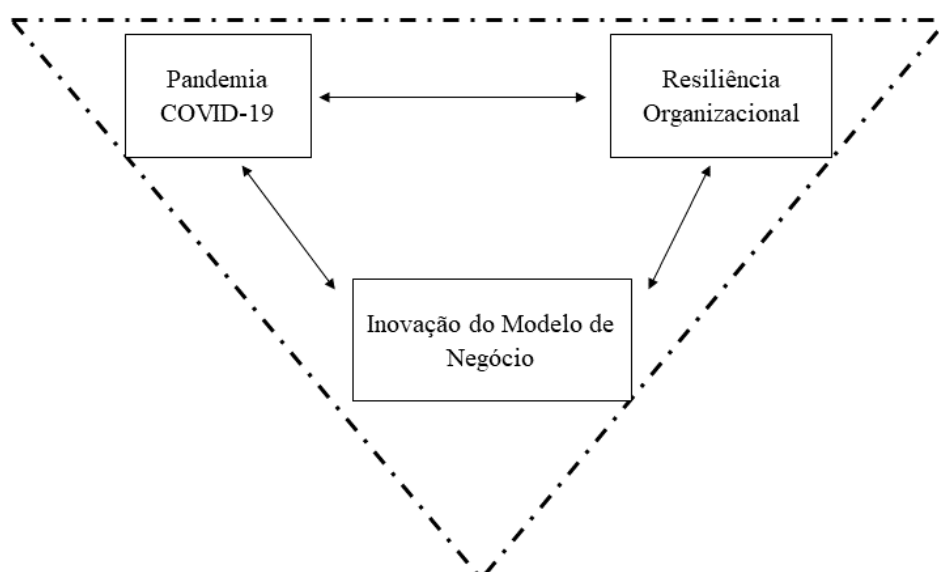
A IMN desempenha um papel na resiliência organizacional ao considerar que as respostas organizacionais levam a mudanças no modelo de negócio. A resiliência é ainda vista um meio para enfrentar uma situação e melhorar o modelo de negócio (Casalino et al., 2019). Ritter e Pedersen (2020) destacam que a crise da COVID-19 afetou os modelos de negócios já estabelecidos. O modelo de negócio é a configuração única da entrega de valor da empresa, ou seja, o que a empresa oferece a quem?, criação de valor - como essa proposta de valor é criada? - e captura de valor - como a empresa gera lucros? (Clauss et al., 2019).

Em uma análise recente sobre as reações das empresas familiares à crise da COVID-19, Kraus et al. (2020) identificaram a IMN como uma solução potencial à recuperação da crise. Nessa circunstância, as dimensões da IMN são entendidas como a formação da estratégia, visto que apoiam as organizações a orquestrar os seus recursos e capacidades de forma para satisfazer as necessidades dos clientes e outras partes interessadas (Latifi & Bouwman, 2018).

As dimensões de um modelo de negócio visam melhorar a captura, entrega e criação de valor para os clientes e no caso das empresas que estão passando por dificuldades, a inovação do modelo de negócio pode ser a solução (Denicolai et al., 2014). Os modelos de negócios precisam resolver problemas dos clientes, pois toda a estrutura da empresa deve estar relacionada a identificar os possíveis clientes, investigar as suas necessidades e com isso, ser capaz de entregar um produto ou serviço de qualidade para alavancar as receitas da empresa.

Na Figura 4.1, apresenta-se o modelo teórico deste estudo.

Figura 4.1 *Modelo Teórico do Estudo 3*



Observa-se a interação entre a resiliência organizacional e a pandemia COVID-19 com a inovação do modelo de negócio. Assim, este o estudo foca, de forma específica na IMN devido ao seu papel central nas estratégias de negócio das organizações e na garantia da continuidade dos fluxos de receitas (Amil & Zott, 2001). A discussão da resiliência e de eventos adversos, como o caso da pandemia COVID-19 nesse interim, tem o potencial de ampliar o seu potencial e, de forma consequente, tendem a transformar os bens e serviços produzidos em lucratividade (Niemimaa et al., 2019).

4.3 Procedimentos Metodológicos

4.3.1 Caracterização da Pesquisa

O estudo se caracteriza como qualitativo, descritivo com recorte transversal, por meio de estudo de caso. O intuito para uso do método foi dado para investigar o fenômeno em sua profundidade, com nenhum controle sobre os eventos de comportamento, como ponderado por Yin (2015). A opção de estudo de caso permitiu observar a interação entre a IMN e as fases da resiliência organizacional.

Uma das etapas da investigação do estudo de caso trata da seleção do caso que constitui o objeto de pesquisa. Eisenhardt (1989) explica que a seleção de caso é um aspecto importante na construção da teoria a partir do estudo de caso. Assim, a seleção do caso, neste estudo, considerou sua relevância e representatividade (Flick, 2004). O lócus escolhido foi o cluster da indústria T&C da região do Vale do Itajaí (SC/Brasil). A indústria T&C foi escolhida para estudo devido a sua importância na economia brasileira e a sua ligação com os desafios causados por eventos adversos à continuidade do negócio, como as inundações. Milnitz e Luna (2017) explicam o do Vale do Itajaí é a região que está em segundo lugar no país em termos de postos de trabalhos na indústria de T&C. Além disso, é considerada uma das mais antigas e maiores fabricantes de vestuário do Brasil (Valor Econômico, 2023). Dados da FIESC (2025) mostram que o setor têxtil e confecções em Santa Catarina correspondem a 18% da oferta de emprego na indústria de transformação, com cerca de 15,6% das empresas catarinenses.

Quanto à coleta de dados, inicialmente, buscou-se evidências sobre organizações do setor têxtil da região do Vale do Itajaí–SC que apresentassem características associadas à resiliência organizacional e à inovação em seus modelos de negócio. A primeira etapa consistiu em identificar o total de empresas com o CNAE de atividades do setor têxtil. Para isso, foi utilizada a plataforma B2B Leads, na qual foram aplicados filtros por CNAEs.

Nas buscas iniciais, obteve-se 2.623 empresas. Então, aplicou-se filtros para a limpeza dos dados, como dados incompletos, empresas fora da região-alvo (Blumenau e região), empresas enquadradas como Microempreendedor Individual (MEI), empresas com menos de 26 funcionários, totalizando 484 empresas situadas exclusivamente nos municípios de Blumenau, Indaial, Timbó, Benedito Novo e Rio dos Cedros. Dentre essas, 152 empresas que atendiam ao critério de faturamento igual ou superior a R\$ 360.000,00 foram priorizadas para contato. Os critérios de seleção das empresas estão resumidos na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 Critérios de seleção e caracterização da amostra de empresas têxteis

Item	Descrição
Fonte dos dados	Plataforma B2B Leads
CNAEs considerados	Atividades da indústria têxtil
Região de foco	Médio Vale do Itajaí-SC
Principais municípios	Blumenau, Indaial, Timbó, Benedito Novo
Exclusões	Empresas MEI e com dados incompletos
Capital social mínimo	R\$ 360.000,00
Total de empresas na base inicial	2.623
Total após filtro regional	484
Empresas selecionadas para contato	152
Contatos por e-mail realizados	90
Empresas que aceitaram participar	6
Empresas indicadas pelos participantes	3
Total de empresas entrevistadas	9
Faixa de faturamento	R\$ 360 mil a R\$ 16 milhões anuais
Faixa de número de funcionários	De 26 a 150 colaboradores

Após nova filtragem de dados, foram contactadas por e-mail institucional 60 empresas da lista. Das quais seis responderam positivamente ao convite de participação. Além dessas, outras três empresas foram indicadas pelos entrevistados, totalizando nove organizações participantes. As empresas entrevistadas apresentam faixas de faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 16 milhões, além de um quadro funcional estimado entre 26 e 150 colaboradores. Conforme se apresenta a Tabela 4.1, que sintetiza os principais critérios de seleção e características da amostra investigada.

4.4 Constructo da Pesquisa e Análise

O constructo desta pesquisa tem como objetivo identificar a presença de elementos observáveis e indicar como essas manifestações podem ser capturadas pelas definições constitutivas (Bisbe et al., 2006) para avaliação, compreensão e posicionamento em relação aos aspectos informacionais. Na Tabela 4.2 são apresentados as categorias, as subcategorias, definição operacional e os autores que fazem parte do constructo.

Tabela 4.2 *Caracterização das variáveis e suas definições constitutiva e operacional*

Categoria	Definição Operacional	Subcategorias Ex ante	Fundamentação Teórica	Subcategorias Ex post
Impacto da Crise	A crise da COVID-19 será medida no contexto deste estudo pelo seu impacto operacional e estratégico nas empresas do setor têxtil.	Trajetória de desenvolvimento durante a crise Competitividade entre empresas Desafios durante a crise Estratégias de marketing durante a crise Investimentos em inovação	Hoffmann et al. (2023)	Sem impacto Incerteza Oportunidades Papel dos clientes Efeito tamanho
Resiliência Organizacional	Relatos sobre a resiliência organizacional no âmbito das empresas durante a crise do COVID-19.	Trajetória de desenvolvimento pré-crise Vulnerabilidade Efeitos da crise Antecipação Enfrentamento Recuperação Adaptação	Jia et al. (2020); Kantur e Say (2015)	Redução de custos Mapeamento de risco Conhecimento prévio Aprendizagem com crises passadas
Inovação no Modelo de Negócio	Relatos dos gestores sobre as ações realizadas quanto ao modelo de negócio e a inovação desse modelo.	Ações para a mudança Modelo de negócio Criação de valor Entrega de valor Captura de valor Adaptações de recursos financeiros Novos mercados	Ibarra et al. (2020); Teece (2010); Menter et al. (2023).	Inovação de Processo Inovação de Produto Relacionamento com o cliente Desafios atuais do negócio Expectativa de crescimento

Entende-se que os autores presentes no Quadro 4.1 refletem a posição teórica deste estudo. Contudo, as ferramentas de coleta e análise de dados foram fundamentadas para a compreensão do significado e da experiência dos gestores nas categorias escolhidas.

A informação necessária à investigação foi apresentada em um protocolo de estudo de caso. O protocolo contém os objetivos, a definição dos procedimentos metodológicos utilizados, as questões de pesquisa, a carta de apresentação dos pesquisadores e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Com esse último, assegurou que a identidade dos entrevistados não seria revelada e sua confidencialidade seria preservada.

O procedimento utilizado para coletar os dados foi a entrevista. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado construídas a partir do marco teórico e de instrumentos já utilizados em outras investigações. Esse procedimento permitiu adaptar as questões ao contexto investigado, com apoio da literatura e dos pressupostos que surgiram à medida que as respostas foram dadas. Isso foi possível porque a entrevista foi realizada pessoalmente.

O roteiro da entrevista consta no Apêndice C. O roteiro da investigação foi segmentado em 5 blocos: (i) caracterização do respondente, (ii) resiliência organizacional, (iii) inovação no

modelo de negócio e (iv) impacto da crise. Este mesmo instrumento foi utilizado para todos os sujeitos da investigação. Apresenta-se na Tabela 4.3 a descrição do roteiro de entrevista.

Tabela 4.3 *Descrição do roteiro de entrevista*

Blocos	Descrição	Quantidade de questões
1	Caracterização do respondente	5
1	Caracterização da empresa	5
2	Impacto da crise da COVID-19	5
3	Resiliência organizacional	10
4	Inovação no modelo de negócio	9

Para validar o instrumento de pesquisa, foi realizada uma entrevista com dois gestores de uma organização da indústria T&C, a fim de verificar se as questões atendiam ao objetivo do estudo e eram compreensíveis para aquele perfil de respondente. A entrevista foi gravada e teve a duração aproximada de 30 minutos. Após a conclusão de cada entrevista, foi questionado aos entrevistados a indicação de sugestões de melhorias quanto à clareza e o entendimento. A entrevista de pré-teste foi transcrita e analisada. Com base na análise inicial, o pré-teste permitiu verificar a adequação das questões abordadas e confirmar que o instrumento de pesquisa atendia ao objetivo proposto no estudo. Como a investigação envolve organizações, as entrevistas foram realizadas com os gestores de nível estratégico e tático. Foram realizadas 10 entrevistas, entre outubro e dezembro de 2024. E em agosto de 2025 mais 3 para completar a saturação teórica, sendo o total de 13 entrevistas.

Após as entrevistas, foi utilizada a transcrição desnaturalizada, com correções gramaticais e aplicação de convenções discursivas da linguagem escrita, como apontado por Oliver et al. (2005). A opção por esse tipo de transcrição se justificou pelo entendimento de que as intervenções no diálogo, como ruídos, pausas e sotaque são irrelevantes para o alcance do objetivo do estudo, em acordo ao exposto por Nascimento e Steinbruch (2019).

Posterior as transcrições das entrevistas, adotou-se a análise de conteúdo qualitativa categorial. O intuito de uso é dado pelo objetivo do estudo, pelo tipo de dado coletado e, sobretudo, pelo posicionamento, no qual a técnica é originária da análise de conteúdo em um paradigma positivista (Neuedorf, 2017). Com base em Bardin (2011), o estudo adotou três estágios para operacionalização, intituladas pré-análise, exploração dos dados e tratamento e interpretação dos resultados.

Na pré-análise, tem-se uma leitura inicial das transcrições; na exploração dos dados, já com a codificação inicial, o agrupamento em categorias, e a verificação da coerência dos trechos codificados com as categorias elencadas. Nessa etapa, utilizou-se o papel da saturação teórica, conceituada como o ponto em que não emerge nova categoria de análise, conforme Glaser e

Strauss (2006); e, por fim, tratamento e interpretação dos resultados, o que pode se incluir com a seleção de trechos das entrevistas a serem apresentadas no presente estudo.

De forma semelhante a Hoffmann et al. (2017), as transcrições foram divididas em dois grupos de entrevistados: i) Direção e ii) Controladoria. As transcrições foram intercaladas entre o primeiro e do segundo grupo, de forma respectiva, sorteadas de forma aleatória. Na Tabela 4.4 é apresentada as contribuições realizadas por entrevistado para as subcategorias agrupadas por categoria.

Embora existam recomendações específicas para a pesquisa qualitativa (e.g., Tracy, 2020), adotaram-se critérios amplamente utilizados em estudos de caso dentro da epistemologia (pós) positivista (Beverland & Lindgreen, 2010). Três critérios de qualidade foram adotados neste estudo: confiabilidade, validade de construto e validade externa.

A confiabilidade diz respeito à capacidade de um estudo gerar os mesmos resultados quando seus procedimentos são replicados (Yin, 2015). Para atender a esse critério, disponibilizou-se o roteiro semiestruturado de entrevista (Beverland & Lindgreen, 2010). A validade de construto envolve o uso de medidas operacionais apropriadas para os conceitos empregados (Yin, 2015). Com esse propósito, adotaram-se os seguintes procedimentos (Beverland & Lindgreen, 2010; Yin, 2015): consulta a diferentes atores regionais e apresentação de evidências por meio de citações de informantes. Por fim, a validade externa está associada à possibilidade de generalização analítica dos resultados, fundamentada no referencial teórico da pesquisa (Beverland & Lindgreen, 2010; Yin, 2015).

Tabela 4.4 *Saturação das subcategorias*

Categoria	Subcategoria	Tipo	E3	E1	E5	E3(2)	E7	E6	E8	E9	E10	E2	E11	E12	E13
Impacto da Crise	<i>Sem impacto</i>	<i>Ex Post</i>	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	- Trajetória de desenvolvimento da crise	<i>Ex Ante</i>	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	<i>Incerteza</i>	<i>Ex Post</i>	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
	- Competição entre empresas	<i>Ex Ante</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- Desafios durante a crise	<i>Ex Ante</i>	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	<i>Oportunidades</i>	<i>Ex Post</i>	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
	Investimento em marketing	<i>Ex Ante</i>	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<i>Redução de custos</i>	<i>Ex Post</i>	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
	<i>Gastos com Inovação de Produto</i>	<i>Ex Post</i>	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0
	<i>Gastos com Inovação de Processo</i>	<i>Ex Post</i>	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
	- Antecipação	<i>Ex Ante</i>	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0

Resiliência Organizacional	<i>Inovação como antecipação</i>	<i>Ex Post</i>	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	<i>mapeamento de risco</i>	<i>Ex Post</i>	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<i>Conhecimento prévio</i>	<i>Ex Post</i>	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	- Vulnerabilidade	<i>Ex Ante</i>	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
	- Enfrentamento	<i>Ex Ante</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
	- Recuperação	<i>Ex Ante</i>	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
	- Adaptação	<i>Ex Ante</i>	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
	<i>Aprendizagem</i>	<i>Ex Post</i>	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
Inovação no Modelo de Negócio	<i>Ações para a mudança</i>	<i>Ex Ante</i>	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0
	<i>Desafios Atuais do Negócio</i>	<i>Ex Post</i>	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
	- Criação de valor	<i>Ex Ante</i>	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0
	- Entrega de valor	<i>Ex Ante</i>	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- Captura de valor	<i>Ex Ante</i>	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
	- Adaptações de recursos financeiros	<i>Ex Ante</i>	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	<i>Relacionamento com o Cliente</i>	<i>Ex Post</i>	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0
	- Novos mercados	<i>Ex Ante</i>	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
	<i>Expectativa de crescimento</i>	<i>Ex Post</i>	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0
	- Sustentabilidade	<i>Ex Ante</i>	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0

Nota: Diretoria: E3, E1, E5, E8, E7, E11, E12 e E13. Controladoria: E2, E10, E6, E4 e E9.

Conforme apresentado na Tabela 4.4, a análise das entrevistas evidenciou recorrência nos temas relatados pelos participantes. Esse resultado indica que a coleta atingiu o ponto de saturação na E9, que seria, em ordem, a entrevista número 8. Entretanto, ao realizar a constatação no E2, entrevista de número 10, houve um novo dado. Sendo assim, tivemos de realizar mais três entrevistas. Entretanto, não houve novas evidências, uma vez que as últimas entrevistas não acrescentaram novas categorias relevantes à compreensão do fenômeno. O alcance da saturação reforça a robustez do estudo qualitativo, garantindo que os dados obtidos representam adequadamente as percepções do grupo investigado.

4.5 Análise e Discussão dos Resultados

4.5.1 Exploração Empírica

Antes de abordar a resiliência da organização e a IMN, é necessário apresentar o contexto no qual este estudo se insere. Ao considerar o cenário da pandemia de COVID-19, a imprevisibilidade evidenciou problemas às organizações, entre estas, tem-se o setor têxtil catarinense. O contexto foi caracterizado por forçar mudanças, o que conduziu o

desenvolvimento de respostas à crise (Wenzel et al., 2020). É de ressaltar que essas respostas foram responsáveis por uma nova forma de pensar as próprias organizações, conforme será discutido durante esta seção.

Na tabela 4.5, os entrevistados apresentaram a sua percepção sobre a característica da crise pandemia em suas organizações.

Tabela 4.5 *Impacto da Crise*

<i>Sem impacto</i>	E1	“Acho que isso, a pandemia, acho que isso não alterou em absolutamente nada. Os investimentos que tinham que ocorrer foram ocorrendo. E também noto que os nossos clientes também continuaram de uma forma tranquila. Sabíamos todos que é um período que isso ia passar e que as coisas precisam caminhar.”
<i>Incerteza</i>	E8	”Não tão grave como o Covid, né. O Covid foi uma surpresa muito grande pra todo mundo. Ninguém esperava que o mundo podia ter acontecido uma coisa desse tipo, né. E depois disso, muitas coisas tiveram que ser feitas e se preparar mais, né. Porque com certeza teve a primeira e vai ter talvez uma segunda ou uma terceira, nunca sabe. pegou muita gente de surpresa, né?”
	E9	“Não, não diretamente e planejadamente, mas o fundador, ele sempre teve uma filosofia de comprar tudo à vista, sempre com medo de acontecer alguma coisa que viesse a não ter faturamento na empresa. Claro que a gente não imaginava uma pandemia, isso é algo de filme, enfim, de ficção, não se imaginava nos anos atuais acontecer algo nesse sentido”.
Oportunidades	E3	Diretor 3 – “[nossa empresa] ... foi privilegiada, por quê? Olha, todo mundo em casa, naturalmente, não vai poder viajar, não vai poder se divertir, não vai poder sair de casa, você vai investir O teu dinheiro aonde? No teu melhor conforto, que eu vou ficar o tempo todo em casa. Aí começou, meu lençol tem que trocar. (...) todos os planos econômicos que afetaram o Brasil, todos, nesses planos econômicos de mudança de moeda, mudança de... a gente cresceu, nessas crises maiores, sabe? Então...”
Oportunidades	E1	“Naquele período, a gente percebeu que as empresas que não estavam bem financeiramente elas morreram. As empresas que estavam bem, elas conseguiram continuar. [...] Isso, no final das contas, quando iniciou ali o pós-pandemia, isso nos beneficiou, Porque existia uma carência de produtos no mercado, ninguém tinha para fornecer, porque tinha muita empresa que sumiu do mercado e isso abriu uma lacuna . E a gente aproveitou essa oportunidade”
	E6	“Entre coisas ruins e coisas boas, um dos nossos gestores comerciais viu uma reportagem de um produto, de um produto químico, que seria um agente inativador do coronavírus. Aí passou no nosso grupo de gestão, o gestor industrial no outro dia já fez contato com a empresa, e aí nós já conversamos com ele, ele já nos forneceu uma amostra, já passamos num dos nossos produtos... surgiram depois parcerias, então nasceu ali naquele momento dramático, né? E aí abriram as portas, para a Europa e não sóna América Latina”
	E12	“(…) Houve oportunidade de expansão de mercado nacional, mas ao mesmo tempo tivemos que fazer isso para recuperar os clientes que saíram da nossa carteira.”
Trajetoria de desenvolvimento da crise	E2	“Os nossos clientes também são grandes clientes. International Paper são grandes players do mercado de papel. Então, é Suzano, International Paper. Então, são empresas muito bem administradas. com ações negociadas na Bolsa também e algumas multinacionais. Então é tudo muito fácil essa comunicação com os nossos clientes e fornecedores também.”
	E9	“A gente tem muitos negócios no grupo, mas o negócio principal é a fabricação de roupas para venda para lojistas. os lojistas fecharam durante a pandemia, então a empresa ficou sem faturamento.”
	E11	“Foi bastante difícil a situação, né? É, nós demos férias pros colaboradores, então, para dar aquele tempinho ali do lockdown, então para tentar amenizar a situação.

		Nós demos férias e administrativo, quem podia trabalhar em home office foi para o home office.”
	E10	“[...] o nosso faturamento de 100% caiu para 20% em dois meses”.
	E13	“No início da pandemia, a gente teve um momento de parada de operação, houve lockdown e todos pararam. [...] Vínhamos de um crescimento em 2019, tínhamos feito grandes compras de matéria-prima esperando crescimento em 2020, mas com a pandemia consumimos muito do caixa para honrar esses compromissos”
Competição entre empresas	E5	“[Houve um] movimento gigante da concorrência também. O que nos diferenciou a agilidade no atendimento que é um dos nossos valores também. Então, como a gente tem uma boa logística e a gente e a nossa empresa disponibilizou também todos os nossos caminhões para fazer entregas então o nosso diferencial naquele momento perante os concorrentes foi a agilidade na entrega.”
	E8	“Empresas que não tiveram muita crise, continuaram ‘bancando’, fizeram seus pagamentos, não tiveram problema. Nas confecções menores, nos atacados, aí sim a gente teve, mas foi negócio um a um. Uns tiveram, outros não conseguiram. Então, cada um foi feito um negócio separado”
	E4	“Novos negócios que não estavam na mesa. E potencializou o resultado, potencializou a venda”
Desafios durante a crise	E6	“[...] reuniões online, Depois da primeira semana, a gente começou a fazer reuniões já dentro da empresa, mas aquele negócio de máscara, né?”
	E9	“a gente sofreu na retomada, da falta de caixa para continuar pagando à vista, porque os clientes nos ligaram pedindo prorrogação e a gente não tinha para quem pedir prorrogação”
	E13	“A pandemia trouxe um caos de informações: não sabíamos o nível de contaminação, nem a letalidade. Tivemos que aprender remotamente, lidar com exigências sanitárias, negociar com bancos e manter a operação viva.”
	E2	“ficou um pouco mais moroso a importação de matéria-prima, muitas vezes. atrasou algumas coisas, acho que a gente teve algum atraso, muitas vezes, de alguma coisa de matéria-prima”
Enfrentamento (mudança no modelo de comercialização).	E4	“a gente começou a investir mais nas redes sociais, que a gente investia muito pouco.”
	E9	“lançamos um e-commerce para consumidor final dois dias antes de explodir a pandemia. E foi uma coincidência, porque ele já estava há seis meses planejando o e-commerce, oito meses, trabalhando a partir de TI, de software, enfim. E aí lançamos, dois dias depois, deu a pandemia e fechou o comércio.”
	E1	Venda com antecedência [...] Postergar os parcelamentos [...] Acelerou o processo de vendas online [...] Remunerou a venda direta com a terceirização das pessoas”
		“Investimentos em inovação”
	E6	“Então a gente lançou esse produto e acabou... tendo uma grande demanda, o que nos salvou naquele período de início, do meio da pandemia até o início do mercado começar a reagir. E aí muitos compraram esse produto para fazer máscaras, para vender às empresas. E nós, inclusive, fizemos parcerias com alguns clientes nossos para distribuir máscaras.”
	E5	“Teve vários segmentos que eu percebi, cama, mesa, banho, todo esse olhar para a casa, eu vejo que houve realmente uma explosão no consumo. materiais de academia, equipamentos roupas de fitness”
	E9	“A gente foi criando novas parcerias, principalmente no e-commerce, onde você foi descobrindo o mundo de blogueiros, influencers, então a gente acabou descobrindo um pouquinho disso.”
	E13	“Foi fundamental a disciplina financeira e a profissionalização que já vínhamos implementando. Os sócios voltaram fortemente à gestão, tomaram decisões duras, mas conseguimos manter 90-95% dos clientes.”

A análise dos relatos evidencia que, no início da pandemia, não houve mudanças substanciais nos investimentos planejados, embora parte das organizações tenha postergado a

conclusão desses investimentos em razão da queda abrupta do faturamento nos primeiros meses (E2; E4; E8). Em vários casos, o período inicial da crise foi marcado pela adoção das medidas governamentais de isolamento social, o que interrompeu operações presenciais e reduziu a capacidade produtiva, já que colaboradores permaneceram em suas casas (E5; E6; E10). Mesmo diante desse cenário, os relatos indicam que as empresas buscaram manter a continuidade dos planos de investimento, ajustando prazos e priorizando ações essenciais para atravessar o período de incertezas.

As organizações estavam em processo de desenvolvimento de produção e tiveram que parar pelos meses iniciais, até o momento em que houve flexibilização com medidas de prevenção. Por conta do auxílio emergencial e pelas pessoas estarem em casa, houve demanda para compras, o que contribuiu para retomada e crescimento das vendas pelas organizações têxteis. Algumas organizações tiveram que dar férias e/ou demitir colaboradores ao longo do processo.

A concorrência se movimentou para garantir o faturamento (ou aumentá-lo). As empresas, de forma consensual entre os entrevistados, reconheceram que o diferencial, naquele momento, foi a agilidade no atendimento e a boa capacidade logística (E6; E9). Contudo, destacaram que as empresas menores não tiveram o mesmo desempenho que as maiores. A partir disso, os participantes enfatizaram que o principal diferencial competitivo esteve na rapidez de resposta aos clientes (E3).

Para que a produção e o atendimento acontecessem, os entrevistados relataram desafios como a realização de reuniões on-line, a falta de pagamento e recebimento, além da morosidade na importação da matéria-prima. As reuniões se iniciaram logo após a primeira semana da pandemia, inclusive dentro da própria empresa, com o uso de máscara (E2). A falta de caixa para pagamento foi explicada pelo adiamento solicitado pelos clientes (E7), e o atraso da matéria-prima ocorreu devido ao seu envio internacional (E4).

O período também foi caracterizado, segundo os relatos, pelo desenvolvimento de estratégias de marketing. Antes da pandemia, as empresas consideravam de pouca utilidade as redes sociais e as vendas on-line. A partir da experiência vivida, houve investimento nessas plataformas e aceleração das vendas digitais (E5; E9). Apenas uma das empresas entrevistadas destacou que já buscava desenvolver essas estratégias antes da pandemia (E1).

Para potencializar o marketing, alguns entrevistados mencionaram a criação de parcerias com influenciadores digitais (E8). Também relataram a diversificação da produção, com a entrada em novos segmentos como máscaras, cama, mesa e banho, materiais esportivos e roupas fitness (E6; E9). De forma consensual, os respondentes reconheceram que atender a esse novo

público foi o que “salvou” o faturamento até o início da retomada do mercado (E7). Na Tabela 4.6, têm-se as características da resiliência organizacional para o período da pandemia.

Tabela 4.6 *Conteúdos sobre características da resiliência organizacional*

Vulnerabilidade	E1	“A pandemia parou o Brasil no auge do nosso faturamento, reduzindo nossa carteira a um terço e gerando incertezas sobre recebíveis e pagamentos.”
	E7	“[...]a gente sempre alertou, nós sempre sugerimos aos nossos clientes lojistas, nós vendemos para lojistas, nós vendemos direto para o varejo, nós sempre incentivamos eles. Já na época, a gente incentivava a fazer vendas online, a fazer vendas via sacola, que você pega lá, prepara um produto, manda para o seu cliente escolher em casa, dando conforto”
	E5	“Então, colocamos a fábrica inteira de férias, retornamos das férias e ainda não conseguimos voltar a trabalhar. [...] olha, agora nós temos que demitir. Foi uma situação, para mim, particularmente, foi uma das situações mais constrangedoras, mais tristes da minha vida [...] Eu fiz questão de estar em todas elas”
	E10	“precisou ser feito um stop, parado as operações, até por conta de sindicato e uma força de saúde para que nossos colaboradores e nós mesmos não nos colocássemos em risco.”
	E3	“Redução de quadro, redução de salário, redução de pessoas, porque a carga de horas também reduziu”
Efeitos da crise	E2	“ficou um pouco mais moroso a importação de matéria-prima, muitas vezes. atrasou algumas coisas, acho que a gente teve algum atraso, muitas vezes, de alguma coisa de matéria-prima”
	E6	“a gente segurou tudo que tinha de inovação na parte de informática, TI, tudo. Então depois de 2021, ali no final de 2021, a gente retomou 22”
	E1	“Não dispensou os colaboradores... os diretores faziam reuniões diárias”
Antecipação	E9	“a gente montou um comitê de contingência entre os gerentes da época, da empresa, diretores e proprietários, onde a gente ia trocando informações”
	E7	“Nós continuamos tomando os mesmos cuidados que nós tomávamos antes. Nós sempre fomos muito ortodoxos na gestão da empresa, na gestão dos recursos da empresa, e nós continuamos sendo Da mesma forma.”
	E8	“A gente teve um laboratório, foi uma coincidência feliz, entre aspas, que foi a greve dos caminhoneiros [...] então a gente já teve ali um plano de contingência que serviu de teste para o Covid quando teve dois anos depois.”
	E13	“Discutíamos crises externas, mas nunca uma pandemia. Fazíamos análises de cenários para greves, riscos aduaneiros, mas nada dessa magnitude.”
Enfrentamento	E1	“Planejamento rigoroso durante a pandemia, redução de trabalho [...] Ter caixa [...] banco e se financiou para passar por esse período [...] Reserva de matéria prima [...] Desafio fornecer produtos
	E8	“Mas no começo a gente chegou a fazer até máscara, foi feito aqueles guardapós cirúrgicos para as pessoas”
	E2	“teve postergação de pagamentos e algumas renegociações”
	E7	“nós reduzimos o tamanho da fábrica, nós enxugamos, nós fizemos várias contas para a gente ver o quanto que daria e o que deveria enxugar.”
	E12	“A empresa conseguiu enfrentar a crise devido a ativos como sede própria e maquinário, o que reduziu custos fixos.”
	E13	“Foi fundamental a disciplina financeira e a profissionalização que já vínhamos implementando. Os sócios voltaram fortemente à gestão, tomaram decisões duras, mas conseguimos manter 90-95% dos clientes.”
	E7	“nós criamos uma linha de produto que nós não tínhamos, nós incentivamos o nosso e-commerce aqui a trabalhar mais, a avançar com o nosso e-commerce, nós criamos linhas de produto para a pandemia, nós começamos a produzir pijama e vender pijama, que as pessoas ficavam dentro de casa, as crianças ficavam em casa, então nós começamos a produzir roupas, pijamas e roupas mais leves, mais confortáveis, mais soltas para as crianças, não aquela roupa que é a nossa característica normal.”

Adaptação	E9	“[...] a gente montou uma equipe de 70 pessoas, 65 pessoas, inclusive eu larguei tudo que eu fazia, fiquei focado em e-commerce e montamos um negócio dentro do negócio, pensado em consumidor final, porque era o que estava vendendo, era o que estava trazendo faturamento [...] de zero pedidos mês para 20 mil pedidos mês de consumidor final. Então, obviamente, a gente precisou aprender muito”
	E8	“naquele ano, depois houve um crescimento muito grande. muito grande, uma evolução absurda nos próximos 4 meses pra frente e até o final do ano, então recuperou tudo aquilo que a gente perdeu lá, a gente recuperou muito rapidamente, houve a venda absurda no mercado”
	E3	“à empresa tem um mapeamento de risco, mesmo porque o mundo está globalizado. Então, assim, percepções, previsões, a gente está muito antenado do que está acontecendo no mundo, não só no Brasil [...] a segurança digital. Então, o nosso banco de dados, ele todo foi transferido para uma nuvem”
	E2	“Então a gente começou a entender que a gente conseguia resolver muita coisa com menos tempo e à distância. Então, isso culturalmente mudou. Na área comercial, as viagens foram menos intensas, porque eram reuniões virtuais.”
	E9	“começou a fazer desde então foi ter um fundo de emergência. Então a gente destina 1% do faturamento para um fundo de emergência para se acontecer qualquer coisa, enfim.”
	E13	“Criamos um Comitê de Auditoria e Riscos, elevamos o nível de consciência sobre grandes eventos, mas ainda dependemos da China para insumos. Temos consciência, mas não plena capacidade de ação.”

A crise apresentou vulnerabilidades das empresas têxteis. Com as operações paradas para não colocar em risco as vidas dos colaboradores, a maior parte das empresas tiveram dificuldades financeiras. Por conta disso, e, até mesmo posterior ao retorno moderado das atividades, houve redução de quadro, redução de salário, dos colaboradores, por conta da diminuição da carga horária. Ficou latente, também, que tipo de operação sem considerar a venda direto para o varejo se estabeleceu como uma vulnerabilidade.

Todo o processo impactou no processo de inovação. Também foi responsável para mudança de percurso e visão de novas possibilidades. Período antes do estopim da pandemia, a maior parte das organizações estabeleceu comitê de contingência entre gerentes para troca de informações. Algumas organizações entenderam que outras crises serviram como lição, mesmo que em menor proporção. Uma dessas empresas informou que a greve dos caminhoneiros, com obstrução das vias, levou a um plano de contingência, o que serviu de teste para o COVID.

Esses comitês de contingência serviram para o planejamento, redução de trabalho, para ter caixa, reserva de matéria-prima, logística e solicitação de empréstimos em instituições bancárias para o enfrentamento. Foi um momento de busca recorrente de alternativas, como apontado anteriormente com a produção de máscaras. O enfrentamento também pediu renegociações e postergação de pagamentos. O controle de custos foi essencial para manter o time. No entanto, algumas empresas tiveram que sacrificar colaboradores para manter as atividades.

Para recuperação, as empresas buscaram fontes alternativas de receitas, com o desenvolvimento de produtos que não eram trabalhados. Teve a criação de linha de produtos, como pijama e roupas mais leves ao considerar que as pessoas começaram a trabalhar de casa. Essas roupas não eram característica normal no curso de atividades das empresas. Isso gerou um “negócio dentro do negócio”. Ou seja, ao pensar no consumidor final o e-commerce foi responsável por boa parte do faturamento. Adicionalmente, outras empresas trabalharam com as vendas via sacola.

Essas empresas começaram a pensar em ter fundo de emergência para lidar com momentos como este. Uma delas menciona que 1% do faturamento é destinado para isso. Um outro aprendizado foi que as reuniões *on-line*, *home-office*, possibilitam resolver questões internas com menor tempo e à distância. Em outro momento, as reuniões eram com tempo maiores, com a pandemia as salas virtuais tinham tempo para o encerramento. Por conta disso, perceberam que poderiam ser céleres para tomada de decisões. Duas outras questões importantes foram a necessidade do mapeamento de risco e ter um banco de dados armazenado em nuvens (segurança digital).

Estes pontos foram tratados como responsáveis para mudança cultural de ações que outrora eram vistos com certa burocracia por boa parte dos gestores. Na Tabela 4.7, têm-se as características da inovação no modelo de negócio.

Tabela 4.7 Conteúdos sobre características da inovação no modelo de negócio

Criação de Valor	E6	“No período de pandemia foi justamente as inovações. Era um período que a gente zerou a carteira de pedidos, então o tratamento antiviral (no tecido) veio trazer aquele golinho de água quando a gente estava quase indo para a prova [...] tanto é que o antibacteriano é um produto que nós usamos hoje, ele não tem um diferencial, porque ele é mais assim, pra tirar questões de suor, né, odor, essas coisas assim, então acaba que não faz muita diferença, mas são tudo coisas que aconteceram ali naquela época”
	E3	“Então isso pra nós foi também um aprendizado. Aí fizemos duas, acho que três reuniões virtuais. fizemos treinamentos virtuais. Até hoje a gente faz treinamento hoje de produto virtualmente pra loja, o cara comprou uma coleção nova, a gente pega as vendedoras dessa loja e faz treinamento virtual.”
	E1	“[...] com novas necessidades dos clientes; alguns produtos mais inovadores, não posso inovar muito, tenho que fazer um teste... prazo de entrega; qualidade de produto; rotatividade de produto”
Entrega de Valor	E7	“[...] começamos a produzir roupas, pijamas e roupas mais leves, mais confortáveis, mais soltas para as crianças, não aquela roupa que é a nossa característica normal. Começamos a produzir esses produtos, vender pela pelo e-commerce, conversamos com alguns lojistas, mostramos os produtos e alguns lojistas também aderiram ao produto”
	E5	“Teve vários segmentos que eu percebi, cama, mesa, banho, todo esse olhar para a casa, eu vejo que houve realmente uma explosão no consume na pandemia [...] materiais de academia, roupas de fitness [...] temos planos aí de fazer expansão em alguns nichos diferenciados, que são tecido plano, buscar produtos diferenciados na linha fitness, continuar com os nossos uniformes escolares e uniformes para hospitais, para penitenciários”
	E6	“[...] e aí o diretor comercial da Cataguases, que é uma indústria têxtil lá de Minas com 80 e tantos anos, ele fez um contato com o André, que é o nosso CEO, para fazer uma troca. Você me passa a tecnologia, que eu não estou mais conseguindo disponibilidade disso para

		testes e tal. E eles se conversaram e acabaram criando uma parceria. Hoje, se você olhar nas feiras testes, sempre vai estar Cataguases e Dalila junto [...] nasceu ali naquele momento dramático, né? E aí abriram a cataguases, como exportava para a Europa e nós só na América Latina, acabou até abrindo o Mercado”
	E8	“A gente terceiriza costura, a gente terceiriza atingimento de malha, então, terceiriza um pouco de tecelagem, tem um pouco interno, então tem muita coisa terceirizada. Vivemos até ao contrário, de não ter... segurar custos, aumentamos o custo um pouco, até porque nós tivemos que ajudar alguns desses gestionizados parceiros que não conseguiriam passar pela crise.”
Captura de Valor	E9	“[...] criando novas parcerias, principalmente no e-commerce, onde você foi descobrindo o mundo de blogueiros, influencers, então a gente acabou descobrindo um pouquinho disso. Mas, no modo geral, a gente ampliou a parceria com facções de costura porque a gente fechou as filiais de costura. Mas, basicamente, mais nesse sentido mesmo.”
	E3	“[...] ampliei a minha base de clientes, eu entrei em novos mercados, a marca se tornou mais forte, mais conhecida, isso foi muito positivo e outra coisa que impactou é que quando eu consigo manter essa fábrica cheia, meus custos fixos são menores, eu diluo o custo fixo. E aí o que acontece? Eu produzo mais com menos custo, me dá mais margem. Então as minhas margens melhoraram bastante [...] e aí a grande lição da empresa. Cara, nós conquistamos esses mercados, eu não quero mais perder. E nós conseguimos manter a nossa base de clientes após a pandemia. Porque as pessoas experimentaram, gostaram e o produto girou e elas continuaram comprando.”

Durante o período da pandemia, as empresas obtiveram novas capacidades, adoção de novas tecnologias, estabelecimento de parcerias, bem como o aprimoramento de processos internos e externos. A partir do cenário, a antecipação, enfrentamento e recuperação fizeram parte de todo processo. No entanto, a aprendizagem durante o período foi importante e é herança mesmo posterior a crise. A inovação foi alternativa para vendas, processo e relacionamentos.

As reuniões virtuais provaram ser possibilidade para dirimir fronteiras. Entre as possibilidades, o treinamento do produto para nova loja e/ou para coleção nova é feita de forma virtual. É de destacar que não eliminou o treinamento presencial, mas em questões demográficas, o treinamento virtual é realidade dada pelas questões do período de pandemia.

Com as circunstâncias, as empresas aprenderam a perceber as necessidades dos clientes. Isso foi percebido pelas inovações, o respeito ao prazo de entrega, a importância da qualidade do produto e a rotatividade do produto. Isso permitiu percepções como o lançamento do tratamento antiviral aplicado no tecido. Esse antibacteriano é um produto que é utilizado até os dias atuais. A superação conduziu ao processo de inovação. Por conta disso, as parcerias foram cruciais.

Assim, houve novas ofertas, expansão para novos mercados e clientes. Uma das empresas, por trocar a tecnologia com outra, fechou parceria que proporcionou o uso de sua marca sempre atrelada a empresa parceira. Além disso, como a empresa parceira exportava para Europa, possibilitou em abrir o mercado. A maioria empresas expandiram o seu mercado com a produção de roupas, pijamas e roupas mais leves. Também, atingiram o público infantil.

O segmento de cama, mesa e banho foi impulsionado pela pandemia. Por boa parte da pandemia, era uma saída com o intuito de geração de receita e cumprir as obrigações. Esses produtos, além de outros que outras empresas exploraram, como máscaras, materiais de academia, roupas fitness, uniforme escolares, hospitalares e penitenciários, transformaram em expansão de nichos diferenciados e com aquisição de novos clientes.

No contexto, a consequência foi novos custos de estrutura e os modelos de receitas. O e-commerce, parceria com blogueiros, influencers, terceirizações, foram exemplos de custos novos que apareceram e hoje fazem parte das empresas. Contudo, o reflexo foi o crescimento das receitas. A maioria das empresas relatou a expansão para novos mercado e clientes, aumentou a receita e, também, a relevância da marca. É de ponderar que embora os custos aumentaram, a receita também. As empresas mencionam que aumentou a base de cliente e manteve mesmo após a pandemia.

4.5.2 Discussão e Proposições

A partir do tópico anterior, segue-se avaliando como ocorreu a interação entre a resiliência organizacional com a crise da pandemia COVID-19 e a inovação no modelo de negócio. Nessa seção, tem-se o objetivo de destacar aspectos que caracterizem os elementos como um todo, como estabelecido no objetivo geral dessa investigação. Conforme os relatos, percebeu-se a relevância da resiliência organizacional e COVID-19 para impulsionar as discussões da inovação no modelo de negócio.

Com base nos dados empíricos, percebe-se que a resiliência organizacional desempenhou papel central na forma como as empresas têxteis enfrentaram a crise da COVID-19 e transformaram seus modelos de negócio. Além das capacidades de adaptação e inovação, os relatos destacaram vulnerabilidades iniciais, como atrasos na importação de matéria-prima, dificuldades no acesso a insumos — como embalagens — e a necessidade de renegociações financeiras, o que reforça a dimensão da incerteza como fator crítico no processo de enfrentamento. Nessas circunstâncias, a criação de comitês de crise e a mobilização de recursos emergenciais ilustram a fase de enfrentamento descrita por Vakilzadeh e Haase (2021), evidenciando como a capacidade de resposta imediata e a coordenação estratégica interna foram determinantes para reduzir os impactos da pandemia.

A resiliência organizacional se apresentou como essencial para influenciar as empresas em adoção de novas capacidades para aprimoramento do processo interno e externo. O desafio da crise configurou um cenário que demandou enfrentamento e recuperação do negócio. Em

alguns casos, também foi possível observar práticas de antecipação, como a revisão de estoques e o planejamento prévio de alternativas de fornecimento, mencionadas por entrevistados (E3; E7), ainda que de forma pontual. Portanto, propomos o seguinte para pesquisas futuras:

***P1:** Em momentos de crise, práticas de antecipação (proativas) e de enfrentamento (reativas) aumentam a capacidade de recuperação.*

Nessa circunstância, a adversidade carece de resiliência para possibilitar e implantar estratégia para superá-la, conforme ponderado por Santos et al. (2022). Nesse contexto, foram observadas medidas de enfrentamento, como a paralisação das atividades para evitar riscos à vida, a busca por empréstimos diante da dificuldade financeira, a redução do quadro funcional, a morosidade na importação de matéria-prima, a postergação de prazos de pagamento pelos clientes e a desaceleração dos planos de investimento. Tais iniciativas se caracterizam como respostas imediatas à crise, voltadas à sobrevivência organizacional, sem configurar propriamente um processo de inovação do modelo de negócio.

No enfrentamento, práticas como o lançamento de *e-commerces*, parcerias com influenciadores digitais, produção emergencial de máscaras e diversificação de segmentos (cama, mesa e banho, roupas fitness) mostraram-se essenciais para a continuidade. É nessa parte que se nota a COVID-19 afetando o modelo de negócio (MN), de modo semelhante ao descrito por Ritter e Pedersen (2020) em empresas do segmento B2B. Em alguns casos, observou-se até a melhoria do MN, em linha com Casalino et al. (2019), que destacam a capacidade de empresas de transformarem crises em oportunidades de reposicionamento estratégico. Portanto, propomos o seguinte para estudos futuros:

***P2:** Durante as crises, a inovação em produtos e serviços é uma resposta às novas demandas dos clientes.*

Esses achados também dialogam com Teece (2010), ao reforçar que a resiliência depende da capacidade de reconfiguração dinâmica dos recursos para sustentar a criação, entrega e captura de valor em ambientes de alta incerteza. De modo semelhante, Foss e Saebi (2017; 2018) apontam que a inovação do modelo de negócio não se limita a contextos estáveis, mas tende a emergir com ainda mais força em cenários de disrupção, o que funciona como mecanismo de adaptação estratégica. Assim, o impacto da pandemia evidencia como pressões

externas abruptas podem acelerar mudanças que, em condições normais, seriam implementadas de forma mais gradual.

No caso das empresas estudadas, esse movimento foi perceptível na adoção de novos canais de vendas digitais, no reposicionamento em segmentos emergentes e na diversificação da linha de produtos. Essas práticas refletem exatamente o que Amit e Zott (2012) descrevem como “novos arranjos de atividades” dentro do MN, orientados a capturar oportunidades que surgem em meio ao caos. Isso nos leva a propor o seguinte para estudos futuros:

***P3:** Durante as crises, a diversificação de canais de comercialização potencializa a entrega de valor ao cliente.*

Já a fase de recuperação envolveu a introdução de novos produtos e mercados, enquanto a adaptação promoveu mudanças estruturais, como a criação de fundos de emergência, a adoção de reuniões virtuais e a digitalização de processos. Esses aprendizados reforçam que a resiliência não se limitou a uma reação pontual, mas gerou efeitos culturais e estratégicos duradouros.

Observa-se que a fase de antecipação foi voltada para criação de comitês de discussão e, até então, a experiência de outra crise com incidência menor que foi a dos caminhoneiros. Esse processo possibilitou a análise das condições internas de cada empresa, como os recursos financeiros e tecnológico, os modelos de negócio, a inovação e o devido planejamento (Vakilzadeh & Haase, 2021). Essa movimentação pode ser entendida não apenas para sobreviver a crise, como também para prosperar dado aos desafios e dificuldades enfrentadas, como discutido por Shepherd e Williams (2023).

No que se refere à inovação no modelo de negócio, as evidências mostraram impactos diretos nas dimensões de criação, entrega e captura de valor, o que confirma que as transformações não ocorreram apenas em termos operacionais, mas também estratégicos. Conforme argumenta Clauss et al. (2021), essas dimensões são fundamentais para compreender como organizações conseguem sustentar vantagens competitivas em contextos adversos. O caso analisado demonstra que a interação entre resiliência organizacional e a crise sanitária atuou como catalisador de mudanças estruturais, permitindo às empresas não apenas sobreviver, mas também reposicionar-se competitivamente em seu setor.

Por conta disso, as empresas adicionaram novas ofertas, expansão para novos mercados e clientes, como vimos no tópico anterior. É de destacar que para isso ocorrer, obtiveram a adesão a novas tecnologias, estabeleceram novas parcerias e necessidade de qualificar os

processos internos e externos. No estudo, vimos a troca de tecnologia entre empresas que ocasionou em parceria, inserção de novos segmentos, vendas por e-commerce e expansão comercial. Isso é relatado por Saebi et al. (2017) como modificação no seu modelo de negócio quando as empresas percebem a ameaça. Isso nos leva a propor o seguinte para estudos futuros:

P4: Durante as crises, a formação de parcerias estratégicas e a diversificação de fornecimento ampliam a captura de valor.

De forma consequente a essas modificações, as empresas têxteis tiveram novos modelos de receitas e também de custos em sua estrutura (Clauss et al., 2021). As receitas foram pela expansão de novos mercados e clientes. Como exemplo, a entrada no segmento cama, mesa e banho, fabricação de máscaras, atendimento ao público infantil. Os novos custos foram também para atender a essa demanda, bem como um novo custo que se percebeu para lidar com o contexto e que perdura até os dias atuais: manter o *e-commerce*, parceria com blogueiros, influencers, terceirizações. Portanto, propomos o seguinte para estudos futuros:

P5: Em momentos de crise, a gestão financeira direciona as respostas de resiliência organizacional e inovação no modelo de negócio.

Nessas circunstâncias, percebemos o papel das fases de enfrentamento e adaptação. Ou seja, para superar as dificuldades por conta da crise, as empresas tiveram ajustes que, de certa forma, impactaram no modelo de negócio. A fase de adaptação é relatada ao período pós-crise, onde a organização lida com esses processos de mudança (Vakilzadeh & Haase, 2021). Nesse contexto, conforme Li et al. (2020), a capacidade de resposta à crise da COVID-19 envolveu, inicialmente, ações de curto prazo voltadas à recuperação, mas também incluiu capacidades adaptativas e inovadoras, que, no longo prazo, geraram mudanças profundas nos modelos de negócio das empresas.

Dado o contexto, o estudo fornece evidências empíricas de que a interação entre a resiliência organizacional com a crise da pandemia da COVID-19 permite discussões voltada a inovação do modelo de negócio, nas dimensões entrega de valor, criação de valor e captura de valor. Esses resultados avançam no entendimento sobre a reação de um choque no processo de resiliência e revelam a influência na inovação do modelo de negócio. Nessa esteira, os resultados foram consistentes com a literatura de Niemimaa et al. (2019), Sakurai e Chughtai, (2020), Li et al. (2021), Shepherd e Williams (2022) e Menter et al. (2023).

4.6 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo investigar como a resiliência organizacional interagiu com a crise da pandemia da COVID-19 e de que forma essa interação influenciou a inovação no modelo de negócio (IMN), tomando como referência o setor têxtil e de confecções da região do Vale do Itajaí, em Santa Catarina/Brasil. A pesquisa buscou preencher uma lacuna na literatura ao analisar contextos industriais tradicionais de economias emergentes, frequentemente negligenciados em estudos sobre resiliência e inovação.

Os resultados demonstraram que a pandemia funcionou como um catalisador para a ativação de capacidades resilientes, o que revelou a importância das fases de antecipação, enfrentamento e adaptação. As organizações que apresentaram maior resiliência conseguiram ajustar rapidamente seus processos, implementar novas tecnologias, explorar canais alternativos de venda, como o e-commerce, e desenvolver produtos voltados às novas demandas do mercado. Essas ações favoreceram transformações significativas na estrutura dos modelos de negócio, expressas nas dimensões de criação, entrega e captura de valor.

No campo teórico, o estudo avança ao integrar os conceitos de resiliência organizacional e inovação no modelo de negócio, o que destaca a relevância de tratá-los como processos dinâmicos e interdependentes. No lugar de compreender a resiliência apenas como reação a choques, o trabalho mostra que ela pode funcionar como vetor estratégico de inovação e aprendizado organizacional. Além disso, reforça a necessidade de ampliar a abordagem empírica para além de grandes corporações ou setores de alta tecnologia.

No campo prático, a pesquisa oferece subsídios para que gestores de setores tradicionais identifiquem caminhos de transformação estratégica mesmo em contextos adversos. A identificação de práticas como criação de fundos de emergência, fortalecimento de redes de parceiros e digitalização comercial pode inspirar outras empresas a se adaptarem com maior agilidade em futuras crises. As evidências também sinalizam oportunidades para formuladores de políticas públicas apoiarem a construção de capacidades resilientes em regiões industriais estratégicas.

Como toda pesquisa, este estudo apresenta limitações que precisam ser reconhecidas. O recorte metodológico, baseado em estudo de caso qualitativo e transversal, restringe a possibilidade de generalização ampla dos resultados. A amostra, composta por empresas do setor têxtil e de confecções de uma única região do Brasil, ainda que relevante, pode não refletir integralmente a realidade de outros contextos industriais ou geográficos. Além disso, a coleta

de dados por meio de entrevistas está sujeita a vieses de percepção dos respondentes, o que pode influenciar a interpretação dos fenômenos investigados. Apesar dessas restrições, as evidências reunidas oferecem importantes insights exploratórios e servem como base para investigações mais amplas e comparativas.

Para estudos futuros, recomenda-se aprofundar a análise longitudinal dos efeitos da resiliência na performance organizacional pós-crise. Sugere-se ainda explorar a aplicação do modelo teórico desenvolvido em setores com diferentes níveis de intensidade tecnológica e em outras regiões do Brasil ou de países emergentes. Investigações quantitativas que testem as relações propostas neste trabalho podem contribuir para generalizar os achados e ampliar o escopo analítico sobre os mecanismos que conectam adversidade, resiliência e inovação.

5 CONCLUSÃO DA TESE

Esta tese teve como objetivo avaliar a interação entre os efeitos da inovação do modelo de negócio (IMN), a resiliência organizacional e o desempenho organizacional na indústria têxtil e de confecções de Santa Catarina. Para isso, a pesquisa se estruturou em três estudos que, de forma complementar, permitiram compreender o fenômeno sob diferentes perspectivas — teórica, quantitativa e qualitativa.

O primeiro estudo realizou uma análise bibliométrica e sistemática da literatura internacional, o que identificou lacunas, tendências, abordagens teóricas e metodológicas relacionadas à resiliência organizacional e à inovação do modelo de negócio. Este estudo revelou a escassez de investigações que integrassem os três temas — inovação do modelo de negócio, resiliência organizacional e desempenho — especialmente em ambientes industriais tradicionais e em contextos de mercados emergentes. Além disso, destacou que a maioria dos estudos ainda foca a resiliência de maneira isolada, desconsiderando suas interações com elementos estratégicos, como a IMN. A partir desse estudo, foram delineados os demais trabalhos.

O segundo estudo, de caráter quantitativo, avançou sobre a lacuna identificada no Estudo 1, que indicava a necessidade de compreender melhor a relação entre a IMN e a resiliência organizacional. Os resultados comprovaram que a IMN exerce influência direta e positiva tanto na resiliência organizacional quanto no desempenho organizacional, ampliaram o escopo da análise e fornecem evidências empíricas. Ademais, a resiliência proativa se apresentou como mediadora positiva entre a IMN e o desempenho, reforçando seu papel estratégico. Por outro lado, a resiliência reativa, embora relevante, revelou-se insuficiente quando isolada, podendo até comprometer o desempenho quando as ações se limitam apenas a respostas emergenciais.

Por fim, o terceiro estudo adotou uma abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso, para analisar como empresas do setor têxtil reagiram à crise provocada pela pandemia da COVID-19. Esse estudo foi necessário para se aprofundar os resultados que foram encontrados no estudo dois. Os resultados indicam que as organizações que demonstraram maior capacidade de superação foram aquelas que, além de responder aos impactos imediatos, anteciparam tendências, reconfiguraram seus modelos de negócio e adaptaram seus processos, produtos e canais. A resiliência organizacional, neste contexto, emergiu não apenas como capacidade de recuperação, mas como vetor de transformação e inovação.

Os resultados do Estudo 2 demonstraram que a resiliência proativa media positivamente a relação entre inovação no modelo de negócio e desempenho organizacional, enquanto a resiliência reativa apresentou efeito negativo nessa mediação. O Estudo 3 aprofunda esses achados ao revelar, de forma qualitativa, como as empresas constroem tais mecanismos de resiliência ao longo do ciclo de gestão da crise. As evidências empíricas mostram que organizações com maior alinhamento entre IMN e práticas de antecipação e preparo contínuo (planejamento de portfólio, diversificação de canais, redesenho da cadeia de valor) desenvolvem rotinas que reduzem incertezas antes do choque, o que explica o efeito mediador positivo da resiliência proativa observado no PLS.

Por outro lado, as empresas que dependeram predominantemente de respostas concentradas nas etapas de enfrentamento imediato e recuperação emergencial — típicas da resiliência reativa — adotaram ações de curto prazo, como ajustes operacionais e cortes de capacidade, que favoreceram a sobrevivência no momento crítico, mas comprometeram processos de adaptação estratégica e desempenho no médio prazo. Assim, o Artigo 3 confirma e aprofunda os caminhos identificados no modelo quantitativo, evidenciando que a IMN gera resultados superiores quando associada a processos de resiliência ancorados em antecipação e adaptação, ao passo que trajetórias baseadas apenas em enfrentamento e recuperação tendem a produzir efeitos limitados sobre o desempenho organizacional.

Em termos de integração entre os estudos, os resultados do Estudo 2 evidenciam, pela PLS-SEM, que a inovação do modelo de negócio se relaciona à resiliência organizacional e, por essa via, ao desempenho. Contudo, em ambientes de crise, essa relação não se limita a um sentido único: a própria experiência de crise, o modo de enfrentamento e os aprendizados acumulados tendem a retroalimentar decisões de reconfiguração do modelo de negócio. Por essa razão, o Estudo 3 aprofunda a compreensão desse caráter interativo, no qual examina como práticas e capacidades resilientes — especialmente nas dimensões de antecipação, enfrentamento, recuperação e adaptação — abrem caminhos para mudanças nos mecanismos de criação, entrega e captura de valor. Assim, o estudo qualitativo complementa os achados do modelo estrutural ao explicar por que a resiliência proativa se mostra mais eficaz para sustentar desempenho e em que condições respostas predominantemente reativas podem não se converter em ganhos no médio e longo prazo.

Dessa forma, os três estudos convergem ao demonstrar que a construção da resiliência organizacional, associada à capacidade de inovar o modelo de negócio, constituem uma estratégia essencial para empresas que buscam não apenas sobreviver, mas prosperar em cenários adversos e altamente dinâmicos.

5.1 Contribuições Teóricas

Do ponto de vista teórico, esta tese avança ao integrar os campos de estudo da resiliência organizacional, da inovação do modelo de negócio e do desempenho organizacional, estabelecendo conexões que ainda eram pouco exploradas na literatura. A principal contribuição reside na demonstração empírica de que a IMN não é apenas um mecanismo de adaptação, mas um fator antecedente e catalisador da resiliência organizacional. Isso foi demonstrado de modo mais direto no estudo 2. Este achado amplia a compreensão do papel estratégico da IMN, sobretudo em setores tradicionais, como o têxtil, que historicamente são mais avessos a mudanças estruturais. Isso indica que o setor pode não ser uma variável determinante para compreender a IMN, já que ela pode ocorrer tanto em setores maduros, como o têxtil, quanto em setores mais dinâmicos.

Estudos como o de Toufaily e Zalan (2023), ao analisar a digitalização e a transformação de modelos de negócio em empresas de tecnologia, e o de Alkier et al. (2023), que investigaram a rápida inovação em modelos de negócio no setor hoteleiro em resposta a crises, evidenciam que a IMN transcende a natureza do setor, sendo antes uma resposta estratégica a pressões externas e internas. Isso indica que o setor pode não ser uma variável relevante para se entender a IMN, já que ela pode estar presente tanto nesse tipo de setor que foi estudado, como em setor mais dinâmicos como (Kostov, 2023; Adewumi et al., 2024).

Além disso, a diferenciação entre resiliência proativa e reativa, e seus respectivos efeitos sobre o desempenho, oferece uma lente analítica para futuros estudos. A confirmação de que a resiliência proativa potencializa o desempenho, enquanto a reativa, isoladamente, pode gerar efeitos limitados ou até negativos, contribui para o refinamento dos modelos teóricos na área de gestão estratégica. Essa é outra contribuição teórica.

Além disso, a diferenciação entre resiliência proativa e reativa, e seus respectivos efeitos sobre o desempenho, oferece uma lente analítica relevante para futuros estudos. A pesquisa evidencia que a resiliência proativa, quando articulada à inovação do modelo de negócio (IMN), potencializa o desempenho organizacional ao permitir que as empresas antecipem mudanças, explorem novas oportunidades e reconfigurem seus recursos de forma estratégica. Por outro lado, a resiliência reativa, ainda que necessária em momentos de crise, quando desvinculada da IMN pode gerar efeitos limitados ou até negativos, restringindo a capacidade de transformação organizacional.

O estudo qualitativo contribui ao aprofundar essa compreensão, mostrando, a partir da experiência da indústria têxtil durante a pandemia da COVID-19, como as empresas traduziram a resiliência em práticas concretas de adaptação de processos, ampliação de canais de vendas e ajustes na estrutura de custos. Essa análise empírica reforça a importância de compreender a resiliência não apenas como conceito abstrato, mas como dinâmica vivida pelas organizações em contextos de alta turbulência.

Ademais, esta pesquisa enriquece a literatura ao propor um modelo teórico integrativo, que conecta inovação, resiliência e desempenho, oferecendo uma base conceitual sólida para novas investigações no campo da estratégia, da gestão da inovação e da sustentabilidade organizacional. Além disso, a tese contribui metodologicamente ao articular diferentes abordagens — análise bibliométrica, survey com modelagem de equações estruturais e estudo de caso qualitativo — de forma complementar. Essa triangulação de métodos possibilita uma compreensão mais ampla e multifacetada do fenômeno, ao mesmo tempo em que fortalece a validade e a aplicabilidade dos achados.

5.2 Contribuições Gerenciais

No campo gerencial, os resultados desta tese oferecem orientações para gestores, consultores e formuladores de políticas públicas. Primeiramente, evidencia-se que a IMN não deve ser tratada como um evento pontual ou restrito a momentos de crise, mas como um processo contínuo, capaz de fortalecer a resiliência organizacional de forma estrutural e proativa. Empresas que adotam modelos de negócio flexíveis, adaptáveis e centrados na geração de valor sustentável conseguem responder melhor às adversidades e, sobretudo, capturar oportunidades em contextos de alta volatilidade.

A diferenciação entre resiliência proativa e reativa fornece aos gestores um guia para avaliar suas próprias estratégias. A aposta em ações de antecipação, diversificação de canais, digitalização, desenvolvimento de novos produtos, redesenho de processos e fortalecimento da cultura organizacional se mostrou determinante para que as empresas enfrentassem não apenas a crise da pandemia, mas também desafios futuros. Assim, a resiliência proativa pode se consolidar como uma estratégia organizacional, a qual é viabilizada por meio da inovação do modelo de negócio (IMN).

Além disso, os achados reforçam a importância de programas de desenvolvimento gerencial voltados para a construção de capacidades dinâmicas, que envolvem desde a aprendizagem organizacional até a gestão da mudança e da inovação. Também oferecem

subsídios para políticas públicas que visem fortalecer cadeias produtivas locais, especialmente em setores com elevado grau de tradição, como é o caso da indústria têxtil catarinense.

Conclui-se que a construção da resiliência organizacional, ancorada em processos de inovação do modelo de negócio, constitui uma estratégia indispensável para organizações que operam em ambientes caracterizados por alta volatilidade, incerteza e complexidade. A capacidade de antecipar mudanças, reconfigurar processos e capturar valor de forma sustentável diferencia as organizações que prosperam daquelas que sucumbem às adversidades. Do ponto de vista gerencial e político, os resultados evidenciam que a resiliência deve ser concebida como um processo contínuo, e não apenas como resposta a crises.

Assim, esta tese deixa como legado acadêmico e prático a convicção de que inovação e resiliência são indissociáveis na gestão contemporânea. Mais do que sobreviver às crises, organizações resilientes e inovadoras emergem fortalecidas, prontas para enfrentar os desafios do presente e construir as oportunidades do futuro.

5.3 Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

Assim como toda pesquisa, esta tese possui limitações que precisam ser reconhecidas. A primeira delas refere-se ao recorte setorial e geográfico, restrito à indústria têxtil e de confecções do estado de Santa Catarina. Embora esse setor seja relevante e representativo, os resultados não podem ser automaticamente generalizados para outros setores ou regiões sem cautela, o que configura uma delimitação do estudo. A segunda delimitação refere-se à abrangência da coleta. No estudo qualitativo, os dados foram obtidos a partir de um grupo específico de empresas, o que restringe a generalização dos achados.

No que se refere às limitações, esta tese não conseguiu explicar em profundidade os mecanismos internos que conectam a inovação do modelo de negócio à resiliência e ao desempenho organizacional, especialmente em termos de processos dinâmicos de transformação ao longo do tempo. Além disso, os modelos testados consideraram relações lineares e diretas entre os construtos. Outras abordagens — como modelos de mediação múltipla, moderação ou análise de redes — poderiam revelar dinâmicas relacionais mais complexas, que escapam ao escopo desta investigação.

Diante das limitações e dos achados, diversas oportunidades se abrem para a continuidade das investigações. Sugere-se que futuros estudos ampliem a análise para outros setores industriais, bem como para serviços, a fim de verificar se os efeitos identificados se mantêm em contextos distintos. Pesquisas longitudinais também são recomendadas, pois

permitiriam observar como as relações entre IMN, resiliência e desempenho evoluem ao longo do tempo, especialmente em ciclos de crise e recuperação.

Outra frente promissora envolve a incorporação de variáveis contextuais, como cultura organizacional, maturidade digital, capacidade de internacionalização, orientação para sustentabilidade ou integração com cadeias globais. Estudos que explorem a interação entre capacidades dinâmicas, transformação digital, controle gerencial e resiliência organizacional também podem enriquecer significativamente o debate.

Por fim, sugere-se o desenvolvimento de métricas mais robustas para mensuração da resiliência organizacional, especialmente na distinção entre resiliência proativa e reativa, bem como suas interações com elementos intangíveis, como liderança, cultura de inovação e aprendizagem organizacional.

REFERÊNCIAS

- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427–442. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>
- Adewumi, O. M., Echebiri, C., & Alola, A. A. (2024). Circular business activities and economic performance optimization in EU countries: towards consumption footprint management. *Cogent Economics & Finance*, 12(1), 2394491. <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2394491>
- af Wåhlberg, A. E., & Poom, L. (2015). An Empirical Test of Nonresponse Bias in Internet Surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336–347.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503–507. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001>
- Agwu, U. J., & Bessant, J. (2021). Modelos de negócios sustentáveis: uma revisão sistemática de abordagens e desafios na manufatura. *Revista De Administração Contemporânea*, 25, e200202. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200202.en>
- Aidoo, S. O., Agyapong, A., Acquah, M., & Akomea, S. Y. (2021). The performance implications of strategic responses of SMEs to the covid-19 pandemic: Evidence from an African economy. *Africa Journal of Management*, 7(1), 74-103. <https://doi.org/10.1080/23322373.2021.1878810>
- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918–6937. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>
- Akgün, A. E., Keskin, H., Aksoy, Z., Samil Fidan, S., & Yigital, S. (2022). The mediating role of organizational learning capability and resilience in the error management culture-service innovation link and the contingent effect of error frequency. *The Service Industries Journal*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2062328>
- Akgün, A. E., Keskin, H., Aksoy, Z., Samil Fidan, S., & Yigital, S. (2023). The mediating role of organizational learning capability and resilience in the error management culture-service innovation link and the contingent effect of error frequency. *The Service Industries Journal*, 43(7-8), 525-554. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2062328>

- Ali-Latifi, M., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation*, 107, 102274. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274>
- Alkier, R., Milojica, V., & Roblek, V. (2023). Role of Hotel Management Crisis in COVID-19 and Post-COVID-19 Period: A Case Study of Opatija Riviera Micro-Region in Croatia. *Organizacija*, 56(4), 324–341. <https://doi.org/10.2478/orga-2023-0022>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Ammar, O., & Chereau, P. (2018). Business model innovation from the strategic posture perspective: An exploration in manufacturing SMEs. *European Business Review*, 30(1), 38–65. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2016-0119>
- Ancillai, C., Sabatini, A., Gatti, M., & Perna, A. (2023). Digital technology and business model innovation: A systematic literature review and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 188(122307), 122307. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122307>
- Annarelli, A., Battistella, C., & Nonino, F. (2020). A framework to evaluate the effects of organizational resilience on service quality. *Sustainability*, 12(3), 958. <https://doi.org/10.3390/su12030958>
- Anwar, A., Coviello, N., & Rouziou, M. (2023). Weathering a crisis: A multi-level analysis of resilience in young ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(3), 864–892. <https://doi.org/10.1177/10422587211046545>
- Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*, 55(2), 271–293. <https://doi.org/10.1108/md-05-2016-0355>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2021). Knowledge complexity and firm performance: evidence from the European SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 25(4), 693–713. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0178>
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419–426. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>

- Banco Mundial. (2021). *Relatório sobre desenvolvimento mundial 2021: Dados para melhores vidas*. Washington, DC: Banco Mundial. <https://www.worldbank.org/pt/publication/wdr2021>
- Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. 3. reimp. Lisboa: Edições, 70, 281-289.
- Barros, A. C. D. S., Hoffmann, V. E., Viana, L. F. C., & Silva, M. S. D. (2023). Competências no setor público: Panorama da produção científica (inter) nacional. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 28, e89044. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v28.89044>
- Bartuseviciene, I., Butkus, M., & Schiuma, G. (2022). Modelling organizational resilience structure: insights to assess resilience integrating bounce-back and bounce-forward. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/ejim-04-2022-0180>.
- Bashir, M., Alfalih, A., & Pradhan, S. (2023). Managerial ties, business model innovation & SME performance: Moderating role of environmental turbulence. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100329. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100329>
- Bedford, D. S. (2015). Exploring business model innovation in manufacturing SMEs. *Journal of Business Models*, 3(2), 27–40. <https://doi.org/10.1111/caim.12474>
- Bellos, I., Ferguson, M., & Toktay, L. B. (2017). The Car Sharing Economy: Interaction of Business Model Choice and Product Line Design. *Manufacturing & Service Operations Management*, 19(2), 185–201. <https://doi.org/10.1287/msom.2016.0605>
- Berger-Douce, S. (2021). Dynamic capability of resilience and CSR, the winning alchemy against the COVID-19? *Revue Internationale Pme*, 34(2), 100–120. <https://doi.org/10.7202/1079190ar>
- Beuren, I. M., dos Santos, V., & Theiss, V. (2022). Organizational resilience, job satisfaction, and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2262–2279. <https://doi.org/10.1108/ijppm-03-2021-0158>
- Beverland, M., & Lindgreen, A. (2010). What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published in *Industrial Marketing Management*, 1971–2006. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 56-63. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.005>
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review, and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>

- Bisbe, J., Batista-Foguet, J. M., & Chenhall, R. (2007). Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 789-820.
- Björkdahl, J. (2020). Strategies for digitalization in manufacturing firms. *California management review*, 62(4), 17-36. <https://doi.org/10.1177/0008125620920349>
- Bocchini, P., Frangopol, D. M., Ummenhofer, T., & Zinke, T. (2014). Resilience and sustainability of civil infrastructure: Toward a unified approach. *Journal of Infrastructure Systems*, 20(2), 04014004. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)IS.1943-555X.0000177](https://doi.org/10.1061/(ASCE)IS.1943-555X.0000177)
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279–305. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01030.x>
- Boh, W., Constantinides, P., Padmanabhan, B., & Viswanathan, S. (2023). Building digital resilience against major shocks. *Mis Quarterly*, 47(1), 343-360.
- Böttcher, T. P., & Weking, J. (2020). *Identifying Antecedents and Outcomes of Digital Business Model Innovation*. In ECIS.
- Branicki, L., Steyer, V., & Sullivan-Taylor, B. (2019). Why resilience managers aren't resilient, and what human resource management can do about it. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1261-1286. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244104>
- Brasil. (2006). *Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm
- Buliga, O., Scheiner, C. W., & Voigt, K. I. (2016). Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework. *Journal of Business Economics*, 86, 647-670. <https://doi.org/10.1007/s11573-015-0796-y>
- Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building organizational resilience: Four configurations. *IEEE transactions on engineering management*, 65(3), 351-362. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2796181>
- Cai, Y., Rowley, C., & Xu, M. (2023). Workplaces during the COVID-19 pandemic and beyond: insights from strategic human resource management in Mainland China. *Asia Pacific Business Review*, 29(4), 1170–1191. <https://doi.org/10.1080/13602381.2022.2127971>
- Carayannis, E., Sindakis, S., & Biginas, K. (2014). Entrepreneurial Education, Intelligence and Competitiveness Enabled by Higher Order Technological Learning (hotl) and Strategic Knowledge Serendipity and Arbitrage (skarse). In *EDULEARN14 Proceedings* (Pp.

3766-3773). IATED.

- Carmeli, A., & Markman, G. D. (2011). Capture, governance, and resilience: Strategy implications from the history of Rome. *Strategic Management Journal*, 32(3), 322-341. <https://doi.org/10.1002/smj.880>
- Casalino, N., Dumay, J., & Prat, D. (2019). The development of business model research: A bibliometric analysis. *European Management Journal*, 37(3), 384–398. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.07.005>
- Castro, C. M. A prática da pesquisa. Rio de Janeiro: McGraw Hill, 1977. p.156.
- Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, organizations, and society*, 34(2), 151-169. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.07.003>
- Chenhall, R. H., Kallunki, J. P., & Silvola, H. (2011). Exploring the relationships between strategy, innovation, and management control systems: the roles of social networking, organic innovative culture, and formal controls. *Journal of management accounting research*, 23(1), 99-128. <https://doi.org/10.2308/jmar-10069>
- Chesbrough, H. W. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chiu, H. J. C. Coevolution of Market De-Globalization and Political Paradigm Shift. In *Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2018)* (pp. 128-142). Vysoká škola ekonomická v Praze. <https://imes.vse.cz/wp-content/uploads/2018/09/IMECS-2016-Book-of-abstracts.pdf>
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&d Management*, 47(3), 385-403. <https://doi.org/10.1111/radm.12186>
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*, 68(3), 767-784. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2021). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 130, 682–692. <http://dx.doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>

- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Coombs, W. T. (1999). *On Going Crisis Communication; Planning Managing and Responding*. Sage Pub.
- Cosentino, A., & Paoloni, P. (2021). Women's Skills and Aptitudes as Drivers of Organizational Resilience: An Italian Case Study. *Administrative Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/admsci11040129>
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- De Reuver, M., Bouwman, H., & Haaker, T. (2013). Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model. *International journal of innovation management*, 17(01), 1340006. <https://doi.org/10.1142/s1363919613400069>
- Denicolai, S., Ramirez, M., & Tidd, J. (2014). Creating and capturing value from external knowledge: the moderating role of knowledge intensity. *R&D Management*, 44(3), 248-264
- Deverell, A., Lassen, A.H. (2006). The challenge of Managing Knowledge in Innovative Organizations: Internal Versus External Knowledge Acquisition. In: Donnellan, B., Larsen, T.J., Levine, L., DeGross, J.I. (eds) *The Transfer and Diffusion of Information Technology for Organizational Resilience*. TDIT 2006. IFIP International Federation for Information Processing, vol 206. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/0-387-34410-1_11
- Do, H., Nguyen, T., & Lee, K. (2021). Business model innovation and resilience during crisis: A comparative study across industries. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 15(2), 102–118.
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of business research*, 141, 808-821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>
- Donnellan, B., Tor Larsen, Levine, L., Degross, J., & Springerlink (Online Service. (2006). *The Transfer and Diffusion of Information Technology for Organizational Resilience: IFIP TC8 WG 8.6 International Working Conference, June 7-10, 2006, Galway, Ireland*. Springer Us.

- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Duchek, S. (2018). Entrepreneurial resilience: a biographical analysis of successful entrepreneurs. *International Entrepreneurship And Management Journal*, 14(2), 429–455. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0467-2>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Dzhengiz, T., & Patala, S. (2024). The role of cross-sector partnerships in the dynamics between places and innovation ecosystems. *R&D Management*, 54(2), 370–397. <https://doi.org/10.1111/radm.12589>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532–550.
- Eriksson, P., Svensson, J., & Witell, L. (2022). Business model innovation: An integrative framework and future research agenda. *Journal of Business Research*, 139, 1080–1091. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.027>
- Eriksson, T., Heikkilä, M., & Nummela, N. (2022). Business model innovation for resilient international growth. *Small Enterprise Research*, 29(3), 205–226. <https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2092890>
- Fehr, J. A., & Bove, L. L. (2022). shaping resilient service ecosystems in times of crises—a trans-Tasman perspective. *Journal of Services Marketing*, 36(4), 489–498.
- Flick, U., Von Kardorff, E., & Steinke, I. (2004). What is qualitative research? An introduction to the field. *A companion to qualitative research*, 1–11.
- Floetgen, R. J., Strauss, J., Weking, J., Hein, A., Urmetzer, F., Böhm, M., & Krcmar, H. (2021). Introducing platform ecosystem resilience: leveraging mobility platforms and their ecosystems for the new normal during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 30(3), 304–321. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1884009>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>

- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long range planning*, 51(1), 9-21. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>
- Fraccascia, L., Ceccarelli, G., & Dangelico, R. M. (2023). Green products from industrial symbiosis: Are consumers ready for them?. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122395. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122395>
- Frare, A. B., Leite, F. K., Cruz, A. P. C. da, & D'Avila, L. C. (2023). Mecanismos de controle gerencial, imprevisibilidade ambiental e resiliência organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 34, e1677. <https://doi.org/10.1590/1808-057x20221677.pt>
- Fundo Monetário Internacional. (2022). *Relatório anual 2022: Crise após crise* (versão em português). <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2022/downloads/imf-annual-report-2022-portuguese.pdf>
- Galbraith, J. K. (1973). Power and the useful economist. *American Economic Review*, 63(1), 1-11.
- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77, 102777. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
- Gichuhi, J. M. (2021). Shared Leadership and Organizational Resilience: A Systematic Literature Review. *International Journal Of Organizational Leadership*, 10(SI), 67–88. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60536>
- Giones, F., Brem, A., Pollack, J. M., Michaelis, T. L., Klyver, K., & Brinckmann, J. (2020). Revising entrepreneurial action in response to exogenous shocks: Considering the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00186. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00186>
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of applied behavioral science*, 42(3), 300-329. <https://doi.org/10.1177/0021886306286466>
- Glaser, B. G. (2006). The roots of grounded theory. *Grounded Theory Review*, 5(02/03), 1-10.
- Gonibeed, A., Kah, S., & Wanjiru, R. (2023). How small organisations develop sustainability-oriented strategies: evidence from northwest Himalayas. *International Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(6), 1269–1289. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2022-0716>

- Granig, P., & Hilgarter, K. (2020). Organisational resilience: a qualitative study about how organisations handle trends and their effects on business models from experts' views. *International Journal of Innovation Science*, 12(5), 525–544. <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2020-0086>
- Grego, M., Magnani, G., & Denicolai, S. (2024). Transform to adapt or resilient by design? How organizations can foster resilience through business model transformation. *Journal of business research*, 171, 114359. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114359>
- Guo, H., Tang, J., Su, Z., & Katz, J. A. (2017). Opportunity recognition and SME performance: The mediating effect of business model innovation. *R&d Management*, 47(3), 431–442. <https://doi.org/10.1111/radm.12219>
- Hair Junior, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005a). Análise multivariada de dados
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52+.
- Heikkilä, J., Bouwman, H., Heikkilä, M., Solaimani, S., & Janssen, W. (2018). Business model metrics: An open repository. *Information Systems and e-Business Management*, 16(3), 627–648. <http://dx.doi.org/10.1007/s10257-015-0286-3>
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations, and society*, 31(6), 529–558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research?. *International journal of management reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hoffmann, V. E., Belussi, F., Martínez-Fernández, M. T., & Reyes Jr, E. (2017). United we stand, divided we fall? Clustered firms' relationships after the 2008

- crisis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(7-8), 735-758. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1343869>
- Hoffmann, V. E., Belussi, F., Molina-Morales, F. X., & Vieira Pires, D. (2023). Clusters under pressure: the impact of a crisis in Italian industrial districts. *Entrepreneurship & Regional Development*, 35(3-4), 424-443. <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2169358>
- Holland, C., McCarthy, A., Ferri, P., & Shapira, P. (2024). Innovation intermediaries at the convergence of digital technologies, sustainability, and governance: A case study of AI-enabled engineering biology. *Technovation*, 129, 102875. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102875>
- Hollands, L., Haensse, L., & Lin-Hi, N. (2023). The How and Why of organizational resilience: A mixed-methods study on facilitators and consequences of organizational resilience throughout a crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 00218863231165785. <https://doi.org/10.1177/00218863231165785>
- Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Hryckiewicz, A., & Kozłowski, Ł. (2017). Banking business models and the nature of financial crisis. *Journal of International Money and Finance*, 71, 1-24. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2016.10.008>
- Huang, A., & Farboudi Jahromi, M. (2021). Resilience building in service firms during and post COVID-19. *Service Industries Journal*, 41(1–2), 138–167. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1862092>
- Hvass, K. K., & Pedersen, E. R. G. (2019). Toward circular economy of fashion Experiences from a brand's product take-back initiative. *Journal Of Fashion Marketing And Management*, 23(3, SI), 345–365. <https://doi.org/10.1108/JFMM-04-2018-0059>
- Ibarra, D., Bigdeli, A. Z., Igartua, J. I., & Ganzarain, J. (2020). Business Model Innovation in Established SMEs: A Configurational Approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 76. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030076>
- Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. (2022). Does ambidexterity consistency benefit small and medium-sized enterprises' resilience?. *Journal of Small Business Management*, 60(5), 1122-1165. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.2014508>
- Ishak, A. W., & Williams, E. A. (2018). A dynamic model of organizational resilience: adaptive and anchored approaches. *Corporate Communications*, 23(2, SI), 180–196.

<https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2017-0037>

- Jalal, S. K. (2019). Co-authorship and co-occurrences analysis using Bibliometrix R-package: A case study of India and Bangladesh. *Annals of Library and Information Studies (ALIS)*, 66(2), 57–64. <https://doi.org/10.56042/alis.v66i2.22404>
- Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, G., & Chowdhury, M. M. H. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48, 101614. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101614>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50–59. <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>
- Kadenic, M. D., & Tambo, T. (2023). Resilience of operating models: exploring the potential of agile project management as enabler. *International Journal Of Managing Projects In Business*, 16(3), 521–542. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2022-0122>
- Kallás, D. (2012). Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo. *Revista de Administração de Empresas*, 52(6), 704–705. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902012000600011>
- Kansheba, J. M., & Marobhe, M. I. (2025). Weathering the unforeseen: The interplay of resilience and innovation in start-up performance amidst crisis. *Journal of African Business*, 26(1), 225–242. <https://doi.org/10.1080/15228916.2024.2361501>
- Karimi, J., & Walter, Z. (2016). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 33(1), 39–81. <http://dx.doi.org/10.1080/07421222.2015.1029380>
- Kaur, R. (2022). Crisis futures: COVID-19 and the speculative turning point of history. *Global discourse*, 12(3-4), 641-658. <https://doi.org/10.1332/204378921X16377682724614>
- Khurshid, H., & Snell, R. S. (2022). Examining distinctions and relationships between Creating Shared Value (CSV) and Corporate Social Responsibility (CSR) in Eight Asia-based Firms. *Asian Journal Of Business Ethics*, 11(2), 327–357. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00153-2>
- Klein, V. B., & Todesco, J. L. (2021). COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. *Knowledge and process management*, 28(2), 117-133. <https://doi.org/10.1002/kpm.1660>
- Kogler, D. F., Whittle, A., Kim, K., & Lengyel, B. (2023). Understanding regional branching: Knowledge diversification via inventor and firm collaboration networks. *Economic Geography*, 99(5), 471-498. <https://doi.org/10.1080/00130095.2023.2242551>

- Kostov, I. (2023). Business Model Innovation as a path to overcoming entrepreneurial challenges. In *Strategii și politici de management în economia contemporană* (pp. 329-336). <https://doi.org/10.53486/icspm2023.48>
- Kotarba, M. (2018). Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*, 10(1), 123–142. <http://dx.doi.org/10.2478/fman-2018-0011>
- Kraus, S., Kanbach, D. K., Krysta, P. M., Steinhoff, M. M., & Tomini, N. (2022). Facebook and the creation of the metaverse: radical business model innovation or incremental transformation?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(9), 52-77. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2021-0984>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Kuntz, J. R. C., Naswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient Employees in Resilient Organizations: Flourishing Beyond Adversity. *Industrial And Organizational Psychology-Perspectives On Science And Practice*, 9(2), 456–462. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>
- Kunz, J., & Sonnenholzner, L. (2023). Managerial overconfidence: promoter of or obstacle to organizational resilience?. *Review of Managerial Science*, 17(1), 67-128. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00530-y>
- Larsson, M., Milestad, R., Hahn, T., & von Oelreich, J. (2016). The Resilience of a Sustainability Entrepreneur in the Swedish Food System. *Sustainability*, 8(6). <https://doi.org/10.3390/su8060550>
- Latifi, S., & Bouwman, H. (2018). Business model innovation and performance: The role of ambidexterity and dynamic capabilities. *International Journal of Innovation Management*, 22(3), 1–32. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-170-4.5>
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of management*, 31(5), 738-757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

- Li, B., Zhong, Y., Zhang, T., & Hua, N. (2021). Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 44-53. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.024>
- Li, H., Zahra, S. A., & Wu, L. (2024). Entrepreneurial resilience in the face of global crises: Strategic improvisation and dynamic capabilities. *Journal of Business Venturing*, 39(1), 106329. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106329>
- Lin, K. H. E., Lee, H. C., & Lin, T. H. (2017). How does resilience matter? An empirical verification of the relationships between resilience and vulnerability. *Natural Hazards*, 88, 1229-1250. <https://doi.org/10.1007/s11069-017-2916-1>
- Linder, J. C., & Cantrell, S. (2001). Five business-model myths that hold companies back. *Strategy & Leadership*, 29(6), 13-18. <https://doi.org/10.1108/10878570110411330>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International journal of management reviews*, 19(1), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., & Winn, M. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business strategy and the Environment*, 21(1), 17-32. <https://doi.org/10.1002/bse.708>
- Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of retailing*, 88(4), 542-555. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.08.001>
- Mallak, L. A. (1999). Toward a theory of organizational resilience. *PICMET '99: Portland International Conference on Management of Engineering and Technology. Proceedings Vol-I: Book of Summaries (IEEE Cat. No.99CH36310)*, 1, 223 vol.1. <https://doi.org/10.1109/PICMET.1999.808142>
- Marcazzan, E., Campagnolo, D., & Gianecchini, M. (2022). Reaction or anticipation? Resilience in small- and medium-sized enterprises. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 29(5), 764-788. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2021-0271>

- Margherita, A., & Heikkilä, M. (2021). Business continuity in the COVID-19 emergency: A framework of actions undertaken by world-leading companies. *Business horizons*, 64(5), 683-695. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.020>
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2017). Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International Journal Of Project Management*, 35(6), 1084–1102. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.04.004>
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal Of Business Research*, 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- Mattos Nascimento, D. L., Alencastro, V., Goncalves Quelhas, O. L., Gusmao Caiado, R. G., Garza-Reyes, J. A., Lona, L. R., & Tortorella, G. (2019). Exploring Industry 4.0 technologies to enable circular economy practices in a manufacturing context A business model proposal. *Journal Of Manufacturing Technology Management*, 30(3, SI), 607–627. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2018-0071>
- Melián-Alzola, H., Díaz-Díaz, N. L., & Cortés-Robayo, C. (2020). Business model innovation: A systematic review. *Management Decision*, 58(5), 864–885. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0815>
- Menter, M. (2022). Business model innovation in times of crisis: Navigating the pandemic and beyond. *Journal of Strategy and Management*, 15(3), 453–471. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0250>
- Menter, M., Höller, J. A., & Kuckertz, A. (2023). Business model innovation in established SMEs: A configuration approach. *Journal of Business Research*, 157, 113556. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113556>
- Methlie, L. B., & Pedersen, P. E. (2008). Strategy and business model innovation. *Journal of Business Models*, 1(1), 69–79.
- Meyer, A.D. (1982) Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515–537. <https://doi.org/10.2307/2392528>
- Milnitz, D., & Luna, M. M. M. (2017). Caracterização da indústria têxtil e de confecções do estado de Santa Catarina: Principais elos, parceiros e produtos comercializados. *Revista da UNIFEPE*, 1(22), 166-182.

- Miranda Junior, N. D. S., Hoffmann, V. E., & Filgueiras, R. C. (2023). How does a region react to different types of shocks? The case of a Brazilian T&C industrial region. *Innovation & Management Review*, 20(2), 103-118. <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2021-0214>
- Mithani, M. A. (2020). Adaptation in the face of the new normal. *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 508-530. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0054>
- Mitroff, I. I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster*. AMACOM.
- Monciardini, D., Rocca, L., & Veneziani, M. (2024). Virtuous circles: Transformative impact and challenges of the social and solidarity circular economy. *Business Strategy And The Environment*, 33(2), 642–660. <https://doi.org/10.1002/bse.3505>
- Mubarik, M. S., Bontis, N., Mubarik, M., & Mahmood, T. (2022). Intellectual capital and supply chain resilience. *Journal of intellectual capital*, 23(3), 713–738. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2020-0206>
- Mueller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K.-I. (2018). Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technological Forecasting And Social Change*, 132, 2–17. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.019>
- Mueller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K.-I. (2021). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models-A comparison between SMEs and large enterprises. *European Management Journal*, 39(3), 333–343. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.002>
- Munoz, A., Billsberry, J., & Ambrosini, V. (2022). Resilience, robustness, and antifragility: Towards an appreciation of distinct organizational responses to adversity. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 181–187. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12289>
- Nair, A. J., Manohar, S., & Mittal, A. (2024). Reconfiguration and transformation for resilience: building service organizations towards sustainability. *Journal of Services Marketing*, 38(4), 404-425. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2023-0144>
- Nakata, C., Im, S., & Kim, S. (2008). Entry timing and new product survival: An empirical study of the US motion picture industry. *International Journal of Research in Marketing*, 25(3), 179–187. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2008.03.001>
- Nakata, C., Zhu, Z., & Kraimer, M. L. (2008). The complex contribution of information technology capability to business performance. *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 485-506. <http://www.jstor.org/stable/40604625>
- Nascimento, L. D. S., & Steinbruch, F. K. (2019). The interviews were transcribed, but how? Reflections on management research. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 413-429.

<https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0092>

Neuendorf KA. The content analysis guidebook. sage; 2017.

Neumann, K., van Erp, T., Steinhofel, E., Sieckmann, F., & Kohl, H. (2021). Patterns for Resilient Value Creation: Perspective of the German Electrical Industry during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(11). <https://doi.org/10.3390/su13116090>

Niemimaa, M., Järveläinen, J., Heikkilä, M., & Heikkilä, J. (2019). Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. *International Journal of Information Management*, 49, 208-216. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.010>

Nugroho, A., & Lutfiyah, K. (2024). The effect of financial culture, risk management, organizational innovation on organizational performance in private higher education: Organizational resilience as mediating variable. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 7(1), 91-110. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v7i1.1236>

Odeh, R. B. S. M., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 72(2), 440–468. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093>

Oliver, D. G., Serovich, J. M., & Mason, T. L. (2005). Constraints and opportunities with interview transcription: Towards reflection in qualitative research. *Social forces*, 84(2), 1273-1289. <https://doi.org/10.1353/sof.2006.0023>

Oskam, I., Bossink, B., & de Man, A.-P. (2021). Valuing Value in Innovation Ecosystems: How Cross-Sector Actors Overcome Tensions in Collaborative Sustainable Business Model Development. *Business & Society*, 60(5, SI), 1059–1091. <https://doi.org/10.1177/0007650320907145>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Pal, R., & Gander, J. (2018). Modelling environmental value: An examination of sustainable business models within the fashion industry. *Journal of Cleaner Production*, 184, 251–263. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.001>

Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises-an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147(B, SI), 410–428. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>

- Papagiannidis, S., Pantano, E., See-To, E. W., & Dennis, C. (2020). Business model innovation through digital transformation: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 117, 206–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.050>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62–78. <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>
- Prideaux , B. , Laws , E. and Faulkner , B. 2003 . Events in Indonesia: exploring the limits to formal tourism trends forecasting methods in complex crisis situations . *Tourism Management* , 24 (4) : 475 – 487 . [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00115-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00115-2)
- Priem, R. L., Wenzel, M., & Koch, J. (2018). Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage. *Long range planning*, 51(1), 22-31. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.007>
- Purnomo, B. R., Adiguna, R., Widodo, W., Suyatna, H., & Nusantara, B. P. (2021). Entrepreneurial resilience during the Covid-19 pandemic: navigating survival, continuity and growth. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 497-524
- Rahi, K., Bourgault, M., & Preece, C. (2021). Risk and vulnerability management, project agility, and resilience: a comparative analysis. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 9(4), 5-21. <https://doi.org/10.12821/ijispm090401>
- Rashideh, W. (2020). Blockchain technology framework: Current and future perspectives for the tourism industry. *Tourism Management*, 80, 104125. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104125>
- Renaux, M. L. (2010). *Colonização e Indústria no Vale do Itajaí - o modelo catarinense de desenvolvimento* (2. ed.). Florianópolis: Instituto Carl Hoepcke.
- Ricciardi, F., Rossignoli, C., & Campedelli, B. (2015). The emerging Optional Capital View: understanding how the co-mobilization of knowledge capital, social capital and institutional capital creates value. In J. C.
- Ringle, C.M., Wende, S. and Becker, J.M. (2015) SmartPLS 3. SmartPLS GmbH, Boenningstedt. <http://www.smartpls.com>
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, 88, 214–224.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>

- Rodrigues-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2019). From potential advantage to real performance: An empirical analysis of how information technology can improve organizational performance through capabilities. *Journal of Business Research*, 101, 579–591. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.068>
- Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., & López-Cabral, Á. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 442–459. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.5>
- Rodríguez-Soler, R., Uribe-Toril, J., & Valenciano, J. D. P. (2020). Worldwide trends in the scientific production on rural depopulation, a bibliometric analysis using Bibliometrix R-tool. *Land Use Policy*, 97, 104787. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.104787>
- Rubinstein, S., Martin-Rios, C., Erhardt, N., Gittell, J. H., & George, V. P. (2016). Organizational responses to uncertainty in the airline industry: Changes in patterns of communication networks. *Journal Of Air Transport Management*, 57, 217–227. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.07.021>
- Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long range planning*, 50(5), 567–581. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>
- Sakurai, Y., & Chughtai, S. (2020). Business model innovation and organizational change: A review of the literature. *Management Review Quarterly*, 70(2), 263–293. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00175-3>
- Salamzadeh, A., Mortazavi, S., Hadizadeh, M., & Braga, V. (2023). Examining the effect of business model innovation on crisis management: the mediating role of entrepreneurial capability, resilience, and business performance. *Innovation & Management Review*, 20(2), 132–146. <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2021-0213>
- Salanova, M. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience (¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional). *International Journal of Social Psychology*, 35(3, SI), 670–676. <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1795397>
- Santos, V., Beuren, I. M., Bernd, D. C., & Fey, N. (2022). Use of management controls and product innovation in startups: intervention of knowledge sharing and technological turbulence. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0629>

- Schaffer, N., Hermes, S., Weking, J., Hein, A., & Krcmar, H. (2022). Continuous business model innovation and dynamic capabilities: The case of CEWE. *International Journal of Innovation Management*, 26(06), 2250038. <https://doi.org/10.1142/S1363919622500384>
- Schaffer, N., Perez, P. G., & Weking, J. (2021). How Business Model Innovation fosters Organizational Resilience during COVID-19. *Digital Innovation and Entrepreneurship (Amcis 2021)*.
- Schmidt, V. K., Zen, A. C., Soares, B. F., & Bittencourt, B. A. (2023). Trajectory and cluster resilience elements: The case of the Brazilian wine cluster of the Serra Gaúcha. *Growth and Change*, 54(2), 596-624. <https://doi.org/10.1111/grow.12666>
- Searing, E. A. M., Wiley, K. K., & Young, S. L. (2021). Resiliency tactics during financial crisis: The nonprofit resiliency framework. *Nonprofit Management and Leadership*, 32(2), 179–196. <https://doi.org/10.1002/nml.21478>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (2022). *Revista Cadernos de Inovação: Comércio e Serviços (Setembro 2022)*. SEBRAE.
- Shepherd, D. A. (2020). COVID 19 and entrepreneurship: Time to pivot. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1750-1753. <https://doi.org/10.1111/joms.12633>
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2023). Different response paths to organizational resilience. *Small Business Economics*, 61, 23–58. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00689-4>
- Sincora, L. A., de Oliveira, M. P. V., Zanquetto-Filho, H., & Alvarenga, M. Z. (2023). Developing organizational resilience from business process management maturity. *Innovation & Management Review*, 20(2), 147–161. <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2021-0219>
- Sincora, L. A., de Oliveira, M. P., Zanquetto-Filho, H., & Ladeira, M. B. (2018). Business analytics leveraging resilience in organizational processes. *Rausp Management Journal*, 53(3), 385–403. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2018-002>
- Smith, J. B., Smith, C. G., Kietzmann, J., & Lord Ferguson, S. T. (2022). Understanding micro-level resilience enactment of everyday entrepreneurs under threat. *Journal of Small Business Management*, 60(5), 1202-1245.
- Spender, G. Schiuma, & V. Albino (Eds.), *Ifkad 2015: 10th International Forum On Knowledge Asset Dynamics: Culture, Innovation and Entrepreneurship: Connecting the Knowledge Dots* (pp. 363–374). Ikam-Inst Knowledge Asset Management.
- Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of business Economics*, 86(6), 671-696.

<https://doi.org/10.1007/s11573-015-0794-0>

- Strielkowski, W., Firsova, I., Azarova, S., & Shatskaya, I. (2022). Novel Insights in the leadership in business and economics: A Post-coronavirus update. *Economies*, 10(2), 48. <https://doi.org/10.3390/economies10020048>
- Suarez, F. F., & Montes, J. S. (2020). *Building organizational resilience*. Harvard Business Review, 98(6). <https://hbr.org/2020/11/building-organizational-resilience>
- Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Safety in numbers: why your inter-organisational relationships matter if you want to be resilient in uncertain times. In *Proceeding of the BCM World Conference and Exhibition 2010*. Business Continuity Management.
- Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Eka, T. A., & Dodi, I. W. (2019). Organizational resilience and organizational performance: examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1-7. <https://doi.org/10.4108/eai.6-12-2018.2286329>
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline. *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler.
- Tasic, J., Amir, S., Tan, J., & Khader, M. (2020). A multilevel framework to enhance organizational resilience. *Journal of Risk Research*, 23(6), 713-738. <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy, and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J. (2018b). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy*, 47(8), 1367–1387. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.01.015>
- Temel, S., & Forsman, H. (2022). Growth and innovation during economic shocks: A case study for characterising growing small firms. *Scandinavian Journal of Management*, 38(4), 101220. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101220>
- Terrenghi, N., Schwarz, J., Legner, C., & Eisert, U. (2017). Business model management: current practices, required activities and IT support. In *Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik 2017*.

- Toufaily, E., & Zalan, T. (2023). Ecosystem well-being and resilience: lessons from crisis management in service organizations. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 30(4), 349-370. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2023.2289875>
- Tracy, S. J., & Reutlinger, C. (2020). How is Qualitative Data?: An interrogation and puppet show dream. In *Qualitative Inquiry and the Politics of Resistance* (pp. 55-73). Routledge.
- Trischler, M. F. G., & Li-Ying, J. (2023). Digital business model innovation: toward construct clarity and future research directions. *Review Of Managerial Science*, 17(1), 3–32. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00508-2>
- Unal, E., Urbinati, A., & Chiaroni, D. (2019). Managerial practices for designing circular economy business models: The case of an Italian SME in the office supply industry. *Journal Of Manufacturing Technology Management*, 30(3, SI), 561–589. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2018-0061>
- Unerman, J., Bebbington, J., & O'dwyer, B. (2018). Corporate reporting and accounting for externalities. *Accounting and business research*, 48(5), 497-522. <https://doi.org/10.1080/00014788.2018.1470155>
- Vakilzadeh, K., & Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: A review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>
- Välikangas, L., & Romme, A. G. L. (2013). How to design for strategic resilience: a case study in retailing. *Journal of Organization Design*, 2(2), 44–53. <https://doi.org/10.7146/jod.7360>
- Valor Econômico. (2023, 30 de junho). *Setor busca maior competitividade com polos regionais*. <https://valor.globo.com/publicacoes/especiais/santa-catarina/noticia/2023/06/30/setor-busca-maior-competitividade-com-polos-regionais.ghtml>
- Vargo, J., & Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619–5635. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563902>
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418–3422. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>
- Waehning, N., Bosworth, G., Cabras, I., Shakina, E., & Sohns, F. (2023). Resilient SMEs and entrepreneurs: evidence from the UK craft brewing sector. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 29(3), 665–686.

<https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2021-0496>

- Wachning, N., Bosworth, G., Cabras, I., Shakina, E., & Sohns, F. (2023). Resilient SMEs and entrepreneurs: evidence from the UK craft brewing sector. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 29(3), 665–686. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2021-0496>
- Wählberg, A. E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336–347. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/01973533.2015.1111212>
- Webb, B., & Schlemmer, F. (2006). Resilience as a source of competitive advantage for small information technology companies. In B. Donnellan, T. J. Larsen, L. Levine, & J. I. Degross (Eds.), *Transfer and Diffusion of Information Technology for Organizational Resilience* (Vol. 206, P. 181+). Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-34410-1_12
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2021). Organizational resilience: A critical review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 130, 616–626. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.020>
- Wei, Z., Song, X., & Wang, D. (2017). Manufacturing flexibility, business model design, and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 193, 87–97. <https://doi.org/10.1016/j.iipe.2017.07.004>
- Weking, J., Kuhn, J., Boeck, H., & Krcmar, H. (2020). Business model innovation: Status quo, challenges, and future research directions. *International Journal of Innovation Management*, 24(2), 1–28. <https://doi.org/10.1142/S1363919620500223>
- Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016). Building resilience or providing sustenance: Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2069–2102. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amj.2015.0682>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of management annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Williams, T., & Shepherd, D. A. (2017). Building resilience or providing sustenance: Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 113–130. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0682>
- Wirtz, B. W., Schilke, O., & Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the internet. *Long range*

- planning*, 43(2-3), 272-290. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005>
- Wissman-Weber, N. K., & Levy, D. L. (2018). Climate adaptation in the Anthropocene: Constructing and contesting urban risk regimes. *Organization*, 25(4, SI), 491–516. <https://doi.org/10.1177/1350508418775812>
- World Bank (2024). Relatório anual de 2024: Um Banco Melhor Para Um Mundo Melhor (Portuguese). Washington, D.C.: World Bank Group.
- World Bank. (2023). Relatório anual de 2023. Uma nova era de desenvolvimento. Banco Mundial. (Portuguese). Washington, D.C.: World Bank Group.
- Yildiz-Bunyatov, E., & Gurcaylilar-Yenidogan, T. (2023). Channel integration and retail business performance in the pandemic covid-19: The mediating role of strategic agility. *Journal of Organisational Studies & Innovation*, 10(4). <https://doi.org/10.51659/josi.22.180>
- Yin, R. K. (2009). *How to do better case studies*. The SAGE handbook of applied social research methods, 2(254-282).
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Yin, W. (2024). Exploring the drivers of supply chain sustainability: An internal and external configuration perspective. *Business Strategy and the Environment*, 33(6), 5873-5885. <https://doi.org/10.1002/bse.3785>
- Yuan, Y., & Li, W. (2022). The effects of supply chain risk information processing capability and supply chain finance on supply chain resilience: a moderated and mediated model. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(6), 1592-1612. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2021-0383>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.2307/4134351>
- Zhang, H., Tian, W., & Sun, X. (2025). How to enhance business model resilience: The mechanism of dynamic capability and leadership style in the enterprise–user interaction. *Sustainability*, 17(10), 4463. <https://doi.org/10.3390/su17104463>
- Zhang, J., Long, J., & Von Schaewen, A. M. E. (2021). How does digital transformation improve organizational resilience? — findings from PLS-SEM and fsQCA. *Sustainability*, 13(20), 11487. <https://doi.org/10.3390/su132011487>
- Zhang, J., Long, J., & von Schaewen, A. M. E. (2021). How Does Digital Transformation Improve Organizational Resilience? - Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Sustainability*, 13(20). <https://doi.org/10.3390/su132011487>

- Zhou, Shuling; Zhang, Xi; Zhao, Yuqing; Zhang, Kaihua; and Cheng, Yihang, Control Information Quality to Promote Collaborative Learning: A Perspective of Caring Ethical Climate. (2019). *PACIS 2019 Proceedings*. 114. <https://aisel.aisnet.org/pacis2019/114>
- Zonatto, V. D. S. (2014). Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil. 332 f (Doctoral dissertation, Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) -Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau).
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181–199. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3, SI), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a) Senhor(a),

Cumprimentando-o(a) cordialmente, viemos por meio desta apresentar Crisiane Teixeira da Silva Gretter, aluna regularmente matriculado no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina.

A doutoranda realiza uma pesquisa para a tese, sob a orientação do professor Dr. Valmir Emil Hoffmann. É um estudo de caso com o intuito compreender como ocorreu a interação entre a resiliência organizacional com a crise da pandemia COVID-19 e a inovação no modelo de negócio.

Neste sentido, solicitamos a V.Sa. o apoio para que o doutorando possa realizar sua pesquisa junto a esta Organização. Vale ressaltar que os dados e informações obtidos não servirão para qualquer outra finalidade que não seja a desta pesquisa acadêmica, que terá um cunho estritamente científico. Os dados fornecidos serão descritos sem divulgação dos nomes das pessoas pesquisadas e o nome da entidade poderá ser mantido em sigilo, se assim entenderem necessário.

Eventuais dúvidas, quanto a pesquisa, poderão ser obtidas na secretaria do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina Centro Socioeconômico - Bloco F, fone (048) 3721-6608, pelo e-mail do curso *ppgc@contato.ufsc.br* ou do prof. Email *eduardo.lavarda@ufsc.br*.

Certos de podermos contar com a colaboração de V.Sa. e desta Organização, antecipamos agradecimentos.

Atenciosamente,

Prof. Ilse Maria Beuren

Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

APÊNDICE B – PROTOCOLO DO ESTUDO

VISÃO GERAL

TÍTULO

Interação entre a resiliência organizacional com a crise da pandemia COVID-19 e a inovação no modelo de negócio

PROBLEMA DE PESQUISA

Como a resiliência organizacional interage com a crise da pandemia COVID-19 e a inovação no modelo de negócio?

OBJETIVO DO ESTUDO

Compreender a interação entre a resiliência organizacional com a crise da pandemia COVID-19 e a inovação no modelo de negócio da indústria têxtil catarinense

PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Quanto aos objetivos: descritivo

Quanto aos procedimentos: estudo de caso

Quanto a abordagem do problema: qualitativo

OBJETO DE ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA

Objeto de estudo: Organização do ramo têxtil.

Sujeitos da pesquisa: diretores e gestores da organização.

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Apêndice C

COLETA DE DADOS

Entrevistas, documentos e observação.

Entrevistas: com os diretores e gerentes, aproximadamente 30 minutos de duração. Os participantes não serão identificados, sendo reconhecidos no decorrer do trabalho como “Sujeito 1”.

Documentos: relatório anual, site da empresa, demonstrações financeiras, notas explicativas,

entre outros. Os documentos serão solicitados com antecedência, cabendo a organização a autorização e acesso a estes. Valores financeiros não serão identificados e divulgados.

Observação: não estruturada.

ANÁLISE DOS DADOS

Análise de conteúdo, técnica de análise por temas.

PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos (a) ao consentimento informado, (b) a preocupação em não prejudicar a empresa e as pessoas que nela trabalham e (c) manter a confidencialidade das pessoas e empresa, sempre que demandado. Em termos específicos, os nove seguintes procedimentos serão adotados para assegurar confidencialidade dos participantes da pesquisa e da organização:

- i. Não haverá a identificação dos participantes. As pessoas e a organização serão designadas através de códigos que impossibilitem quaisquer riscos de identificação. Além disto, expressões que possam por essa identificação em risco não serão usadas.
- ii. Os pesquisadores se comprometem a manter confidencialidade quanto a eventuais informações confidenciais coletadas por ocasião das observações realizadas.
- iii. Apenas os pesquisadores envolvidos terão acesso aos registros das entrevistas.
- iv. Gravações de entrevistas só serão efetuadas de acordo com a ciência e concordância do entrevistado.
- v. As gravações serão destruídas após cinco anos de conclusão da pesquisa.
- vi. Caso sejam feitas transcrições, o entrevistado terá a oportunidade de efetuar modificações nas respostas dadas de questões que possam deixá-lo (a) desconfortável.
- vii. Informações obtidas pelas observações documentais também terão o mesmo tratamento confidencial.
- viii. A empresa definirá que tipos de documentos podem ser acessados dentro e fora de seu ambiente.
- ix. Os papéis de trabalho (sem identificação) serão mantidos durante cinco anos em ambiente seguro, em posse apenas dos pesquisadores envolvidos na pesquisa.

Florianópolis, __ de _____ de 20__

De acordo,

Nome entrevistado

Assinatura entrevistado

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

BLOCO 1 – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

- | | |
|--|--|
| 1) Gênero. | 7) Tempo na Utilidade. |
| 2) Idade. | 8) Outras utilidades desempenhadas e por quanto tempo. |
| 3) Formação. | 9) Número de subordinados. |
| 4) Tempo de empresa. | 10) Porte da organização. |
| 5) Utilidade. | 11) Tempo da organização no mercado. |
| 6) Responsabilidade e relação com o orçamento. | 12) Período para elaboração do orçamento. |

BLOCO 2 – CRISE COVID-19

- 13) Como o ambiente externo afeta as atividades da organização?
- 14) Como a pandemia do coronavírus afetou as atividades da organização?

BLOCO 3 – RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

- 15) Diante da pandemia, como a organização adotou as seguintes respostas de resiliência:
 - a) Capacidade de flexibilidade e agilidade que a organização possuiu para iniciar o processo de mudança para superar a crise (resiliência proativa).
 - b) Capacidade adaptativa necessária para implementar mudanças de gestão e análise de novos cenários durante a crise (resiliência reativa).

BLOCO 4 – INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

- 16) Como a pandemia e das respostas de resiliência alteraram e conduziram a inovação do modelo de negócio?
 - a) com novas ofertas, expansão para novos mercados e clientes, adoção de novos canais de vendas e desenvolvimento de relações com clientes adicionais.
 - b) com novas capacidades da organização, adoção de novas tecnologias, estabelecimento de novas parcerias e aprimoramento de processos internos e externos.
 - c) com novos custos de estrutura e os modelos de receitas da empresa.

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO

Prezado (a) Senhor (a),

Crisiane Teixeira da Silva Gretter, aluna do curso de Doutorado em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, junto com a Prof. Valmir Emil Hoffmann, vem solicitar sua colaboração para responder o questionário abaixo quanto a relação entre a inovação do modelo de negócio sobre o desempenho organizacional mediado pela resiliência organizacional.

Em consonância com os preceitos éticos, informamos que sua participação será mantida sob absoluto sigilo, não constando seu nome ou qualquer outra informação que possa identificá-lo no relatório final da pesquisa ou em qualquer publicação acadêmica que venha a ser realizada a partir desta pesquisa.

Agradecemos a sua atenção e reiteramos a importância de sua colaboração para viabilizar a pesquisa e a construção do conhecimento da área.

Crisiane Teixeira da Silva Gretter

crisiane.silva26@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Programa de Pós-graduação em Contabilidade - PPGC

Endereço: Campus Universitário, Bairro Trindade

CEP: 88040-970. Florianópolis, SC, Brasil

PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos (a) ao consentimento informado, (b) a preocupação em não prejudicar a empresa e as pessoas que nela trabalham e (c) manter a confidencialidade das pessoas e empresa, sempre que demandado. Em termos específicos, os nove seguintes procedimentos serão adotados para assegurar confidencialidade dos participantes da pesquisa e da organização:

- i. Não haverá a identificação dos participantes. As pessoas e a organização serão designadas através de códigos que impossibilitem quaisquer riscos de identificação. Além disto, expressões que possam por essa identificação em risco não serão usadas.
- ii. Os pesquisadores se comprometem a manter confidencialidade quanto a eventuais

- informações confidenciais coletadas por ocasião das observações realizadas.
- iii. Apenas os pesquisadores envolvidos terão acesso aos registros das entrevistas.
 - iv. Gravações de entrevistas só serão efetuadas de acordo com a ciência e concordância do entrevistado.
 - v. As gravações serão destruídas após cinco anos de conclusão da pesquisa.
 - vi. Caso sejam feitas transcrições, o entrevistado terá a oportunidade de efetuar modificações nas respostas dadas de questões que possam deixá-lo (a) desconfortável.
 - vii. Informações obtidas pelas observações documentais também terão o mesmo tratamento confidencial.
 - viii. A empresa definirá que tipos de documentos podem ser acessados dentro e fora de seu ambiente.
 - ix. Os papéis de trabalho (sem identificação) serão mantidos durante cinco anos em ambiente seguro, em posse apenas dos pesquisadores envolvidos na pesquisa.

RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

1) Entre 2020 e 2023, quando comparado com o período de 2016-2019, você diria que a empresa:

Para cada assertiva, indique o grau de concordância (1 discordo totalmente - 7 concordo totalmente):	
1. Possuía reservas (financeiras, de matéria-prima, etc.) Destinadas à prevenção de possíveis crises	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Incluía no planejamento de médio prazo (até 5 anos) a possibilidade de haver crises externas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Tinha suas atividades-chave conhecidas por diferentes pessoas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Possuía registros sobre falhas e sucessos do enfrentamento de crises anteriores.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Coletou informações que mediram a magnitude do impacto da crise, os setores, negócios ou produtos mais afetados e as causas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Conseguiu formular em um prazo de até 60 dias um conjunto de respostas possíveis à crise.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Ampliou a troca de informações em períodos de crise.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Preservou as atividades-chave do negócio.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
9. Preservou o conhecimento existente na empresa sobre mercados e produtos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
10. Preservou o conhecimento existente na empresa sobre rotinas e processos	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

2) Entre 2020 e 2023, quando comparado com o período de 2016-2019, você diria que:

Para cada assertiva, indique o grau de concordância (1 discordo totalmente - 7 concordo totalmente):	
1. Nossa empresa atendeu a novas necessidades dos clientes anteriormente não atendidas pelo mercado.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Nossa empresa resolveu problemas dos clientes não solucionados pelos nossos concorrentes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Nossa empresa introduziu novas formas de gerar valor para os clientes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

4. Nossa empresa introduziu novas formas de gerar valor para outros parceiros (fornecedores ou distribuidores).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Nossa empresa atingiu novos tipos de clientes ou novos ambientes geográficos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Nossa empresa expandiu sua atividade para novos segmentos de clientes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Nosso negócio procedeu modificações que nos permitiu ser mais eficientes e melhorar nossa resposta à crise.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Nossa empresa estabeleceu novas colaborações com terceiros.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
9. Nossa empresa integrou clientes, fornecedores, distribuidores e outros agentes de maneiras inovadoras em relação à entrega de produtos e serviços.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
10. Nossa empresa introduziu novas maneiras de reduzir custos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
11. Nossa empresa introduziu novos mecanismos de precificação.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
12. Nossa empresa introduziu novas maneiras de ser lucrativa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
13. Nossa empresa introduziu novas fontes de receita.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

3) Entre 2020 e 2023, quando comparado com o período de 2016-2019, você diria que:

Para cada assertiva, indique o grau de concordância (1 discordo totalmente - 7 concordo totalmente):

1. Melhorou a qualidade de seus produtos	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Aumentou a satisfação de seus clientes	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Aumentou a pontualidade na entrega de seus produtos	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Diminuíram as despesas operacionais de sua empresa	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Sua empresa conseguiu aumentar a carteira de clientes	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Sua empresa perdeu um número menor de clientes comparada com seus concorrentes	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

4) Caracterização do respondente e da organização

Gênero:

☐ Masculino ☐ Feminino

Escolaridade: _____

Idade: _____ anos

Qual a sua função:

☐ Gerente ☐ Outro Qual? _____

Tempo na função: _____ anos Tempo na organização: _____ anos

Número de funcionário que supervisiona: _____

Qual a sua responsabilidade na organização:

☐ Responsabilidade total por lucros e perdas ☐ responsabilidade de custos
☐ responsabilidade de receita ☐ Responsabilidade com o orçamento

Porte da organização:

- ☐ Menor ou igual a R\$ 360 mil
- ☐ Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a 4,8 milhões
- ☐ Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- ☐ Maior que R\$ 300 milhões

Número de funcionários da organização: _____

Tempo de atuação da organização no mercado: _____

Número de unidades/departamentos: _____

5) Agradecimentos

Agradecemos a sua colaboração, que é essencial para o desenvolvimento deste estudo.

Por favor, responda as perguntas a seguir:

Você tem interesse em receber o resultado da pesquisa?

- ☐ Sim ☐ Não

Se a resposta anterior for sim, qual o endereço de e-mail para onde deve ser enviado o resultado da pesquisa? _____

6) Autorização

- ☐ Eu aceito e permito que estes dados sejam utilizados para elaboração e divulgação de artigos científicos, ficando assegurado meu anonimato.
- ☐ Eu não aceito e não permito que estes dados sejam utilizados para elaboração de artigos científicos.

Agradecemos a sua colaboração!

APÊNDICE E – FOLHA DE ROSTO INICIAL E PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFSC – ESTUDO 02



MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP

FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

1. Projeto de Pesquisa: Tecendo a Resiliência Organizacional da Indústria Têxtil de Santa Catarina: Abordagens sobre a Inovação do Modelo de Negócio e o Desempenho Organizacional			
2. Número de Participantes da Pesquisa: 153			
3. Área Temática:			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 6. Ciências Sociais Aplicadas			
PESQUISADOR			
5. Nome: CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREYTER			
6. CPF: 967.788.302-04	7. Endereço (Rua, n.º): Rua Santiago Divineia RIO DOS CEDROS SANTA CATARINA 89121000		
8. Nacionalidade: BRASILEIRO	9. Telefone: 47999831627	10. Outro Telefone:	11. Email: crisiane.silva26@gmail.com
Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo. Data: ____ / ____ / ____  Documento assinado digitalmente CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREYTER Data: 28/08/2024 15:44:39-0300 CPF: ***.788.302-04 Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br Assinatura			
INSTITUIÇÃO PROPONENTE			
12. Nome: Universidade Federal de Santa Catarina	13. CNPJ:	14. Unidade/Órgão: CSE - Centro Socioeconômico	
15. Telefone: (48) 3721-9000	16. Outro Telefone:		
Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução. Responsável: <u>Carlos Eduardo Facin Lavarda</u> CPF: <u>475.990.490-53</u> Cargo/Função: <u>Coordenador do Programa de Pós-graduação em Contabilidade</u> Data: <u>28</u> / <u>08</u> / <u>2024</u>  Documento assinado digitalmente Carlos Eduardo Facin Lavarda Data: 28/08/2024 15:37:51-0300 CPF: ***.990.490-53 Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br Assinatura			
PATROCINADOR PRINCIPAL			
Não se aplica.			

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Tecendo a Resiliência Organizacional da Indústria Têxtil de Santa Catarina: Abordagens sobre a Inovação do Modelo de Negócio e o Desempenho Organizacional

Pesquisador: CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREYTER

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 82947724.5.0000.0121

Instituição Proponente: CSE - Centro Socioeconômico

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.469.730

Apresentação do Projeto:

Item idêntico ao do parecer consubstanciado número 7.154.818 de 14 de Outubro de 2024.

Objetivo da Pesquisa:

Item idêntico ao do parecer consubstanciado número 7.154.818 de 14 de Outubro de 2024.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Item idêntico ao do parecer consubstanciado número 7.154.818 de 14 de Outubro de 2024.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Ver item "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Folha de rosto foi assinada por Crisiane Teixeira da Silva Greyter, como pesquisadora, e por Carlos Eduardo Facin Lavarda, como coordenador do PPG em Contabilidade da UFSC.

Nesta terceira versão o cronograma foi ajustado com a previsão inicial da aplicação dos questionários em 01/04/2025.

O orçamento prevê um gasto de R\$ 750,00 com financiamento próprio.

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 7.469.730

Instrumento de pesquisa apresentado.

Foi apresentado um termo, TCLE, baseado na Res. 510/16 do CNS.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Todos os esclarecimentos do parecer anterior foram prestados.

Projeto aprovado sob o termo do arquivo "TCLE_Crisiane_quanti.pdf" postado em 30/01/2025 às 15:37:22.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2409669.pdf	20/03/2025 07:58:29		Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	Resposta_7424429.pdf	20/03/2025 07:58:07	CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREYTER	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Completo_atualizado_2025.docx	20/03/2025 07:32:54	CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREYTER	Aceito
Cronograma	Cronograma_atualizado_2025.docx	20/03/2025 07:26:52	CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREYTER	Aceito
Solicitação registrada pelo CEP	Resposta_ao_parecer_n_assinado.pdf	05/02/2025 17:07:26	CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREYTER	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Crisiane_quanti.pdf	30/01/2025 15:37:22	CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREYTER	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Instrumento_Pesquisa.pdf	28/08/2024 16:02:46	CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREYTER	Aceito
Brochura Pesquisa	Projeto_Completo_.pdf	28/08/2024 16:02:00	CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREYTER	Aceito
Cronograma	Cronograma_Crisiane.pdf	28/08/2024 15:58:35	CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREYTER	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	28/08/2024 15:57:18	CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREYTER	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_assinado.pdf	28/08/2024 15:47:30	CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREYTER	Aceito

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 7.469.730

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

FLORIANOPOLIS, 27 de Março de 2025

Assinado por:

Sharbel Weidner Maluf
(Coordenador(a))

APÊNDICE F – FOLHA DE ROSTO INICIAL E PARECER DE APROVACAO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFSC – ESTUDO 03



MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP

FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

1. Projeto de Pesquisa: Interação entre a resiliência organizacional com a crise da pandemia COVID-19 e a inovação no modelo de negócio			
2. Número de Participantes da Pesquisa: 10			
3. Área Temática:			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 6. Ciências Sociais Aplicadas			
PESQUISADOR			
5. Nome: CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREYTER			
6. CPF: 967.788.302-04	7. Endereço (Rua, n.º): Rua Santiago Divineia RIO DOS CEDROS SANTA CATARINA 89121000		
8. Nacionalidade: BRASILEIRO	9. Telefone: 47999831627	10. Outro Telefone:	11. Email: crisiane.silva26@gmail.com
Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo. Data: ____ / ____ / ____  Documento assinado digitalmente CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREYTER Data: 02/09/2024 16:20:59-0300 CPF: ***.788.302-04 Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br Assinatura			
INSTITUIÇÃO PROPONENTE			
12. Nome: Universidade Federal de Santa Catarina	13. CNPJ:		14. Unidade/Órgão: CSE - Centro Socioeconômico
15. Telefone: (48) 3721-9000	16. Outro Telefone:		
Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução. Responsável: <u>Carlos Eduardo Facin Lavarda</u> Cargo/Função: <u>Coordenador do PPGC/UFSC</u> Data: <u>02</u> / <u>09</u> / <u>2024</u> CPF: <u>475.990.490-53</u>  Documento assinado digitalmente Carlos Eduardo Facin Lavarda Data: 02/09/2024 16:05:32-0300 CPF: ***.990.490-53 Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br Assinatura			
PATROCINADOR PRINCIPAL			
Não se aplica.			

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 7.495.600

Foi apresentada a anuência da empresa Albany International Brazil, assinada por José Acacio Contezini, representante legal da empresa.

O cronograma foi ajustado com início das entrevistas em 18 de abril de 2025.

O orçamento prevê gasto de R\$750,00 em custeio com financiamento próprio.

Foi apresentado o instrumento de pesquisa com 32 perguntas divididas em 4 grupos.

Foi apresentado um termo, TCLE, baseado na Resolução 510/16 do CNS.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Todas as solicitações dos pareceres anteriores foram atendidas.

Projeto aprovado sob o arquivo do termo "TCLE_Quali_Crisiane.docx" postado em 20/03/2025 às 08:31:28.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2413108.pdf	20/03/2025 08:47:25		Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	Resposta_7424481_2025.pdf	20/03/2025 08:46:43	CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREITER	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	CARTA_DE_ANUENCIA_Crisiane_assinado_assinado.pdf	20/03/2025 08:45:53	CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREITER	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Quali_Crisiane.docx	20/03/2025 08:31:28	CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREITER	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Completo_Crisiane_Quali_2025.docx	20/03/2025 08:30:28	CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREITER	Aceito
Cronograma	Cronograma_Quali_Crisiane.docx	20/03/2025 08:29:13	CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREITER	Aceito
Folha de Rosto	Qualitativo_FolhaDeRost.pdf	02/09/2024	CRISIANE TEIXEIRA	Aceito

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 7.495.600

Folha de Rosto	Qualitativo_FolhaDeRost.pdf	16:22:54	DA SILVA GREYTER	Aceito
Orçamento	Orcamento_Quali_Crisiane.pdf	02/09/2024 15:30:47	CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREYTER	Aceito
Brochura Pesquisa	Projeto_Completo_Crisiane_Quali.pdf	02/09/2024 15:29:59	CRISIANE TEIXEIRA DA SILVA GREYTER	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

FLORIANOPOLIS, 09 de Abril de 2025

Assinado por:
Sharbel Weidner Maluf
(Coordenador(a))