



Editor Responsável: Jorge Katsumi Niyama
Jomar Miranda Rodrigues
Editor Associado: Aldo Leonardo Cunha Callado
Processo de Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Resiliência Organizacional, Modelos de Negócios e Controles Gerenciais: O Que a Literatura Tem a nos Dizer?

RESUMO

Objetivo: Este estudo objetiva analisar como a literatura científica tem abordado, de forma integrada, os temas resiliência organizacional, modelos de negócios e controles gerenciais, bem como identificar as principais práticas e enfoques teóricos utilizados para o avanço dessa discussão.

Método: Conduziu-se uma revisão de escopo com base em pesquisa bibliográfica, por meio da base *Web of Science* (WOS), abrangendo o período de 1980 a 2023. A amostra foi composta por 102 artigos, codificados e analisados com o uso do software R.

Originalidade/Relevância: Esta investigação é inédita ao propor uma análise integrada dos três temas em uma revisão de escopo. A sistematização conjunta desses construtos preenche uma lacuna na literatura e oferece novos *insights* sobre como esses elementos podem auxiliar organizações a se tornarem mais resilientes, especialmente em cenários de crise.

Resultados: A resiliência organizacional passou a receber maior atenção a partir dos anos 2000, especialmente entre 2020 e 2022. Observou-se que modelos de negócios inovadores são determinantes na promoção da resiliência, desde a antecipação de adversidades até o enfrentamento de crises. No entanto, a articulação com controles gerenciais ainda é incipiente, indicando oportunidade para avanços futuros.

Contribuições Teóricas/Metodológicas: Teoricamente, o estudo aprofunda a compreensão da resiliência no campo da gestão, ao integrar diferentes perspectivas conceituais e apontar lacunas investigativas. A principal contribuição dessa pesquisa é formulação de quatro proposições que ajudam na discussão entre os antecedentes e consequente dos construtos, sendo que a inovação do modelo de negócio é vista como um mecanismo que fortalece a relação entre a resiliência organizacional e os controles gerenciais como mecanismos de enfrentamento em contextos adversos. Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios para pesquisadores e gestores que buscam estruturar modelos organizacionais resilientes, com base em ferramentas de controle e inovação estratégica.

Palavras-chave: Resiliência organizacional, Modelos de negócios, Controles gerenciais, Contabilidade gerencial.

Crisiane Teixeira da Silva Gretter
Universidade Federal de Santa Catarina
Santa Catarina, Brasil
Crisiane.silva26@gmail.com

Valmir Emil Hoffmann
Universidade Federal de Santa Catarina
Santa Catarina, Brasil
emil.hoffmann67@gmail.com

Recebido: Abril 02, 2025
Revisado: Novembro 14, 2025
Aceito: Novembro 17, 2025
Publicado: Janeiro 31, 2026



How to Cite (APA)

Gretter, C. T. S., & Hoffmann, V. E. (2025). Resiliência Organizacional, Modelos de Negócios e Controles Gerenciais: O Que a Literatura Tem a nos Dizer?. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 28 (3), 741-775. <http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v28i3.3460>

1 INTRODUÇÃO

Resiliência é considerada uma palavra da moda e, muitas vezes, empregada de maneira equivocada, sem a compreensão do seu significado real e como pode influenciar o dia a dia das empresas (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. Essa resistência é caracterizada como a resiliência para permanecer estável, mesmo em momentos de adversidade (Holling, 1973).

A partir disso, o conceito foi expandido para diversas áreas, desde a engenharia à psicologia, até chegar às organizações (Linnenluecke et al., 2011). De acordo com Vakilzadeh e Haase (2021), a resiliência pode ser entendida como a capacidade de resistir a momentos de choque e adversidades internas ou externas. Com o tempo, o conceito tornou-se mais complexo, à medida que diferentes autores propuseram definições específicas para suas áreas. Na área de negócios, por exemplo, Linnenluecke (2017) apresenta cinco eixos de explicação: (1) respostas organizacionais a ameaças externas, (2) confiança organizacional, (3) resiliência individual (com foco nos funcionários), (4) modelos de negócios e adaptabilidade e (5) cadeias de suprimento e resiliência.

Neste estudo, o foco recai sobre a resiliência a choques exógenos, compreendida como uma subcategoria do primeiro eixo, respostas organizacionais a ameaças externas. Essa delimitação visa analisar como as organizações lidam com fatores externos inesperados que ameaçam sua estabilidade e desempenho, a partir de elementos estruturais, como modelos de negócios e práticas de controle.

Autores como Audretsch e Belitski (2021) e Björkdahl (2020) destacam a inovação como elo fundamental entre resiliência e vantagem competitiva em cenários de crise. Modelos de negócios inovadores proporcionam flexibilidade e adaptação (Agwu & Bessant, 2021;

Kallás, 2012; Kotarba, 2018), permitindo às empresas reavaliar suas capacidades internas diante de pressões externas como transformação digital ou demandas socioambientais.

Annarelli et al. (2020), por exemplo, mostram como a análise de modelos de negócios pode aprimorar a qualidade dos serviços em contextos turbulentos, com vistas a se tornar uma organização resiliente. Nesse sentido, cabe ressaltar que o modelo de negócio não é estático, mas pode ser alterado em momentos de crise ou em qualquer fase do negócio (Osterwalder & Pigneur, 2010). Schaffer et al. (2021) enfatizam esse ponto ao analisarem um hospital que, durante a pandemia de 2020, adaptou seu modelo de negócio por meio da gestão de recursos internos, práticas de gestão, elemento essencial para garantir resiliência.

No que tange à gestão, a literatura indica que empresas resilientes precisam se planejar estrategicamente, antecipando cenários e estruturando respostas eficazes (Lee et al., 2013). Isso demanda o uso de controles gerenciais formais (i.e., práticas que envolvem desde orçamentos, indicadores de desempenho e sistemas estruturados de avaliação) ou informais (i.e., mecanismos baseados em cultura organizacional, confiança e interação social) que permitam monitoramento, análise de desempenho e tomada de decisão (Beuren et al., 2020; Do et al., 2022; Pitkänen & Lukka, 2011; Stouthuysen et al., 2017). Tais mecanismos viabilizam a implementação do planejamento estratégico por meio de orçamentos, indicadores, regras e rotinas previamente estabelecidas (Bracci & Tallaki, 2021; Franco-Santos et al., 2012; Vuletic et al., 2019).

Apesar da proximidade conceitual entre os temas resiliência organizacional, modelos de negócios e controles gerenciais, a literatura ainda carece de análises integradas que abordem esses elementos em conjunto. Tal lacuna não decorre apenas da ausência de estudos empíricos ou teóricos articulando os três construtos, mas também de uma fragmentação entre as áreas que os sustentam: enquanto a resiliência organizacional tem ganhado espaço nas pesquisas sobre gestão de crises e capacidades dinâmicas, os modelos de negócios têm sido

discutidos majoritariamente sob a ótica da inovação, e os controles gerenciais permanecem tradicionalmente associados ao desempenho e à eficiência operacional.

Essa segmentação dificulta uma compreensão mais ampla de como as organizações desenvolvem resiliência de forma estruturada, articulando seus modelos estratégicos com práticas gerenciais concretas. Além disso, em um contexto de crescente instabilidade ambiental, econômica e institucional, compreender essa interseção torna-se ainda mais relevante para pesquisadores e gestores que buscam construir organizações adaptáveis e sustentáveis.

Essa lacuna motiva a seguinte pergunta de pesquisa: Como a literatura científica tem integrado os temas resiliência organizacional, modelos de negócios e controles gerenciais, e quais práticas têm sido utilizadas para avançar essa discussão? Diante o apresentado, o objetivo deste estudo é analisar, de forma conjunta, como a literatura tem tratado esses três temas, sistematizando as principais abordagens, práticas e perspectivas teóricas. A investigação adota o método de revisão de escopo, adequado para mapear o estado da arte, identificar lacunas e propor agendas futuras de pesquisa.

A relevância teórica deste estudo reside em oferecer uma visão abrangente e integradora dos construtos resiliência organizacional, modelos de negócios e controles gerenciais, elementos que, embora conceitualmente relacionados, têm sido explorados de forma isolada na literatura. Ao sistematizar diferentes abordagens e evidenciar lacunas, o artigo contribui para o avanço do conhecimento na área e sugere caminhos promissores para pesquisas futuras. Do ponto de vista prático, os achados oferecem subsídios para gestores que enfrentam ambientes de alta incerteza, ao indicar como a combinação de modelos de negócios adaptáveis, inovação e ferramentas de controle gerencial pode fortalecer a capacidade das organizações de antecipar, enfrentar e se adaptar a crises e transformações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Resiliência Organizacional, Inovação do Modelo de Negócio e Controles Gerenciais:

Abordagem Integrada

O conceito de resiliência tem origem na ecologia, definido por Holling (1973) como a capacidade de sistemas naturais resistirem a perturbações mantendo sua estabilidade. Posteriormente, foi expandido para áreas como engenharia, psicologia e, mais recentemente, gestão (Linnenluecke et al., 2011). Na esfera organizacional, resiliência refere-se à habilidade das empresas de antecipar, resistir e se adaptar a choques internos e externos, preservando sua continuidade e competitividade (Hillmann & Guenther, 2021).

Linnenluecke (2017) identifica cinco eixos principais de estudo da resiliência nos negócios: (1) respostas organizacionais a ameaças externas, (2) confiança organizacional, (3) resiliência individual, (4) modelos de negócios e adaptabilidade e (5) resiliência em cadeias de suprimento. Este estudo adota o enfoque na resiliência a choques exógenos, inserida no primeiro eixo, com atenção a fatores estruturais que possibilitam às organizações enfrentar turbulências externas.

A literatura aponta diferentes níveis de análise da resiliência: no nível individual (Kuntz et al., 2016), multinível (Tasic et al., 2020), e organizacional, onde gestores e práticas de controle formal assumem papel central (Beuren et al., 2020; Campagnolo et al., 2022). Embora conceitualmente plural, a resiliência tem sido associada à capacidade de as organizações se transformarem em contextos de crise, reforçando sua relevância para a gestão contemporânea. Embora muito explorada na literatura, ainda se faz necessário compreender os antecedentes ou consequentes da resiliência, sendo assim o modelo de negócio de uma organização pode ser analisado quando se esperar explorar sobre resiliência organizacional (Vakilzadeh & Haase, 2021; Sreenivasan et al., 2023).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010) os modelos de negócios são instrumentos que descrevem como as organizações criam, entregam e capturam valor. Esse conceito definido por volta de 21 ganhou notoriedade também por Teece (2010) que continuou explorando a temática, sobretudo em relação a inovação dos modelos de negócios, que visam a inovação nesses três aspectos periciais, como o captura de valor que a empresa possui com os clientes, a forma como ela entrega isso para os mesmos e como se destaca no mercado com a criação de valor para os clientes (Teece & Linden, 2017; Broccardo et al., 2023; Malik et al., 2025).

Quando se fala dos modelos de negócios, é importante salientar que, diferente de uma estrutura estática, esses modelos podem ser modificados para se adaptar a ambientes turbulentos (Teece, 2018; Held et al., 2025). Pesquisas recentes destacam que modelos de negócio inovadores favorecem a flexibilidade estratégica e fortalecem a capacidade de resposta em momentos de crise (Audretsch & Belitski, 2021; Björkdahl, 2020).

Annarelli et al. (2020) mostram que modelos de negócio adaptáveis permitem classificar a qualidade dos serviços prestados e sustentam a resiliência organizacional em períodos de turbulência. De forma semelhante, Schaffer et al. (2021) analisam como hospitais conseguiram enfrentar a pandemia de Covid-19 em 2020 por meio de ajustes rápidos em seus modelos de negócio. Além disso, estudos como os de Agwu e Bessant (2021) e Kotarba (2018) ressaltam que a inovação embutida em modelos de negócios contribui para fortalecer a capacidade de adaptação, especialmente em contextos de transformação digital e pressões socioambientais.

Desse modo, dentro das organizações os controles gerenciais podem ser distintos e podem facilitar ou não o papel da resiliência organizacional em tempos de adversidade (Beuren & Santos, 2019; Frare et al., 2023). Embora muitos estudos explorem aspectos específicos dos controles gerenciais, a literatura em contabilidade gerencial aponta os

controles como mecanismos fundamentais para a implementação da estratégia, possibilitando monitorar desempenho, reduzir incertezas e alinhar comportamentos organizacionais (Ferreira & Otley, 2009; Franco-Santos et al., 2012). Tais controles podem ser formais — envolvendo orçamentos, indicadores, metas e sistemas estruturados de avaliação — ou informais, baseados em cultura organizacional, confiança e interação social (Pitkänen & Lukka, 2011; Stouthuysen et al., 2017).

Alguns estudos destacam a relevância dos controles em contextos de crise. Beuren et al. (2020) argumentam que sistemas de controle formalizados contribuem para fortalecer a resiliência organizacional, enquanto Bracci e Tallaki (2021) mostram que práticas de *accountability* e monitoramento permitem às organizações reagir de maneira mais estruturada a cenários turbulentos. Nesse sentido, os controles gerenciais funcionam como práticas de gestão que viabilizam a implementação do planejamento estratégico e asseguram a resiliência ao alinhar recursos, capacidades e objetivos organizacionais (Frare et al., 2023). O que também pode ser analisado quanto aos modelos de negócios, embora muitos estudos só foquem na inovação de produtos os processos (Nisiyama & Oyadomari, 2012; Ruitter et al., 2021; Silva et al., 2025) Percebe-se, no entretanto, que as pesquisas envolvendo controles gerenciais, modelos de negócios e resiliência organizacional ainda são escassas, indicando uma lacuna teórica a ser levantada e explorada.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação Do Estudo

O estudo é classificado como descritivo e qualitativo, conduzido por meio de uma revisão de escopo, fundamentada no modelo de Arksey e O'Malley (2005) que define cinco objetivos principais: (i) mapear conceitos-chave, (ii) examinar a extensão e a natureza da pesquisa existente, (iii) identificar lacunas de conhecimento, (iv) sintetizar e disseminar

evidências, e (v) avaliar o valor de futuras revisões sistemáticas. Uma das características da revisão de escopo é identificar conceitos, metodologias utilizadas, padrões e direcionamentos futuros para os pesquisadores (Elsbach & van Knippenberg, 2020).

Além disso, segue as recomendações metodológicas de Tricco et al. (2018 – PRISMA-ScR), que reforçam a necessidade de clareza na questão de pesquisa, critérios explícitos de inclusão e exclusão, descrição transparente da triagem e síntese crítica dos achados. Sendo as etapas adotadas nessa pesquisa, como a i) a clareza na questão de pesquisa. ii) identificação das fontes de informação e definição dos critérios de exigibilidade do estudo. iii) estratégia de busca documentada. iv) triagem dos estudos. v) extração dos dados. vi) análise e categorização dos dados. vii) apresentação dos resultados. viii) discussão e implicações (como as proposições). E xi) conclusão, limitação e sugestão de pesquisa futura. As etapas estão divididas a baixo.

3.2 Coleta De Dados

A opção metodológica por utilizar exclusivamente a base Web of Science (WOS) foi deliberada, considerando-se sua natureza multidisciplinar, sua indexação de periódicos de alto impacto e sua ampla utilização em revisões anteriores sobre resiliência organizacional (e.g., Bar-Ilan, 2008; Hillmann & Guenther, 2021). Reconhece-se que outras bases poderiam ampliar a abrangência, mas a WoS assegura consistência e qualidade às publicações coletadas, o que justifica sua escolha.

Os termos de busca foram baseados em outras revisões bibliométricas sobre a resiliência organizacional (e.g., Fietz et al., 2021; Hillmann & Guenther, 2021; Munoz et al., 2022; Trischler & Li-Ying, 2023; Vakilzadeh & Haase, 2021) e estruturados como operadores booleanos AND/OR aplicados a título, resumo, palavras-chave e *Keyword-plus*.

As palavras-chave utilizadas foram definidas em inglês, uma vez que a base de dados consultada (*Web of Science*) indexa artigos internacionais majoritariamente nesse idioma. A *string* final foi: *(resilience* AND organi?zation* OR organizational resilience*) AND (business model*) AND (control systems* or management control systems*)*. O uso de símbolos ? e * auxiliam na pesquisa de outras terminologias garantindo maior abrangência (Vakilzadeh & Haase, 2021).

A coleta ocorreu em janeiro de 2023, considerando o período de 1980 a 2023, seguindo a delimitação de Hillmann e Guenther (2021) sobre o início das pesquisas em resiliência. Inicialmente, encontrou-se 4.941 artigos com acesso aberto, dos quais 542 se enquadravam no tópico “*Management*”. Após a filtragem por tipo de documento (apenas artigos, excluindo anais de conferência e capítulos de livros) restaram 350 estudos. Por fim, considerando a categoria “*Business*”, obteve-se uma amostra final de 102 artigos. A Tabela 1 resume esse processo.

Tabela 1

Amostra da pesquisa

Filtros utilizados	Local do texto	Achados
<i>(resilience* AND organi?zation * OR organizational resilience*) AND (business model*) AND (control systems* OR management control systems*)</i>	Título, resumo, palavras-chave e <i>Keyword-plus</i>	4.941
Tópico área <i>Management</i>		542
Tipo de documento – apenas artigos	Apenas artigos com dados abertos	350
Área de pesquisa <i>Business</i>		102

3.3 Tratamento e Análise dos Dados

Em relação à triagem dos dados, após a exportação dos resultados da WoS nos formatos BibTex e Microsoft Excel®, utilizou-se o *software Rstudio*® com os pacotes

Bibliometrix e *Biblioshiny* para a análise dos dados. Esses pacotes foram escolhidos tendo em vista a eficácia na demonstração dos resultados bibliométricos (Aria & Cuccurullo, 2017). A etapa seguinte consistiu na leitura de títulos, palavras-chave e resumo dos artigos para confirmar sua inclusão na revisão. Por fim, verificaram-se, no panorama dos artigos publicados, os autores identificados autores, conceitos e metodologias já utilizados e tendências de pesquisa (Ellegaard & Wallin, 2015).

Cada artigo selecionado foi examinado quanto a elementos específicos, tais como: periódico de publicação e ano, autores e afiliações, objetivos e foco do estudo, referencial teórico empregado, metodologia utilizada, principais resultados reportados e lacunas ou direções futuras de pesquisa indicadas. Essa categorização permitiu alinhar o tratamento dos dados à estrutura dos resultados, possibilitando a caracterização dos periódicos, referenciais conceituais, abordagens metodológicas e práticas mais frequentemente discutidas na literatura.

4 RESULTADOS

4.1 Caracterização Dos Periódicos

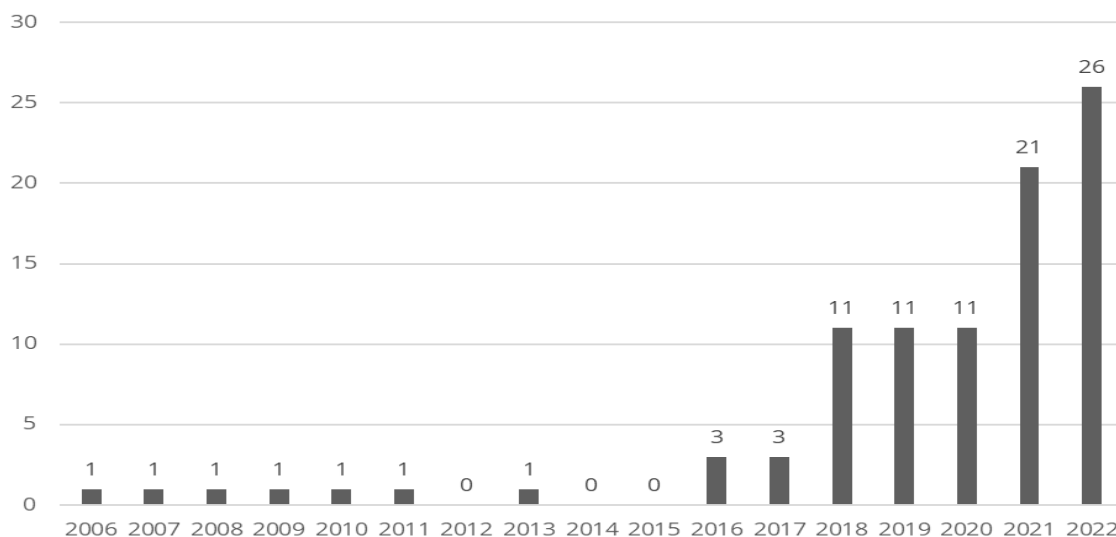
Conforme os dados coletados, identificou-se 61 periódicos foram responsáveis pela publicação dos 102 trabalhos encontrados, sendo que os 10 mais relevantes na área de negócios apresentaram seis publicações ao longo dos anos. Entre os dez mais relevante, destacam-se o *Business Strategy and the Environment* e o *Journal of Business Ethics*, ambos com cinco publicações. Em seguida, pelo *Journal of Business Research* e o *Journal of Organizational Behavior*, com quatro publicações cada. O *Industrial Marketing Management* apresentou também quatro publicações, enquanto outros periódicos, tais como o *Asian Business & Management*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *IEEE Transactions on*

Engineering Management, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research e o Journal of International Business Studies, registraram três publicações cada.

Os periódicos mais citados, considerando o índice H, foram o *Business Strategy and the Environment* e o *Journal of Organizational Behavior*. Ressalta-se que o primeiro estudo publicado na área de negócios data de 2006, sendo um artigo publicado no *Journal of Applied Behavioral Science* por Gittell et al. (2006). O referido estudo analisou a resiliência organizacional no contexto das demissões em massa ocorridas nos Estados Unidos após os ataques de 11 de setembro de 2001. O trabalho destaca a notável diferença entre empresas que possuíam um modelo de negócio viável e conseguiram se sobressair perante a crise e outras que não possuíam tais características, tendo como objeto o setor aeroespacial, que foi um dos mais afetados pelo choque.

Figura 1

Produção científica anual



Observa-se que as primeiras publicações surgiram em 2006, com um ritmo bastante modesto e estável até 2011, seguido por um hiato pontual em 2012, 2014 e 2015. A partir de 2016, nota-se um crescimento progressivo, com um salto expressivo a partir de 2018. O ápice

ocorreu em 2022, com 26 artigos publicados, consolidando a relevância e o amadurecimento do tema na literatura recente.

Outro dado relevante refere-se ao *three-field plot*, que relaciona as *Keywords Plus* exportadas da WoS com as palavras-chave originais dos artigos e os principais países de origem das pesquisas. As três palavras-chave mais recorrentes foram resiliência organizacional, *gestão* e desempenho, fortemente associadas às *Keywords Plus* “resiliência”, “*covid-19*” e “*crise*”. No que diz respeito à distribuição geográfica, destacam-se o Reino Unido, Estados Unidos e Itália, pois, desde 2019, países nos quais a discussão sobre resiliência organizacional ganhou relevância, especialmente a partir de 2019, em razão dos impactos da pandemia da Covid 19 (Liang & Cao, 2021; Pfaff et al., 2022; Vidmar et al., 2020).

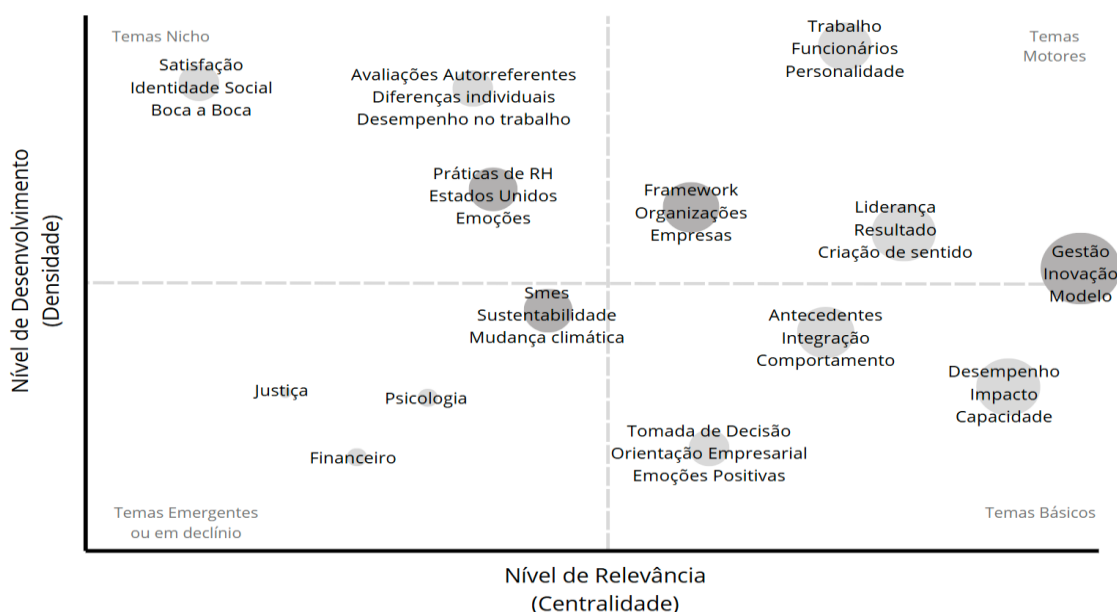
4.2 Temáticas Estudadas

Para compreender a evolução das temáticas mais relevantes sobre resiliência organizacional no período analisado, apresenta-se à Figura 2, que organiza os tópicos em quatro quadrantes, conforme a proposta de Cobo et al. (2011). O quadrante superior direito corresponde aos temas motores, ou seja, assuntos centrais para o campo e fortemente conectados a outros construtos. O quadrante superior esquerdo reúne os temas de nicho, menos recorrentes na amostra da pesquisa. No quadrante inferior direito, estão os temas básicos, em desenvolvimento e relevantes para o campo, com caráter transversal. Por fim, o quadrante inferior esquerdo representa os temas emergentes ou em declínio, com baixa representatividade na literatura.

Observa-se que, para a elaboração da Figura 2, foram excluídas as palavras-chave utilizadas na busca da WoS, de forma a permitir a identificação de novas temáticas e suas similaridades com a área analisada.

Figura 2

Diagrama temático



No quadrante superior direito (temas motores), destacam-se os eixos de trabalho, funcionários e personalidade, refletindo a dimensão individual da resiliência nas organizações (Branicki et al., 2016; Hartmann et al., 2020; Richtner & Lofsten, 2014). Hartmann et al. (2020), por exemplo, demonstraram como a resiliência individual e coletiva influencia o ambiente de trabalho, destacando o papel de teorias como a dos recursos integrados no trabalho (Demerouti et al., 2001), a teoria de ativação de traços (Tett & Guterman, 2000), a teoria social cognitiva (Bandura, 1997) e a *broaden and build theory* (Fredrickson, 2000).

Ainda nesse quadrante, ganham destaque as temáticas de gestão, inovação e modelos de negócios. A literatura de modelos de negócios evidencia como empresas utilizam recursos internos como estratégia para garantir competitividade e resiliência, especialmente em pequenas empresas (Cuellar-Fernández et al., 2021; Sincorá et al., 2018; Van Den Berg et al., 2022). A inovação se destaca tanto como tema motor quanto como tema básico, abordando inovações em processos, serviços e produtos que influenciam a sobrevivência organizacional durante períodos de crise (Apte & Davis, 2019; Audretsch & Belitski, 2021; Björkdahl, 2020).

Um exemplo relevante é o estudo de Berger-Douce (2021), que associa a inovação e as capacidades dinâmicas ao uso de controles formais e práticas de responsabilidade social, permitindo às empresas atravessar simultaneamente as fases de antecipação, adaptação e enfrentamento da crise da Covid-19. Isso, foi possível implementar uma cultura de inovação e transformação digital.

No quadrante inferior direito (temas básicos), a análise destaca os antecedentes, integrações, comportamentos, capacidades e desempenho. Os comportamentos não estão associados apenas aos indivíduos, mas ao comportamento da organização em si, que explica como a estrutura e a capacidade de inovação impactam o desempenho e a resiliência organizacional (Do et al., 2022; Huang et al., 2021; Senbeto & Hon, 2020; Su & Linderman, 2016; Yuan et al., 2022). Su e Linderman (2016), por exemplo, evidenciam que a capacidade de responder de forma adequada depende da estrutura organizacional, influenciando diretamente a capacidade inovadora e o desempenho da empresa.

No quadrante superior esquerdo (temas de nicho), aparecem tópicos satisfação no ambiente de trabalho vinculado com a teoria de identidade social (Pallaro et al., 2017; Pfister et al., 2022; Rodrigo et al., 2019). Embora vinculados a dimensões individuais, esses estudos têm menor representatividade na literatura de resiliência organizacional. A temática de desempenho no trabalho também se destaca como nicho, pois, apesar de bem explorada nos estudos de controles gerenciais, ainda tem pouca presença nos trabalhos sobre resiliência.

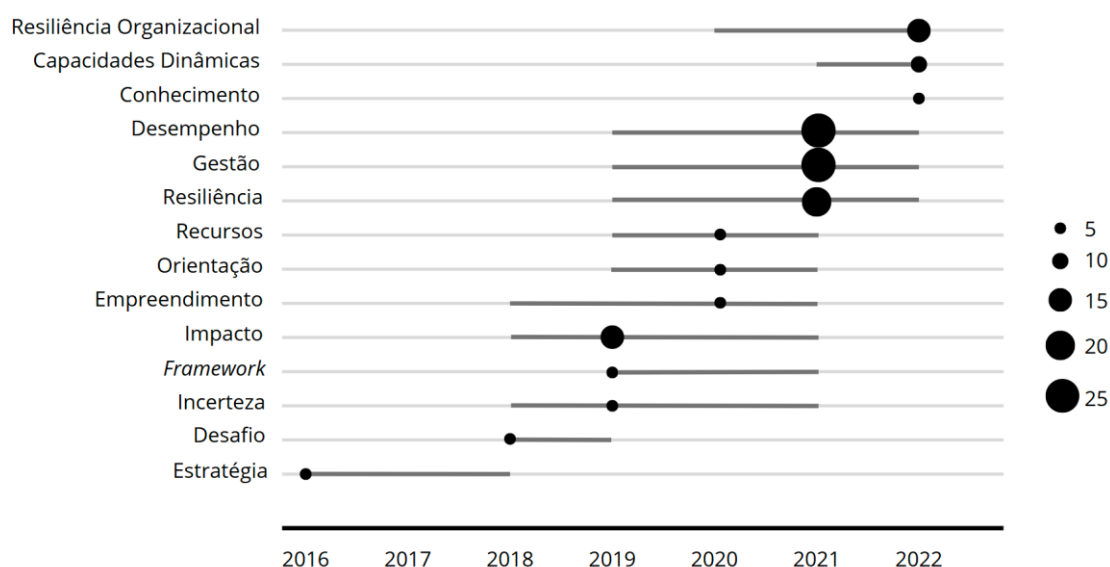
Por fim, no quadrante inferior esquerdo (temáticas emergentes ou em declínio), observam-se tópicos com menor recorrência na amostra, tais como justiça, finanças e psicologia (Carvalho et al., 2016; Marsat et al., 2022; Østergren & Stensaker, 2011). Esses temas, embora relevantes em determinados contextos, mostram-se em retração no debate acadêmico sobre resiliência organizacional.

4.3 Tendência das temáticas

A partir das *Keywords plus* que mais se destacaram, aplicou-se um filtro considerando apenas termos que apareceram ao menos dez vezes e com frequência mínima de quatro menções por ano. Conforme a Figura 3, destacam-se as palavras impacto (16 ocorrências) e resiliência organizacional (14, com ênfase em 2022). Entretanto, os termos mais repetidos foram desempenho (29), gestão (28) e resiliência (22). O período de maior representatividade foi entre 2021 e 2022, marcado pelas transformações organizacionais decorrentes da pandemia da Covid-19.

Figura 3

Tópicos tendência



A análise da Figura 3 evidencia que, ao longo do tempo, determinados tópicos consolidaram-se como tendências na literatura. Entre 2020 e 2022, os termos mais recorrentes foram desempenho, gestão e resiliência. Em 2022, ganharam destaque também resiliência organizacional, capacidades dinâmicas e conhecimento. Em 2021, repetiram-se desempenho,

gestão e resiliência, enquanto em 2020 sobressaíram recursos, orientação e empreendedorismo.

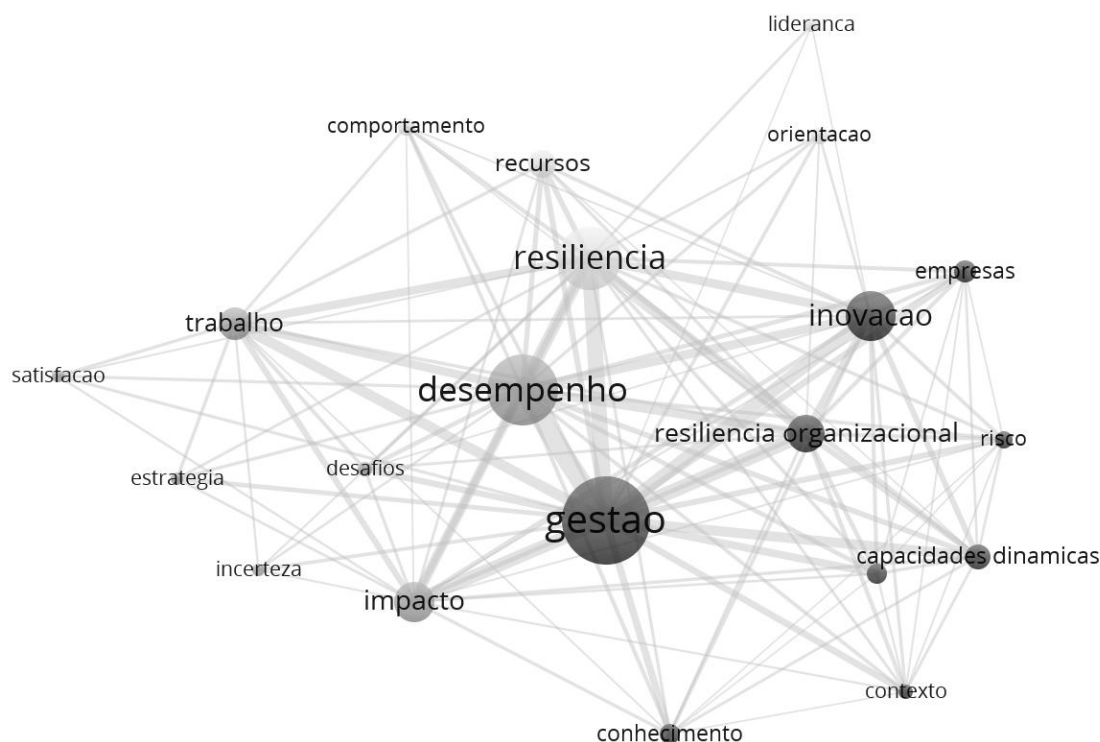
Essas tendências indicam que a resiliência organizacional tem sido cada vez mais explorada em interface com conceitos como capacidades dinâmicas (Teece, 2007), teoria institucional (DiMaggio & Powell, 1983) e teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984), para além da tradicional RBV (Barney, 1991). Essa ampliação reforça o caráter multidimensional da resiliência, vinculando-a tanto a recursos internos quanto a pressões externas e relações com diferentes grupos de interesse.

A Figura 4 complementa essa análise ao demonstrar, por meio da rede de coocorrências, as associações entre palavras-chave. A visualização evidencia três agrupamentos temáticos distintos, representados pelas diferentes tonalidades de cinza, revelando como os principais termos se conectam com outros conceitos recorrentes na literatura.

A análise de coocorrência das palavras-chave evidencia o impacto da gestão e do desempenho em relação a resiliência organizacional. Os termos não se destacam apenas pela frequência, mas também como pilares que conectam a outros importantes conceitos, como a inovação, recursos, conhecimentos e capacidades dinâmicas. Essa centralidade sugere que a capacidade de uma empresa ser resiliente está fortemente relacionada à qualidade da gestão e os resultados que a mesma obtém. Essa perspectiva é consistente com o trabalho de Vakilzadeh e Haase (2021), que associa os recursos a as capacidades internas à habilidade de antecipar, enfrentar e se adaptar a crises.

Figura 4

Rede de coocorrência das palavras-chave



4.4 Síntese Teórica e Proposições sobre Resiliência Organizacional

A resiliência organizacional ganhou notoriedade nos últimos anos, especialmente após a pandemia da Covid-19, que expôs diferenças significativas entre empresas despreparadas e outras capazes de reagir às crises (Hillmann & Guenther, 2021; Munoz et al., 2022). A literatura, contudo, permanece fragmentada: embora diversos estudos expliquem o fenômeno, os resultados tendem a ser genéricos (Linnenluecke, 2017; Vakilzadeh & Haase, 2021). A predominância de abordagens baseadas na *Resource-Based View* (RBV) restringe-se à análise de recursos internos, muitas vezes combinados à inovação, sem integrar outros mecanismos organizacionais relevantes.

Ao analisar a literatura, observa-se uma lacuna importante na integração entre resiliência organizacional, modelos de negócio e controles gerenciais, ainda que termos como

inovação e gestão apareçam com frequência. Um achado que chama atenção é a ausência do termo *control* (controle) entre as palavras-chave mais recorrentes da amostra. Esse resultado contrasta com a literatura de contabilidade gerencial, em que os controles gerenciais são tradicionalmente reconhecidos como mecanismos centrais de governança e de operacionalização da estratégia (Bernd & Beuren, 2022; Frare et al., 2023; Hartmann & Maas, 2011).

Estudos recentes reforçam esse argumento. Zhang et al. (2019) evidenciam que controles sociais fortalecem a resiliência de cadeias de suprimento ao sustentar cooperação sob dinamismo ambiental, enquanto Sincorá et al. (2018) demonstram que a maturidade em gestão de processos e *business analytics* alavanca a resiliência de processos e impacta diretamente o desempenho. Da mesma forma, Nisar et al. (2023) mostram que a integração de gestão de riscos e *big data analytics* contribui para resiliência em cadeias sustentáveis, e Campagnolo et al. (2022) destacam como o planejamento formalizado para adversidades auxilia empreendedores a superar crises. Esses achados, apesar de dispersos, sugerem que os controles, quando articulados a outras práticas de gestão, podem ser considerados antecedentes fundamentais da resiliência organizacional.

Proposição 1: Os controles gerenciais são antecedentes da resiliência organizacional quando combinados a outros elementos de gestão.

Além disso, os resultados da revisão indicam que os estudos mais recentes têm enfatizado capacidades dinâmicas, gestão do conhecimento, liderança e desempenho organizacional, sinalizando uma análise voltada sobretudo ao nível organizacional. Isso sugere que a resiliência não pode ser explicada apenas pela posse de recursos, mas pela forma como eles são orquestrados e reconfigurados. Gölgeci e Kuivalainen (2020) demonstram que o capital social aliado à capacidade absorptiva amplia a resiliência em *supply chains* globais; Martinelli et al. (2018) e Herbane (2019) mostram que renovação estratégica e capacidades

dinâmicas permitem ajustes rápidos em contextos de crise; enquanto Al-Atwi et al. (2021) evidenciam que a ambidestria de aprendizagem conecta sustentabilidade e adaptação contínua. Esses resultados reforçam a necessidade de expandir a análise além da RBV, incorporando teorias como as capacidades dinâmicas (Teece, 2007), a teoria institucional (DiMaggio & Powell, 1983) e a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984).

Proposição 2: Os recursos gerenciais constituem antecedentes da resiliência quando analisados no nível organizacional.

Outro ponto de destaque é o papel do desempenho organizacional. A análise dos estudos evidenciou que performance foi um dos termos mais recorrentes, especialmente em períodos de crise. A literatura aponta uma relação bidirecional: empresas resilientes tendem a apresentar melhor desempenho, enquanto organizações com histórico de desempenho consistente acumulam recursos que aumentam sua capacidade de resposta (Silva Alfredo & Hoffmann, 2022; Miranda Junior et al., 2023). Estudos como Do et al. (2022) e Su & Linderman (2016) mostram que estruturas organizacionais capazes de detectar sinais de crise e adaptar processos internos traduzem resiliência em ganhos de performance. Bartuseviciene et al. (2022) e Zhou & Yang (2022) acrescentam que redes colaborativas e conexões interorganizacionais permitem manter níveis de desempenho mesmo sob forte incerteza ambiental. Assim, o desempenho deve ser visto como resultado direto das práticas resilientes, indo além de métricas financeiras para incluir indicadores sociais, ambientais e relacionais.

Proposição 3: O desempenho organizacional é uma variável resposta da resiliência organizacional em tempos de crise.

Por fim, os modelos de negócio emergem como fator preditivo essencial para a resiliência. Estudos mostram que modelos inovadores e flexíveis favorecem não apenas a sobrevivência em contextos turbulentos, mas também a capacidade de antecipação e aprendizagem contínua. Annarelli et al. (2020) e Schaffer et al. (2021) ilustram como modelos

de negócio ajustados permitiram enfrentar crises recentes, como a pandemia de 2020. Eriksson et al. (2022) apontam que inovação de modelo de negócio sustenta crescimento resiliente em pequenas empresas internacionais, enquanto Florek-Paszkowska et al. (2021) destacam que fatores críticos de sucesso e transformação digital são determinantes para adaptar modelos sob incerteza. Dentoni et al. (2020) mostram ainda que parcerias intersetoriais em modelos sustentáveis ampliam a resiliência dos sistemas socioeconômicos. Em síntese, a resiliência depende menos de um tipo específico de modelo e mais da capacidade do modelo de se transformar, recombinando recursos, práticas e relações para responder a contextos de crise.

Proposição 4: Modelos de negócio inovadores e adaptáveis são preditivos para a construção da resiliência organizacional.

As quatro proposições aqui expostas buscaram evidenciar que a resiliência organizacional precisa da integração entre controles gerenciais e a inovação do modelo de negócio para ter um resultado no desempenho organizacional. Acreditamos que os controles gerenciais sustentam o processo de adaptação em tempos de crise, sendo um fator para direcionar a inovação do modelo de negócio, por essa razão propomos a visão integrada dos três construtos que constroem a resiliência organizacional dentro das empresas, representando assim um avanço na literatura de resiliência e gestão organizacional, a ser empiricamente testada em estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar, por meio de uma revisão de escopo, como a literatura científica tem tratado de forma integrada os temas resiliência organizacional, modelos de negócios e controles gerenciais. A análise permitiu sistematizar os principais

avanços conceituais, identificar lacunas e propor uma agenda de pesquisa voltada ao fortalecimento teórico e prático do campo.

Os resultados evidenciam que a resiliência organizacional se tornou uma temática em ascensão na área de gestão, sobretudo após a crise da Covid-19, quando diferenças significativas entre empresas capazes de reagir e outras despreparadas se tornaram mais visíveis. Apesar da relevância crescente, a literatura permanece fragmentada: estudos abordam o fenômeno sob diferentes perspectivas, mas raramente articulam os modelos de negócio e os controles gerenciais como mecanismos complementares.

A partir dessa análise, foram formuladas quatro proposições que visam orientar futuras investigações: Proposição 1: Os controles gerenciais são antecedentes da resiliência organizacional quando combinados a outros elementos de gestão. Proposição 2: Os recursos gerenciais constituem antecedentes da resiliência quando analisados no nível organizacional. Proposição 3: O desempenho organizacional é uma variável resposta da resiliência organizacional em tempos de crise. Proposição 4: Modelos de negócio inovadores e adaptáveis são preditivos para a construção da resiliência organizacional.

Essas proposições não constituem resultados empíricos, mas hipóteses teóricas que podem orientar pesquisas futuras em contextos nacionais e internacionais. Sua exploração empírica permitirá avançar no entendimento de como diferentes mecanismos, recursos, modelos de negócio, práticas de controle e de gestão, contribuem para a resiliência das organizações em cenários de instabilidade.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao integrar construtos tradicionalmente tratados de forma isolada e ao propor uma agenda de pesquisa que amplia a análise para além da visão restrita da RBV, incorporando abordagens como capacidades dinâmicas, teoria institucional e teoria dos stakeholders. Do ponto de vista prático, oferece subsídios a gestores

que buscam desenvolver organizações mais resilientes, ao evidenciar a importância de alinhar inovação, modelos de negócios adaptáveis e sistemas de controle ao enfrentamento de crises.

Em suma, a resiliência organizacional deve ser compreendida como resultado de práticas gerenciais integradas, e não apenas como consequência da posse de recursos ou capacidades individuais. Essa perspectiva amplia a relevância do tema tanto para o debate acadêmico quanto para a prática gerencial, reforçando a necessidade de estudos empíricos que testem e validem as proposições aqui apresentadas.

Como limitações desse estudo, tem-se que a base de dados foi apenas a *Web of Science*, estudos futuros poderiam ampliar a busca na base da Scopus, até mesmo as nacionais como a Spell, assim é possível verificar se ocorrem mudanças nos resultados quando explorado outros contextos. Além disso, o recorte temporal dessa pesquisa também é considerado uma limitação. Sugere-se, para futuras pesquisas, a ampliação dos descritores de busca nas plataformas e até mesmo a área de pesquisa, de modo a não limitar a análise apenas a área de negócios, novas teorias além da RBV e um recorte temporal mais amplo. Ademais, recomenda-se a inclusão de novas variáveis no escopo, e que as proposições teóricas sejam testadas e validadas empiricamente, como em estudos qualitativos ou quantitativos.

REFERÊNCIAS

- Agwu, U. J., & Bessant, J. (2021). Sustainable Business Models: A Systematic Review of Approaches and Challenges in Manufacturing. *Journal of Contemporary Administration*, 25(3), e200202. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200202.en>
- Al-Atwi, A. A., Amankwah-Amoah, J., & Khan, Z. (2021). Micro-foundations of organizational design and sustainability: The mediating role of learning ambidexterity. *International Business Review*, 101656. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101656>

- 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>
- Apte, U. M., & Davis, M. M. (2019). Sharing Economy Services: Business Model Generation. *California Management Review*, 61(2), 104-131. <https://doi.org/10.1177/0008125619826025>
- 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>
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32.
<https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2021). Knowledge complexity and firm performance: evidence from the European SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 25(4, SI), 693–713. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0178>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
- Bar-Ilan, J. (2008). Which h-index? — A comparison of WoS, Scopus and Google Scholar. *Scientometrics*, 74, 257–271. <https://doi.org/10.1007/s11192-008-0216-y>
- Bartuseviciene, I., Rakauskiene, O.G. & Valackiene, A. (2022). Assessing the resilience of organizations in the context of uncertainty. *Measuring Business Excellence*, 27(2), 211-226. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2022-0066>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

- Berger-Douce, S. (2021). Capacité dynamique de résilience et RSE, l’alchimie gagnante face à la Covid-19 ? *Revue internationale P.M.E.*, 34(2), 100–120.
<https://doi.org/10.7202/1079190ar>
- Bernd D.C., & Beuren, I.M. (2022), "Do enabling management control systems stimulate innovation?". *Business Process Management Journal*, Vol. 28 No. 2 pp. 461–480.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2021-0588>
- Beuren, I. M., & Santos, V. D. (2019). Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30, 307-323. <https://10.1590/1808-057x201908210>
- Beuren, I., Santos, V., & Bernd, D. (2020). Effects of the Management Control System on Empowerment and Organizational Resilience. *Brazilian Business Review*, 17(2), 211–232. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.5>
- Björkdahl, J. (2020). Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms. *California Management Review*, 62(4), 17–36. <https://doi.org/10.1177/0008125620920349>
- Bracci, E., & Tallaki, M. (2021). Resilience capacities and management control systems in public sector organizations. *Journal of Accounting & Organizational Change, ahead-of-print* (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jaoc-10-2019-0111>
- Branicki, L., Steyer, V., & Sullivan-Taylor, B. (2016). 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>
- Broccardo, L., Zicari, A., Jabeen, F., & Bhatti, Z. A. (2023). How digitalization supports a sustainable business model: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122146.

- Campagnolo, D., Laffineur, C., Leonelli, S., Martiarena, A., Tietz, M. A., & Wishart, M. (2022). Stay alert, save businesses. Planning for adversity among immigrant entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(7), 1773–1799. <https://doi.org/10.1108/ijebr-02-2022-0164>
- Carvalho, A. O. de, Ribeiro, I., Cirani, C. B. S., & Cintra, R. F. (2016). Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*, 4(1), 58–69. <https://doi.org/10.5585/iji.v4i1.73>
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146–166. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.10.002>
- Cuellar-Fernández, B., Fuertes-Callén, Y., & Serrano-Cinca, C. (2021). Survival of e-commerce entrepreneurs: The importance of brick-and-click and internationalization strategies. *Electronic Commerce Research and Applications*, 46, 101035. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2021.101035>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dentoni, D., Pinkse, J., & Lubberink, R. (2020). Linking Sustainable Business Models to Socio-Ecological Resilience Through Cross-Sector Partnerships: A Complex Adaptive Systems View. *Business & Society*, 60(5), 000765032093501. <https://doi.org/10.1177/0007650320935015>

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- 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>
- Ellegaard, O., & Wallin, J. A. (2015). The bibliometric analysis of scholarly production: How great is the impact? *Scientometrics*, 105(3), 1809-1831. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1645-z>
- Elsbach, K. D., & Knippenberg, D. (2020). Creating High-Impact Literature Reviews: An Argument for Integrative Reviews. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1277–1289. <https://doi.org/10.1111/joms.12581>
- Eriksson, T., Heikkilä, M., & Nummela, N. (2022). Business model innovation for resilient international growth. *Small Enterprise Research*, 29(3), 1–22. <https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2092890>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Fietz, B., Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Cultural Effects on Organizational Resilience: Evidence from the NAFTA Region. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73(1), 5–46. [springer. https://doi.org/10.1007/s41471-021-00106-8](https://doi.org/10.1007/s41471-021-00106-8)
- Florek-Paszowska, A., Ujwary-Gil, A., & Godlewska-Dzioboń, B. (2021). Business innovation and critical success factors in the era of digital transformation and turbulent

- times. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 17(4), 7–28.
<https://doi.org/10.7341/20211741>
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management accounting research*, 23(2), 79-119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- 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(91). <https://doi.org/10.1590/1808-057x20221677.pt>
- Fredrickson, B. L. (2000). Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build model. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 131.
<https://doi.org/10.1037/h0095887>
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- 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>
- Gölgeci, I., & Kuivalainen, O. (2020). Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. *Industrial Marketing Management*, 84.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.006>
- Hartmann, F. G. H., & Maas, V. S. (2011) The Effects of Uncertainty on the Roles of Controllers and Budgets: An Exploratory Study. *Accounting and Business Research*, *Forthcoming*. <https://ssrn.com/abstract=1611629>

- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3). <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Held, P., Heubeck, T., & Meckl, R. (2025). Boosting SMEs' digital transformation: the role of dynamic capabilities in cultivating digital leadership and digital culture. *Review of Managerial Science*, 1-29.
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 1–20. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
- 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>
- 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>
- Huang, A., & Farboudi Jahromi, M. (2021). Resilience building in service firms during and post COVID-19. *The Service Industries Journal*, 41(1-2), 138–167. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1862092>
- Kallás, D. (2012). Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo. *Revista de Administração de Empresas*, 52, 704–705. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000600011>
- Kotarba, M. (2018). Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*, 10(1), 123–142. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>

- Kuntz, J. R. C., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient Employees in Resilient Organizations: Flourishing Beyond Adversity. *Industrial and Organizational Psychology, 9*(02), 456–462. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review, 14*(1), 29–41. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)nh.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(asce)nh.1527-6996.0000075)
- Liang, F., & Cao, L. (2021). Linking Employee Resilience with Organizational Resilience: The Roles of Coping Mechanism and Managerial Resilience. *Psychology Research and Behavior Management, 14*, 1063–1075. <https://doi.org/10.2147/prbm.s318632>
- 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. (2011). 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>
- Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2025). Digital leadership, business model innovation and organizational change: role of leader in steering digital transformation. *Benchmarking: An International Journal, 32*(5), 1632-1662.
- Marsat, S., Pijourlet, G., & Ullah, M. (2022). Does environmental performance help firms to be more resilient against environmental controversies? International evidence. *Finance Research Letters, 102028*. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102028>
- Martinelli, E., Tagliazucchi, G., & Marchi, G. (2018). The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters. *International Journal of*

Entrepreneurial Behavior & Research, 24(7), 1222–1243.

<https://doi.org/10.1108/ijebr-11-2016-0386>

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>

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).

<https://doi.org/10.1111/ijmr.12289>

Nisar, Q. A., Haider, S., Ameer, I., Hussain, M. S., Gill, S. S., & Usama, A. (2023). Sustainable supply chain management performance in post COVID-19 era in an emerging economy: a big data perspective. *International Journal of Emerging Markets*, 18(12), 5900-5920. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-12-2021-1807>

Nisiyama, E. K., & Oyadomari, J. C. T. (2012). Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(1), 106-125.

Østergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management Control without Budgets: A Field Study of Beyond Budgeting in Practice. *European Accounting Review*, 20(1), 149–181.

<https://doi.org/10.1080/09638180903487842>

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

Pallaro, E., Subramanian, N., Abdulrahman, M. D., Liu, C., & Tan, K. H. (2017). Review of sustainable service-based business models in the Chinese truck sector. *Sustainable Production and Consumption*, 11, 31–45. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2016.07.003>

- Pfaff, H., Pfortner, T.-K., Banaszak-Holl, J., Hu, Y., & Hower, K. (2022). Is the Systemic Agency Capacity of Long-Term Care Organizations Enabling Person-Centered Care during the COVID-19 Pandemic? A Repeated Cross-Sectional Study of Organizational Resilience. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5045. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095045>
- Pfister, J. A., Peda, P., & Otley, D. (2022). A methodological framework for theoretical explanation in performance management and management control systems research. *Qualitative Research in Accounting & Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/qram-10-2021-0193>
- Pitkänen, H., & Lukka, K. (2011). Three dimensions of formal and informal feedback in management accounting. *Management Accounting Research*, 22(2), 125–137. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.004>
- Richtnér, A., & Löfsten, H. (2014). Managing in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity. *R&D Management*, 44(2), 137–151. <https://doi.org/10.1111/radm.12050>
- Rodrigo, P., Aqueveque, C., & Duran, I. J. (2019). Do employees value strategic CSR? A tale of affective organizational commitment and its underlying mechanisms. *Business Ethics: A European Review*, 28(4). <https://doi.org/10.1111/beer.12227>
- Ruiter, H., De Feijter, F., & Wagenveld, K. (2021). Management control and business model innovation in the context of a circular economy in the Dutch construction industry. *Sustainability*, 14(1), 366.
- Schaffer, N., Pérez, P. G., & Jörg Weking. (2021). How Business Model Innovation fosters Organizational Resilience during COVID-19. *Americas Conference on Information Systems (AMCIS) 2021*. https://www.researchgate.net/publication/351282834_How_Business_Model_Innovation_fosters_Organizational_Resilience_during_COVID-19

- Senbeto, D. L., & Hon, A. H. Y. (2020). Market turbulence and service innovation in hospitality: examining the underlying mechanisms of employee and organizational resilience. *The Service Industries Journal*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1734573>
- Silva Alfredo, B. J., & Hoffmann, V. E. (2022). Capital Social Intraorganizacional, Desempenho e Mecanismo de Gestão das Pequenas Empresas em Contexto de Crise: Proposições. *Contabilidade Gestão E Governança*, 25(3), 488–505. <https://doi.org/10.51341/cgg.v25i3.2973>
- Silva, A. C. R., Mendes, A. C. A., & Lavarda, C. E. F. (2025). Inovação nas indústrias catarinenses: explorando a relação entre os fatores contingenciais e os sistemas de controle gerencial. *Contabilidad y Negocios*, 20(39).
- Sincorá, L. A., Oliveira, M. P. V. de, 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>
- Sreenivasan, A., Suresh, M., & Tuesta Panduro, J. A. (2023). Modelling the resilience of start-ups during COVID-19 pandemic. *Benchmarking: An International Journal*, 30(6), 2085-2109.
- Stouthuysen, K., Slabbinck, H., & Roodhooft, F. (2017). Formal controls and alliance performance: The effects of alliance motivation and informal controls. *Management Accounting Research*, 37, 49–63. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2017.03.002>
- Su, H.-C., & Linderman, K. (2016). An Empirical Investigation in Sustaining High-Quality Performance. *Decision Sciences*, 47(5), 787–819. <https://doi.org/10.1111/dec.12210>
- Tasic, J., Amir, S., Tan, J., & Khader, M. (2020). A multilevel framework to enhance organizational resilience. *Journal of Risk Research*, 23(6), 1–20. <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340>

- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J., & Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of organization design*, 6(1), 8.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397–423. <https://doi.org/10.1006/jrpe.2000.2292>
- Tijssen, R. J. W., & Van Raan, A. F. J. (1994). Mapping Changes in Science and Technology. *Evaluation Review*, 18(1), 98–115. <https://doi.org/10.1177/0193841x9401800110>
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C., & Lewin, S. (2018). PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169(7), 467–473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>
- Trischler, M. F. G., & Li-Ying, J. (2023). Digital business model innovation: toward construct clarity and future research directions. *Review of Managerial Science*, 17. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00508-2>

- Vakilzadeh, K., & Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: a review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/crr-04-2020-0002>
- Van Den Berg, J., Alblas, A. A., Le Blanc, P. M., & Romme, A. G. L. (2022). Designing for Resilience: How Dutch Maternity Care Collaborations Anticipate, Adapt, and Thrive during a Pandemic. *Administrative Sciences, 12*(4), 164. <https://doi.org/10.3390/admsci12040164>
- Vidmar, M., Rosiello, A., & Golra, O. (2020). Resilience of New Space Firms in the United Kingdom During the Early Stages of COVID-19 Crisis: The Case for Strategic Agility. *New Space, 8*(4), 172–178. <https://doi.org/10.1089/space.2020.0057>
- Vuletic, A., Kalinic, P., & Jurcevic, M. (2019). Business continuity management and strategic resilience. *Economic and Social Development: Book of Proceedings, 561-567*.
- Yuan, R., Luo, J., Liu, M. J., & Yu, J. (2022). Understanding organizational resilience in a platform-based sharing business: The role of absorptive capacity. *Journal of Business Research, 141*(1), 85–99. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.012>
- Zhang, X. M., Han, Q. L., Ge, X., & Ding, L. (2019). Resilient control design based on a sampled-data model for a class of networked control systems under denial-of-service attacks. *IEEE Transactions on Cybernetics, 50*(8), 3616-3626.
- Zhou, J., & Yang, L. (2022). Network-Based Research on Organizational Resilience in Wuhan Thunder God Mountain Hospital Project during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability, 14*(16), 10064. <https://doi.org/10.3390/su141610064>

Organizational Resilience, Business Models and Management Controls: What Does the Literature Have to Say?

ABSTRACT

Objective: This study aims to analyze how the scientific literature has approached the themes of organizational resilience, business models and management controls in an integrated way, as well as to identify the main practices and theoretical approaches used to advance this discussion.


Method: A scoping review was conducted based on bibliographic research using the Web of Science (WOS) database, covering the period from 1980 to 2023. The sample consisted of 102 articles, coded and analyzed using R software.

Originality/Relevance: This research is unprecedented in proposing an integrated analysis of the three themes in a scoping review. The joint systematization of these constructs fills a gap in the literature and offers new insights into how these elements can help organizations become more resilient, especially in crisis scenarios

Results: Organizational resilience has received greater attention since the 2000s, especially between 2020 and 2022. It was observed that innovative business models are decisive in promoting resilience, from anticipating adversity to dealing with crises. However, the articulation with management controls is still incipient, indicating an opportunity for future advances.

Theoretical/Methodological contributions: Theoretically, the study deepens the understanding of resilience in the field of management by integrating different conceptual perspectives and pointing out research gaps. The main contribution of this research is the formulation of four propositions that help in the discussion between the antecedents and consequents of the constructs. Business model innovation is seen as a mechanism that strengthens the relationship between organizational resilience and management controls as coping mechanisms in adverse contexts. From a practical point of view, the results provide support for researchers and managers looking to structure resilient organizational models based on control tools and strategic innovation.

Keywords: Organizational resilience, Business models, Management controls, Management accounting.

Crisiane Teixeira da Silva Gretter 

Federal University of Santa Catarina
Santa Catarina, Brazil
Crisiane.silva26@gmail.com

Valmir Emil Hoffmann 

Federal University of Santa Catarina
Santa Catarina, Brazil
emil.hoffmann67@gmail.com

Received: April 02, 2025

Revised: November 14, 2025

Accepted: November 17, 2025

Published: January 31, 2026

