ReGeo
ISSN: 2177-3246

ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO, IDENTIDADE ORGANIZACIONAL, ORÇAMENTO EMPRESARIAL E DESEMPENHO DA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO COM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS

ANALYSIS OF RELATIONSHIPS BETWEEN ABSORPTIVE CAPACITY, ORGANIZATIONAL IDENTITY, BUSINESS BUDGET, AND DECISION-MAKING PERFORMANCE: A STUDY WITH AGRO-INDUSTRIAL COOPERATIVES

ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN, IDENTIDAD ORGANIZACIONAL, PRESUPUESTO EMPRESARIAL Y DESEMPEÑO DE LA TOMA DE DECISIONES: UN ESTUDIO CON COOPERATIVAS AGROINDUSTRIALES

https://doi.org/10.56238/revgeov17n8-142

Data de submissão: 14/07/2026 **Data de publicação:** 14/08/2026

Ivanildo Viana Moura
Doutor em Contabilidade
Instituição: Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)
E-mail: Ivanildo.moura@unespar.edu.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-3284-449X

Edenise Aparecida dos Anjos
Doutora em Contabilidade
Instituição: Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)
E-mail: Edenise.anjos@unespar.edu.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-6247-5293

Adriely Camparoto Brito
Mestre em Contabilidade
Instituição: Universidade Estadual de Goiás (UEG)
E-mail: adriely.camparoto@ueg.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0003-0233-8868

Andressa Bueno Serigato Meneghelli
Mestre em Administração
Instituição: Centro Universitário Internacional (UNINTER)
E-mail: abserigato@gmail.com
Orcid: https://orcid.org/0000-0003-3901-5560

RESUMO

Diante dos avanços da globalização, aumento da complexidade do surgimento de novas tecnologias, competitividade do mercado, mudanças econômicas e políticas e outros fatores que vem alterando o ambiente do agronegócio, este estudo tem como objetivo analisar quais as relações entre a capacidade de absorção, identidade organizacional, orçamento empresarial e desempenho da tomada de decisão em cooperativas agroindustriais paranaenses. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário disponibilizado na web e enviado aos respondentes via contato por LinkedIn, WhatsApp e e-mail, obtendo-se um total de 209 respostas. Os dados foram tratados por meio da técnica de modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais PLS-SEM, utilizando o software estatístico

SmartPLS. Os resultados evidenciam que a capacidade de absorção influencia positivamente o orçamento empresarial, a identidade organizacional e o desempenho da tomada de decisão. Por outro lado, a identidade organizacional não influencia o orçamento empresarial, e possui fraca influência sobre o desempenho da tomada de decisão. Os resultados também mostram que o orçamento é um bom preditor do desempenho da tomada de decisão. O artigo acrescenta evidências empíricas do entendimento sobre como a capacidade de absorção impacta a identidade organizacional, o orçamento empresarial e o desempenho da tomada de decisão.

Palavras-chave: Capacidade de Absorção. Identidade Organizacional. Orçamento Empresarial. Desempenho da Tomada de Decisão. Cooperativas Agroindustriais.

ABSTRACT

In light of globalization advances, increasing complexity of emerging technologies, market competitiveness, economic and political changes, and other factors that have been altering the agribusiness environment, this study aims to analyze the relationships between absorptive capacity, organizational identity, corporate budgeting, and decision-making performance in Paraná agroindustrial cooperatives. Data collection was conducted through a web questionnaire sent to respondents via LinkedIn, WhatsApp, and e-mail contacts, obtaining a total of 209 responses. Data were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) technique, utilizing SmartPLS statistical software. The results show that absorptive capacity positively influences corporate budgeting, organizational identity, and decision-making performance. On the other hand, organizational identity does not influence corporate budgeting and has weak influence on decision-making performance. The results also demonstrate that budgeting is a good predictor of decision-making performance. The article provides empirical evidence for understanding how absorptive capacity impacts organizational identity, corporate budgeting, and decision-making performance.

Keywords: Absorptive Capacity. Organizational Identity. Corporate Budgeting. Decision-making Performance. Agroindustrial Cooperatives.

RESUMEN

Ante los avances de la globalización, el aumento de la complejidad del surgimiento de nuevas tecnologías, la competitividad del mercado, los cambios económicos y políticos y otros factores que han estado alterando el entorno del agronegocio, este estudio tiene como objetivo analizar cuáles son las relaciones entre la capacidad de absorción, la identidad organizacional, el presupuesto empresarial y el desempeño en la toma de decisiones en cooperativas agroindustriales de Paraná. La recopilación de datos se realizó a través de un cuestionario disponible en la web y enviado a los respondentes a través de contactos por LinkedIn, WhatsApp y correo electrónico, obteniendo un total de 209 respuestas. Los datos fueron tratados mediante la técnica de modelado de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales PLS-SEM, utilizando el software estadístico SmartPLS. Los resultados evidencian que la capacidad de absorción influye positivamente en el presupuesto empresarial, la identidad organizacional y el desempeño en la toma de decisiones. Por otro lado, la identidad organizacional no influye en el presupuesto empresarial y tiene una débil influencia en el desempeño de la toma de decisiones. Los resultados también muestran que el presupuesto es un buen predictor del desempeño en la toma de decisiones. El artículo aporta evidencia empírica para la comprensión de cómo la capacidad de absorción impacta la identidad organizacional, el presupuesto empresarial y el desempeño en la toma de decisiones.

Palabras clave: Capacidad de Absorción. Identidad Organizacional. Presupuesto Empresarial. Desempeño en la Toma de Decisiones. Cooperativas Agroindustriales.

1 INTRODUÇÃO

Na economia global dinâmica e hipercompetitiva de hoje, as empresas estão adaptando suas formulações de estratégia da visão tradicional de dentro para fora, para a visão de fora para dentro, enfatizando a importância das percepções de mercados e clientes para orientar suas operações e alcançar desempenho superior (Peng & Turel, 2020). Esse contexto remete à capacidade de absorção (CA), que é definida como um conjunto de rotinas e processos organizacionais por meio dos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento (Ali *et al.*, 2018).

No entanto, a mudança exige que aqueles dentro da empresa abandonem coletivamente as suas mentalidades, cultura e identidade organizacional (IO) existentes e desenvolvam novas que sejam apropriadas para o contexto ambiental (Volberda *et al.*, 2021). Desse modo, a identidade organizacional torna-se um determinante importante da eficácia geral de uma empresa, tendo impacto em vários resultados organizacionais, incluindo a prontidão para mudança (Haslam, Cornelissen & Werner, 2017).

A literatura aponta que as pressões ambientais também impactam os controles gerenciais, pois diante de contingências, os gestores precisam prever o futuro para produzir um orçamento eficaz, considerando vários fatores na antecipação de itens em constante mudança, para que a empresa possa sobreviver e prosperar, gerindo e maximizando os recursos organizacionais existentes (Urika, 2022). Assim, quando ocorre uma mudança externa ou interna, pode haver a necessidade de uma alta capacidade de resposta no uso de orçamentos em diferentes níveis organizacionais (Demartini & Otley, 2020).

Além disso, deve-se considerar que tomar decisões precisas, oportunas e melhores no contexto empresarial atual se tornou uma questão de sobrevivência (Akter *et al.*, 2019), pois diante da incerteza de muitos fatores ambientais, que podem ser tanto externos quanto internos, os gerentes e executivos de nível médio precisam tomar decisões para enfrentar tarefas altamente não estruturadas (Aydiner *et al.*, 2019; Yoshikuni *et al.*, 2023). Esses processos complexos de tomada de decisão organizacional estão frequentemente envolvidos na criação de opções, avaliando-as e comprometendo-se com uma opção específica (Sharma *et al.*, 2014).

Face ao exposto, levando em conta que a CA ajuda as empresas a fazerem uso mais ativo de oportunidades empresariais favoráveis e a absorver valiosos recursos externos de conhecimento, respondendo rapidamente às mudanças no ambiente e reduzindo os riscos e incertezas do mercado (Yang & Tsai, 2019), questiona-se se ela também pode impactar identidade da organização, controles gerenciais e o desempenho da tomada de decisão, uma vez que todas essas variáveis podem exigir mudanças diante de pressões ambientais. Diante disso, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: ***quais***

as relações entre a capacidade de absorção, identidade organizacional, orçamento empresarial e desempenho da tomada de decisão em cooperativas agroindustriais paranaenses?

De acordo com Barreiros *et al.* (2021), a evolução no campo das cooperativas agropecuárias está em linha com o fenômeno que vem ocorrendo no setor do agronegócio em relação ao aumento da complexidade decorrente de inovações disruptivas, globalização, desenvolvimento de marcas e aumento da competitividade. Filippi *et al.* (2020) complementam que as transformações desse setor são impulsionadas por constantes mudanças econômicas, políticas e sociais em um mercado cada vez mais exigente.

Nesse sentido, as cooperativas que atuam no agronegócio devem enfrentar novos desafios na busca pela competitividade, visando sua sobrevivência e prosperidade nesse ambiente globalizado e altamente competitivo (Junior & Wander, 2021). À vista disso, existe a necessidade de pesquisas que possibilitem o desenho de modelos de gestão adequados que levem em conta a complexidade vivida por essas organizações (Barreiros *et al.*, 2021).

Nesse contexto, este estudo se justifica por buscar identificar as formas pelas quais os gestores de cooperativas agroindustriais paranaenses percebem a capacidade de absorção, e como essa capacidade pode impactar outras variáveis no contexto organizacional. Desse modo, esta pesquisa busca fornecer subsídios para o entendimento de como a capacidade de absorção impacta as cooperativas agroindustriais, visando identificar se seus efeitos são positivos ou negativos, e como as relações dessa variável com a identidade organizacional e o orçamento empresarial podem impactar o desempenho da tomada de decisão.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A teoria da contingência (TC) busca explicar o processo de mudança organizacional interno e externo das organizações e suas interdependências com os fatores ambientais, relacionando e explicando tais fatores (Guerreiro, Pereira & Rezende, 2020). A premissa central na perspectiva da TC é que nenhum sistema de controle gerencial (SCG) é universalmente adequado para todas as organizações em todas as circunstâncias, sendo que a adequação desses sistemas depende da capacidade da organização de se adaptar efetivamente ao ambiente que cerca suas operações (Ojra, Opute & Alsolmi, 2021).

Em contraste com as abordagens de melhores práticas, a TC propõe que a eficácia das empresas decorre do ajuste de seus SCG às circunstâncias específicas em que as empresas operam (Petera & Šoljaková, 2020). Nessa linha, Gonçalves e Gaio (2021) pontuam que para mediar adequadamente a

estratégia de valor implementada, os gerentes devem considerar as sinergias potenciais de projetos de SCG personalizados. Em outras palavras, a abordagem contingencial assume que os atores organizacionais agem com o objetivo de adaptar o SCG às mudanças nos fatores de contingência para melhorar o desempenho (Mayegle & Nguidjol, 2017).

Dentre esses fatores contingenciais, destacam-se fatores externos (mudanças econômicas, políticas e sociais, tendências demográficas, mudanças nas necessidades do consumidor, contexto global e avanços tecnológicos) e internos (estrutura organizacional, tamanho, idade, cultura, tecnologia da organização e estratégia de negócios (Dao, 2023; Garrido-Vega *et al.*, 2023; Nguyen *et al.*, 2023). Assim, a TC é circunstancial, e as estratégias implementadas pelos responsáveis pela governança devem ser devidamente ponderadas para evitar serem superadas por questões situacionais, implicando que os executivos não possuem uma tática específica para administrar uma organização (Odek & Oluoch, 2023).

Seguindo a teoria da contingência, a mentalidade gerencial dentro de uma organização é moldada por sua identidade organizacional (Chang & Chen, 2013), do mesmo modo que o papel complementar da capacidade de absorção pode ser contingente em determinados contextos ambientais (Tsai & Yang, 2017). Na área de contabilidade gerencial, a teoria postula que os processos orçamentários, avaliação e tomada de decisão devem ser motivados e orientados para a melhoria do desempenho organizacional (Dao, 2023).

2.2 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO

A capacidade de absorção (CA) de uma organização é definida como um conjunto de rotinas e processos organizacionais por meio dos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento (Ali *et al.*, 2018). Ela está relacionada aos seus recursos de pesquisa e desenvolvimento, mecanismos de interação e processos gerenciais, que levam as organizações a adquirirem e aplicarem conhecimentos externos e internos (Chen *et al.*, 2020).

Para Aboelmaged e Hashem (2019) a capacidade organizacional de obter novos conhecimentos depende de práticas de busca robustas e das funções de conhecimento correspondentes. Em adição, Kotlar, Massis, Frattini e Kammerlander (2020) afirmam que, para adquirir conhecimento externo, as empresas precisam escanear seu ambiente, buscando fontes que forneçam conhecimento complementar e distinto, e que estejam relacionadas ao conhecimento prévio.

Desse modo, a CA implica na capacidade das empresas em expandir suas fronteiras para utilizar recursos intangíveis derivados de relacionamentos interorganizacionais (Gölgeci & Kuivalainen, 2020). Os autores acrescentam que os recursos externos não agem sobre si mesmos, e podem ter

consequências positivas e negativas. Peng & Turel (2020) complementam que a CA se refere a capacidades, habilidades e conhecimentos utilizados para unir recursos e permitir que sejam implantados de forma vantajosa para a organização.

Assim, a CA ajuda as empresas a fazerem uso mais ativo de oportunidades, e a absorver valiosos recursos externos de conhecimento, favorecendo respostas mais rápidas às mudanças no ambiente externo, e reduzindo os riscos e incertezas do mercado (Yang, & Tsai, 2019). Por conseguinte, ela ajuda as organizações a se adaptarem e evoluírem em ambientes de alta velocidade, quando gatilhos de ativação intensificam a necessidade de aprender novas habilidades e agir sobre novos conhecimentos (Uhl-Bien & Arena, 2018).

2.3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional (IO) representa o conjunto coletivamente acordado de características centrais, distintivas e duradouras que definem uma organização (Raffaelli, Glynn & Tushman, 2019). Sua parte fundamental é explicada por meio dos diferentes fatores da cultura organizacional como costumes, atitudes, padrões que estão sendo seguidos, comportamentos, e assim por diante (Nisar *et al.*, 2021). O pressuposto é que a IO é um paralelo essencialmente funcional e estrutural entre atores organizacionais e individuais, e explica a probabilidade de um funcionário aceitar a identidade de sua organização (Fuller, 2022).

Para Brown (2017), o trabalho da identidade é central para uma ampla gama de fenômenos individuais e coletivos, e refere-se aos meios pelos quais os indivíduos moldam entendimentos de si mesmos. Na percepção de Chang e Chen (2013) ela é considerada como uma estrutura cognitiva de uma organização, podendo influenciar as ações de seus membros e gerar legitimidade organizacional por meio da uniformidade identitária.

Dadas as suas características, a IO tem o potencial de impedir a implementação bem-sucedida de processos de mudança (Conroy *et al.*, 2017), uma vez que essa última coloca pressupostos fundamentais sobre a organização, questiona seus objetivos, seu sucesso e suas perspectivas, tornando os membros organizacionais mais conscientes das suas percepções de identidade (Kammerlander, König & Richards, 2018).

Desse modo, a identidade centra-se nos mecanismos internos de motivação e capacidade de resposta a situações em que as organizações experimentam uma multiplicidade de diferentes pressões a partir de uma pluralidade de exigências institucionais (Durand, Hawn & Ioannou, 2019). Assim, ela torna-se importante no contexto de mudança descontínua, pois essas mudanças muitas vezes desafiam as percepções de identidade organizacional estabelecidas, que normalmente estão ligadas a processos

enraizados de criação e captura de valor, podendo, portanto, causar rigidez rotineira (König, Graf-Vlachy & Schöberl, 2021).

2.4 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento empresarial (OE) é um dos mecanismos de planejamento e controle mais importantes que as empresas empregam, e, muitas vezes, ele atende simultaneamente a vários propósitos na organização (Arnold & Artz, 2019). Dentre esses propósitos, pode-se citar o planejamento, controle comportamental, motivação de gerentes e medição desempenho (Kenno *et al.*, 2018), o que o leva a tornar-se um elemento de destaque no Sistema de Controle Gerencial (SCG) (Mucci *et al.*, 2016).

O desenho do sistema orçamentário depende de contextos organizacionais específicos, e as escolhas de design endógeno determinam os vários atributos funcionais do OE (Church, Kuang & Liu, 2019). Esse enfoque coaduna com Mucci *et al.* (2016), os quais advogam que é difícil estabelecer fronteiras para as funções do OE, uma vez que elas se sobrepõem ao longo do processo de gestão da organização, e sua importância pode depender de diversos aspectos contingenciais. Consequentemente, quando as organizações são confrontadas com múltiplas lógicas, é provável que essas lógicas influenciem o uso do OE (Amans, Mazars-Chapelon & Villesèque-Dubus, 2015).

Com a evolução do ambiente empresarial, a turbulência do ambiente externo coloca novos desafios à gestão orçamental, pois ocorre o aumento da oferta de informação para se adaptar às mudanças ambientais, levando os gerentes a usarem o controle interativo nas atividades orçamentárias para atender aos requisitos de incerteza estratégica (Zeng *et al.*, 2023). Nesse sentido, o orçamento é percebido como a criação de estabilidade em condições de mudança (Knardal & Bjørnenak, 2020), uma vez que em condições de incerteza, ele deve estar associado, também, a adaptabilidade (Silva & Lavarda, 2022).

2.5 DESEMPENHO DA TOMADA DE DECISÃO

Novas configurações organizacionais exigem que os tomadores de decisões prestem atenção continuamente a problemas de muitos tipos diferentes (Laureiro-Martínez & Brusoni, 2018). Essas mudanças podem tornar os processos de decisão não rotineiros, mal estruturados e envolver ambiguidade e incerteza (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018). As informações tradicionais podem ser inadequadas e carecerem da propriedade de proporcionar indicativos suficientes e necessários para os tomadores de decisão definirem e optarem pelas melhores soluções ante as perspectivas dos negócios (Fischmann & Zilber, 2022).

Nesse sentido, a racionalidade e a boa decisão, são promovidas por métodos formais de resolução de problemas que permitem que as organizações capturem, gerem e apliquem o conhecimento sistematicamente (Abubakar *et al.*, 2019). Como produto, o desempenho da tomada de decisão (DTD) avalia a eficiência e a eficácia da tomada de decisão organizacional, retratando uma capacidade de decidir sobre um curso de ação viável (Aydiner *et al.*, 2019).

Ghasemaghaei *et al.* (2018) afirmam que a combinação eficaz dos recursos das empresas pode aumentar o DTD, ajudando a fornecer melhores serviços e produtos com base em um conhecimento profundo de seus clientes, mercados e ambiente, levando a um aumento na vantagem competitiva sustentável. Dessa maneira, o DTD afeta as escolhas gerenciais permitindo a identificação e seleção dos cursos de ação viáveis para os processos da empresa (Aydiner *et al.*, 2019; Yoshikuni & Dwivedi, 2022).

2.6 HIPÓTESES E MODELO TEÓRICO DE PESQUISA

A capacidade das firmas de obter novos conhecimentos depende de práticas de busca robustas e das funções de conhecimento correspondentes, implicando a amarração de recursos e outros fatores para manter um nível robusto de capacidade de absorção (Aboelmaged & Hashem, 2019). Nesse contexto, mudanças ambientais exigem o ajuste de muitos instrumentos de gestão, incluindo o orçamento empresarial (Nikodijević, 2021).

Nessas circunstâncias, os gestores precisam prever o futuro para produzir um orçamento eficaz, considerando vários fatores na antecipação de itens em constante mudança, para que a empresa possa sobreviver e prosperar, gerindo e maximizando os recursos organizacionais existentes (Urika, 2022). Assim, quando ocorre uma mudança externa ou interna, pode haver a necessidade de uma alta capacidade de resposta no uso de orçamentos em diferentes níveis organizacionais (Demartini & Otley, 2020).

Diante do exposto, considerando as relações entre a capacidade de absorção e orçamento empresarial, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H_1: *A capacidade de absorção possui efeito positivo sobre o orçamento empresarial.*

De acordo com Akter *et al.* (2019) no contexto empresarial complexo e competitivo atual, tomar decisões precisas, oportunas e melhores não só se tornou essencial, mas também uma questão de sobrevivência. Para Sharma, Mithas & Kankanhalli (2014), esses processos complexos de tomada de decisão organizacional estão frequentemente envolvidos na criação de opções, avaliando-as e comprometendo-se com uma opção específica.

Diante da incerteza de muitos fatores ambientais que podem ser tanto externos quanto internos, os gerentes e executivos de nível médio precisam tomar decisões para enfrentar tarefas altamente não estruturadas (Aydiner *et al.*, 2019; Yoshikuni *et al.*, 2023). Perante esses fatores, uma alta capacidade de absorção ajuda as empresas a fazerem uso mais ativo de oportunidades empresariais favoráveis e a absorver valiosos recursos externos de conhecimento, respondendo rapidamente às mudanças no ambiente externo e reduzir os riscos e incertezas do mercado (Yang & Tsai, 2019).

Nessa linha de raciocínio, Gölgeci e Kuivalainen (2020) afirmam que a aquisição e o gerenciamento de informações externas são fundamentais para a capacidade de absorção, que ao serem executadas, favorecem o processo de tomada de decisão. Com base nessa premissa, declaramos a seguinte hipótese de pesquisa:

H_2: *A capacidade de absorção possui efeito positivo sobre o desempenho da tomada de decisão.*

As percepções da identidade organizacional são particularmente salientes e influentes quando eventos externos exigem mudanças fundamentais nas organizações (Kammerlander *et al.*, 2018). Uma identidade com foco na posição competitiva leva os decisores a prestar maior atenção ao seu ambiente, o que, por sua vez, aumenta o potencial de pressões desse ambiente para moldar o comportamento (Schilke, 2018). A mudança organizacional exige muitas vezes que aqueles dentro da empresa abandonem coletivamente as suas mentalidades, cultura e identidade existentes e desenvolvam novas que sejam apropriadas para o contexto ambiental (Volberda *et al.*, 2021).

Considerando que a capacidade de absorção pode permitir que as empresas adquiram e apliquem conhecimentos externos e internos (Chen *et al.*, 2020) e que a identidade organizacional é um determinante importante da eficácia geral de uma empresa, tendo impacto positivo em vários resultados organizacionais, incluindo a prontidão para mudança (Haslam, Cornelissen & Werner, 2017), anuncia-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H_3: *A capacidade de absorção possui efeito positivo sobre identidade organizacional.*

Dentre os controles gerenciais, o orçamento empresarial (OE) tem se destacado como uma ferramenta que ajuda as organizações a monitorarem seus processos e resultados (Pešalj, Pavlov & Micheli, 2018), se caracterizando como um dos mecanismos de planejamento e controle mais adotados pelas empresas em suas práticas de gestão (Arnold & Artz, 2019).

Nessa perspectiva, a identidade organizacional pode afetar o uso desse instrumento de gestão, uma vez que, segundo König *et al.* (2021) ela estimula percepções de controle por parte dos tomadores de decisão. No mesmo sentido, Brown (2017) pontua que pesquisas relacionadas à identidade organizacional têm demonstrado como o trabalho de identidade é saliente em processos de controle.

Diante do exposto, enuncia-se a hipótese proposta para essa relação:

H_4: *A identidade organizacional possui efeito positivo sobre o orçamento empresarial.*

Os tomadores de decisão lutam com mudanças descontínuas à medida que desafiam o que eles percebem como a identidade de sua organização (König *et al.*, 2021). Nesse entendimento, a problemática é moldada pela receptividade dos tomadores de decisão a uma questão em relação à identidade organizacional e às estruturas cognitivas instrumentais de quadros estratégicos, e não pelas considerações financeiras envolvidas (Durand, Hawn & Ioannou, 2019). Dessa forma, decisores com forte IO tendem a abordar as situações de decisão a partir da perspectiva da organização, e não na perspectiva pessoal (Schilke, 2018). Diante disso, propõe-se que a IO pode influenciar o DTD, conforme enunciado a seguir:

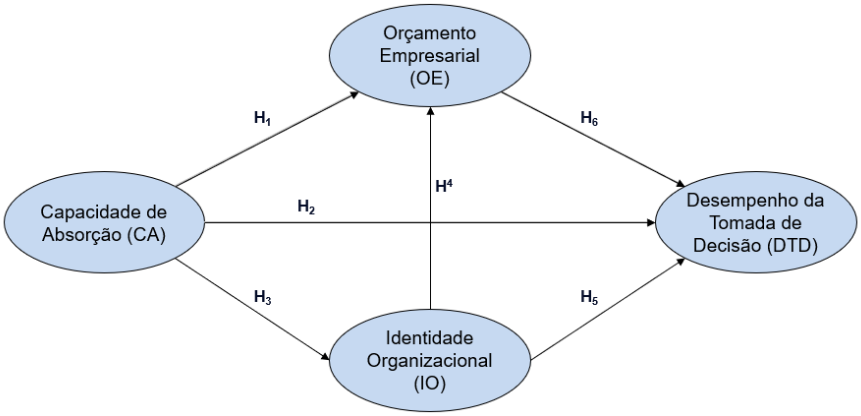
H_5: *A identidade organizacional possui efeito positivo sobre o desempenho da tomada de decisão.*

De acordo com Amrul Yuliansyah e Maryani (2023) a participação orçamentária na tomada de decisão cria um modelo mental dos gestores de como eles transformam sua compreensão ao longo do tempo. Nikodijević (2021) complementa que o orçamento permite uma tomada de decisão gerencial mais eficiente em comparação com a tomada de ações corretivas e à criação de oportunidades de ocorrências inesperadas no ambiente interno e externo. Na visão de Santos, Beuren e Marques (2020), por ser um mecanismo cognitivo, o orçamento configura-se num processo de troca de informações que resulta em uma melhor compreensão das tarefas a serem cumpridas, além de melhores resultados de decisões e desempenho. Nesse contexto, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H_6: *O orçamento empresarial possui efeito positivo sobre o desempenho da tomada de decisão.*

Com base no contexto apresentado e nas relações estabelecidas, apresenta-se o modelo teórico de pesquisa proposto para este estudo.

Figura 1. Modelo teórico de pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

A figura 1 demonstra graficamente as seis hipóteses de pesquisa propostas para este estudo, onde a CA é apresentada como variável independente, enquanto a IO e OE possuem relações de dependência e independência ao mesmo tempo, e o DTD possui somente relações de dependência para com as outras variáveis.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva em relação ao objetivo, quantitativa quanto ao problema proposto, e levantamento quanto aos procedimentos. O tamanho amostral foi determinado utilizando o *software G*Power* 3.1.9.4, no qual foram informados (i) tamanho de efeito de 0,15, (ii) nível de significância do α de 0,05, (iii) poder do teste (1-β) de 0,95, e (iv) o maior número de preditores informados do modelo igual a 3, (Hair Jr, *et al.*, 2021). Seguindo esses parâmetros, o resultado foi uma amostra mínima de 119 respostas.

O instrumento de coleta de dados foi adaptado de estudos anteriores com escalas já validadas. Utilizou-se escala do tipo *likert* de 7 pontos variando de discordo totalmente para concordo totalmente. Os construtos do modelo, seus estudos de origem e a quantidade de indicadores para cada um, estão dispostos na tabela 1.

Tabela 1. Construtos do modelo

Variáveis	Estudos de origem	Escala / QTD de indicadores
Capacidade de Absorção (CA)	Jansen, Van Den Bosch & Volberda (2005)	Likert 7 pontos / 6 indicadores
Identidade Organizacional (IDO)	Demo, G., Fenelon, L., Costa, A. C., & Watanabe, E. (2019)	Likert 7 pontos / 6 indicadores
Desempenho na tomada de decisão (DTD)	Aydiner, A.S., Tatoglu, E., Bayraktar, E. and Zaim, S. (2019)	Likert 7 pontos / 6 indicadores
Orçamento Empresarial (OEM)	Knardal, P. S., & Bjørnenak, T. (2020)	Likert 7 pontos / 7 indicadores

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

A população objeto de estudos são gestores de cooperativas agroindustriais do estado do Paraná, Brasil. O questionário foi construído na plataforma *google forms* e enviado aos respondentes que foram contatados principalmente pelo *Linkedin*, mas também por outros canais como *Whatsapp* e e-*mail*. A coleta foi realizada entre 28/08/2023 e 15/09/2023, obtendo-se 209 respostas.

O tratamento dos dados foi realizado por meio da técnica estatística de modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais PLS-SEM. Essa técnica estima estruturas de modelos parciais combinando análise de componentes principais com regressões de mínimos quadrados ordinários (Hair Jr. *et al.*, 2019). Esse método é baseado em composição para modelar inter-relações

complexas entre variáveis observadas e latentes, e tem ganhado força substancial nas ciências sociais, principalmente em áreas relacionadas a pesquisa de negócios (Sarstedt *et al.*, 2019).

A técnica PLS-SEM envolve uma abordagem de duas etapas, que gira em torno de uma (i) avaliação do modelo de medição e uma (ii) análise do modelo estrutural (Hanafiah, 2020). A técnica foi aplicada por meio do *software* estatístico *SmartPLS* 4.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2021) um modelo de caminho PLS consiste em dois elementos: o modelo de medição (modelo externo), que exibe as relações entre os construtos e seus indicadores; e o modelo estrutural (modelo interno), que exibe os relacionamentos entre os construtos. A abordagem PLS-SEM inicia-se com a análise do modelo de medição.

4.1 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A avaliação do modelo de medição envolve a análise de alguns critérios, que somente se forem todos atendidos, possibilitará dar sequência na análise do modelo estrutural. Esses critérios são apresentados na tabela 2:

Tabela 2. Procedimento de avaliação do modelo de medição reflexivo

Critério	Recomendações
Confiabilidade do indicador	Cargas indicadoras padronizadas > 0,70
Confiabilidade de Consistência Interna	Confiabilidade composta > 0,70
Validade convergente	Variância média extraída (AVE) > 0,50
Validade discriminante - Critério de Fornell-Larcker	A AVE de cada construto deve ser maior que sua correlação quadrada com qualquer outro construto

Fonte: Adaptado de (Hanafiah, 2020)

Conforme tabela 2, a primeira etapa de avaliação do modelo de medição envolve a análise da confiabilidade dos indicadores, que devem apresentar cargas fatoriais superiores a 0,70 (Hanafiah, 2020). Para esta análise, examina-se a matriz de cargas cruzadas, onde estão dispostos todos os indicadores de cada construto do modelo.

Tabela 3. Matriz de cargas cruzadas

Construto	CA_	DTD_	IO_	OE_
CA_1	**0,725**	0,534	0,240	0,455
CA_2	**0,836**	0,590	0,235	0,496
CA_3	**0,802**	0,531	0,254	0,436
CA_4	**0,812**	0,504	0,237	0,496
CA_5	**0,809**	0,581	0,255	0,536
CA_6	**0,706**	0,432	0,154	0,440
DTD_1	0,548	**0,835**	0,274	0,721
DTD_2	0,591	**0,879**	0,299	0,735
DTD_3	0,576	**0,873**	0,250	0,689
DTD_4	0,503	**0,783**	0,198	0,540
DTD_5	0,619	**0,855**	0,231	0,652
DTD_6	0,604	**0,849**	0,230	0,651
IO_1	0,171	0,259	**0,763**	0,161
IO_2	0,293	0,272	**0,682**	0,226
IO_3	0,131	0,084	**0,554**	0,024
IO_4	0,146	0,140	**0,793**	0,085
IO_5	0,153	0,134	**0,690**	0,104
IO_6	0,262	0,239	**0,791**	0,193
OE_1	0,553	0,685	0,154	**0,817**
OE_2	0,532	0,665	0,176	**0,868**
OE_3	0,550	0,649	0,213	**0,844**
OE_4	0,509	0,672	0,131	**0,838**
OE_5	0,455	0,661	0,247	**0,813**
OE_6	0,496	0,652	0,192	**0,843**
OE_7	0,289	0,423	0,089	**0,571**

Fonte: Relatório de saída do SmartPls

Conforme mostrado na tabela 3, a IO apresentou três indicadores com escores abaixo do limite de 0,70, e o OE apresentou um indicador. Nessas situações, geralmente os indicadores são removidos do modelo. No entanto, Hair Jr. *et al.* (2021) recomendam que indicadores com cargas entre 0,40 e 0,708 somente sejam removidos quando a exclusão levar a um aumento na confiabilidade da consistência interna ou validade convergente acima do valor limite sugerido para ambos os critérios. Dessa forma, seguiu-se com a análise do modelo de medição.

Como próxima etapa, deve-se analisar a confiabilidade da consistência interna do modelo. Nessa etapa, analisa-se a confiabilidade composta e o alfa de *Cronbach,* que são as duas medidas da consistência interna. A confiabilidade do construto é normalmente vista dentro dessas duas métricas, que devem apresentar valores acima de 0,70 para serem considerados aceitáveis (Hair Jr. *et al.*, 2019). De acordo com os autores supracitados, valores de 0,95 e superiores são problemáticos, pois indicam que os itens são redundantes, reduzindo assim a validade do construto.

A etapa três envolve a análise da validade convergente de cada construto, que é verificada por meio da variância média extraída (AVE) (Hanafiah, 2020; Hair Jr. *et al.*, 2021). Para demonstrar um

nível aceitável de validade convergente, a AVE não deve ser inferior a 0,5, o que significa que o construto latente explica não menos que 50% da variância do indicador (Cheung *et al.*, 2023).

Os resultados dos testes para a validade convergente e validade da consistência interna são apresentados na tabela 4.

Tabela 4. Consistência interna e validade convergente

Construto	Alfa de *Cronbach*	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)
CA_	0,873	0,878	0,613
DTD_	0,920	0,924	0,716
IO_	0,815	0,843	0,514
OE_	0,907	0,918	0,647

Fonte: Relatório de saída do SmartPls

Conforme tabela 4, todos os construtos apresentam valores de alfa de *Cronbach* e confiabilidade composta acima do limite inferior de 0,7 e abaixo do limite superior de 0,95, indicando que todos possuem validade da consistência interna. Em relação à validade convergente, conforme dados da tabela, todos os construtos possuem valores da AVE acima do limite de 0,5, demonstrando validade convergente. Diante disso, seguindo a recomendação de Hair Jr. *et al.* (2021) os indicadores com cargas entre 0,40 e 0,708 não foram excluídos do modelo, uma vez que os critérios de confiabilidade composta e validade convergente foram atendidos sem a necessidade de removê-los.

Como última etapa de avaliação do modelo de medição, verifica-se se os construtos apresentam validade discriminante utilizando-se o critério de Fornell-Larcker, pelo qual a AVE de cada construto deve ser maior que sua correlação quadrada com qualquer outro construto (Hanafiah, 2020). Hair Jr. *et al.* (2021) explicam que essa métrica mede até que ponto um construto é empiricamente distinto de outros construtos no modelo estrutural. Os resultados do teste desse critério são apresentados na tabela 5.

Tabela 5. Validade discriminante

Construto	CA_	DTD_	IO_	OE_
CA_	**0,783**			
DTD_	0,679	**0,846**		
IO_	0,295	0,294	**0,717**	
OE_	0,610	0,790	0,217	**0,805**

Fonte: Relatório de saída do SmartPls

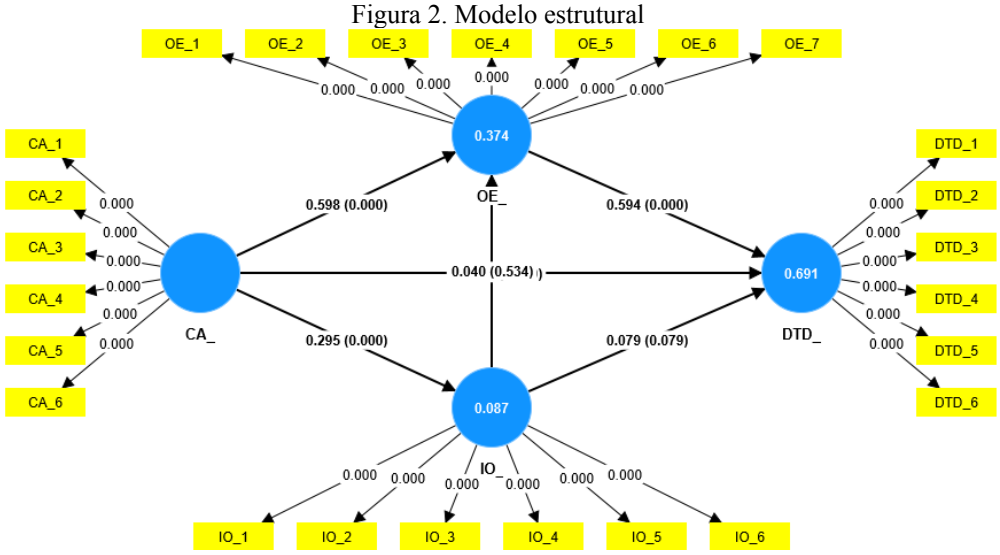
Conforme valores apresentados na tabela, todos os construtos possuem a AVE maior do que todas as suas correlações ao quadrado, indicando que todos são conceitualmente diferentes e distintos

estatisticamente (Fleuren *et al.*, 2018). Dessa forma, uma vez que o modelo de medição atendeu todos os critérios para sua avaliação, seguiu-se com a análise do modelo estrutural.

4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

A avaliação do modelo estrutural envolve as etapas de avaliação do poder explicativo avaliando o R^2, avaliação da significância e relevância das relações estruturais e a avaliação os tamanhos de efeito f2. Para essa análise, realiza-se o procedimento de *bootstrap* no *SmartPLS* 4, sendo recomendado 5.000 iterações para obter estabilidade nos resultados (Hair Jr. & Alamer, 2022). Os resultados dos testes de R^2 e são apresentados na figura 2, onde também é possível observar os resultados de p-valor e tamanho de efeito das relações estruturais.

Figura 2. Modelo estrutural



Fonte: Outputs do SmartPLS

O R^2 determina o poder explicativo do modelo, pois mostra a quantidade de variância no construto endógeno explicada por todos os construtos exógenos direta e indiretamente ligados a ele (Ghasemy *et al.*, 2020). Essa medida pode variar de 0 a 1, sendo que valores de 0,67, 0,33 e 0,19 são considerados substancial, moderado e fraco, respectivamente (Chin, 1998). Com base na figura 2, observa-se que a CA em conjunto com a IO explicam 37,4% do OE, considerado esse um poder explicativo moderado. Por outro lado, a IO é explicada em apenas 8,7% pela CA, sendo esse um poder explicativo fraco. Por fim, a figura mostra que a DTD é explicada por seus antecessores em 69,1%, o que representa um poder explicativo substancial.

Seguindo com os testes, verifica-se a significância estatística dos caminhos estruturais do modelo. Para esse teste, considera-se que um coeficiente de caminho é estatisticamente significante ao

nível de 5% se o valor zero não cair no intervalo de confiança de 95%. A tabela 6 apresenta os resultados de *bootstrap* com os valores de tamanho do efeito, t-valor e p-valor.

Tabela 6. Resultados dos Path Coeficiente

Hipótese	Relação	Efeito	T valor	P valor	Significância
H1	CA_ -> OE_	0,598	9,532	0,000	Significante
H2	CA_ -> DTD_	0,294	5,399	0,000	Significante
H3	CA_ -> IO_	0,295	3,505	0,000	Significante
H4	IO_ -> OE_	0,040	0,622	0,534	Não Significante
H5	IO_ -> DTD_	0,079	1,758	0,079	Significante
H6	OE_ -> DTD_	0,594	12,129	0,000	Significante

Fonte: Relatório de saída do SmartPls

De acordo com os dados da tabela 6, quatro relações entre os construtos apresentam valores t acima de 1,96, e $p<0,01$, indicando que são estatisticamente significantes ao nível de 1%. Uma relação apresenta significância estatística ao nível de 10%, e uma delas não apresenta significância. Esses resultados são discutidos na sequência.

As hipóteses 1, 2 e 3 enunciavam efeito positivo da capacidade de absorção sobre o orçamento empresarial, o desempenho da tomada de decisão e a identidade organizacional, respectivamente. Para as três relações, os resultados encontrados são estatisticamente significantes ao nível de 1%. Por outro lado, a CA apresentou efeito maior sobre o OE (0,598) que sobre a DTD (0,294) e a IO (0,295). Cohen (1988) propõe que o tamanho de efeito de 0,02 é considerado pequeno, 0,15 é um tamanho médio, e 0,35 é um tamanho grande. Diante disso, o efeito da CA sobre o OE é considerado grande, enquanto os outros dois são considerados médios, e todos são positivos. Desse modo, as três hipóteses de teste são corroboradas.

As hipóteses 4 e 5 estabeleciam relações positivas da IO com o OE e o DTD. Conforme tabela 6, a H4 não foi corroborada, pois não apresentou significância estatística. Por outro lado, a H5 apresentou significância ao nível de 10%, e seu efeito é positivo, embora seja considerado pequeno (0,079).

Por fim, a H6 anunciava que OE influencia positivamente o DTD. Esse efeito foi confirmado por apresentar significância estatística ao nível de 1%, além de um efeito positivo de 0,594, considerado grande.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo é investigar relações entre a capacidade de absorção, identidade organizacional, o orçamento empresarial e o desempenho da tomada de decisão. Os resultados demonstram que a capacidade de absorção possui efeito sobre as outras três variáveis. Face aos

resultados encontrados, confirma-se a literatura sobre o tema, indicando que quando ocorrem mudanças externas ou internas, a capacidade das firmas de obter novos conhecimentos depende de práticas de busca robustas e das funções de conhecimento correspondentes (Aboelmaged & Hashem, 2019) levando a ajustes em instrumentos de gestão como o orçamento empresarial (Demartini & Otley, 2020; Nikodijević, 2021) que é utilizado pelos gestores para gerir e maximizar os recursos organizacionais existentes (Urika, 2022).

Os resultados demonstram também que a capacidade de absorção influencia o desempenho da tomada de decisão, conforme hipóteses enunciadas. Esse resultado pode estar relacionado ao fato de que uma alta CA ajuda as empresas a responderem rapidamente às mudanças no ambiente externo e reduzir os riscos e incertezas do mercado (Yang & Tsai, 2019) utilizando informações que, ao serem executadas, favorecem o processo de tomada de decisão (Gölgeci & Kuivalainen, 2020). Por outro lado, embora tenha apresentado significância estatística ao nível de 1%, a relação da CA com a IO apresentou efeito médio. Uma provável explicação para isso é que o sentimento de pertencer e representar a entidade pode anular as preocupações sobre as pressões do ambiente (Schilke, 2018), pois funcionários com alta IO podem resistir à mudança quando acreditam que ela é uma ameaça à sua identidade existente (Conroy *et al.*, 2017). Nesse caso, pode-se dizer que entre os respondentes existem tanto os que possuem alta IO, quanto os que a possuem baixa.

A relação proposta para a IO sobre o OE não apresentou significância estatística. Por outro lado, a relação da IO com o DTD apresentou significância, mas o efeito encontrado foi fraco. A explicação para esses resultados pode estar respaldada no fato de que os decisores com forte IO tendem a abordar as situações de decisão a partir da perspectiva da organização, e não na perspectiva pessoal (Schilke, 2018), indicando que, nesse caso, os respondentes possuem baixa IO, pois em situações de contingência, eles tomam decisões na perspectiva pessoal.

Por fim, os resultados mostram que o OE empresarial é um ótimo preditor do DTD, pois possui efeito positivo e forte sobre ele. Esse resultado corrobora a literatura que afirma haver efeito do orçamento sobre as decisões gerenciais (Amrul *et al.*, 2023; Nikodijević; 2021; Santos *et al.*, 2020).

REFERÊNCIAS

Aboelmaged, M., & Hashem, G. (2019). Absorptive capacity and green innovation adoption in SMEs: The mediating effects of sustainable organisational capabilities. *Journal of cleaner production*, *220*, 853-863.

Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, *4*(2), 104-114.

Akter, S., Bandara, R., Hani, U., Wamba, S. F., Foropon, C., & Papadopoulos, T. (2019). Analytics-based decision-making for service systems: A qualitative study and agenda for future research. International Journal of Information Management, 48, 85-95.

Ali, M., Ali, I., Al-Maimani, K. A., & Park, K. (2018). The effect of organizational structure on absorptive capacity In single and dual learning modes. *Journal of Innovation & Knowledge*, *3*(3), 108-114.

Amans, P., Mazars-Chapelon, A., & Villesèque-Dubus, F. (2015). Budgeting in institutional complexity: The case of performing arts organizations. *Management Accounting Research*, *27*, 47-66.

Amrul Ichdan, D., Yuliansyah, & Maryani. (2023). Do mental model and creativity help employees to improve their job performance from their participation in the budgeting?. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2184228.

Arnold, M., & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, organizations and society*, *73*, 50-67.

Aydiner, A.S., Tatoglu, E., Bayraktar, E. and Zaim, S. (2019), "Information system capabilities and firm performance: opening the black box through decision-making performance and businessprocess performance", *International Journal of Information Management*, Vol. 47, July, pp. 168-182.

Barreiros, R. F., Protil, R. M., Moreira, V. R., & Duclós, L. C. (2021). Social Advancement as a Critical Success Factor in a Model of Translation and Control of Strategy in Agro-Industrial Cooperatives. *Integrating Social Responsibility and Sustainable Development: Addressing Challenges and Creating Opportunities*, 19-42.

Brown, A. D. (2017). Identity work and organizational identification. *International journal of management reviews*, *19*(3), 296-317.

Chang, C. H., & Chen, Y. S. (2013). Green organizational identity and green innovation. *Management Decision*.

Chen, Y. S., Lin, S. H., Lin, C. Y., Hung, S. T., Chang, C. W., & Huang, C. W. (2020). Improving green product development performance from green vision and organizational culture perspectives. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(1), 222-231.

Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S., & Wang, L. C. (2023). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-39.

Church, B. K., Kuang, X. J., & Liu, Y. S. (2019). The effects of measurement basis and slack benefits on honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, *72*, 74-84.

Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L., & Stelman, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of organizational behavior*, *38*(2), 184-203.

Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L., & Stelman, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of organizational behavior*, 38(2), 184-203.

Dao, N. H. (2023). Factors Affecting the Use of Management Accounting Information in Vietnamese Commercial and Service Enterprises. International Journal of Professional Business Review, 8(6), e02451-e02451.

Demartini, M. C., & Otley, D. (2020). Beyond the system vs. package dualism in performance management systems design: a loose coupling approach. Accounting, Organizations and Society, 86, 101072.

Demo, G., Fenelon, L., Costa, A. C., & Watanabe, E. (2019). Práticas de envolvimento produzem colaboradores resilientes? Mediação da identidade organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 27-43.

Durand, R., Hawn, O., & Ioannou, I. (2019). Willing and able: A general model of organizational responses to normative pressures. *Academy of Management Review*, *44*(2), 299-320.

Filippi, A. C. G., Guarnieri, P., Carvalho, J. M., Reis, S. A., & da Cunha, C. A. (2020). New configurations in Brazilian agribusiness: rural warehouse condominiums. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 10(1), 41-63.

Fischmann, A. A., & Zilber, M. A. (2022). Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 1, 10-25.

Fleuren, B. P., van Amelsvoort, L. G., Zijlstra, F. R., de Grip, A., & Kant, I. (2018). Handling the reflective-formative measurement conundrum: a practical illustration based on sustainable employability. Journal of clinical epidemiology, 103, 71-81.

Fuller, L. (2022). Normative Legitimacy Management and the Expansion of Purpose-Driven Workforces through Organizational Identity. *International Business Research*, *15*(6), 1-1.

Garrido-Vega, P., Sacristán-Díaz, M., Moyano-Fuentes, J., & Alfalla-Luque, R. (2023). The role of competitive environment and strategy in the supply chain's agility, adaptability and alignment capabilities. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(2), 133-148.

Ghasemi, R., Habibi, H. R., Ghasemlo, M., & Karami, M. (2019). The effectiveness of management accounting systems: evidence from financial organizations in Iran. Journal of Accounting in Emerging Economies, 9(2), 182-207.

Ghasemy, M., Teeroovengadum, V., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2020). This fast car can move faster: A review of PLS-SEM application in higher education research. *Higher education*, 80(6), 1121-1152.

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*, 63-74.

Gonçalves, T., & Gaio, C. (2021). The role of management accounting systems in global value strategies. Journal of Business Research, 124, 603-609.

Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Rezende, A. J. (2020). Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 7, 78-101.

Hadianto, A. W., & Djuminah, D. (2023). The Impact of Decentralization, Environmental Uncertainty, and Information Technology on Managerial Performance with Management Accounting System as a Mediator. Journal of Economics, Finance and Accounting Studies, 5(1), 159-171.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook (p. 197). *Springer Nature.*

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.

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.

Hanafiah, M. H. (2020). Formative vs. reflective measurement model: Guidelines for structural equation modeling research. *International Journal of Analysis and Applications*, 18(5), 876-889.

Haslam, S. A., Cornelissen, J. P., & Werner, M. D. (2017). Metatheories and metaphors of organizational identity: Integrating social constructionist, social identity, and social actor perspectives within a social interactionist model. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 318-336.

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *Academy of management journal*, 48(6), 999-1015.

Junior, O. D. P. O., & Wander, A. E. (2021). Factors for the success of agricultural cooperatives in Brazil. *Journal of Agriculture and Rural Development in the Tropics and Subtropics* (JARTS), 122(1), 27-42.

Kammerlander, N., König, A., & Richards, M. (2018). Why do incumbents respond heterogeneously to disruptive innovations? The interplay of domain identity and role identity. *Journal of Management Studies*, *55*(7), 1122-1165.

Kenno, S. A., Lau, M. C., & Sainty, B. J. (2018). In search of a theory of budgeting: A literature review. *Accounting perspectives*, *17*(4), 507-553.

Knardal, P. S., & Bjørnenak, T. (2020). Managerial characteristics and budget use in festival organizations. *Journal of management control*, *31*(4), 379-402.

König, A., Graf-Vlachy, L., & Schöberl, M. (2021). Opportunity/threat perception and inertia in response to discontinuous change: Replicating and extending Gilbert (2005). *Journal of Management*, *47*(3), 771-816.

Kotlar, J., De Massis, A., Frattini, F., & Kammerlander, N. (2020). Motivation gaps and implementation traps: The paradoxical and time-varying effects of family ownership on firm absorptive capacity. *Journal of Product Innovation Management*, *37*(1), 2-25.

Laureiro-Martínez, D., & Brusoni, S. (2018). Cognitive flexibility and adaptive decision-making: Evidence from a laboratory study of expert decision makers. Strategic Management Journal, 39(4), 1031-1058.

Mayegle, F. X., & Nguidjol, S. N. (2017). Determinants of choice of management control system in Cameroonian SMEs: a contingency approach. Journal of Management and Strategy, 8(2), 25-42

Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, *20*, 283-304.

Nguyen, T. H., Nguyen, D. T., Nguyen, T. A., & Nguyen, C. D. (2023). Impacts of contingency factors on the application of strategic management accounting in Vietnamese manufacturing enterprises. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2218173.

Nikodijević, M. (2021). Implications and challenges of using driver-based budgeting in contemporary business environment. *Trendovi u poslovanju*, 1(17), 49-57.

Nisar, Q. A., Nasir, N., Jamshed, S., Naz, S., Ali, M., & Ali, S. (2021). Big data management and environmental performance: role of big data decision-making capabilities and decision-making quality. *Journal of Enterprise Information Management*, *34*(4), 1061-1096.

Odek, R., & Oluoch, J. O. (2023). An Evaluation of Contributions of Selected Organizational and Sociological Theories to Managerial Accounting Research. Accounting and Finance Studies, 3(2), 97-116.

Ojra, J., Opute, A. P., & Alsolmi, M. M. (2021). Strategic management accounting and performance implications: a literature review and research agenda. Future Business Journal, 7(1), 64.

Peng, G., & Turel, O. (2020). Network ties in the outside-in strategy: Contingencies of resource endowments and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, *91*, 373-384.

Pešalj, B., Pavlov, A., & Micheli, P. (2018). The use of management control and performance measurement systems in SMEs: A levers of control perspective. *International Journal of Operations & Production Management*.

Petera, P., & Šoljaková, L. (2020). Use of strategic management accounting techniques by companies in the Czech Republic. Economic research-ekonomska istraživanja, 33(1), 46-67.

Raffaelli, R., Glynn, M. A., & Tushman, M. (2019). Frame flexibility: The role of cognitive and emotional framing in innovation adoption by incumbent firms. *Strategic Management Journal*, *40*(7), 1013-1039.

Rikhardsson, P., & Yigitbasioglu, O. (2018). Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus. *International Journal of Accounting Information Systems*, *29*, 37-58.

Santos, V. D., Beuren, I. M., & Marques, L. (2020). Desenho e uso justos do processo orçamentário e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32, 29-45.

Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian marketing journal*, 27(3), 197-211.

Schilke, O. (2018). A micro-institutional inquiry into resistance to environmental pressures. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1431-1466.

Sharma, R., Mithas, S., & Kankanhalli, A. (2014). Transforming decision-making processes: a research agenda for understanding the impact of business analytics on organisations. European Journal of Information Systems, 23(4), 433-441.

Silva, T. B. J., & Lavarda, C. E. F. (2022). Relação Entre as Utilidades do Orçamento e o Desempenho Organizacional Mediada pelas Capacidades Dinâmicas. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 113-127.

Tsai, K. H., & Yang, S. Y. (2017). How absorptive capacity moderates the value of firm innovativeness in turbulent markets. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(3), 244-259.

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The leadership quarterly*, *29*(1), 89-104.
Urika, U. (2022). Decentralization, Budget Participation and Managerial Work Achievements. *Majalah Ilmiah Bijak*, 19(2), 322-326.

Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 54(5), 102110.

Yang, S. Y., & Tsai, K. H. (2019). Lifting the veil on the link between absorptive capacity and innovation: The roles of cross-functional integration and customer orientation. *Industrial Marketing Management*, *82*, 117-130.

Yoshikuni, A. C., & Dwivedi, R. (2022). The role of enterprise information systems strategies enabled strategy-making on organizational innovativeness: a resource orchestration perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, (ahead-of-print).

Yoshikuni, A. C., Dwivedi, R., Dultra-de-Lima, R. G., Parisi, C., & Oyadomari, J. C. T. (2023). Role of Emerging Technologies in Accounting Information Systems for Achieving Strategic Flexibility through Decision-Making Performance: An Exploratory Study Based on North American and South American Firms. Global Journal of Flexible Systems Management, 1-20.

Zeng, X., Zhang, N., Chen, L., & Zhang, W. (2023). The Impact of Interactive Control in Budget Management on Innovation Performance of Enterprises: From the Perspective of Manager Role Stress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*(3), 2190.